

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK
VE
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR İBRAHİM KURTULUŞ

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

KOCAELİ - 2009

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK
VE
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR İBRAHİM KURTULUŞ

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

DANIŞMAN : DOÇ. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ - 2009

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

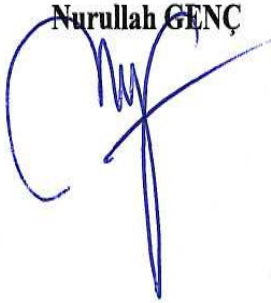
**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK
VE
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tezi Hazırlayan : YAŞAR İBRAHİM KURTULUŞ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No : 14.04.2010-2010/10**

Prof. Dr.

Nurullah GENÇ



Doç. Dr. Hülya Gündüz

ÇEKMECELİOĞLU



KOCAELİ - 2009

Yrd. Doç. Dr.

İrem Figen GÜLENC



TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Doç. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU'na ve bilimsel görüş düşüncelerinden faydalanmama olanak sağlayan Prof. Dr. Nurullah GENÇ ve Yrd. Doç. Dr. İrem Figen GÜLENÇ'e, manevi desteklerinden ötürü aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. KRİZ KAVRAMI	4
KRİZİN TANIMI	6
KRİZİN ÖZELLİKLERİ	10
ÖRGÜTLERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA	
ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	14
Dış Çevre Faktörleri	15
Doğal Felaketler	16
Teknolojik Değişim	17
Genel Ekonomik Belirsizlikler	19
Sosyo Kültürel Faktörler	20
Politik ve Yasal Faktörler	21
Uluslararası Çevre Faktörü ve Rekabet	22
Örgüt İçi Faktörler	24
Örgütsel Yapı	25
Üst Yönetimin Yönetim Anlayışı	26
Bİlgi Toplama ve Değerlendirmede Eksiklik	27
Örgütün Yaşam Evresi	29
Örgüt Kültürü ve İklimi	30
KRİZ TÜRLERİ	31
Genel Anlamda Krizler	32
Uyarı Zamanlarına Göre Kriz Türleri	33
Ani Krizler	33
İçten İçe Yayılan Krizler	33

KRİZİN EVRELERİ	34
Krizin Gelişme Evresi	34
Körlük	34
Eylemsizlik	36
Yanlış Eylem	38
Kriz Dönemi	40
Kriz Sonrası Dönem; Kurtarma yada Çöküş	42
KRİZE HAZIRLIKLIL OLMA DÜZEYİ	44
Krize Yatkın Olmak	44
Krize Duyarlı Olmak	44
Krize Kısmen Hazır Olmak	44
Krize Dayanıklı Olmak	45
Krize Hazır Olmak	45
KRİZİN SONUÇLARI	45
2. LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ	47
LİDERLİK VE LİDERLİK BİÇİMLERİ	47
Liderliğin Tanımı	48
Liderliğin Temel Nitelikleri	51
Başlıca Liderlik Biçimleri	53
Otokratik Lider	53
Demokratik ve Katılımcı Lider	55
Liberal Lider (Laissez-Faire)	56
Yönetisel (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider	58
Karizmatik Lider	60
Durumsal Lider	62
Vizyoner Lider	63
Kültürel Lider	64
Etik Lider	65
KRİZ YÖNETİMİ ve KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK	66
Kriz Liderliğinin Tanımı	66
Liderin Krizdeki Rolü	71
Kriz Yönetim Programı	75
Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	75

Stratejik Yönetim	76
Teknik ve Yapısal Yönetim	78
İletişim Yönetimi	80
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	83
KRİZ YÖNETİM SÜRECİ VE BU SÜREÇTE LİDERİN ROLÜ	84
Kriz Sinyalinin Alınması	85
Krize Hazırlık ve Korunma	89
Krizi Denetim Altına Alma	91
Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması ve Normal Duruma Dönüş	94
Krizi Çözme Yaklaşımı	96
Kriz Sonrası Rehabilitasyon	98
Öğrenme ve Değerlendirme	100
3. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN	
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	102
ARAŞTIRMANIN AMACI	102
ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE KAPSAMI	102
Gözlem Uzaklığının Araştırılması	103
Örnek Alanının Belirlenmesi	104
ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	105
Veri Girişi	105
Araştırma Bulguları	105
Sonuçlar	112
EKLER	116
YARARLANILAN KAYNAKLAR	121

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK
VE
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci ekonomik koşulları, personel sorunlarını, teknolojik gelişimi, politik davranışları etkileyerek istikrarsızlığa ortam oluşturmakta ve genellikle krizle sonuçlanmaktadır. Kriz ise örgütün üst düzey amaçlarını tehdit eden, beklenmedik olarak gelişen, çabuk yanıt verilmesi gereken ve iyi yönetilemezse sistemin durmasına sebep olabilecek durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz süreci olumsuz bir gelişme olmasına rağmen iyi yönetilirse örgüt için tehdit olduğu kadar fırsat da olabilmektedir. Krizi fırsata çevirip örgüt üzerindeki olumsuz etkisini olumlu yönde değiştirmek ne şekilde yönetildiğine bağlıdır. Bu süreçte kriz yönetiminde liderlik faktörü öne çıkmaktadır. Kriz lideri krizin örgütsel yapı üzerindeki kaçınılmaz etkileri karşısında en uygun çözümü sağlamak için, daha önce göstermiş olduğu liderlik özelliklerini gerektiğinde duruma uygun bir liderlik yaklaşımı ile değiştirerek kendini ayarlamak zorundadır. Bu yaklaşım, kriz sürecinde, kriz yönetim liderinin örgütü daha merkeziyetçi bir yapıya dönüştürerek organik örgüt yapısından uzaklaştırdığı ve demokratik liderlik tipinden otokratik lider tipine geçişi şeklinde gözlemlenmektedir. Kriz sonrasında kriz yönetim lideri tekrar örgüt hedeflerine yönelmekte ve merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak tekrar organik örgüt yapısına dönmektedir. Bu çalışmada amaçlanan; çalışanların gözlemlerine bağlı olarak çalıştıkları kurumun üst düzey yöneticilerinin kriz öncesi süreçten kriz sürecine geçişte liderlik özelliklerinde bir değişim olup olmadığını belirlemek ve eğer değişim varsa bu değişimin hangi lider özelliklerinde olduğunu saptamaktır. Araştırma 2010 yılını yansıtan kesitsel bir araştırmadır. Araştırma evrenini İstanbul ilindeki bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kriz öncesi süreç ve kriz yönetim sürecinde lider özelliklerinde değişim olduğu tespit edilmiştir. Kriz sürecinde, kriz olmayan sürece göre belirgin şekilde farklılık sergilenen liderlik özellikleri belirlenmiştir.

Tezi Hazırlayan	: Yaşar İbrahim Kurtuluş
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu
Tez Kabul Tarih ve No.	: 14.04.2010-2010/10
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Nurullah Genç Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu Yrd. Doç. Dr. İrem Figen Gülenç

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LEADERSHIP AT CRISIS MANAGEMENT
AND
A RESEARCH TO REVIEW LEADERSHIP CHARACTERISTICS**

ABSTRACT

Today, rapid process of change in our daily routine affects the economical conditions, staff problems, technological developments, political behaviors and create a non-consistent ground, which result as crisis. Crisis emerge as a situation which threatens the senior goals of the organization, exists unexpectedly, needs urgent response, and eventually leads the organization to collapse unless managed well. Despite crisis process being a negative condition, it can also be an opportunity if managed well. Changing the negative effects to positive and threats to opportunity, depends on how it is managed. At this point, leadership during crisis management comes up as a key factor. In order to show the most appropriate reaction against crisis' inevitable effects, leader must adjust his leadership characteristics according to the crisis situation. It has been observed that during crisis, leadership characteristics show a swap from democratic to autocratic leadership approach converting the organization to a centralist structure. After crisis process, leader re-focuses to the organizational targets approaching back to the organic structure. The reason of this survey is to specify weather the leadership characteristics will change when shifting from a non-crisis situation to a crisis situation, as well as to determine the major leadership characteristics that exchange. The research reflects year 2010 and is cross sectional. The research includes the employees at the banking sector in İstanbul. It has been found that there is a change in leadership characteristics passing through non-crisis process to a crisis process and some characteristics show remarkable difference during the crisis process versus non-crisis.

Tezi Hazırlayan	: Yaşar İbrahim Kurtuluş
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu
Tez Kabul Tarih ve No.	: 14.04.2010-2010/10
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Nurullah Genç
	Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu
	Yrd. Doç. Dr. İrem Figen Gülenç

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1.3.1. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler	15
Şekil 3.3.2.1. Anket Katılımcılarının Konumlarına Göre Dağılımı	105
Şekil 3.3.2.2. Anket katılımcılarının Liderlik Tecrübesi	106
Şekil 3.3.2.3. Anket Katılımcılarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı	106
Şekil 3.3.2.4. Anket Katılımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı	107
Şekil 3.3.2.5. Kriz Olmayan Süreçte ve Kriz Sürecinde Liderlik Farklıdır	107
Şekil 3.3.2.6. Krizler Benim Şirketimde Genellikle Başarıyla Çözülür	108
Şekil 3.3.2.7. Kriz Sürecinde Azalan Lider Karakteristikleri	109
Şekil 3.3.2.8. Kriz Sürecinde Aynı Kalan Lider Karakteristikleri	110
Şekil 3.3.2.9. Kriz Sürecinde Artan Lider Karakteristikleri	111
Şekil 3.3.2.10. Kriz Sürecinde Uygulanmayan Lider Karakteristikleri	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.5.1.2 Yöneticilerin Eylemsizlik Evresinde Savunma Mekanizmaları	38
Tablo 1.5.2. Kriz Döneminin Özellikleri	40
Tablo 2.1.1. Seçilmiş Bazı Liderlik Özellikleri	50
Tablo: 2.1.3.8. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları	65
Tablo 2.2.1. Liderlik ve Yöneticilik	69
Tablo 2.2.4. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	76
Tablo 2.3.2. Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler	92

GİRİŞ

Kriz, bugünün yüksek tempolu iş dünyasının bir gerçeğidir. Hızlı örgütsel değişim, değişen ekonomik koşullar, personel sorunları, beklenmeyen teknolojik değişiklikler ve politik etkiler bugünün iş dünyasında istikrarsızlığa bir ortam oluşturmaktadır. İstikrarsızlık ise genellikle devletin kontrolü dışında, krizle sonuçlanan bozulmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu gerçeğin kabul edilmesi kriz hakkında bir dizi sorunun yolunu açmaktadır. Örgütler kriz için nasıl hazırlanabilir? Liderler, yeteneklerini krize odaklanmak için mi yoksa statükoyu korumak için mi seçiliyor? Liderler kriz için nasıl hazırlanır? Krizi ile uğraşmak için en uygun lider kimdir? Bir örgüt krizde olduğunu ne zaman bilir? Bir kriz ile başa çıkmakta en iyi liderlik tipi nedir? Bir kriz ile mücadele ederken dikkate alınması gereken önemli faktörler nelerdir? Krizden ne ders alınabilir ve avantajlara nasıl dönüştürülebilir? Bu sorular yeni değildir, ancak cevapları tam olarak bulunmamaktadır. Bu soruların yararları ve önemi ciddi olarak ele alınması gereken geniş kapsamlı konulardır.

Liderlik uygulaması, liderliğin doğasını ve kaynağını kapsayan liderlik teorisi ve uygulamasına atıfta bulunmaktadır. Liderliğin kültürel yapısı, liderler arasında “varsayımlar, inançlar, değerler ve ortak uygulamalar”ın biçimlendirdiği yapı olarak adlandırmaktadır.

Başarılı liderlik uygulaması ve destekleyici teorinin anlaşılması yukarıda bahsedilen krize hazırlanma, liderlerin seçimi ve eğitimi, krizlerinin başlangıcının ve sonunun farkedilmesi, karşılaşılan krizin yönetilmesi ve deneyimsel öğrenmenin kazanılması gibi birçok kritik sorunun kavranmasını sağlamaktadır.

Son yirmi yıllık süreç incelendiğinde: Körfez krizi, deli dana krizi, Uzakdoğu ülkeleri ve Rusya’da ortaya çıkan krizler, “mortgage” krizi, Enron, Dünya Ticaret Merkezi, Ford / Firestone lastik krizi, Texaco ırk ayrımcılığı, Bhopal at Union Carbide felaket ve Tylenol zehirlenmeleri dahil olmak üzere 40 büyük kriz ve 65’ten fazla mali kriz küresel boyutta ortaya çıkan krizlere örnek verilebilir.

Bu artan kargaşadan dolayı liderlik doğasını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Birçok örgütte, otoriter liderlikten işbirliği, takım çalışması ve katılımcı yönetim anlayışına doğru bir değişim gözlemlenmektedir. Ticaret, daha karmaşık ve karışık hale gelmiş bulunmaktadır. Bu değişiklikler, geleneksel kriz liderlerini çok sayıda olasılık hesaplayan, en uygun çözümü türetmek için birçok farklı bakış açısını bir araya getirerek koordineli bir takım çalışması yapan lider tipine dönüştürmüştür. Liderler kendilerini işin yeni kültürel yapısına uygun bir liderlik uygulaması ile ayarlamak zorundadır.

Teorisyenler yüzyıllardır liderliğin doğasını tanımlamak için çalışmaktadırlar. Özellikle krizle başedebilmek için, hiçbir evrensel olarak geçerli görülmeyen, çok sayıda yararlı teori gün ışığına çıkmıştır. Bu çalışmalar liderlik analizi için; lider, takipçileri ve durum'dan oluşan etkileşim çerçevesi sağlamaktadır. Lider teorisi ise güç ve etki, değerler, vizyon, bireysel özelliklere ve lider davranışlarına odaklanmaktadır. Takipçi teorisi beklentiler, motivasyon, memnuniyet, performans, gruplar, ekipler ve güçlendirme üzerine merkezlenir. Durumsal teori iç ve dış çevre, durumsal karakteristikler ve olasılıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Krizde liderlik uygulamasının anlaşılabilmesi amacıyla liderlik ve kriz kavramın iç içe geçmiş halde bir arada ele alınmaktadır. Liderlik “bireyin ortak amaca ulaşmak için grubu etkileme süreci”, Kriz ise “örgütün hayatını tehdit eden ve belirsizliği ile tanımlanan, zaman baskısı yaratıp çabuk karar gerektiren şiddetli darbe” olarak tanımlanmaktadır.

Kriz liderliği grubun diğer üyelerini etkileyerek, beklenmeden gelen olumsuz bir durumun üstesinden gelme veya durumdan faydalanılma olarak tanımlanabileceği gibi sebebi ne olursa olsun, gereken vakitte oluşan olumsuz durumun etkisini en uygun biçimde değerlendirme süreci olarak da kabul edilmektedir.

Bu tezde kriz yönetiminde liderlik konusu kriz yönetim sürecinde lider özelliklerindeki değişim bağlamında ele alınmaktadır. Bu amaçla, kriz olmayan süreçte ve krizle mücadele sürecinde liderde olması beklenen 45 adet liderlik

özelliğinin süreçlerdeki değişimi incelenmektedir. Kriz yönetim sürecinde lider konumundaki kişilerin bu özelliklere göre verdiği tepki krizde azalmakta, krizde aynı kalmakta, krizde artmakta, krizde uygulanmamakta olarak değerlendirilmektedir. Kriz olmayan süreçte ve kriz sürecinde liderlik özelliklerinde farklılık olduğu gösterilmektedir. Liderlik tipleri açısından durum değerlendirildiğinde ise kriz olmayan süreçte gözlemlenebilen vizyoner, demokratik, dönüşümcü liderlik tipinden kriz sürecinde otoriter lider tipi özelliklerine geçiş olduğu belirtilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kriz kavramının tarihsel süreç içerisindeki değerlendirmesi, tanımı, özellikleri ve kapsamına yönelik bilgiler verilerek, örgütlerin krizle karşılaşmasına neden olan faktörler ifade edilerek kriz türleri ve evreleri açıklanmaktadır.

İkinci bölüm liderlik ve kriz yönetimi başlığı altında incelenerek; liderlik, liderliğin temel nitelikleri ve liderlik tiplerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Kriz yönetimi ve kriz yönetiminde liderlik, liderin krizdeki rolü detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde İstanbul ilinde bankacılık sektöründe “Kriz Yönetiminde Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu anket uygulaması sonuçları sunulmaktadır. Amaç, kriz yönetim sürecinde liderlerin özelliklerinden hangilerinde ne yönde değişim olduğunu belirlemektir. Ekler bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ait sayısal bilgiler içeren tablolar, anket formu yer almaktadır.

1. KRİZ KAVRAMI

Kriz evrensel bir gerçektir ve basitçe ifade edilecek olursa, insani koşulların yok sayılamaz bir parçasıdır. Krizin güçleri tektonik tabakalar gibi düşünülürse; bir tabaka örgütün değerlerini, inançlarını, kültürünü ve davranışlarını temsil ederken diğeri değişen çevresini yansıtır. Tabakalar birbirinden ayrılmaya başladığında ilk olarak küçük titreşimler ve sarsıntılar örgütte bir problem ortaya çıktığının sinyalini verir. Ancak, tabakalar dayanılmaz bir baskı düzeyine ulaştığında kriz olarak adlandırılan feci bir patlama ortaya çıkar.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi büyük ölçüde içinde bulundukları çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevrede yaşanan değişimin sürekli olması örgütü riskli, zor ve tehlikeli koşullarla yüz yüze getirmektedir. Karşılaşılan tehlikelere zamanında ve uygun çözümler bulamayan örgütlerin varlıklarını sürdürebilme şansları azalmaktadır.

Geçtiğimiz yarım yüzyılda uluslararası arenada yaşanan değişim, ülkelerarası bütünleşmeyi peşinde sürüklemiştir. Bu bütünleşme ve değişim, kendini, eşya ve servis, sermaye, teknoloji ve insan gücünün sınırlar arası dolaşımı ile “küresellik” terimi ile tanımlar. Uluslararası ticari ve yatırım bariyerlerinin kaldırılması, serbest ticaret anlaşmalarının yapılması, bölgesel entegrasyonun geliştirilmesi olduğu kadar teknoloji, iletişim ve lojistik alanlarındaki ilerlemeler, ülkeler arası entegrasyonu hızlandırmıştır¹.

Küreselleşme şüphesiz maliyeti azaltma, büyüme, yeni ufuklar açma gibi örgütsel gelişmeler sağlamakla birlikte, birtakım zorlu mücadeleleri de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin yapısı gereği oluşan uluslararası bütünleşmişlik durumundan ötürü artık yerel sorunlar yerel sebeplerden kaynaklanmamaktadır. Benzer bir şekilde, yerel olayların etkisi süratle yayılıp bölgesel ve küresel sorun

¹ Peter Enderwick, **Managing the New Global Threats**, The University of Auckland Business School Bsiness Review, Volume 8, No. 2, 2006, s. 64.

haline gelebilir². Örgüt yapıları değişmekte olan çevre dinamiklerine hızla uyum sağlayamaz ise krizle sonuçlanan istikrarsızlık durumuyla karşı karşıya gelir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mücadele etmek zorunda oldukları tehlikelerin temel özellikleri çok ciddi ve belirsiz bir yapıda olmakla birlikte geleneksel yöntemlerle üstesinden gelinemeyecek durumda olmasıdır. Önceden fark edilmeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen problemler örgütleri kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir.

Örgütlerde kendi içsel koşullarından veya dışsal etmenlerden dolayı ortaya çıkabilecek kriz durumlarının bilincinde olunması krizi örgütsel yaşamın bir parçası haline getirmektedir.

Örgütler faaliyet gösterdikleri endüstri dalı ve sahip oldukları büyüklük ne olursa olsun krizlere karşı dayanıklı değildirler. Bir kriz gözlemcisi örgütlere şu mesajı vermektedir “Eğer kriz aşamasında değilseniz, kriz öncesi aşamayı yaşamaktasınız, bu yüzden ufukta görülebilecek bir kriz için hemen hazırlık yapmalısınız³”. Çevreden gelen tehditlerin örgüt üzerinde sarsıcı etkisi olabilir. İstatistiksel olarak büyük bir örgüt her dört ya da beş senede bir kriz beklemelidir⁴.

Son yirmibeş yıllık süreçte, gerek ülkemizde gerekse dünyada, farklı nedenlerden kaynaklanmış çok sayıda olay krize örnek verilebilir. 1974 yılında İran’da yaşanan gelişmeler sonucunda dünya petrol fiyatlarının önemli ölçüde artması ülkemizde petrole dayalı üretim faaliyetinde bulunan girişimlerin girdi maliyetlerinin artmasına neden olmuş ve örgütleri bir kriz ortamına sürüklemiştir. 1980’lere doğru yaşanan enerji darboğazı yine ülkemizde üretim kayıplarına neden olmuştur. Bu dönemde ülkemizde döviz sıkıntısının yaşanması üretimde kullanılacak olan ara malların ithalatını sekteye uğratmıştır. Yakın zamanda Amerika’da Enron skandalı, Dünya Ticaret Merkezi saldırısı, Ford / Firestone lastik krizi, Tylenol

² Enderwick, a.g.e., s. 64.

³ Gürkan Haşit, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması**, Eskisehir: Anadolu Ün. Yayınları, 2000, s. 4.

⁴ Enderwick, a.g.e., s. 63.

zehirlenmeleri dahil olmak üzere 40 büyük kriz belirlenmiştir⁵. Schoenberg bugün liderlerin çok büyük çapta karakter testinden geçtiğini ve danışmanlık firması olan McKingsley'in bir raporunda, dünya çapında son on yılda 65'ten fazla finansal krizin meydana geldiğini, bu rakamın 1980'den beri kayıt altına alınanın 1,5 katı olduğunu belirtmektedir⁶. 1990 yılında ortaya çıkan körfez krizi, 1996 yılında İngiltere ve Avrupa'da deli dana krizi, 1998 yılında Uzakdoğu ülkeleri ve Rusya'da ortaya çıkan krizler ile 2008 "mortgage" krizi, örgütleri olumsuz yönde etkileyen diğer uluslararası örneklerdir.

Geçmişte yaşanan ve gelecekte yaşanması olası bu kriz gerçeğinin kabul edilmesi kriz hakkında bir dizi sorunun yolunu açar. Örgütler kriz için nasıl hazırlanabilir? Liderler, yeteneklerini krize odaklanmaları için mi yoksa statükoyu korumak için mi seçiliyor? Liderler kriz için nasıl hazırlanır? Krizi ile uğraşmak için en uygun lider kimdir? Bir örgüt krizde olduğunu ne zaman bilir? Bir kriz ile başa çıkmakta en iyi liderlik tarzı nedir? Bir kriz ile mücadele ederken dikkate alınması gereken önemli faktörler nelerdir? Bir kriz ile başa çıkmakta hedefler nelerdir? Bir örgüt krizin bittiğini ne zaman bilir? Krizden ne ders alınabilir ve avantajlara nasıl dönüştürülebilir? Bu sorular yeni değildir, ancak cevapları kesin olarak bulunmamaktadır. Bu soruların yararları ve önemi ciddi olarak ele alınması gereken geniş kapsamlı konulardır.

KRİZİN TANIMI

Krizler genel olmasına rağmen, kriz olarak tanımlanabilecek durum ile ilgili az şey bilinmektedir⁷. Kriz Yunanca "karar" anlamına gelen "krisis" kavramından gelmektedir⁸. Antik Yunanca'da "karar" anlamına gelen "kriz" olgusu, bir kuruluşun bütünü/bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Günümüzde, "olağandışı ve olumsuz gelişme", "arzu edilmeyen ve

⁵ Ian I. Mitroff, "Crisis Learning: The Lessons of Failure", The Futurist, September/October 2002 36(5), page 19.

⁶ Allen Schoenberg, "Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis" Public Relations Quarterly, Friday, April 1st 2005,

⁷ Robert S. Billings, Thomas W. Milburn and Mary Lou Schaalman, "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2 (Jun., 1980), pp. 300-316.

⁸ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, "rev. ed." 2.b., Ankara: Seckin Yayıncılık, 2007, s. 14.

içinden çıkılması zor durum”, “bir işin, bir olayın geçtiği zor safha”, “birdenbire meydana gelen, kötüye gidiş ve tehlikeli an” gibi durumları ifade etmektedir. Kriz” beklenmeyen, öngörülemeyen bir durumun ortaya çıkmasıdır. Örgütün yapısını ve yönetsel amaçlarını tehlikeye sokmayacak, her yönetim sıkıntısı, örgüt içi iletişim problemi kriz değildir. Krizler dış etkenlerden kaynaklanabileceği gibi (örneğin ulusal ekonomik politikalar, küresel krizler), iç etkenlerden de (örneğin yönetsel darboğaz, bölümler arası anlaşmazlık, iş yapma biçimlerinde sorunlar, çalışanlar arasında uyumsuzluk vb.) kaynaklanabilir⁹.

Kriz, yönetim biliminde ve diğer bilim dallarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bir krizden söz edebilmek için, sıkıntılı veya bunalım durumunun yaşanıyor olması gerekir. Sosyal bilimlerde alanında kriz kavramının çok değişik tanımları yapılmış olup, yapılan bu tanımlar birbirini tamamlar niteliktedir. Her ne şekilde olursa olsun, kriz, hem insanları hem de örgütleri olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Krizin, bireyler ve örgütler üzerinde farklı etkilere yol açabileceği gerçeğinden hareketle, olayların kriz olarak adlandırılmasının veya kriz olarak kabul edilmesinin göreceli bir durum olduğu söylenebilir¹⁰.

Kriz kavramına yüklenen anlam, öncelikle örgüt için bir tehdit, beklenmedik bir anda gerçekleştiğinden sürpriz niteliği taşıyan olumsuz gelişme ve örgütün krizi önleme mekanizmalarını felç edip etkisiz duruma düşüren süreci kapsar. Buna karşın, sosyal bilimlerde yapı gereği kriz kavramına da çeşitli açılardan bakar ve bütünsel yapı sunar. Böylece krizin örgüt için tehdit olduğu kadar fırsat, sürpriz niteliği taşıdığı kadar belirtilerinin gözlemlenebilir olduğunu ve iyi yönetildiğinde örgüt için olumlu durumlar yaratabilecek süreç olduğu olgusu üzerinde durur.

Genel bir kriz tanımlaması yapılacak olursa “Kriz kendini besleyen kısır döngü denebilecek olağan dışı bir durumdur. Bu döngüyü bireyler de oluşturabilir sistemin kendisi de. Krizin büyüklüğü sistemlerin karmaşıklığıyla doğru orantılıdır¹¹.

⁹ <http://www.tangram.com.tr/kriz.htm> (05.01.2010)

¹⁰ Ömer Dincer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 407.

¹¹ Mehtap Altınkesen, “İşletme Yönetiminde Kriz”, 2006, (04.07.2006)
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/437-isletme-yonetiminde-kriz.html>

Örgütlerin etkinliklerini sürdürürken bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip zamanı ve tipi belli olmayan örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen çabuk karar almayı, acil işleme geçmeyi zorunlu kılan, örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay veya olgular bütününe ortaya çıktığı ana kriz denir. Kriz yöneticilere “artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacak” dedirten andır¹² diyebiliriz.

Dinçer krizi “örgütün öncelikli değerlerini, belirlenmiş temel amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden durum”¹³ olarak ifade etmektedir.

Tutar’a göre kriz, beklenilmeden ve önceden sezilmeden, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek amaçlarını, hedeflerini planlarını, stratejilerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur¹⁴.

Çisil ise krizi, bir örgütün kriz öngörü mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durum olarak açıklamaktadır¹⁵.

Kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık, düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durum, bir örgütün alışılmış sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durumdur¹⁶.

Kriz, plan dışı gelişmeleri ortadan kaldırmak için alınan tedbirlerin işe yaramadığı bir durumu ifade eder. Krizler sadece örgütün teknik yapısını değil, aynı

¹² Ali Şahin Örnek ve Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 1.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, ss. 7-8.

¹³ Dinçer, a.g.e., s. 407.

¹⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 13.

¹⁵ Aylin Pira ve Çisil Sodohol, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 2.b., İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2008, s. 25.

¹⁶ Kenan Özden, **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009, s. 3.

zamanda örgütün tüm sistemini olumsuz etkilediği için örgütte genel bir gerilim durumu yaşanır, zaman baskısı nedeniyle örgütte stres artar. Bu nedenle kriz genel anlamda bir örgütsel sağlıksızlık durumudur¹⁷.

Kriz rutin sistemi bozar, sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda örgütlerin yaşamını tehdit eder. Bu yönleri dikkate alındığında acil müdahale gerektirir. Kriz ortamında bilgi toplamada ve karar almada yavaş hareket etme kriz karşısında başarı oranını düşürür ve bu durum sadece örgütü değil, örgüt ile ilişkili üçüncü kişileri de olumsuz etkiler¹⁸.

Konuya yönetim problemi olarak bakıldığında, örgütün hayatiyetini tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmayacaktır. Gerçekten örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan doğru ve tam bilginin toplanmaması, inatçı haberleşme engellerinin bulunması, değişen beklentiler karşısında ortaya çıkan problemler gibi yönetimlerin ortak problemlerine kriz demeye gerek yoktur¹⁹.

Örgütsel faaliyette bulunanların, değişen koşullar karşısında değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği gösterememekten kaynaklanan, farklı beklentilere cevap verememe durumunda ortaya çıkan problemler dizisini kriz olarak adlandırmak doğru olmayacaktır. Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur²⁰. Bu nedenle kriz yönetimi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmalıdır. Kriz sistemi, örgütün kriz yönetimine bir sistem yaklaşımı çerçevesinde bakmayı ifade eder²¹.

Örgütlerin varlığını tehlikeye sokarak hedeflerinden uzaklaştıran bütün durumlar kriz kapsamında ele alınmalıdır. Tehditler farklı yönlerden gelebileceği gibi, sebebi

¹⁷ Tutar, **Kriz ve stres Yönetimi**, s. 14.

¹⁸ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Asuman Akdoğan ve Ayşe Cingöz, **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü**, 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 6.

¹⁹ Dinçer, a.g.e. s. 406.

²⁰ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, 1.b., İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s. 17.

²¹ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 20.

bilinen olaylar da kurumu kriz ortamına sürükleyebilir. Bu noktada önemli olan şey, krizin boyutlarının ivedilikle belirlenerek, ortaya çıkan bunalım durumunu aşmaya çalışmaktır. Örgüt yöneticileri, olası bir kriz anında örgütün varlığını tehlikeye atmak istemiyorlarsa, kriz sinyallerini öngörerek gerekli önlemleri almalıdır. Bunun için, profesyonel bir kriz yönetimi takımı oluşturulması ve bu dönemde uygulanabilecek kriz yönetimi stratejilerini içeren işlevsel bir planın hazırlanması önemlidir²².

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olur. Lider-yönetici, kriz dönemlerinde de sanatını ortaya koyabilen ve krizi en az zararla atlatmasını becerebilen kişidir²³.

KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizi olağan durumlardan ayıran kendine has özellikler bulunmaktadır. En belirginleri arasında; belirsizlik durumunun ortaya çıkması, zaman baskısı, tahmin edilememesi, önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün hedefleri ve varlığı için tehdit oluşması, yeni fırsatlar ortaya çıkabilmesi, kaotik bir süreç yaşanması, karar vericide gerilim yaratması yer almaktadır.

Kriz durumunu olağan (rutin) durumlardan ayıran en önemli özellik, ortaya çıkan sorunların, acele cevap vermeyi gerektirmesidir²⁴. Kriz dönemlerinde krize neden olan etmenlere hem cevap vermek, hem de yeni duruma göre çabuk hareket etmek zorunludur. Bu nedenle kriz durumu, değişik koşullara ve ortaya çıkan yeni duruma acele uyum sağlamayı gerektiren olağandışı bir süreçtir.

Zaman baskısı da, büyük olasılıkla kriz dönemlerinde yöneticilerin üzerlerinde en çok duydukları baskıdır. Yöneticiler, bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve

²² Turgut Karaköse, Örgütler ve Kriz Yönetimi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13, (Ekim 2007), <http://www.akademikbakis.org/13/makale/kriz.pdf>, s. 5.

²³ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 2.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 1995, s. 192.

²⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 18.

acele ettikleri oranda, karara başkalarını katmada zorluk çekerler²⁵. Zaman baskısı mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli farklılıklardan biri de zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi ve çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunmasıdır. Krizde karar vermek durumunda olan yöneticilerin genellikle çok ayrıntılı inceleme ve araştırma yapmak ya da uzun soluklu toplantılar düzenlemek gibi şansları bulunmamaktadır. Örgüt yöneticileri birçok önemli görevi çok kısa bir süre içerisinde yerine getirmek zorunda kalmaktadır²⁶.

Kriz döneminin en belirgin özelliklerinden birisi belirsizliktir. Kriz dönemlerinde en çok boşluk (stratejik) yaratan, hatta örgüt yönetimini “gerilim” içine iten husus, olan veya olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin “gecikmezliğin” bir şeyler yapmayı zorunlu kılmasıdır²⁷. Kriz belirsizlikle doğru orantılı olarak şiddetlenir. Belirsizlik arttıkça kriz şiddetlenir ve çözüm yöntemi bulma gereği de o oranda ivedilik kazanır²⁸. Buna karşılık yönetim az zaman ve sınırlı girdilerle hızlı gelişmeleri takip etmekte yetersizleşir. Dolayısıyla meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlamak örgüt için daha acil hale gelir ve hayati bir önem kazanır²⁹. Kriz dönemlerinde krizin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Aniden ortaya çıkan krizler daha yıkıcı olabilirler. Örgütün yaşamı ciddi biçimde tehdit altına girebilir³⁰.

Kriz gibi ani ve plansız değişimler, yöneticileri düşünmedikleri ve hazırlıklı olmadıkları alanlarda, hızlı karar vermeye zorlar³¹. Krizde etkinliği sağlamanın en önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir³². Krizler daha çok negatif sonuçlar doğuran önemli ve tahmin edilemeyen olaylardır. Bu olay ve sonuç örgütte çalışanlara, ürünlere, finansal duruma ve örgüt imajına önemli derecede zarar verebilir. Problemler, sınırlı zaman çerçevesi içerisinde, halkın dikkatini çekmeden

²⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 59.

²⁶ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 26.

²⁷ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, ss. 19-20.

²⁸ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 26.

²⁹ Dincer, a.g.e., s. 406.

³⁰ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 30.

³¹ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 63.

³² Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Yönetimi**, 4.b., Bursa: 2008, s. 93.

ve örgütte insan kaynakları azalmasını gerektirmeden sürerler. Bunu tersine krizin büyüklüğünü ve şiddetini kavramak kayda değer bir zaman alabilir³³.

Tehdit, olası kayıplar yani var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık olarak algılanmaktadır. Kriz örgütlerin hedeflerini, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği kriz türlerine krizin oluşumuna ve ilgili hedef kitlelerin gelişen olaylara verdikleri tepkilere göre farklılık gösterebilmekte ve bu ciddilik genelde krizin sonuçlarını, gelişimini ve alınması gereken tedbirlere ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır³⁴.

Kriz dönemlerinde olağan çözüm yolları devre dışında kalır. Uygulanan strateji politika ve taktiklerdeki ani değişimler çalışmalara yol açar. Örgütün amaç hedef ve değerlerine sapmaları görülür. Krizlerin oluşumunu tahmin etmekte ve engellemekte karar alıcılar yetersiz kalır³⁵.

Krizde değişen durum önceden tahmin edilemediği ve çabuk hareket etmek gerektiği için amaçlar çeşitlenir. Önceden başarıya götüren ve başarısızlık getiren faaliyetlerin, yeni durumda değişmesi söz konusudur. Genellikle takip edilecek, genel kabul görmüş tek bir faaliyet yoktur. Hem ekonomik, hem de geniş bir alan içinde karar almak gerekmektedir³⁶.

Kriz dönemlerinde, örgütler açısından hem tehditler hem de fırsatlar bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinden, karşılaşılan kriz durumunu fırsat bilerek örgütün belli kazanımlar elde etmesi için gerekli çabayı göstermeleri beklenir. Kriz dönemleri örgütler için bir gelişme fırsatıdır. Etkin bir yönetim anlayışıyla, olaylar karşısında olumlu tutumlar geliştirilerek ortaya çıkan zarar asgari düzeye indirilebilir. Ancak, kriz döneminin sona ermesi her şeyin bittiği anlamına da gelmez. Bu yüzden, atlatılan krizin kritiği yapılarak gereken dersler alınmalı ve ilerleyen zamanda çıkması muhtemel krizlere önceden hazırlık yapılmalıdır³⁷.

³³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 18.

³⁴ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 26.

³⁵ Örnek ve Aydın, a.g.e., s30.

³⁶ Dinçer, a.g.e., s. 406.

³⁷ Karaköse, a.g.e., s. 13.

Dolayısıyla kriz yönetiminin iki ayrı yönü bulunmaktadır. Birinci yönü krizi mümkün olan en az hasarla atlatmak; ikinci yönü ise bu krizin hangi fırsatları önümüze getirdiğini tespit ederek, bu fırsattan yararlanmak³⁸.

Krizin özelliklerini açıklamak için üzerinde durulması gereken kavramlardan biri de “kaos” tur. Kriz öncesi anı ve belli bir süre kriz sonrası, çoğunlukla “kaotik” anlardır. Doğal felaketler dikkate alındığında özellikle kriz anı ve sonrası “kaotik” bir görünüm sergiler. Bu öyle bir durumdur ki işler birbirine karışır ve düzen geçici de olsa alt üst olur. Yönetime en çok böyle durumda gereksimin duyulur ve liderlik otoriteyi yerinde kullanabilme, iletişim gibi yönetsel beceriler böyle durumlarda gerçek anlamına kavuşur³⁹.

Krizler, istenmeyen durumlar olduğu gibi, kurumun, kişinin geleceğini ve düzenini tehdit eden durumlar da olduğu için beraberinde stresi getirirler. Dolayısıyla kriz durumunda ile stres eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz ortamı aynı zamanda karmaşa ortamıdır da. Dolayısıyla kriz durumunda eş zamanlı olarak kaos da söz konusu olmaktadır⁴⁰.

Kriz ortamlarında krizin aciliyeti, bu durum karşısında kişilerin içine girdiği stres ile birlikte her şey karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla krizle başa çıkmak stresle başa çıkmayı ve kaos ortamında doğru karar almayı gerektirmektedir⁴¹.

Stres gerilimini bugün en yoğun olarak yaşayan kesimlerin başında şüphesiz yöneticiler gelmektedir. Her kriz ve plan dışı değişmelerin yaşandığı dönem rol ve görevlerin aşırı çeşitlilik gösterdiği gerilim dönemleridir.

Kriz açısından belki de en önemlisi krizi ortaya çıkarabilecek nedenleri önceden tespit edip gerekli önlemleri alabilmektir. Bu da tam bir lider-yönetici bakış açısı gerektirmektedir. Yapılması gereken iki önemli iş; kriz durumunun tekrarlanmaması

³⁸ Hulusi Şentürk, “Belediyeler İçin Kriz Yönetimi Rehberi” Belediye Yönetim Dizisi, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k3.doc> (05.01.2010), s. 6.

³⁹ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 19.

⁴⁰ Şentürk, a.g.e., s. 5.

⁴¹ Şentürk, a.g.e., s. 6.

için önlemlerin alınması ve erken uyarı sisteminin geliştirilmesi, beklenmeyen bir problem meydana geldiğinde derhal uygulanacak yöntemlerin belirlenmesidir.

ÖRGÜTLERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Örgütlerdeki krize neden olan faktörler farklı ve çok çeşitli olabilir veya bu faktörlerin krizdeki ağırlığı farklı boyutlarda bulunabilir. Krizin en önemli kaynakları olarak kabul edilen üç kavramın üzerinde durmak yararlı olacaktır. Bu kavramlar: “değişim”, “statüko” ve “istikrar” kavramlardır. Değişim; örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder. İstikrar; değişen şartlara ve mevcut duruma (konjonktür) uyum yeteneğidir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Statüko; herşeye rağmen herşeyin korunması durumudur. Statükoyu korumada istikrar yoktur. Belli bir zaman diliminde varolan ve süregelen fiili ve yapısal durumu ifade eden kavram statükodur⁴².

Yöneticiler örgütsel ve yönetsel rollerini yerine getirirken stratejik açıklığa neden olmamak için örgütleri sürekli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak yönetmek durumundadırlar. Bu açık sistem olmanın bir gereğidir. Örgütleri içlerinden etkileyen değişkenler ve dışarıdan etkileyen parametreler vardır. Başarılı bir yönetim değişken ve parametrelerin bir arada düşünülmesi ile ve etkin yönetilmesiyle mümkündür⁴³.

Örgütler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni örgüt içi etmenler olabileceği gibi, örgüt dışı etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da örgütte krize yol açabilir⁴⁴.

Örgütleri kriz ile karşılaştıran krize kaynak olarak gösterilebilecek etmenler örgütün iç ya da dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin

⁴² Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 24.

⁴³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 25.

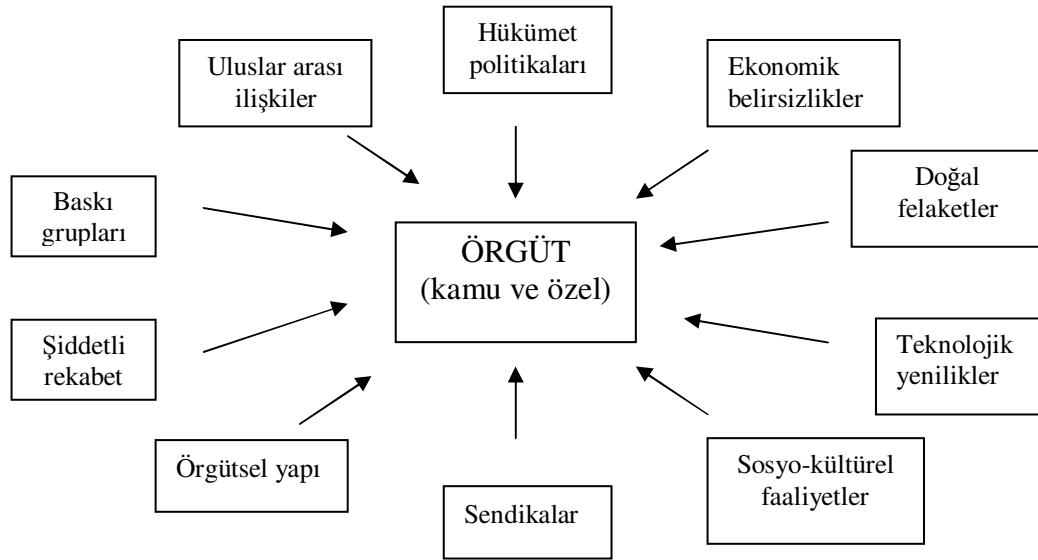
⁴⁴ Hasan Demirtaş, “**Kriz Yönetimi**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl 2000, Sayı 23, ss. 353-373.

etkileşimi de krize ilişkin bir zemin hazırlayabilmektedir⁴⁵. Bu faktörler genel olarak iki ana başlık altında birleştirilmektedir.

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Örgütün krize düşmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek, yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir⁴⁶.

Şekil 1.3.1. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler



Kaynak: Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, s. 26

Krize sebep olan dış çevre faktörleri örgütün dışında kalan ve tamamen kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşılaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de artmaktadır⁴⁷.

⁴⁵ Pira ve Sodohol, a.g.e. s. 27.

⁴⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 16.

⁴⁷ Dinçer, a.g.e. s. 407.

Örgüt dışı çevre faktörleri örgütün kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok örgütün varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, örgütlerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmektedir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle geç kalınan her an krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır. Örgütlerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir⁴⁸. Bu çevresel alt sistemlerden herhangi birinde oluşan köklü bir değişiklik hem örgüt sistemini hem de çevresel alt sistemleri de köklü bir şekilde etkileyebilir ve aralarındaki alışverişte tıkanma ve darboğazlar yaratarak krize neden olabilir⁴⁹.

Bu faktörlerin dışında, örgüt yöneticilerine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir⁵⁰.

1.3.1.1. Doğal Felaketler

Kriz türleri içerisinde en yıkıcı olanların başında doğal felaketler gelmektedir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle ilgili birçok faktör dünyanın her yerinde örgütleri krize yöneltebilir⁵¹. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır⁵². Depremin yolaştığı kriz doğal etmenlerin neden olduğu bir krizdir ve örgütün denetimi dışında kalmaktadır⁵³.

Doğal afetlerin neden olduğu krizleri önceden belirlemek olanaksızdır. Ancak, krize müdahale ve krizin etkilerinin giderilmesi için önlemler önceden alınabilir⁵⁴.

⁴⁸ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 4.

⁴⁹ Özden, a.g.e., s. 7.

⁵⁰ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 4.

⁵¹ Özden, a.g.e., s. 10.

⁵² Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 25.

⁵³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 16.

⁵⁴ Demirtaş, a.g.e., ss. 353-373.

Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır⁵⁵.

Doğal felaketler kriz yönetimi açısından birbirini tetikleyen nitelikteki krizlere en belirgin örnekleri oluşturmaktadır. 17 Ağustos 1999'da ülkemiz Marmara depreminin neden olduğu büyük can ve mal kayıplarıyla karşılaşmıştır, ayrıca deprem sonrası Tüpraş'ta ortaya çıkan ve günlerce söndürülemeyen yangın felaketi Türkiye'de varolan daha doğrusu olmayan kriz yönetimi anlayışını gözler önüne sermiştir⁵⁶.

Azalan kaynaklar ve kirlenen çevre insanların gereksinimlerini karşılama durumunda olan örgütlerin faaliyetlerini farklılaştırmaktadır. Hava, toprak, su kirliliği ve insanlar arası ilişkilerde bozulma, çeşitli önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerin ürettikleri kimyasal gazlar, zehirli atıklar ve üretim artıkları havayı, suyu ve toprağı kirletmektedir. İnsanların sağlıklarını tehlikeye sokan bu davranış biçimlerinden örgütlerin hızla arınması gerekmektedir. Bunlara yönelik önlemlerin alınması gerekliliği, örgütlerin dikkat etmesi gereken konuların başında yer almaktadır⁵⁷.

Bir örgüt boşlukta var olamaz, o kendisine kaynakları sağlayan ve sınırlarını belirleyen çevresiyle bir arada yaşar. Eğer örgütün krizden uzak, sağlıklı bir biçimde yaşaması isteniyorsa devamlı değişmekte olan çevresel koşullara uyması gerekir⁵⁸.

1.3.1.2. Teknolojik Değişim

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatiyetini devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan örgütler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle gelişen bir

⁵⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 25.

⁵⁶ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 49.

⁵⁷ Yaşar Sucu, "Kriz Yönetimi: Güncellenmemiş Kitap"
<http://yasarsucu.net/word/KY.doc> (05.01.2010), s. 29.

⁵⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 27.

teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa örgüt için kaçınılmaz olabilir⁵⁹.

Ulusal gelişmişlik düzeyi teknolojik birikimler ile yakından ilgilidir. Bilimsel araştırmalar ve bilgi üretimi, üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülmesi örgütlerin kullanacakları teknolojileri etkilemektedir. Teknoloji transferi olanakları, teknolojik işbirliği ve yardımlaşma olanakları örgütlerin faaliyet alanları, kuruluşu ve işleyişi sürecinde özellikli öneme sahiptir⁶⁰.

İş dünyasındaki değişimin hızı çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirebilmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni donanım ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı birey için bir tür tehdit unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir⁶¹. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum potansiyel stres etmeni olur ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusunu oluşturur⁶². Bu alandaki gelişmelerin, krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkularının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur⁶³.

Teknolojik yenilikler örgütte sadece rekabet ve üretim açısından ele alınmamalıdır. Teknoloji hırsızlığı, iletişimin son derece kolaylaşması, haberleşme işlem maliyetlerinin fazla olması, yeni teknolojiye ayak uydurma, teknoloji seçimi beraberinde firmaların buna hızla ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Bu yarışta yapılacak bir hata firmayı sektörün gerisine atabilir⁶⁴.

Yeni düşünce ve yenilikler çalışanlar tarafından bir tehdit olarak görülmemelidir. Yönetici yeni teknolojinin sunduğu fırsatlardan yararlanmada çalışanların ilgilerini çekme ve istikrarlı değişimi sürdürme arasındaki ilgiyi iyi kurmalıdır⁶⁵.

⁵⁹ Dinçer, s. 409.

⁶⁰ Sucu, a.g.e., s. 29.

⁶¹ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 30.

⁶² Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 27.

⁶³ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 27.

⁶⁴ Altınkesen, a.g.e.

⁶⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 31.

1.3.1.3. Genel Ekonomik Belirsizlikler

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen her hangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olur⁶⁶. Örgütler faaliyet gösterdikleri ekonomik sistemin boyutlarına göre uluslararası piyasalardan, ulusal krizlerden, uluslararası krizlerden olumlu veya olumsuz etkilenmektedirler.

Örgütün temel girdilerinde ortaya çıkan darlık veya büyük fiyat artışları, mal ve hizmet piyasalarında arz ve talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimlerindeki değişiklikler, ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması, yüksek oranda enflasyon, örgütü doğrudan etkileyerek krize götürebilen ekonomik nedenlerdir. Enflasyonist etkilerle karlılığın düşmesi, kredi darlığı, yüksek faizler ve kaynak yetersizliği nedeniyle örgütlerin büyüme gücünün azalması, politik çalkantılar nedeniyle talebin daralması ve üretimin düşmesi, grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkları ortaya çıkması örgütü dolaylı olarak etkileyerek krize götürebilen ekonomik etmenlerdir⁶⁷.

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar örgütleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalmaktadır. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize yol açabilir⁶⁸. Nitekim ülkemizde yaşanan 1994, 1999 ve 2001 krizleri, döviz ve finans piyasalarındaki darboğazlardan kaynaklanan, ancak ülke ekonomisini genel olarak etkileyen krizler olmuşlardır. Buna karşılık Uzak Doğu kökenli 1998–1999 tekstil krizi birkaç sektörü etkilemiştir. Öte yandan 2008 yılında ABD emlak piyasasında başlayan “mortgage” krizi, kısa sürede dev bankaları

⁶⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 30.

⁶⁷ Özden, a.g.e., s. 8.

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s. 408.

ardından Amerikan ve dünya ekonomisini sarsan, tüm örgütleri etkileyen küresel bir krize dönüşmüştür⁶⁹.

Genel ekonomik belirsizlikler ile ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önlemek önemli ölçüde mümkün olabilir⁷⁰.

1.3.1.4. Sosyo Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel faktörler, küreselleşme ile birlikte örgütleri aynı insanlar gibi birbirleriyle daha fazla iletişim içinde bulunmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu tip ilişkilerde sosyo-kültürel davranış nitelikleri örgütlerin ilişkilerini düzenlemede dil yapısına, geleneklere, estetiğe, dini sosyal kurumlara ve diğer kültürel tarzlara uymalarını da beraberinde getirmektedir⁷¹.

Toplumsal etkenler bir yapı içinde yer alan insanların nitelikleri-nicelikleri ve aralarındaki ilişkilerin yapısı (bu ilişkilerin şekli ve yönü) ile ilgilidir. Dil, din, demografik faktörler, etnik farklılıklar, bölgesel ayrılıklar, kentleşme, eğitim, temel ahlaki değerler, örfler-adetler-gelenekler, tutum-davranış ve beklentiler, toplumsal ve bireysel sorumluluk düzeyi-bilinçlenme vb. düzeyi üretilen ürünlerin üretim döngüsünü, ürüne yönelik tercihleri etkileyebilecek nitelik taşımaktadır⁷².

Maddi ve manevi yönleri olan kültüre teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal ve estetik unsurlar anlam kazandırır. Bu unsurlarda önemli değişimler ancak harp ve büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki “köklü değişimler”, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır⁷³.

Toplumsal düzen içerisinde sosyo-kültürel faktörlerde görülen değişimler krizlere neden olabilir. Örgütler, müşteriler ya da tüketiciler içinde bulundukları

⁶⁹ Özden, a.g.e., s. 8.

⁷⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 30.

⁷¹ Altınkesen, a.g.e.,

⁷² Sucu, a.g.e., s. 28.

⁷³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 31.

“sosyal düzen” ve “kültürel yapı”dan soyutlanamazlar. Her ikisinde meydana gelecek değişiklikler örgütler tarafından yakından izlenmelidir. Dış pazarlara açılan, ihracat yapan, uluslararası boyut kazanan örgütlerin yerel değerlere uyum sağlamalarında fayda vardır⁷⁴.

Toplumun değer yargıları kısa sürede kolay kolay değişmese bile, uzun dönemde risk içerebilir. Sosyal olaylar, çeşitli huzursuzluklar, müşterilerin ilgilerindeki azalmalar krizlere neden olabilir. Ancak, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda kriz ile karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir⁷⁵.

1.3.1.5. Politik ve Yasal Faktörler

Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, örgütleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktör olarak kabul edilmektedir. Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütlerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır⁷⁶.

Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri, esnek veya inisiyatif kullanımına imkan veren demokratik örgüt modelleri ile mümkün olabilir⁷⁷.

Siyasal çevre, yasal ve politik çevre unsurlarından oluşmaktadır. Ticaret hukuku, anti-tröst yasaları, vergi düzenlemeleri, asgari ücret, kaynak kullanım ve fiyatlandırma kısıtları, çevre korumaya yönelik yasalar veya kamu düzenini korumaya yönelik kararlar, siyasi istikrar örgütlerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyici özelliklere sahiptir⁷⁸.

⁷⁴ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 57.

⁷⁵ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁷⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 32.

⁷⁷ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 32.

⁷⁸ Sucu, a.g.e., s. 28.

Hukuki ve politik düzenlemeler örgütün ulusal bazda olsun uluslararası bazda olsun faaliyet göstermesi için uyulması zorunlu kuralları belirlemektedir. Politik veya hukuki çevrede olabilecek ani bir değişiklik örgütün ona mazeretsiz hemen uymasını zorunlu kılmaktadır. Devletin dışa açılma veya açılmama, ithal ikameci politikalar izleme ya da izlememe üreticisini destekleme veya destekleme örgüt stratejileri için son derece önemli bilgilerdir⁷⁹.

Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Örneğin, Uzakdoğu da 1998 yılında tekstil alanında başlayan ve Rusya krizi ile birlikte ülkemizi de etkileyen yarı küresel kriz sırasında, bir de vergi kanunlarında köklü değişiklikler yapılması, bir anda ülkeden yoğun bir döviz kaçışına ve piyasalarda nakit darlığına yol açarak ülke ekonomisini genel krize sokmuştur⁸⁰.

Politik ve yasal faktörler iş ilişkilerinde çoğu kez ekonomik gerçeklerin önüne geçmektedir. Ekonomisi güçlü olmayan ülkeler bu faktörlerden daha çok olumsuz yönde etkilenmektedirler. Politikacıların öncelikle kamuoyunda güveni sağlamaları, meydana gelebilecek sosyal çalkantıların önüne geçebilir. Hükümetlerin sık sık değişmesi bu ülkelerde iş yapmayı düşünen dış yatırımcıların tedirgin davranmasına neden olabilmektedir. İş adamları sorunlarını anlatacak politik iradeyi bulmakta zorluk çekmektedirler. Ayrıca, politik denge sağlanmadan yasal kriz faktörlerini ortadan kaldırtmak zordur⁸¹.

1.3.1.6. Uluslararası Çevre Faktörü ve Rekabet

Genel çevre unsurları kendi içinde, uluslararası ve ulusal çevre şeklinde, iki temel gruba ayrılarak incelenebilir. Uluslararası çevre, örgütün içinde yer aldığı ulusal çevreyi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Uluslararası iş çevresi, uluslararası ekonomi, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve çevrebilimle ilgili çevre, bu çevrenin bir parçası durumunda olan ulusal çevre faktörleri üzerinde (ulusal bütünün gücüne bağlı olarak) etkisi giderek artan bir önem taşımaktadır.

⁷⁹ Altınkesen, a.g.e.

⁸⁰ Özden, a.g.e., s. 9.

⁸¹ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 55.

Küreselleşme, küreselleşmeye yol açan ve onun etkisini arttıran araçlar nedeniyle hiç bir ulus veya ulusal sınır içindeki örgüt bu çevreyi gözardı edebilme durumunda değildir. Ulusal çevre, örgütlerin içinde yer aldığı coğrafyadaki ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve doğal çevreyi tanımlamaktadır⁸².

Günümüzde küreselleşmenin ve internetin etkisi ticarete hız kazandırmakta ve örgütler artık bölgesel ya da ulusal boyutları da aşarak ticareti uluslararası boyutlara taşımaktadır. Bu durum ekonomik alanı genişletme gibi olumlu etkinin yanı sıra olumsuz boyutları da beraberinde getirmektedir. Faaliyet gösterilen ülkenin hukuki, siyasi, teknolojik, ekonomik özelliklerinden etkilenmeleri de açık bir ortama neden olmaktadır. Artan rekabetin etkisiyle örgütler, ulusal ve uluslararası, ekonomik ve politik her türlü krize açık hale gelmektedir⁸³.

Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmalarını, savaş ve benzeri olayları, arz-talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan örgütler için kriz ortamı her an karşılaşılabilecek bir durumdur. Örneğin, 1990 Körfez krizi Türkiye’de başta turizm sektörü olmak üzere ilgili birçok sektörü etkileyen krize neden olmuştur⁸⁴.

Dünya ekonomisinde gerçekleşen değişim ve bu değişimin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çalışmaları “kaos” diyebileceğimiz belirsizliklere neden olmaktadır. Dünya çapında yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji geliştirmede temel olması gereken en son kural, ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında giderek artan uyumsuzluktur. Son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların üreticilerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için “küresel kriz” kaynağıdır. Özellikle düşük maliyet ve uygun fiyatıyla Çin yapımı teknolojik ürünlerle diğer ülke örgütlerinin rekabet edebilmeleri oldukça zor olmakta ve bu durum yaygın bir küresel krize neden olmaktadır⁸⁵.

⁸² Sucu, a.g.e., s. 26.

⁸³ Özden, a.g.e., s. 10.

⁸⁴ Özden, a.g.e., s. 9.

⁸⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, ss. 32-33.

Uluslararası sınırları kaldıran teknoloji sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen krizler zincirleme olarak diğerlerini tetikleyebilmektedirler. Yerkürenin bir ucunda çıkan savaş ya da terörizm olayı, kısa sürede diğer ucunda yaşanan büyük yabancı sermaye çıkışlarına neden olabilmektedir⁸⁶.

Rekabet pek çok sektörde karar vericilerin en büyük açmazlarından biri haline gelmiştir. İş dünyasındaki tüm girişimciler farklı yoğunlukta rekabetle karşılaşma olasılığını hesaba katmaktadırlar. Yöneticilerin bu konuda işini zorlaştıran nedenlerin başında sektörler arasındaki ayrımın silikleşmesi gelmektedir. Bilgi ekonomisinde yeni rakipler genellikle başka sektörlerden gelmektedir. Büyük oranda sektörlerin de yönünü değiştirici etkiler yaratmaktadırlar⁸⁷.

Küçülen pazar payları iş alanlarının bulunması çabalarını arttırmaktadır. Ancak, odaklanma stratejik sonuçlar vermekten uzaktır. Rekabette üstünlük sağlama amacıyla uygulanan maliyeti düşürme çalışmaları uzun soluklu olamayacağından örgüt krize sürüklenmektedir. Geriye tek çözüm olarak farklılaşma kalmaktadır. Örgüt ne düzeyde benzersiz yetenekleriyle müşteriye kendisini kabul ettirebiliyorsa krizden o kadar uzak demektir⁸⁸.

Büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri örgütü krizle baş başa bırakabilir⁸⁹.

1.3.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebilecekleri gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi

⁸⁶ Örnek ve Aydın, a.g.e., ss. 51-52.

⁸⁷ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 58.

⁸⁸ Örnek ve Aydın, a.g.e., ss. 58-59.

⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını artırmaktadır⁹⁰.

Teknolojik yenilik, stratejik yönelimlerdeki farklılıklar, izlenen politikalarda değişimler örgütün iç çevresinde olan diğer etken değişkenlerdir. Zaman içinde amaçların yapısının, bölümler arası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün, karar oluşturma etkinliğinin, çalışanlardaki doyum düzeyinin değişmesi örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir⁹¹.

1.3.2.1. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, örgüt kültürünü ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olarak tanımlanabilir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır⁹².

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı çerçevesinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır⁹³.

Örgütler büyüdükçe ilişkilerde resmileşme, kurallar ve standartlaşmış prosedürlerde kurumsallaşma gözlemlenmektedir. Örgüt çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katı hale gelmektedir. Hiyerarşik örgütlenmeden dolayı yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamamakta ve örgütün krizi

⁹⁰ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. s. 28.

⁹¹ Sucu, a.g.e., s. 31.

⁹² Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 34.

⁹³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 34.

yaşama olasılığı artmaktadır. Örgütsel ve yönetsel bakımdan bugünün dünyasında geleneksel örgüt modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilir⁹⁴.

Kriz durumlarında kurumlar krizin sebebinden çok kendi tutumları üzerinden yargılanırlar. Bir krize karşılık planı hazırlamış olmak kurumun tutumunun etkili, ölçülü ve tam olacağını gösterir⁹⁵.

Örgütsel yapı çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi sorunları en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır⁹⁶.

Birçok örgüt içinde bulunduğu sektörden kaynaklanan riskleri yakından takip etmeyi ve onlarla baş edebilmeyi yaşadığı tecrübeler sayesinde öğrenmiştir. Örneğin, havayolu örgütlerinde basit bir kaza genelde facia ile sonuçlandığında bu olumsuz durumu gözönünde bulunduran bütün havayolu örgütleri kaza olasılığını en aza indirmeye ve kaza sonrası ile nasıl başa çıkacağına odaklanma durumundadır. Birçoğu uçak kaçırma olaylarına karşı da hazırlıklıdır⁹⁷.

1.3.2.2. Üst Yönetimin Yönetim Anlayışı

Doğal felaketler ve tamamıyla örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar dışında ortaya çıkan krizler önlenabilir durumdadır. Örgüt üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı ve etkin bir yönetim anlayışı olası krizi önleyebilmesine karşın yetersiz ve hatalı yönetim anlayışı örgütü kriz durumuyla karşı karşıya getirmektedir⁹⁸.

⁹⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 35.

⁹⁵ Şule Tankut Tuğcu, “**Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**”, Selçuk Ün. İletişim Fak. Der., 2004.

⁹⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 17.

⁹⁷ Richard Luecke, çev. Önder Sarıkaya, **Kriz Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, ss. 3-4.

⁹⁸ Haşit, a.g.e., s. 29.

Üst düzey yöneticilerin yeteneksiz, deneyimsiz ve yetersiz donanımda olmaları örgütleri krize sürükleyen en önemli etmenlerdendir. Bu etmenler üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlik ve yetersizlikleri; öngörü ve sezgi gücü zayıflıkları, yeni sorunların farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimleri, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalmaları, sistemi kusurlu bulmaları, krizi inkar etmeleri şeklinde kendisini gösterir⁹⁹.

Tepe yöneticilerin kendi rollerini algılayış biçimleri de, krizi ortaya çıkaran bir başka faktördür¹⁰⁰. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır¹⁰¹.

Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar¹⁰².

Karar verme durumunda olan yöneticilerin kişiliği, krizin algılanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik olarak kendine güvenen yöneticiler, krizi algılamada kendine güvenmeyenlere oranla daha az belirsizliğe sahiptirler¹⁰³. Tepe yöneticilerinin kişilik özelliklerine ek olarak karar verme biçimleri, tarafsızlık özellikleri ve hisleri de krizin önlenbilmesinde etkili olabilmektedir.

1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Eksiklik

Modern dünyada paranın yerini bilgi almaktadır. Özellikle son on yılda uluslararası olmanın ilk ivme kazandırıcısı olan sermayenin (paranın) bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle yerini bilgiye bırakarak küreselleşmeyi iyiden iyiye hızlandırdığını görmekteyiz. Önceden para, mal ve

⁹⁹ Özden, a.g.e., s. 12.

¹⁰⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 37.

¹⁰¹ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 36.

¹⁰² Dinçer, a.g.e., s. 411.

¹⁰³ Haşit, a.g.e., s. 32.

bölüşüm sorunlarının yol açtığı krizler yerini bilgi ve insana odaklı, teknolojik olarak karmaşık sistemlere bırakmaktadır¹⁰⁴.

Etkin kararların alınması, gereksinim duyulan bilgiye kısa sürede ulaşmakla sağlanabilmektedir. Yöneticilerin bilgi toplamada karşılaştacağı güçlükler onları yanlış kararlara sürükleyebilir. Örgüt, iç ve dış çevreden gelen verileri bilgiye dönüştürecek ağlar kurmalıdır¹⁰⁵.

Bilgiyi toplamak kadar, önemli bilginin ayıklanıp karar vericilere iletilmesi bilgi yönetiminin sorunlu alanlarının başında gelmektedir. Çünkü bilgi çağında her kesimden rahatsız edici boyutlarda fazla bilgi akışı olmaktadır. İletişim araçlarının bombardımanı karşısında veri akışını sürücü etkin düzenekler kurulamazsa önemli bilgiler atlanacağından krizler ortaya çıkabilir. İyi işleyen bilgi yönetimi altyapısı, kriz sinyallerini zamanında ilgililere ulaştırarak krizleri önleyebilir¹⁰⁶.

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisidir ve elbette krizden önce planlanması gereken bir husustur. Kimlerden nasıl ne niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konmalıdır¹⁰⁷.

Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri, karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilememesi, gerçekte bir yöneticilik problemidir. Zira bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de, işlenmiş bilgiler yardımıyla öngörude bulunabilmektir. Eğer yönetici çevresel değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa, hiçbir erken uyarı sistemi, krizin ortaya çıkmasına engel olamaz¹⁰⁸. Krizi oluşturan örgüt içi faktörlerden biri de bilgi toplama ve kullanma yetersizliğidir¹⁰⁹.

¹⁰⁴ Örnek ve Aydın, a.g.e. s. 5.

¹⁰⁵ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 63.

¹⁰⁶ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 63.

¹⁰⁷ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 37.

¹⁰⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 38.

¹⁰⁹ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, a.g.e., s. 39.

1.3.2.4. Örgütün Yaşam Evresi

Bir örgütün hayat safhası; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir¹¹⁰.

Tutar'a göre; tüm sosyal ve biyolojik sistemler 4 farklı evreyi yaşayarak ortaya çıkarlar ve ortadan kalkarlar; doğuş, gelişme, olgunluk ve çöküş. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun en çok karşılaşacağı kriz aşaması gelişme aşamasıdır. Zirvelerde rüzgarlar sert eser ve sert esen rüzgarlardan korunmanın yolu zirveye çıkan azim ve kararlılığı korumaya bağlıdır¹¹¹.

Dinçer, yukarıdaki sınıflamaya bir de gerilemeyi eklemiştir. Örgütler, gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. Doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu krizler sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Örgütlerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle örgütün sürekliliğini tehdit eder¹¹².

Kuruldukları andan itibaren örgütler çeşitli yapılara bürünürler. Örgüt yapısı gücün kaynağı olduğundan kolay kolay değiştirilemez. Yönetim fonksiyonlarındaki açıklar rekabetin yoğunluğu, yöneticileri yeni arayışlara sürükler. Bir kısmı örgütü terk eder. Zamanla alınan yanlış kararlar, örgütü içinden çıkılmaz sorunlarla yüzyüze getirir. Örgütsel sorunlar geçmişteki etkinlikler ve deneyimlerden kaynaklanabilirler¹¹³.

¹¹⁰ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 1996, s. 7.

¹¹¹ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 43.

¹¹² Dinçer, a.g.e., s. 411.

¹¹³ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 69.

1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgütü bir sosyal varlık olarak ayakta tutan şey, sahip olduğu değerlerdir. Bu değerler maddi olduğu kadar, gözle görülüp elle tutulamayan nitelikler de taşır ve örgüt kültürünü biçimlendirir. Bu değerler iş yerinin tasarımıyla şekillere bürüneceği gibi çalışanların üretim atölyesinden yönetim binasına kadar sinen moral değerleri de kapsar¹¹⁴.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği normlar ve değerler bütünüdür¹¹⁵.

Örgüt kültürünü oluşturan gereçler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Örgütün kültürünü değiştirmek belirli sorunların çözümünde önemli destek sağlayabilir. Çünkü insan gücü kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı teknoloji, alet, kültür ve örgütsel yapının yönetimine dayanmaktadır¹¹⁶.

Örgüt kültürünün ve ikliminin çalışanlar tarafından benimsenmesinin kısaca onların sahip olduğu değerlere dayalı olmasının motivasyonu dolayısıyla performansı arttırabilmesi için bazı unsurların bulunması gerekir. Buna göre; 1- örgüt kültürü ve ikliminin: çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil ve onları yaşamaya fırsat vermesi, 2- liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması, 3- başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, başarıya karşı öykünmeci bir tutumun varlığı, 4-örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, 5-örgütün farklı seviyeleri arasında ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması, 6- kariyer ve geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip bulunması gerekir. Eğer örgütsel kültür ve iklim yukarıdaki niteliklere sahip değilse örgütsel fonksiyonları yerine

¹¹⁴ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 73.

¹¹⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 40.

¹¹⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 41.

getiremeyecek ve böylece bir örgütsel yapının krize karşı koyması ve krizi yönetmesi mümkün olmayacaktır¹¹⁷.

1.4. KRİZ TÜRLERİ

Krizin ortaya çıkış şekli ile ilgili tartışmalar, krizin algısal bir boyut taşıdığını göstermektedir. Tutar'a göre, ortaya çıkış temelinde incelendiğinde kriz türleri arasında potansiyel krizler, algılanan krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilir. Potansiyel krizler, krizin ortaya çıkış nedenlerinin bulunması durumuna karşılık gelmektedir. Algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir daha çok sezgilere yöneliktir. Kimileri, krizin örgüt yöneticilerinin sezgileri veya algılarına bağlı olarak ortaya çıktığını söyleyebilmektedir, bu noktada yöneticilerin algısal farklılıklarının kriz yaratması söz konusu edilebilir. Hissedilen kriz, tarafların davranış biçimlerinde farklılıkların gözlemlendiği dönemdeki durumu tanımlarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır ve durumunun sezilmesi ile ilgilidir¹¹⁸.

Potansiyel krizler ve bu krizlerin değişik biçimleri son derece fazladır. Herhangi bir örgütün her türlü kriz türüne hazırlıklı olması beklenemez. Fakat kriz sırası, yönetilebilir türlerin (tiplerin) seti halinde sınırlandırılabilir. Misyonu ve içinde yer aldığı sanayi, belirli bir örgütün hazırlanması gereken kriz türü için referans noktası oluşturabilir. Her örgütün kriz planında, örgütün niteliği ile ilgili olmaksızın hangi kriz türlerinin içerileceğinin belirlenmesine gerek duyulur. Hangi problemlerin güvenli olarak ihmal edilebileceği saptanmalı ve bir örgütün hazırlıklı olması gereken kriz türleri ile ihmal etmesi gereken kriz türleri arasında farklılıkları saptayacak açık ölçütler oluşturulmalıdır¹¹⁹.

Kriz türleri ile kriz önleme türleri bir örgütün kriz portföyünün temeli olarak önerilirken, birlikte ele alınması daha faydalı olmaktadır. Örgütün riskinin en asgari düzeye indirilmesi, kriz hazırlıklarının güvenceye alınması, krizin yol açabileceği olumsuzluklarının giderilmesi, en azından her kriz türüne karşılık gelecek bir kriz

¹¹⁷ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 41.

¹¹⁸ Sucu, a.g.e., s. 20.

¹¹⁹ Sucu, a.g.e., s. 21.

planının yapılması ve en azından her kriz önleme türüne karşılık gelen bir önleyici eylem uygulaması söz konusudur¹²⁰.

Sucu, işletmelerde en fazla karşılaşılan kriz türlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır¹²¹:

- Karizmatik kişiliğe sahip olmayan bir tepe yöneticisinin, alt kademe yöneticilerine kendini kabul ettirememesi sonucu ortaya çıkan liderlik krizi
- Örgütü kuran kişilerin yönetimi profesyonellere terk etmemesi, kurumsallaşmanın olmaması neticesinde ortaya çıkan özerklik krizi
- Örgütün büyümesi ile değişik birimlere yeterli yetkinin verilmemesi sonucu ortaya çıkan denetim krizi
- Denetimin elden kaçmaması için yazışma ve raporlama sisteminin genişletilmesi sonucunda ortaya çıkan bürokratik kriz
- Birim ya da tepe yöneticisinin kendi iş yapabilme kapasitesini ve önemini ön plana çıkartabilmek için, bilimsel ya da kişisel çıkarlara göre karar alması sonucu ortaya çıkan çıkar çatışmaları krizi
- Dış çevrenin sürekli değişmesi yanında yönetimin de başarısız olması durumunda ortaya çıkan stratejik kriz
- Örgütün işlevsel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşamama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkan işlevsel kriz
- Örgütün nakit gereksinimini karşılayabilecek şekilde kullanabileceği kaynakların olmaması durumunda ortaya çıkan likidite krizi.

Tüz'e göre kriz türleri, genel anlamda ve uyarı zamanlarına göre olmak üzere iki temel başlıkta incelenebilir¹²².

1.4.1. Genel Anlamda Krizler

- Dışsal ekonomik saldırılar; Doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin; boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar.

¹²⁰ Sucu, a.g.e., s. 21.

¹²¹ Sucu, a.g.e., s. 22.

¹²² Tüz, **Kriz Yönetimi**, ss. 8-9.

- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar; organizasyonun dışından gelen ve şirketin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.
- İşin Durması; Fabrikada, önemli ekipman ve birimlerde, stres nedeniyle insanların kendisinde işin durmasıdır.
- Psikopatoloji; Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi suça dayalı aktiviteleri kapsar.
- İnsan kaynakları faktörleri; Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi ve mesleki yanlışlıklar v.b. ilgilidir.

1.4.2. Uyarı Zamanına Göre Kriz Türleri

1.4.2.1. Ani Krizler

Örgütün herhangi bir uyarı olmaksızın ve genelde karşı gruplar üzerinde etkiye bulunacak şekilde işinin bozulmasıdır. Bu gruplar, yatırımcılar, müşteriler ve diğer gruplardır. Örnek'e göre kriz dönemlerinde krizin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Aniden ortaya çıkan krizler daha yıkıcı olabilirler. Örgütün yaşamı ciddi biçimde tehdit altına girebilir. Diğer taraftan yeni fırsatlar da bu dönemde ortaya çıkabilir¹²³.

1.4.2.2. İçten İçe Yayılan Krizler:

Örgüt içinde veya örgüt dışında genel olarak bilinmeyen, negatif sonuçlar doğuran, halkı etkileyen yasal sorunlar, düşünülmemiş harcamalar ve diğer maliyetleri gündeme getiren herhangi bir ciddi örgüt sorunudur¹²⁴.

¹²³ Örnek ve Aydın, a.g.e., s. 30.

¹²⁴ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 10.

1.5. KRİZİN EVRELERİ

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler¹²⁵. Bu etkileşimin evreleri, krizin gelişme evresi, kriz evresi ve kriz sonrası evre olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. İlk evre olan gelişim dönemi, aşağıda verildiği gibi; körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç alt başlık altında incelenmektedir.

1.5.1. Krizin Gelişme Evresi

1.5.1.1. Körlük

Krizin tanınması gereken dönemdir. Çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğünün başladığı süreç olarak kabul edilmektedir. Değişme ve gelişmelerin farkında olmamanın henüz somut belirtileri yoktur. Ancak, krizi işaret eden bir takım sorunlar belirmeye başlar¹²⁶. Bu sorunları yönetim kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmemektedir. Bu aşamada programlarda aksamalar, raporların gecikmesi, dedikodu ve rivayetler çıkması, performans düşüklükleri görülmeye başlanır¹²⁷.

Bu aşamada örgüt fazla personele, hantal yordamlara ve müşterileriyle uyumsuzluğa sahip olabilmektedir. Liderler bu noktada genellikle düşüş sinyallerini kaçırmazlar. Çözüm olarak görülebilecek en önemli faaliyet, kontrol sistemlerinin geliştirilmesidir. Zamanında sağlanan bilgi ile tetikte olan liderler, örgütün geri kalmış performansını tekrar üst seviyeye getirebilirler¹²⁸.

Birinci evrede kötüye gidiş yönündeki değişimlerin pek çoğu nitelikseldir. Ayrıca niteliksel değişimleri tanımlamak ve iletişime geçmek oldukça zordur. Niteliksel değişimler çevrenin ya da müşterilerin ürün ya da hizmet beklentilerinin

¹²⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, “g.g.”3.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s. 302.

¹²⁶ Özden, a.g.e., s. 16.

¹²⁷ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 48.

¹²⁸ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, s. 40.

değişmesi gibi temel değişimler biçiminde belirirler. Bazen köklü teknolojik değişimler olarak ortaya çıkarlar. Bu değişimler pazarın yapısını, örgütlerin müşteriye sunduğu ürün yelpazelerini, müşterilerin gereksinimlerini etkiler. Örgüte, dış çevrenin etkileri incelenirken ortaya çıkabilecek maliyet artışları geçici bir olgu olarak görülür. Öte yandan örgüt içi değişimler plansızdır ve ilerleyen zaman içinde sık sık sorunlara yol açar. Yatay ve dikey iletişim bozulabilir. Elde edilen bilgileri süzmek ve önemlilerini kullanmak zorlaşır. Çalışanların psikolojisi başta olmak üzere örgüt iklimi olumsuz etkilenmeye başlar. Oysa kötüye gidişi tersine çevrilmesinde ve maliyetlerin azaltılmasında çalışanların örgüte bağlılıklarının önemli bir payı vardır. Karar vericiler tehlike açıkça görülmediği sürece değişimden yana tavır almamaktadırlar. Örgüt yöneticileri örgütün geleceğini belirleme konumundaki yetkili kişilerdir. Körlüğün en belirgin biçimi yöneticilerde görülebilir¹²⁹.

İç ve dış belirtileri fark etmeme (körlük) ilk aşamada örgütün dış çevrede meydana gelen değişime ve gelişmelerden haberdar olmaması, ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Ardından olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşmaya başlar. Etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması, amaçların açıkça tanımlanmaması, eskimiş yönetim süreçleri ve ehil olmayan elemanların sayısında artış bu problemlerden bazılarıdır. Örgütün niteliğine yönelik olan bu tür problemler yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz. Bu safhada daha çok örgütlerin örgüt yapısı ve süreçlerin geliştirilmesi gerekir. Örgütün soyut değerleri olan örgüt kültürü ve ikliminin, çalışanların motivasyonunu arttıracak şekilde yeniden gözden geçirilmesi, bilgi kaynakları ve yollarının değerlendirilmesi, örgütsel yapıda yataylaşma ve esnekliğe gidilmesi, kararlarda ve yetkinin kullanımında merkezilikçilikten uzaklaşılması öncelikli tedbirler olarak görülmelidir¹³⁰.

Krizin önemli bazı belirtileri bulunmaktadır, bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat karşılıksız kalan müşteri şikayetleri, iadeler, sabit sermaye- çalışma sermaye dengesindeki değişim, satışlarda düşme, pazar payındaki

¹²⁹ Örnek ve Aydın, a.g.e., ss. 23-24.

¹³⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 41.

azalma, rakiplerin pazardaki yeni hamleleri¹³¹, örgütsel yapıda aksaklıklar, iletişim bozuklukları, personelin isteksizliği ve benzerleri. Örgüt yönetiminin çevrede oluşan değişikliklerden habersiz olması veya tanımlamada yetersiz kalması veya yukarıda belirtilen konuları kriz belirtileri olarak algılamaması körlüğe karşılık gelmektedir. Yeterli bilgi elde edilmesi durumunda gerekli düzenlemelerin kısa zamanda yapılması durumunda sorun büyümeden çözülebilir. Örgütlerin yapısı ve işlevler gözden geçirilerek sorun çözülebilir¹³².

1.5.1.2. Eylemsizlik

Düşüşün ikinci aşamasıdır. Kötüleşen performans sinyallerini gözardı etme sonucunda meydana gelen eylemsizlik halidir. Krizin hissedilen etkilerinin giderek arttığı ve buna bağlı olarak da verimlilik ve kalitenin giderek düştüğü bir aşama olarak dikkat çekmektedir¹³³.

Harekete geçmeme, (atalet) krizin ortaya çıkmasında başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Örgütler, beklenmedik olaylar karşısında, yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun aşağıdaki gibi üç sebebi vardır¹³⁴:

- ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görülmesi,
- değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkacağı endişesi,
- geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut uygulamaya bağlı kalması.

¹³¹ Tüz, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, s. 10.

¹³² Sucu, a.g.e., s. 64.

¹³³ Pira ve Sodoğol, a.g.e., s. 48.

¹³⁴ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, g.3.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 370.

Liderler, çalışanları herşeyin iyi olduğuna inandırmayı deneyebilirler. Liderler için çözüm, düşüşün farkına varmak ve çevre ile örgüt arasındaki dengeyi yeniden sağlayacak acil eylemlerde bulunmaktır¹³⁵.

Krizin belirtilerine karşı tepkici bir tutum içerisinde olmak yeterli değildir. Etkin bir yönetimden gelecek konusunda güçlü öngörülere sahip olması ve gelişmeleri sağlıklı bir biçimde takip etmesi beklenir. Uygun politika ve stratejiler geliştirilerek bu sayede örgütün krize girmesi önlenabilir veya krizi yönetilebilir kriz durumuna getirilebilir. Kriz dönemlerinde reaktif (tepkici) tutumla sorunlar ortaya çıktıkça, bastırmaya çalışmak yerine proaktif (etkici) davranarak, sorunların kaynağını ortaya çıkarmak ve bunların yeni bir kriz kaynağı olmasını önlemek gerekir¹³⁶. Burada liderlik sorunu devreye girmektedir. Kriz belirtilerinin yaratabileceği kısa ve uzun dönemli etkilerinin belirlenerek hemen harekete geçilmesi gerekmektedir¹³⁷.

Zaman geçtikçe yönetim, başarısızlığı farketmeye başlar. Bu zorlanma, giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranlarının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelebilir. Bu noktada örgüt içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde örgüt üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek liderliği ön plana çıkarır. Kriz durumlarında liderliğin rolü ve önemi artar. Tepe yönetim hemen harekete geçmelidir. Problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişim hemen yapılmalıdır¹³⁸.

Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan hareketsizlikleri, genel olarak “bekle gör” politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca, her değişiklik ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar. Bunun dışında, yöneticilerin bugünkü başarılarının, geçmiş uygulamalara bağlı olması da değişime karşı tepkisizlik veya karşı koyma durumunun nedeni olabilir. Ancak, bu nedenlerin hiçbirisi, yönetimin başarısızlığını gizlemeye yetmemektedir.

¹³⁵ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, s. 40.

¹³⁶ Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, s. 370.

¹³⁷ Sucu, a.g.e., s. 65.

¹³⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, ss. 43-44.

Dolayısıyla, tepe yönetimi hemen harekete geçerek, kriz önleme mekanizmalarını uygulamaya koymalıdır¹³⁹.

Yöneticiler krize karşı bazı savunma mekanizmaları geliştirirler ve mevcut durumu görmek istemezler. Yöneticilerin bu evrede sık sık başvurdukları savunma mekanizmaları ve bu mekanizmaları yansıtan söylemler tabloda verilmistir¹⁴⁰:

Tablo 1.5.1.2 Yöneticilerin eylemsizlik evresinde savunma mekanizmaları

Savunma Biçimi	Söylenen Sözler
İnkâr Etme	“Biz asla kriz yaşamayız. Krize daima başkaları kapılır. Bizim sağlam bir örgütsel yapımız var”.
İtiraf Edememe	“Krizler yaşanır, fakat bu krizlerin bizim örgütümüzdeki etkisi zayıftır. Bizi çok fazla etkilemez”.
İdealleştirme	“İyi örgütler krize yakalanmazlar”
Gösteriş Yapma, Böbürlenme	“Biz o kadar büyük örgütüz ki, krizlerden korunuruz”
Atma, Sıyrılma	“Eğer bir kriz olursa, biz başarırız. Bize ayak uyduramayan birisinin yüzünden olur”
Ussallaştırma	“Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabirliliği ve sonuçları tam olarak değerlendirilmelidir”
Bölgümlere Ayırma	“Krizler, örgütün tümünü etkilemezler. Bölümler, birbirinden bağımsızdır”

Kaynak: Özden, a.g.e., s. 17

1.5.1.3. Yanlış Eylem

Krizin gelişim evresinin son aşamasıdır. Sorunların fark edilmeye başlandığı ve bilinen çözümlerin uygulandığı süreçtir. Değişime uygun eylemlere geçilmemesinden dolayı performans düşüklüğü devam eder, huzursuzluklar ve gerilimler artar. Bir başka ifadeyle, krizin eşliğine geline noktaadır.

Örgütün bu aşamada karşılaştığı sorunlar örgütün yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça örgütsel sorunlar daha da belirginleşmekte ve yönetiminde panik başlamaktadır. Yeterli miktarda bilgi hazır

¹³⁹ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 44.

¹⁴⁰ Özden, a.g.e., s. 17.

bulunmadığından yönetimin alacağı kararların isabet derecesi de tam olmayabilmektedir¹⁴¹.

Yöneticiler, genellikle izledikleri yola sıkı sıkı bağlanma eğilimi içine girerler. Yaşadıkları olumsuzlukların onları gittikçe artan bir stres ortamına sürüklediği ve “başarısız olma paranoyası” yüzünden eylemsizliği tercih etmeye yöneldikleri görülmektedir. Öte yandan çalışanları, herşeyin yolunda gittiğine inandırma faaliyeti içine girmektedirler. Liderlerde görülen merkezileşme eğilimi ve uzak görüşlülük darlığı duygusallığın ağır bastığı kararlara yol açmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, üst düzey yöneticiler krizi yalanlama yoluna gidebilirler¹⁴².

Kararların merkezileşmesiyle birlikte daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozmaktadır. Örgüt içerisinde gizlilik artması ve koordinasyonun azalması yöneticilerin alt kademelerden gelen şikayet ve uyarıları önemsememesine neden olabilir. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem nedeni hem sonucu olur¹⁴³.

Bu evrede yapılması gereken, durum analizi yaparak içinde bulunulan durumla ilgili doğru ve tam bilgilerin toplanması, kriz yönetim planlarında öngörülen uygun strateji ve eylemlerin seçilmesi, doğru karar verme ve uygulama yöntemlerinin kullanılmasıdır¹⁴⁴.

Kararsızlık veya yanlış kararlar, kriz dönemlerinin en temel sorunları arasında sayılmaktadır. Bu aşamada örgüt ciddi problemlerle karşılaşır ve düşük performans göstergeleri göz ardı edilemez hale gelir. Bu noktada düşüş sarmalının düzeltilmemesi, örgütsel başarısızlığa yol açabilir. Liderler, önemli değişimleri dikkate almak için koşullar tarafından zorlanırlar. Bu noktada geriye dönüş için şansın azalması sebebiyle liderler, çalışanın belirsizliğini azaltma yoluna gitmelidirler¹⁴⁵.

¹⁴¹ Can, a.g.e., “g.g.”3.b., 1994, s. 302.

¹⁴² Haşit, a.g.e., s. 52.

¹⁴³ Özden, a.g.e., s. 18.

¹⁴⁴ Özden, a.g.e., s. 18.

¹⁴⁵ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, ss. 39-40.

1.5.2. Kriz Dönemi

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bir örgütün kriz döneminde sergilediği davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir: Denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulması. Bu sonuçlar tabloda özetlenmiştir¹⁴⁶:

Tablo 1.5.2. Kriz döneminin özellikleri

Yetkinin merkezileşmesi	Korku ve panik	Karar sürecinin bozulması
- Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi - Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi - Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları lider, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır. - Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen birimlerden oluşur ve güçlü bir lider tarafından yönlendirilir. - Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür. - Tehditler karşısında lider, ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur. - Yetki merkezileşir. - Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otoriter davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. - Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar. - Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğuna girerler.	- Kriz döneminde yönetici personel devri artar - Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir. - İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır. - Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır. - Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır. - Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirken, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar. - Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır. - Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	- Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir. - Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir. - Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir. - Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır. - Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer. - Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer. - Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. - Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Kaynak: Halil Can, a.g.e., “g.g.”3.b. s. 303

Yöneticiler, yaşanan krizin süresi uzadıkça ve krizin etkileri derinleştikçe daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar almak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle de kendi sorumluluk ve yetki alanlarını genişletmek ve normal zamanlardan daha otoriter bir yönetim tarzı benimsemek zorunda kalırlar. Buna bağlı olarak da örgüt

¹⁴⁶ Can, a.g.e., “g.g.”3.b., 1994, s. 303.

genelinde otokratik davranışlar artmaktadır. Kriz dönemlerinde elbette ki bir otoriteye ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, otoritenin boyutlarının da çok iyi ayarlanması gerekmektedir. Otoritenin fazla kullanılması durumunda çalışanların kendilerini geri çekme davranışları daha da hızlanarak krizin etkilerini derinleştirecektir¹⁴⁷.

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktaya gelmektedir. Karmaşıklık ve gerilim artar¹⁴⁸. Krizin çalışanlar üzerindeki ilk etkisi şok edicidir. Bu dönemde duygusallık, sağduyu kaybı ve panik, çalışanlarda bir sorun olarak kendini gösterir. Buna bağlı olarak da örgüt çalışanlarında motivasyon, performans ve işten aldıkları tatminde ciddi anlamda düşmeler görülür; üretim ve hizmet kalitesi de olumsuz etkilenir¹⁴⁹. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, artık onlar da işin içindedirler. Bu evrede iletişim ve dış çevreyle ilişkiler çok önem kazanmaktadır¹⁵⁰.

Bu evre örgütün krize yanıt verebilme şansını kullanabileceği son evredir. İlk evreden itibaren kriz durumuna kadar sorunlar çözümlenmemişse, her evrede sorunlar giderek büyür ve derinleşir; çözümler ise daha da zorlaşır. Yöneticiler amaçları oluşturmalı, uygun stratejiyi seçmeli ve değişikliği başlatmalıdır¹⁵¹.

Bu aşamada örgüt düşüşü etkin bir şekilde önleyememiştir ve bir panikle karşı karşıyadır. Örgüt; kaos, başlangıca dönme çabası, sert değişimler ve gerginlik yaşayabilir. Kriz aşamasından korunmak için en ideal çözüm, önemli bir yeniden organizasyon girişimidir. Örgütün sosyal dokusu aşınabilir ve üst yönetimin yenilenmesi gibi radikal bir yapı, strateji ve örgüt kültüründe devrimsel değişimler gerekli olabilir. Ayrıca küçülme de bu gerekliliğe hizmet edebilecektir¹⁵².

¹⁴⁷ Aylin Pira ve Çisil Sohol, a.g.e., s. 51.

¹⁴⁸ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 20.

¹⁴⁹ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 49.

¹⁵⁰ Özden, a.g.e., s. 19.

¹⁵¹ Özden, a.g.e., s. 19.

¹⁵² Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, s. 40

Yeniden organizasyon faaliyetlerinin yeterli olmaması ve daha köklü değişiklikler yapma gereği duyuluyorsa, bu süreç yenileme veya değişim mühendisliği dediğimiz iş yapma usul ve süreçlerinin yeniden ve köklü biçimde gözden geçirilmesine gerek duyulur¹⁵³.

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem; Kurtarma yada Çöküş

Kriz sinyallerinin kriz durumu öncesinde örgüt için tehdit edici nitelik kazanmadan yakalanamaması, yorumlanıp değerlendirilememesi sonucu örgüt krizle karşı karşıya kalır. Kriz döneminde de krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresiyle ilişkileri bozulur, artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarlarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar, pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Diğer yandan örgüt içinde de artan işgören devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar¹⁵⁴. Artık örgüt içindeki ve örgüt çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenmeyecek kadar büyümüştür¹⁵⁵.

Düşüşün bu aşaması geri döndürülemezdir. Örgüt için pazarın ve itibarın kaybedilmesi, iyi personelin yitirilmesi ve sermaye eksilmesinden dolayı sıkıntıların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelebilecektir. Burada en doğru uygulama ise örgütü uygun bir tutumla kapatma olacaktır¹⁵⁶.

Kriz ortamında, yapılacak müdahalelerin etkili olması durumunda krizden çıkılacak, yapılan müdahalelerin yetersiz olması durumunda ise sistemin yaşama şansı azalacaktır¹⁵⁷.

Örgütü kriz ortamından çıkarma işi öncelikle yöneticilere düşmektedir. Muhtemel bir krize hazırlıklı olan herhangi bir yöneticiden, bu sıkıntılı dönemi

¹⁵³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 54.

¹⁵⁴ Can, a.g.e., “g.g.”3.b., 1994, s. 303.

¹⁵⁵ Özden, s. 19.

¹⁵⁶ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, s. 40.

¹⁵⁷ Sucu, a.g.e., s. 66.

başarılı şekilde yönetmesi beklenebilir. Kurumsal itibarın korunması amacıyla, krizin asıl nedeni belirlenerek ortaya çıkan bunalım durumunu en az zararla atlatılması gereklidir. Aynı zamanda kriz dönemleri, örgütlerin gelişmesi açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Etkili bir kriz yönetimi stratejisiyle, ortaya çıkan bunalım durumuna yerinde ve zamanında müdahale edilerek, kriz dönemleri örgütler için bir fırsat krizi haline dönüştürülebilir¹⁵⁸.

Kriz esnasında yaşanan yoğun stres çalışanları psikolojik olarak yıpratmakta ve onların verimliliğini düşürmektedir. Bu sebeple, kriz sonrasında stresin etkilerini gidermeye yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir¹⁵⁹.

Çalışanların kriz döneminde yaşadıkları stres sadece iş yoğunluğundan kaynaklanmamaktadır. Onların işlerini kaybetme korkusu, kriz sürecinde alabileceği yanlış kararlar sebebi ile kariyerlerinin tehdit altında olduklarına inanmaları, kriz esnasında merkezileşmenin sonucu olan yetkilerinin kısmen de olsa ellerinden alınmasının getirdiği sıkıntılar gibi sebepler bulunmaktadır¹⁶⁰.

Stresin sebep olduğu etkileri azaltabilmenin en önemli şartı kurumda güven ortamının yeniden tesis edilmesidir. Özellikle üst yönetimin çalışanlarla iletişimlerini arttırmaları, başarıları takdir etmeleri, ortak çalışmaları özendirmeleri, ekip çalışmalarını planlamaları, kalite çemberleri kurularak çalışanların işlerine katılımlarının sağlanmaları gibi yöntemler uygulanmalıdır¹⁶¹.

¹⁵⁸ Karaköse, a.g.e., ss. 2-3.

¹⁵⁹ Şentürk, a.g.e., s. 37.

¹⁶⁰ Şentürk, a.g.e., s. 37.

¹⁶¹ Şentürk, a.g.e., s. 37.

1.6. KRİZE HAZIRLIKLIL OLMA DÜZEYİ

Örgütlerin krize hazırlıklı olma düzeyleri beş konumda sınıflandırılmaktadır¹⁶²:

1.6.1. Krize Yatkın Olmak

Krize yatkın olan kurumlar, önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerini sahip değildirler. Hasarı sınırlama nadiren vardır ve krizi iyileştirme anlamında herhangi bir sistemleri yoktur. Bu tür kurumlar geçmişteki hatalarından herhangi bir şey öğrenmezler¹⁶³.

1.6.2. Krize Duyarlı Olmak

Birinci konumdaki örgütlere göre daha ileri düzeyde bir durum vardır. Bu konumdaki örgütlerde, daha iyi düzeyde hazırlık olsa da ; hala çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı veya hassas olan kurumların doğal ve insanlardan kaynaklanan bütün yıkımlar için bir programları vardır. Fakat krizin diğer üyeleri için bir planları veya hazırlıkları yoktur. Tipik olarak; ne dışsal ekonomik saldırılar ne de bilgi saldırılarına karşı planları vardır¹⁶⁴.

1.6.3. Krize Kısmen Hazır Olmak

Bu konumdaki örgütlerde sınırlı sayıda işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedür vardır, ciddi kullanıcı hatası ve güvenlik aksaması gibi¹⁶⁵.

Krizi dengeleyen örgütler davranışları dengelemektedir ve “büyüklüğümüz bizi önemli bir krizden kurtarır”, “iyi yönetilen şirketler krize kapılmazlar” ve “kriz yönetimi yapamayacağımız kadar lüks” demektedirler. Bu şirketler bir kriz yönetiminde yer alan karmaşık ilişkilerde başarısız olmaktadır¹⁶⁶.

¹⁶² Tüz, **Kriz Yönetimi**, s 20.

¹⁶³ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 20.

¹⁶⁴ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 21.

¹⁶⁵ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 21.

¹⁶⁶ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 21.

1.6.4. Krize Dayanıklı Olmak

Bu konumdaki örgütler; tanımlanmış kriz türlerine ve önleme davranışlarıyla ilgili olarak tam bir gelişme kaydetmemişlerdir. Ancak; kriz aşaması yönetiminde bir düzelme vardır. Bu konumda kriz yönetimi çabaları, krizin son aşaması için olduğu kadar ilk aşaması için de resmileşebilmektedir. Krizin etkisini hafifletmeye yönelik planlamaya ilave olarak önleme ve takip etmeye yönelik bazı planlamalar da yer tutmaktadır. Ayrıca, bir kriz yönetim takımının kurulması da söz konusudur¹⁶⁷.

1.6.5. Krize Hazır Olmak

Bu konumdaki örgütler, önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedür geliştirirler. Krizleri sadece teknik olarak düşünmezler; insana duyarlıdır. Organizasyonel ve çalışmaya dayalı geri bildirimler önemlidir. Sonuç olarak insan faktörlerine dayalı programlara önem verirler. Örgüt kültürünün farkındadırlar ve nasıl idare edeceklerini bilirler¹⁶⁸.

1.7. KRİZİN SONUÇLARI

Kriz sonucunda örgütlerde belirginleşen davranışlar yetkinin merkezileşmesi, örgüt içi iletişimde ve karar alma niteliğinde bozulma olarak kendini göstermektedir. Bu noktada koordinasyonda yetersizlik örgüt içi görev ve yetkilerde karmaşaya neden olabilir. Örgüt üyeleri arasında gerilim artarken yönetimde moral bozukluğu ve psikolojik çöküntü görülür.

Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur¹⁶⁹. Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin örgütlerde normal karar alma

¹⁶⁷ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 21

¹⁶⁸ Low Sui Pheng, David K.H. HO; **Crises Management: Survey Of Property Development Firms, Property Management** Vol: 17-3, 1999, s. 238'den Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 22.

¹⁶⁹ Dincer, a.g.e., s. 284.

süreçlerini bozmasıdır. Örgütün tepe yöneticileri, merkezden alacakları kararlarla tüm gelişmelerden haberdar olmak isterler¹⁷⁰.

Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır¹⁷¹.

¹⁷⁰ Mahmut Özdevecioğlu, “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Der. Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, ss. 93-114.

¹⁷¹ İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B. Der. Cilt 2 sayı 1, ss. 201-218.

2. LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. LİDERLİK VE LİDERLİK BİÇİMLERİ

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzı hem bireysel hem de örgütsel amaçların denkleşmesine önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; örgütün faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyenlerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri yakından takip etmesi de başarı için oldukça önemlidir. Çünkü meydana gelen değişim ve gelişmeler, aynı örgütte farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda, farklı liderlik davranışlarının uygulanmasını gerektirebilir¹⁷².

Liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlevdir. Bir kurum içinde bütün çalışanlar, belirli ölçülerde liderlik özelliklerine sahip olabilir.

Günümüz dünyasında etkin liderler¹⁷³:

- Örgütlerin her düzeyinde ortaya çıkabilir
- Değişiklikleri destekler
- Çevrelerindeki kişileri dinler
- Hatalardan ders çıkarır
- Başkalarına saygı gösterir
- Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir
- Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır
- Yakınındakilerin başarısından mutluluk duyar

¹⁷² Melek Tüz ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, 1.b., Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005, s. 210.

¹⁷³ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s. 109

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Örgütsel literatürde liderlik kavramı çok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır ve bu kavramı tanımlamak oldukça zor bir iştir. En yaygın anlamıyla, liderliğin ortak bir amaca ulaşmak için bir grubu etkileyen bir süreç olduğu söylenebilir¹⁷⁴. Bu tanımlama sürecin temel kavramları olan etki, gruplar ve hedefleri ifade eder.

Süreç karmaşık ve çok boyutludur. Bireyler, durumlar, gruplar, teknik fonksiyonlar, duygular, hisler, ilişkiler, iç çevre ve dış çevre sürecin kapsadığı faktörlerden birkaçıdır. Etki, bir liderin takipçilerini nasıl etkilediğini kapsar ve etki olmadan liderlik olmaz¹⁷⁵. Lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir¹⁷⁶.

Bireysel başarı örgütün başarısına eşit değildir ve bu çalışmada örgüt başarısı bireysel başarının üzerinde olarak ele alınmaktadır. Diğer liderlik tanımlamaları da geçerli olabilir ama bu tanımlama kriz liderliği analizi için güçlü bir zemin sağlamaktadır. Liderliğin bu tanımı kullanılarak krizler liderliğin bir konusu olarak incelenebilir.

Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bir tanıma göre liderlik, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre, örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyuşmasın diğerlerinin davranışlarını bazı hedeflere yöneltmek için etkileme olarak tanımlanabilir. Bütün tanımlamalar liderliği, belli bir konuda etkileme hareketi olarak alırlar¹⁷⁷.

Eren ise liderliği; “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin

¹⁷⁴ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 2nd Ed., USA: Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, s. 3’den Thomas W. Christensen, “**Crises Leadership: A Study of leadership Practice**”, (Doktora Tezi, Capella Üniversitesi Mart 2009) s. 7.

¹⁷⁵ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 2nd Ed., USA: Thousand Oaks, CA: Sage, 2001’den Christensen, a.g.e., s. 8.

¹⁷⁶ Keith Davis, **Human Behavior at Work**, McGraw Hill Book Co., USA, 1972, s. 101’den Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 204.

¹⁷⁷ Can, a.g.e., “g.g.”3.b., 1994, s. 178.

toplamıdır” şeklinde tanımlar. Eren’e göre, grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderliğe ihtiyaç olmuştur¹⁷⁸.

Araştırmaların ortaya koyduğu bir gerçek, çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki insanların başarılı liderler olabildikleridir. Liderin belirli bir özelliği, ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Şu halde, değişik durumlar ve ihtiyaçlar değişik önderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir liderin davranışı belirli bir yer ve zamanda iyi olarak değerlendirilebileceği gibi başka bir yer ve zamanda da kötü olarak değerlendirilebilir¹⁷⁹.

Liderlik bir ilişki kurma süreci olarak değerlendirilmekte ve bu bağlamda liderlikle ilgili olarak bugün bilinen en az şu dört değişkenden bahsedilmektedir¹⁸⁰:

- Liderin kişilik özellikleri
- Astların davranışları, gereksinimleri ve kişilik özellikleri
- Örgütün; amaçları, yapısı, yapacağı görevlerin nitelikleri gibi özellikleri
- Toplumsal, ekonomik ve siyasi ortam

Bugüne dek yapılan araştırmaların sonuçları, liderliği belirli kişilerin sahip olduğu, evrensel bir özellikler kalıbı olmaktan çok lider ve durum arasındaki bir ilişki olarak düşünmenin daha doğru ve yararlı olacağını göstermektedir. Değişik durumlardaki başarılı liderlik gereklerindeki ayrılıklar benzerliklerden daha çok göze çarpmaktadır. Bundan başka araştırmalar bireylerin doğuştan özellikleri olmayıp, sonradan edinilebilen liderlik hünerleri ve davranışları üzerinde durmaktadır¹⁸¹.

Bazı toplumbilimciler, liderlerin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderliğin niteliği üstünde tamamen farklı

¹⁷⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993, s. 337.

¹⁷⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 338

¹⁸⁰ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2006, s. 34.

¹⁸¹ Genç ve Halis, a.g.e., s. 35

bazı düşünceler ortaya çıkmıştır. Bu özelliklerden en çok ele alınanlar aşağıdaki tabloda verilmektedir¹⁸².

Tablo 2.1.1. Seçilmiş bazı liderlik özellikleri

Seçilmiş Bazı Liderlik Özellikleri	
İrk	Girişkenlik
Yaş	Güzel konuşma
Cinsiyet	Hareketlilik
Boy	Hayal Gücü
Kilo	Heveslilik
Zeka	İleriye görebilme
Fiziki görünüm	İlişki kurabilme
Açıkgözlülük	İnisiyatif kullanabilme
Açıksözlülük	İsteklilik
Adil davranabilme	İş başarma yeteneği
Bağımsızlık	İşbirlikçilik
Başkasına güven verme	Kararlılık
Becerili olma	Kendine güven
Bilgililik	Kendini kontrol edebilme
Cesaretlilik	Kişisel bütünlük
Destekleyicilik	Mizah anlayışı
Dikkatlilik	Objektif olma
Duygusal olgunluk	Olgunluk
Dürüstlük	Sadakat
Düzenlilik	Strese dayanıklı olma
Geleceği görmek	Teşvik edicilik
Geniş düşüncelilik	Yeteneklilik

Kaynak: Genç ve Halis, a.g.e., ss. 30-31

Liderleri gruplar yaratır. Yani liderlik kişilik değil, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi anlatır. Bu niteliği ile liderlik de postacılık, polislik gibi bir fonksiyon olmakta ve grubun düzeninin sağlama, problemini çözme, yol gösterme görevini anlatmaktadır. Lider, her görevi yapmaya kalkışan değil, grup üyelerini kendi yetenekleri yönünde çalışmaya teşvik eden ve onların görevlerini organize eden insandır. Lider olmak için verilen yetki yeterli olmaz; lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmede göstereceği beceridir¹⁸³.

¹⁸² Arthur Bedelan, **Organisational Behavior**, Orlando: The Dyrden Pres., 1989, s. 429, James Kouzes, **The Ladership Challenge**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991, s. 17, Erdal Tekarslan, **Sosyal Psikoloji**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989, s. 106'dan dan Genç ve Halis, a.g.e., ss. 30-31.

¹⁸³ Aleaddin Asna, **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi**, 5.b., Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Yayın No. 221, 1988, s. 127.

Grup ya da örgüt amaçlarını belirlemede, bu amaçlara ulaşma yönünde davranışı motive etmede ve grup ya da örgüt kültürünü belirlemeye yardımcı, zorlayıcı olmayan etkinin kullanımına sahip olan kişi liderlik sürecini yöneten kişidir¹⁸⁴.

Liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsurdur. Liderlikle buluşamayan bir yöneticilik, başarıyı simgeleyen madalyonu çok zor kazanır. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olmayı değil, onları etkileyebilmeyi hatırlatır. Otorite ve güç sahibi olmak insana yöneticilik sıfatı kazandırabilir ama liderlik sıfatı kazandırmak için yeterli değildir¹⁸⁵.

Lider yönetici sadece üst kademelerde bulunmayabilir, bir firmanın genel müdürünün liderliğe ne kadar ihtiyacı varsa, alt kademelerdeki bir ustabaşının da o kadar ihtiyacı vardır. Ancak her şahıs kendi liderlik stilini kendi kapasitesi ve yöneticilik alanına göre kullanacaktır¹⁸⁶.

2.1.2. Liderliğin Temel Nitelikleri

Ram Charan'a göre kriz dönemlerine özgü altı temel liderlik yeteneği şunlardır¹⁸⁷:

1. Dürüstlük ve güvenilirlik: Lider otoritesini her şeyi bilmesinden değil, olayları anlamayı ve çözmeyi kolaylaştırma yeteneğinden alır. İnsanlara gerçekleri olduğu gibi söyler ve onların görüşlerini alır.
2. Esinlendirme yeteneği: Ekibini korkusuzca yeni önceliklere odaklandırmaya esinlendirir. Esinlenme ayrıca, adım adım kazanılan başarılar üretecek kararlardan doğacaktır. Bunlar, yeni başarılarla zemin oluşturacak bir enerji kaynağıdır.
3. Gerçeklikle gerçek zamanda bağlantı kurmak: bu iniş çıkışlı ve belirsiz ortamda gerçeklik, oynak bir hedeftir. Değişiklikleri adım adım izleyerek ve

¹⁸⁴ Genç ve Halis, a.g.e., s. 41.

¹⁸⁵ Genç ve Halis, a.g.e., s.30.

¹⁸⁶ Genç ve Halis, a.g.e., s. 31.

¹⁸⁷ Ram Charan, **Zor Zamanlarda Liderlik**, çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları, 2009, ss. 34-35-36.

zemin istihbaratıyla deęişikliklere yakınlařarak, dűřüncelerdeki gerçeklięin resminin sűrekli gűnceller.

4. İyimserlikle pekiřtirilmiř gerçekçilik: Saf kűtűmserlik dizginsiz iyimserlikten daha gerçekçi deęildir. Gerçekçi bir deęerlendirmenin ilk kořulu bir sorunun boyutlarını kavramak ve kabullenmek olmakla birlikte, űzűlemeyecek çok az problem vardır. Lider; elemanlarını olanaklı bir vizyona odaklar ve bu vizyonu yařama geçirecek eylemleri keřfetmeleri için onlara enerji ařılar.
5. Yűnetimde yoęunlařmak: Çalıřanlar siperde liderlerini yanı bařlarında gűrmek ister. Hem anlatıp hem dinleyerek, soruları yanıtlayarak, konuřmayı adım adım bir űst ařamaya tařıtarak ve bunları tekrar tekrar yaparak, etkileřimli bir yaklařım gűsterir. Ekibi, teřvik edici sűzlerden çok, masanın űzerine konulan birinci elden gerçekler ve bunlarla ilgili kararlı bir eylem planı esinlendirir.
6. Geleceęin inřasına cesurca yaklařmak: İddialı bir gelecek űngűrmek can alıcı űnemdedir.

Yapılan arařtırmaların birçoęunda ortak olan űzellikler olarak űstűn zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, dűřüncelerini iyi bir řekilde aktarabilme yeteneęi ile amaçlara karřı sebatkarlık tűm űnderlerde gűrűlen ortak nitelikler olarak gűze arpmaktadır¹⁸⁸.

Bu űzelliklerin ortaya koyduęu űnemli bir gerçek, çeřitli çevrelerden ve eęitim dűzeylerinden gelen deęiřik kiřilikteki insanların bařarılı liderler olabildięidir. űnkű lideri yaratan genellikle çevredir. Liderin kiřisel űzellikleri de ancak onun liderlięinin bir kısmını oluřtırmaktadır. Liderin belirli bir űzellięi ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduęu zaman űnemli olmaktadır. Deęiřik durumlar ve ihtiyaçlar, deęiřik liderlik tűrlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir liderin davranıřı belirli bir yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceęi gibi, bařka bir yer ve zamanda kűtű olarak deęerlendirilebilir. Zamanın çok űnemli olduęu, acil karar verme ve harekete geçme hallerinde, bir konuda verilecek karar hakkında çoęu kimsenin hiçbir fikri olmadıęı halde grup űyelerinin gűrűřlerini almaya dayanan

¹⁸⁸ Eren, **Yűnetim ve Organizasyon**, s. 337.

katılmalı ve danışmalı liderlik yaklaşımı garip karşılanabilir ve grup üyelerinde liderin beceriksiz olduğu fikri yerleşerek liderlik kaybı söz konusu olabilir¹⁸⁹.

Hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun bir lider başında bulunduğu grup için gerçekçi amaçlar belirleyecek, bu amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştıracak, yani amaç-araç ilişkisini kurabilecek, iş yapma ortamının koşullarını dikkate alması gerekecek, eğer hiyerarşinin alt kademesinde bulunuyorsa örgüt içi koşulları düzenlemede teknik bilgi ve becerisini harekete geçirecek, eğer hiyerarşinin üst kademelerinde sorumlu bulunuyorsa örgütün yakın ve genel çevre koşulları ile daha fazla ilgilenip kendisini sadece kurum içinde değil kurum dışında da benimsetip kabul ettirmeye çalışacaktır¹⁹⁰.

2.1.3. Başlıca Liderlik Biçimleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumla ilgilidir. Liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. Örneğin, kişiliği, izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı vb. liderlik biçimini etkilemektedir¹⁹¹.

Örgütlerin dış çevresinde yaşanan gelişmeler ve değişikliklerin yanı sıra yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen yaklaşımlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

2.1.3.1. Otokratik Lider

Geleneksel liderlik davranışları içerisinde ilk olarak yer bulan tarz, otoriter liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadır. Yönetim yetkisi tamamıyla kendisinde bulunmaktadır. Organizasyonda amaçlar, politikalar, prosedürler ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı

¹⁸⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 338.

¹⁹⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 343.

¹⁹¹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 351.

vermemektedir. Çalışanlar sadece liderlerinden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Lider bir politika tespit etmekte, astlarından belirlenenleri yapmasını istemekte, astlar da bunları yerine getirmektedir. Bu tarz liderler astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme, cezalandırma gibi taktikler kullanırlar¹⁹².

Otoriter lider, üyeler arasındaki haberleşmeyi en az seviyeye indirerek, bütünlüğünü kaybetmiş bir grup yapısını teşvik eder. Grubun ileri gelenlerini tek tek kendisine bağlar, grup üyelerini birbirine kontrol ettirir. Böylece herkes lidere bağlı, ama kendi aralarında rekabet halindedir¹⁹³.

Herhangi bir sebeple lider çekildiğinde, grup yapısı parçalanır. Lider merkezdir. Merkezin etrafında lidere yakın insanlar vardır. Bunlar da etrafa nüfuz ve mevkillerini yaymaya çalışırlar. Liderin ortadan çekilmesi, ölmesi, işini yapamaz hale gelmesi, etrafındaki insanlar arasında kıyasıya bir mücadelenin başlamasına sebep olur. Bu yarışma ve rekabetin meydana getirdiği atmosfer engellemelere, tecavüzi hareketlere, hakaretlere ve iftiralara, grup içinde gerginlik ve ihtilafların çıkmasına sebep olur¹⁹⁴.

Bu liderlik biçiminin birinci yararı; otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülmesidir. Eğer toplum, aile ve okul hayatında geleneksel büyüğe karşı aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Üçüncü yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindendir. Otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir¹⁹⁵.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin sözlü olmasa dahi inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında

¹⁹² Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 210.

¹⁹³ Bahattin Ergezer, Liderlik ve Özellikleri, 2.b., Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s. 75.

¹⁹⁴ Ergezer, a.g.e., ss. 75-76.

¹⁹⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 352.

görülür. İkinci bir sakıncası ise, grup içinde liderden başka hiç kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Otokratik liderler tarafından yönetilen örgütlerde yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir¹⁹⁶.

Otokratik liderlik hızlı karar almayı sağlasa da, üstlerin astlara danışmasını engellediği ve ekip çalışması ve ortak karar alma mekanizmalarını çalıştırmadığı için eleştirilmektedir¹⁹⁷. Otokratik liderlik biçiminin en olumsuz yönü, liderin bencil davranışlar sergileyerek çalışanların beklentilerini göz ardı etmesidir. Bu durum, çalışanlarda psikolojik tatminsizlikler yaratır. Motivasyon kaybı, anlaşmazlık, uzlaşmazlık gibi sorunlar ortaya çıkar. Çalışanlar, zamanla kendilerini önemsemeyen yönetime karşı nefret duymaya, çalışma şevklerini yitirmeye başlarlar¹⁹⁸.

Otokratik liderlik tarzı, katı bir örgüt yapısını temsil etse de, özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasına imkan sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler, tarafından kullanımından vazgeçilmeyen bir liderlik tarzıdır¹⁹⁹.

2.1.3.2. Demokratik ve Katılımcı Lider

Bir diğer geleneksek liderlik davranış tarzı olan demokratik katılımcı liderlik tarzında, otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezde toplanan otorite söz konusu değildir. Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Lider, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Plan ve programları belirlerken çalışanlarıyla iş bölümü yapmakta ve tüm grup üyelerinin fikirlerini almaya çalışmaktadır. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve bilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği faaliyetlerin lidersiz gerçekleşebilmesidir. Ancak karar alımlarında

¹⁹⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 352.

¹⁹⁷ Özden, a.g.e., s. 56.

¹⁹⁸ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1984, ss. 383-384.

¹⁹⁹ Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 211.

liderin varlığı kaçınılmazdır²⁰⁰. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır²⁰¹.

Demokratik/katılımcı lider çalışanlarına güven duyar; onlarla arkadaşça ilişkiler geliştirir. Karar verme yetkisinin tüm örgüte dağıldığı bu liderlik biçiminde hem dikey hem de yatay iletişim söz konusudur²⁰². Bu sayede, iletişim kopukluklarına neden olabilecek olumsuzluklar önlenmiş, olumlu örgüt iletişiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine zemin hazırlanmış olunur.

Genç'e göre demokratik liderlik yaklaşımı yetkilerini başkalarına devretme ve onları karar süreçlerine katma konusunda oldukça etkindir. Açık ve gayrıresmi iletişimi önemser. Ast üst ilişkilerini önemsemeyerek, astları örgütsel hedeflere yönlendirmeye çalışır²⁰³.

Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır²⁰⁴. Burada zaman problemi karşımıza çıkmaktadır. Eğer iyi koordine edilirse otoriter olmayan liderlik, kriz sürecinde iyi sonuç verecektir²⁰⁵, ancak önemli önemsiz tüm karar sistemi yavaş işler ve acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakıncası da, izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem de birtakım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar almaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir²⁰⁶.

2.1.3.3. Liberal Lider (Laissez-Faire)

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderin

²⁰⁰ Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 211.

²⁰¹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 352.

²⁰² Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 189.

²⁰³ Genç ve Halis, a.g.e., s. 46.

²⁰⁴ Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 212.

²⁰⁵ Özden, a.g.e., s. 56

²⁰⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 352.

rolü diğer grup üyeleri gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağılırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Otokontrol anlayışı hakimdir²⁰⁷. Yetkiyi kullanma haklarını tamamen astlara bırakırlar²⁰⁸. Liderin asıl görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirir ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında ve örgütlerin araştırma geliştirme bölümlerinde çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik türü uygulanabilir²⁰⁹.

Otokratik ve demokratik liderlik tarzlarında örgüt üyelerinin lider tarafından motive edilmesine karşın liberal liderlik tarzında, “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez Passer)” düşüncesi hakimdir, çalışanlar bütünüyle özgürdür. Örgüt üyeleri hedeflerini belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Lider ancak, örgüt üyeleri kendisine başvurduğunda gruba katkıda bulunur.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının birinci yararı grup üyelerinin veya izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür²¹⁰. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı olarak da nitelendirilen liberal liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaca toplama ve belli hedeflere yöneltmek durumundan yoksun bırakmaktadır. Yine bu liderlik tipinde bireysel başarı dışında grup başarısı da önemli ölçüde azalmaktadır²¹¹.

²⁰⁷ Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 212.

²⁰⁸ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 351

²⁰⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 353

²¹⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 353

²¹¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, 1.b., İstanbul: Beta Yayın, 1996 s. 349’dan Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 213.

Bu liderlik modeli otoriteyi yok etmektedir. Çalışanlar tamamen özgür hareket edebildiği için liderin motive etme gücü ortadan kalkar. Örgüt üyeleri arasında anlaşmazlıklar meydana gelebilir. Bireyler birbirinden bağımsız hareket ettikleri için bireysel rekabet ön plana geçer; ekip ruhu yok olur²¹².

2.1.3.4. Yönetmel (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass, yaptıkları araştırmalarda bu konuda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret etmişlerdir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe bağılı “Yönetmel (Transaksiyonel) liderlik“ ile geleceğe, yeniliğe, değışime ve reforma dönük” Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik” tarzları şeklinde ortaya çıkmıştır²¹³.

Örgütsel değışim iki süreçten oluşur; gelişimsel süreç ve dönüşümcü süreç. İstikrar, denge ve uyum, gelişimsel sürecin ayırt edici nitelikleridir. Bu süreçte genellikle örgütün getirdiğı yerleşmiş bir düşünce kalıbı vardır. Bu şartlar altında liderin yönetmel (transaksiyonel) becerileri örgütün liderlik talebini karşılar. Yönetmel lider örgütteki mevcut düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını sağlayarak örgütü devam ettirir. Bu lider belirlenmiş normlar çerçevesinde değışiklikler uygulayıcı ve geliştiricidir; ancak çevredeki değışiklikler örgüt içerisinde uyumsuzluk oluşturabilir. Hatta bu değışimler örgütü krize sürükleyebilir²¹⁴. Kriz dönemi ise dönüşümcü (transformasyonel) liderlik becerilerini gerektirir. Değışim durumunda, örgütün ayakta kalabilmesi için geleneksel yönetim becerileri uygun değildir²¹⁵.

Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değışim süreçlerinde gerekli olan yönetmel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına

²¹² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s. 385.

²¹³ Tüz ve Sabuncuoğılu, a.g.e., s. 220.

²¹⁴ Genç ve Halis, a.g.e., s. 51.

²¹⁵ Genç ve Halis, a.g.e., s. 51.

ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüřtürürler²¹⁶. Dönüşümcü lider; analitik, orjinal, sezgisel ve kapsamlı düşünebilen ve zor durumlarda hızlı kararlar alabilen kiřidir²¹⁷.

Sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir²¹⁸.

Karizmatik liderlerin aksine, dönüşümcü liderler bir örgütü kişiliklerinin kuvvetiyle değil, insanlara seslenerek, onların güven ve saygılarını kazanarak biçimlendirir. Dönüşümcü liderler grup yada ekiplerine büyük dikkat ederek sonuçlara ulaşır ve²¹⁹:

- Net ve çekici bir vizyon sunarlar
- Vizyonun sonuçlarının neden önemli olduğunu açıklarlar
- Bu vizyonu gerçekleştirmek için aşamaları iyi tanımlanmış bir yol gösterirler
- Vizyonlarını gerçekleştirmek için simgeler kullanırlar
- Özgüven, iyimserlik ve kararlılıkla hareket ederler
- Örgütün hedeflerine ulaşmak için insanları birer birey olarak değil, ekip halinde çalışmaya teşvik ederler
- İnsanlara bütünün yararına olacak iyi kararlar alma yetkisi verirler

Dönüşümsel liderlik biçiminde lider, karizma, geleceği görmek, empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir. Bir karizmatik lider, grup üyelerince olağanüstü

²¹⁶ İnan Özalp ve Hülya Öcal, **Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı.4, Yıl:2000, s. 209.

²¹⁷ Genç ve Halis, a.g.e., s. 52.

²¹⁸ Özalp ve Öcal, a.g.e., s. 209.

²¹⁹ Harvard Business School Press, **Liderlik**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, ss. 22-23.

özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin 'kendilerini adama' düzeylerini yükseltir²²⁰.

İşlerin devamlılığına önem veren geleneksel liderler (transaksiyonel), geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını arttırıcı bir rol oynarlar²²¹.

2.1.3.5. Karizmatik Lider

Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip oldukların inandıkları bu liderlik tarzı 1977 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır²²².

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma oluşturan özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir²²³.

Bir Yunan kelimesi olan karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Weber, karizmatik liderin kendine göre bir tarzı ve stili olduğunu vurgular. Bu tarz, karizmatik liderin misyonuna bağlı olarak değişir. Karizmatik yetkinin doğası, karizma kaynağının sürekli hareketli olması nedeniyle, sürekli değişkendir²²⁴.

²²⁰ <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.ppt#320,2,Slayt 2> (05.01.2010)

²²¹ <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.ppt#320,2,Slayt 2> (05.01.2010)

²²² Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

²²³ <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.ppt#320,2,Slayt 2> (05.01.2010)

²²⁴ Takala Tuomo, **Charismatic Leadership, A Key Factor in Organizational Communication, Corporate Communications**, 1997;2, 1, s. 9'den Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

Bu tip liderler, genellikle toplumların bunalımlı devrelerinde ortaya çıkarlar²²⁵. Karizma, tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Karizma, takipçilerin liderin davranışlarına olumlu yönler atfetmesi ile oluşan ilişkiyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlikteki anahtar davranışlar; liderin bir vizyon oluşturması, misyon bilinci yaratması, kararlılık göstermesi ve yüksek performans beklentileri belirtmesidir²²⁶.

Baltaş, karizmatik liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır²²⁷:

- Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak; örgütün geleceğiyle ilgili olarak sürekli yeni fikirler geliştirmeyi, kurumun amaçları ve stratejik gelişimiyle ilgili görüşler sunmayı, gelecekte doğacak imkanlar konusunda öngörü sahibi olmayı içerir,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek; bu özelliğe sahip insanlar topluluk önünde heyecan yaratan konuşmalar yaparlar. Karizmatik bir lider, örgütün ve çalışanlarının başarılarını, onları motive edici, dinleyenlerde de o kişilere karşı saygı ve hayranlık uyandırıcı şekilde dile getirir,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek; yeni imkanların farkına varmak ve bunların gerçekleşmesi için girişimde bulunmayı içerir,
- Alışılmamış davranışlar göstermek; “teamül” diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranmayı işaret eder,
- Kişisel risk almak; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ciddi kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya çıkar,
- Kendini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık; bu özelliğe sahip liderler grup üyelerinin ihtiyaçları ve duygularıyla kişisel olarak ilgilenirler,
- Statükoyu değiştirme eğilimi; liderler işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı veya kökten değiştirmeyi tercih ederler.

²²⁵ Ergezer, a.g.e., s. 77.

²²⁶ Tüz, Kriz Yönetimi, s. 132.

²²⁷ Acar Baltaş, a.g.e., ss. 136-137.

2.1.3.6. Durumsal Lider

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler sözkonusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana getirdiği organizasyon özellikleri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir²²⁸.

Durumsal liderlik teorisinin öncüleri olan Paul Hersey ve Kenneth Blanchard “Örgütsel Davranışın Yönetimi: İnsan Kaynaklarından Yararlanma” adlı araştırmalarında, bütün lider davranışlarının başlıca iki iletişim odağının bileşimi sonucu gerçekleştiğini öne sürmektedirler: Birinci iletişim odağı neyin, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin sorulara yanıt arayan göreve yönelik kısmı oluşturur. İkinci iletişim odağı ise, yöneticinin çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmasına, bu iletişimi olumlu bir şekilde geliştirmesine ve sürdürmesine yöneliktir. Bu iletişim biçimi, ilişki yönelimli, yönlendirici ya da destekleyici davranış olarak bilinir²²⁹.

İçinde bulunulan duruma göre iki davranış türünden birinin kullanılması olan durumsal liderlik, farklı durumların gelişmesiyle birlikte yöneticinin bu iki iletişim odağını birleştirmesi sonucu yeni bir davranış stili geliştirmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Bu aşamada önemli olan, herhangi bir durumda yöneticinin, ne ölçüde denetleyici veya destekleyici bir yaklaşım içinde olacağıdır. Örneğin yetki devri söz konusu olduğunda görev yeni ve karmaşık, yetki devredilen birime daha çok yapısal bilgi aktararak yönlendirici bir tutum izlenmesi gerekir. Ancak, mevcut

²²⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Evrim Ofset, 1982, s. 271’den Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 209.

²²⁹ Feride Akım, “Liderin / Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s. 60.

koşullarda çalışanların başarılı olma olasılığı yüksekse, yönlendirmeye ya da ayrıntılı denetleyici iletişime daha az gerek duyulmalıdır²³⁰.

2.1.3.7.Vizyoner Lider

Vizyon, idealize edilmiş gelecekteki hedef durumu, gelecekteki hedefe erişmek için bir plan ve izleyicilerin değerlerini, amaçlarını ve kimliklerini ifade eden gelecek imajı olarak ifade edilmektedir. Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir perspektifle geleceğe bakabilen liderdir²³¹.

Vizyoner liderler örgütsel başarının sağlanması için ortaya konan vizyonu açık, sade bir dille ifade etmeli, çalışanlardan beklenenleri net bir biçimde anlatmalı ve en önemlisi geliştirilen stratejilerin ekipçe paylaşılmasını sağlamalıdır. Örgütün bütünsel anlamda resmini algılayabilen ve bu bakış açısını çalışanlarla paylaşabilen vizyoner lider, ekip çalışmasını uyumlu kılar ve örgütü ileriye taşımak için içtenlikle çalışan takipçiler yaratır²³².

Vizyon, liderin geleceği görmesini, gelişmelere karşı proaktif davranmayı ve geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırma yeteneği kazandırır. Bir liderin vizyonu örgütün büyüklüğünü, etkinliklerinin zenginliklerini, ekonomik güçlülüğünü, hizmet talep edenlerin niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsar. Çağdaş örgüt yapı ve modellerinde, üretim ve yönetim alanlarına teknolojik gelişme alanlarında meydana gelen değişimleri zamanında görür ve olayların arkasında değil önünden gitme başarısını gösterir²³³.

²³⁰ Hersey P. Blanchard K., **Utilizing Human Resources**, New Jersey. 1977'den Ayhan Aydın, **Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, 1997, s. 83.

²³¹ "TKY'de Yöneticiler Neden Önemli?"

<http://www.geocities.com/sinoptky/tkyyonetici.htm> (17.03.2005).

²³² Feride Akım, a.g.e., ss. 65-66.

²³³ Genç ve Halis, a.g.e., ss. 49-50.

Lider, paylaşılan vizyon inşa etmelidir. Liderin kendisi güçlü ve etkin bir vizyona sahip olabilir ancak eğer bu vizyon, tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa, örgütü harekete geçirmeyecektir. Örgüt çalışanları istikameti “lider vizyonu” olarak değil “bizim vizyonumuz” olarak da görmelidir. Lider paylaşılan vizyonu inşa edebilmek için aşağıdaki kabiliyetlere sahip olmalıdır²³⁴:

- Kişisel vizyonlar için astlarını cesaretlendirmeli,
- Astlarını desteklemek için sormalı ve haberleşmeli,
- Vizyon geliştirmeyi sürekli bir süreç olarak görmeli,
- Dışarıdan gelen vizyonlarla içeriden gelenleri harmanlamalı,
- Olumsuz vizyonları olumluya dönüştürebilmeli,
- Lider, sistemleri düşünmeli ve insanlara büyük resmi görmeleri için yardım etmelidir. Belirli bir anın fotoğrafını değil süreçleri; objeleri değil ilişkileri incelemelidir.

2.1.3.8. Kültürel Lider

Kültürel liderlik; “varolan kültürü koruma ve sürdürme” ve “yeni bir kültür oluşturma” olarak iki boyutta irdelenebilir. Her iki boyutta liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları tabloda verilmiştir²³⁵:

²³⁴ Dinçer, a.g.e., s. 343.

²³⁵ H. M. Trice ve J. M. Beyer, Cultural Leadership in Organizations, Organizations Science, 2: 149-169’dan Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın, 2000, ss. 67-68.

Tablo: 2.1.3.8. Kültürel liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

KÜLTÜREL LİDERLİĞİN ÖGELERİ	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR AÇISINDAN VAROLAN KÜLTÜRÜ KORUMA VE SÜRDÜRME	SONUÇLARI YENİ BİR KÜLTÜR OLUŞTURMA
KİŞİSEL ÖZELLİKLER	Gruba güven	Kendine güven
	Kolaylaştırıcı	Baskın kişilik
	Güçlü inançlar	Güçlü inançlar
	İnandırıcı	Uyarıcı
		Etkileyici ve açıklayıcı
ALGILANAN DURUM	Kriz yada yönetsel bir sorun yok	Yaşanan kriz durumu
VİZYON ve MİSYON	Geleneksel ideoloji	Radikal ideoloji
İZLEYENLERİN YORUMLARI	Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir
PERFORMANS	Başarının sürmesi	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Etkin rol modeli	Etkili rol modeli
	İdeolojiyi açıkça vurgulama	Başarı ve güçle etkileme
	İdeolojiyi açıkça vurgulama	İdeolojiyi açıkça vurgulama
	Güdüleme	Güdüleme
YÖNETSEL EYLEMLER	Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya var olan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
KÜLTÜREL FORMLARIN KULLANILMASI	Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama
	Varolan gelenekleri sürdürme	Yeni gelenekler oluşturma
	Varolanı sürdürmeyi yaşamsal kılma	Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: H. M. Trice ve J. M. Beyer, Cultural Leadership in Organizations, Organizations Science, 2: 149-169'dan Şule Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın, 2000, ss. 67-68.

2.1.3.9. Etik Lider

Etiğin amacı, insanların ahlaki kararları kendi başlarına, kendi iradeleriyle vermek durumunda oldukları ve kendi yaptıklarının öznesi olması gereken bireyin bu kararları verirken başkasının yönetimine ihtiyacı olmadığını belirtmektir. Bu anlayışla hareket eden bireyler, hem kendilerine saygı duyar hem de iyi ve olumlu ilişkiler geliştirdikleri için diğer bireyler tarafından örnek alınarak takdir görürler²³⁶.

²³⁶ Feride Akım, a.g.e., ss. 68-69.

Etik anlayışın ve bilincin örgütlerde yerleşmesi ve sürdürülmesi ise örgütte sağlıklı iletişim ağlarının kurulmasına, dürüst, şeffaf ve açık ilişkilerin geliştirilmesine hizmet eder. Bu açıdan etik anlayışla hareket eden bireyler davranışlarının sonuçlarını önceden düşünür ve ulaşmak istedikleri iyiyi elde etmek için etik davranışları alışkanlık haline getirirler. Bu bakış açısını içselleştirmiş liderler ise etik lider olarak tanımlanırlar²³⁷.

Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayalıdır. Etik liderlik rolündeki bir lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken “her yolu mübah” görmez, amaçlara ulaşmaya çalışırken temel etik değerleri dikkate alır. Ayrıca etik liderlik rolündeki bir liderin vicdanı sorumluluk duygusu gelişmiştir. Etik değerlere uymanın sadece bireysel değil aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğu bilincini taşır²³⁸.

2.2. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

2.2.1. Kriz Liderliğinin Tanımı

Krizde liderlik uygulamasının anlaşılabilmesinde, Liderlik ve Kriz kavramın iç içe geçmiş halde bir arada ele alınması bir önkoşuldur. Northouse, liderliği “bireyin ortak amaca ulaşmak için grubu etkileme süreci” olarak tanımlar²³⁹. Pearson ve Clarie krizi: örgütün hayatını tehdit eden ve belirsizliği ile tanımlanan, zaman baskısı yaratıp çabuk karar gerektiren şiddetli darbe, olarak tanımlamaktadır²⁴⁰. Liderlik ve kriz kavramlarının bir araya gelmesi bu iki kavramın uygun kuramsal tartışmasına temel olabilecek şekilde birleşmesine bağlıdır.

Kriz liderliği tanımı; grubun diğer üyelerini etkileyerek, beklenmeden gelen olumsuz bir durumun üstesinden gelme veya durumdan faydalanılma sürecidir. Sebebi ne olursa olsun, gereken vakitte oluşan olumsuz durumun etkisini en uygun

²³⁷ Feride Akım, a.g.e., s. 69.

²³⁸ Genç ve Halis, a.g.e., s. 49.

²³⁹ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 2nd Ed., USA: Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, s. 3 den Christensen, a.g.e., s. 12.

²⁴⁰ Pearson, C. M., and Clair, J. A., **Reframing Crisis Management**, Academy of Management Review, 23(1), 1998, s. 10-32’den Christensen, a.g.e., s. 12.

biçimde değerlendirme sürecidir. Kriz liderliği, tüm özellikleri ortaya çıkmış normal zaman liderliği gibi de değerlendirilebilir.

Bir krize liderlik etmek son derece kıyasıya zorlu olabilir. Bu tür durumlarda kalmış olan yöneticiler, yaşadıkları tecrübelerini kariyerlerinde bir dönüm noktası olarak tanımlarlar. Ama etkin kriz liderliği neye benzer? Üst düzey koçluk ve yönetici uzmanlığının olduğu gibi, liderliğin ve kriz liderliğinin birçok tanımı olabilir. Bazı eğitim faaliyetlerinde kriz liderliği, yöneticilerin ortak amaçlara ulaşmada diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanır. Kriz ortamının içinde bulunduğu ve negatif üretim eğrisine ve sebep olan sürekli değişen çevre göz önüne alındığında, kriz liderliğinin tanımını basitçe diğerlerini etkileme kabiliyeti olarak yapabiliriz²⁴¹.

Finansal piyasadaki dalgalanmalar, teknoloji ve ürünlerin hızlı değişimi, grevler, tecrübeli personelin emekliye ayrılması, hastalık veya ani kazalar liderlerin her gün karşılaştıkları zor durumlar arasında sayılabilir. Bu gibi durumlar iş yaşamının bir parçasıdır ve tahmin edilebilir olmamakla birlikte, tamamıyla beklenmedik de değildirler. Bu gibi durumlar terörist bir saldırıda genel merkezdeki personelin tamamının kaybı, yabancı ülkedeki yatırımların o ülke tarafından millileştirilmesi gibi gerçek krizle veya bütünüyle beklenmedik durumlarla kıyaslanamaz. Ne var ki, aradaki farklar sadece derece farkıdır ve meydana gelen en küçük olayın da doğru teşhis edilmesi gereklidir. Kriz ile kriz olmayan kötü durumun farkı, başarısız öngörü, sıkıntının şiddeti ve yanıt verilecek zamanın darlığıdır ve kriz durumu aslında kriz olmayan zor durumun şiddetini artırmış haldeki devam etme durumudur²⁴².

Kriz yönetimindeki başarı kriterlerinin başında, “liderlik” gelmektedir. Bir kişiye lider diyebilmek için, onun insanları birleştirmesi, harekete geçirmesi, iz bırakması ve değişiklik yaratması gerekir. Liderliğin ön koşulu ise ahlaklı olmak ve bir mesaja

²⁴¹ Gene Klan, **Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead**, USA: CCL Pres, 2003.

²⁴² Christensen, a.g.e., ss. 13-14.

sahip olmaktır. Lider, zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturur. Bu, liderin vizyonudur. Lider mesajını izler, çevresindekiler de lideri²⁴³.

Gerçek lider, kendisini kriz dönemlerinde ortaya koyar. Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerlidir. Kriz dönemlerinde ortama bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Oysa gerçek bir liderin kafasında çözümler vardır ve bu nedenle iyimserdir. Bu enerji çevreyi etkiler, çünkü kriz dönemleri insanların koşulların değiştirilmesini ve fark yaratılmasını istedikleri dönemdir. Kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybeder. Gerçek bir lider ise stakoyu değiştirir ve mutlaka fark yaratır²⁴⁴. Bu anlamda liderlik bir “görev” değil, kaçınılmaz bir sorumluluktur. Kriz yönetiminin bir diğer başarı faktörüdür. Sadece görevin yerine getirilmesi değil, liderliğin gerektirdiği tüm niteliklerin ortama yansması gerekir²⁴⁵.

Günümüzde geleneksel yöneticilik anlayışı, “idarecilik” kavramını tanımlamaktadır. İdarecilik, durumu idare etmek ve statüyü korumak anlamına gelir. Kriz dönemlerinde ise, statüyü korumak değil, yeni çözüm ve yollar bulmak gerekir. Hiçbir zafer alışılmış yollar izlenerek ve bilinenler tekrarlanarak kazanılamaz. Doğru zamanda doğru yolu bulmak kolaydır, ancak önemli olan yanlış zamanda doğru yolu bulmaktır²⁴⁶.

Hiebert’e göre yöneticilik ile liderlik arasındaki fark, birinin diğerine mukayesesi değil, daha çok dengesidir. Güçlü liderler mükemmel yöneticiden başka kendi itibarlarının önemli ögesidir ve yönetimleri uzmanlıklarından kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki tabloya bakarken, yönetim ve liderlik arasındaki ayrımın bir ikilem, değil, bir karışım veya denge olduğunu unutulmamalıdır. Her ikisi de bugünün bilgiye dayalı örgütünde gereklidir²⁴⁷. İyi yöneticilik kalite ve karlılık gibi ana alanlarda düzen ve istikrar getirir. Buna karşılık liderlik değişikliklerle başa çıkma işidir²⁴⁸.

²⁴³ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 145.

²⁴⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 146.

²⁴⁵ Salim Kadıbeşegil, **Kriz Geliyorum Der**, 3.b., İstanbul: Mediacat Kitapları, 2008, s. 116

²⁴⁶ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitim.asp?sayi=66> (15.03.2010)’dan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 146.

²⁴⁷ Murray Hiebert ve Bruce Klatt, **Contrasting Management and Leadership The Encyclopedia of Leadership A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques**, New York: McGraw-Hill, 2001, s. 5.

²⁴⁸ Acar Baltas, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s. 106.

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır²⁴⁹.

Yönetici başkalarının saptadığı amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve o grubu davranışa yöneltir²⁵⁰.

Tablo 2.2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici	Lider
Öngörüye yönelik başarı	Yenilik ve uyarlamaya dönük başarı
Hedefler	Görüş ve değerler
Planlar	Enerji
Görüşü ve amaçları tanımlar	Görüşü ve amaçları yaşar
Değer yargılarını tanımlar	Değerleri modeller
İşleri doğru yapar	Doğru şeyleri yapar
Yüksek – düşük stratejisi yapar	Her kademede liderlik, herkes stratejik önemli
İş odaklı	Sonuç odaklı
Kısa dönemli sonuçlara bakar	Uzun dönemli sonuçlara, büyük resme bakar
Doğrusal, akılcı, analitik	Sistem, bütünü sıraya koyan, sezgisel
Akılcı personel (davranış, itaat)	Duygusal personel (ahlak, kararlılık)
Kontrol eder	İlham verir, yeni yollar yaratır, rehberlik eder
Tek en iyi stil (plan, organize, atama, kontrol)	Çoklu, durumsal liderlik rolü ve stili
Teknik	Prensip
İçeriğe odaklı	İçeriği belirler, sürece dikkat eder
Kalite kontrol	Herkes kaliteden sorumludur
İçeri bakar	Müşteri odaklıdır
Bireysel çaba ve ödül	Bireysel ve takım çabası ve ödülü
Yönetim en iyisini bilir	Örgütün tamamı en iyisini bilir
Kişisel başarı gibi başarı	Diğerlerinin başarısı gibi başarı
Örgüt için en iyisi (alt çizgiye odaklı)	Toplumdaki örgüt için en iyisi

Kaynak: Murray Hiebert ve Bruce Klatt, a.g.e., s. 5.

Liderler, örgütsel faaliyetlerin görülmesinde, yapanlar ile karar verenler ayrımını önemsemez ve örgütlerde temel tehdidin, bireylerin entelektüel kapasitelerinden değil, onların hapsedilmesinden geleceği bilinciyle hareket eder. “Kriz dönemleri liderliği” profiline uyan lider kişisel gelişmeye, bağımsız düşünme ve inisiyatif kullanmaya değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma hayatıyla özel yaşamı

²⁴⁹ İsmail Efil, İşletme Yönetimi, Bursa: Alfa Aktuel Yayınları, 2004, s. 5 den Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 204.

²⁵⁰ Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 205.

arasında denge kuran biridir. Kriz döneminde liderler iş görenlerin ancak kendi hedeflerine ulaşmaları halinde, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilebileceğine inanır²⁵¹.

Liderlik bir görev değil, kaçınılmaz bir sorumluluktur. Kriz yönetiminin bir diğer kritik başarı faktörüdür. Sadece görevin yerine getirilmesi değil, liderliğin gerektirdiği tüm niteliklerin ortama yansması gerekir. Yöneticiyi lider yapan, olağanüstü durumlardaki cesaret ve risk yönetme yeteneğidir. Risk karşısında öne çıkmak ve alelade insanların alternatiflerin bittiğini sandığı sırada, umulmadık bir alternatif ortaya koymak, liderlik yeteneği sayesinde mümkün olabilir²⁵².

Lider, insanların birarada bir amaç için çalışmasını sağlar, insanların bir araya gelmesini ve ekip olarak çalışmalarını sağlayacak güce sahiptir. Sadece olumlu bir şey yaptıklarını hissetmeleri bile, gerilim ve korkunun azalmasına ve krizin çözülmesine yardımcı olur²⁵³.

Genel anlamda bakıldığında örgüt çalışanları ve lider arasındaki ilişkilerin yapısı, krizin örgütsel sonuçları açısından belirleyici olmaktadır. Örgütteki lider kişiler ile takipçiler arasındaki güven ilişkisi krize tepki olarak ortaya çıkan üç örgütsel davranış olan karar vermede merkezileşme, iletişimde doğru ve güvenilir bilgi ve işbirliği davranışını şekillendirici bir etki yapmaktadır²⁵⁴.

Krizlere verilecek cevaplar insanın hayal gücü ile sınırlıdır. Bir olay tehdit midir fırsat mıdır? Örgüt lideri tehdidi zayıflatır mı yoksa fırsatı mı güçlendirir? Lider tehdidi fırsata çevirebilir mi? Hangi liderlik yaklaşımı mücadelede başarılı olur? Hangi tür örgüt ve örgütün diğer ortakları değişiklikleri kabul eder? Kriz durumunda bu sorulara ancak örgütlerin tecrübeleri yanıt verebilir. En uygun çözüm bu sorulara örgütler içerisinde doğrudan cevap aranmasıdır.

²⁵¹ Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, ss. 147-148.

²⁵² Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, s. 148.

²⁵³ Luecke, a.g.e., s. 104.

²⁵⁴ Tüz, Kriz Yönetimi, ss. 129-130

2.2.2. Liderin Krizdeki Rolü

İdeal olan, örgütlerin fiziksel, duygusal ve entelektüel yaşamlarının denge içerisinde olmasıdır fakat, kriz durumu dengeyi bozup terazinin ucunu ters çevirdiğinden her durumda dengede kalabilmek zordur. Bu durum, duygusal çalkantıda olan örgüt üyelerine liderlik yapması gereken yöneticiler için farklı bir mücadeledir²⁵⁵.

Atanmış bir lider pozisyonunda olmak, lider olmakla aynı anlama gelmez. Bir durumda etkili bir lider olabilmek için konu ile ilgili bilgi donanımına sahip olmak veya çok yetenekli olmak yetmeyebilir. Başarılı ve etkili bir lider olabilmek için birtakım sayılara ulaşmak da yeterli olmayabilir. Kendilerini, bulundukları konum, aldıkları ücret, istikrar durumları yüzünden başarılı sanan ancak sadece bugüne yatırım yapan liderler, zamanla oyunun dışında kalabilmektedir. Bu liderleri hayal dünyalarından bu kadar kesin bir şekilde krizden başka hiçbir şey ayıramaz. Travmatik olaylar için gerekli beceriye sahip olmadıklarının ve liderlik için hazırlık yapmadıklarının farkına ancak kriz anında varırlar²⁵⁶.

Etkili liderler diğerlerini etkilemek için gelişmiş bir yeteneğe sahip olduklarından, sonuç almak için otorite veya korku taktiğini kullanmamayı benimseyebilirler. Bu, güçlü liderliğin gerekli olduğu bir kriz durumunda önemli bir yetenektir. Tehdit, baskı ve zorlama genellikle verimsizdir hatta zararlı bile olabilir. Normal zamanlarda yararlı olan etkileme teknikleri kriz esnasında daha da kritik hale gelir. Çünkü etkileme becerileri kriz olmayan normal zamanlarda olduğu gibi kriz esnasında da uygulanabilir ve liderler bu becerileri kriz gelmeden geliştirebilirler. Liderler, gelişmeye yönelik çabalardan en fazla verimi alabilmek için, kriz liderliği ile ilgili en kritik üç beceriye konsantre olmalıdır: iletişim, görüş ve değerlerin açıklığı ve diğerlerini dikkate almak²⁵⁷.

Bu alanlara dikkat vermek önemlidir çünkü krizin bir lideri önceden görülmemiş olan bir beceri derinliği göstererek başarı göstereceği fikri, romantik bir batı

²⁵⁵ Gene Klan, a.g.e.,

²⁵⁶ Gene Klan, a.g.e.,

²⁵⁷ Gene Klan, a.g.e.,

kavramıdır. Bu kadar çekici ve kendiliğinden olan bir gelişme çok nadiren görülür. Eğer günlük liderlik özellikleri güveni desteklemez, saygı toplamaz, güven telkin etmez ve duygusal bağlarla bağlanmazsa, sadece kriz geldi diye liderlik özelliklerinin önemli ölçüde değişmesi mümkün olmaz. Eğer iletişim kurulmaz ve bilgi paylaşılmazsa, kişisel veya örgüt vizyon ve değerleri vurgulanmaz, güçlü iş ilişkileri kurulmazsa, kriz esnasında bu gibi vazgeçilmez liderlik davranışlarının kendiliğinden su yüzüne çıkacağını beklemek gerçekçi olmaz. Diğer yandan, çalışanlarla doğrudan iletişim halinde olan, durumlarıyla ilgilenen ve davranışında tutarlılık ve bütünlük olan liderin kriz esnasında da aynı özelliklerini muhafaza etmesi muhtemeldir.

Birleşik Devletler ordusu liderlik tecrübeleri, özellikle sıcak çatışma ortamlarında ve hassas kriz durumlarında, yıldırma veya zorbalık gibi taktiklerin işe yaramadığı görüşünü benimsemektedir. Vietnam Savaşı sırasında bu tür taktikler uygulayan liderler askerlerinde saldırganlık, itaatsizlik ve isyanlarla karşılaşmışlardır ve ordu araştırmaları savaş zamanlarında bile askerleri olumlu yönde etkileme taktığının hedefe ulaşmada daha iyi sonuç verdiğini ortaya koymuştur. Geleneksel otoriter liderlik yöntemlerinin genelde istenenin tam tersi sonuçlar verdiği görülmüştür²⁵⁸.

Kriz zamanlarında insanlar güçlü lidere gereksinim duyar. Sorunları çözmeye kendini adanmış ve kendinden emin bir lider, herşeyden daha önemlidir. Bu nedenle, komutanlar ön saflardaki siperlere gider. Bu nedenle, Winston Churchill hava saldırılarının bütün şiddetiyle sürdüğü dönemde Londra sokaklarında halk ile birlikte olmuştur. Bu nedenle, Lee Iacocca, Chrysler şirketini kurtarmak için 80'li yıllarda yürüttüğü kampanyada herkesin tanıdığı bir isim haline gelmiştir. Liderin, kamuoyu önünde olmasının önemi çok büyüktür. Paul Argenti, New York şehrinde yaşanan 11 Eylül felaketi üzerine yaptığı araştırmada, en etkin kriz yöneticilerinin kamuoyunun önüne en çok çıkanlar olduğunu tespit etmiştir²⁵⁹.

17 Ağustos 1999'da yaşadığımız deprem felaketi bize, liderliğin ne kadar önemli olduğunu bir kere daha göstermiştir. Herhangi bir konuda inisiyatif almak, risk

²⁵⁸ Klan, a.g.e.,

²⁵⁹ Luecke, a.g.e., s. 102.

üstlenmek ve sonuç elde edinceye kadar mücadeleyi sürdürmek, mesai saatleri dışında işini düzenli yapmaktan fazlasını düşünmeyen kişilerin üstesinden gelebileceği işler değildir²⁶⁰.

Kriz esnasında yapılması gereken ilk şey, sorunun gerçekten ne olduğunu tespit etmektir. Dedikoduları, söylentileri, alakasız bilgi kırıntılarını eleye eleye gerçeğe ulaşılır. Bu, ancak doğru insanlara sorarak en güvenilir kaynaklara başvurarak ve doğru yerlere giderek başarılabilir. Gerçeğe ulaşıldığında²⁶¹:

1. Her an ulaşılabilir olunması gerekir, yani birisinin işin başında olduğu ve işleri düzeltmek için çalıştığının herkese gösterilmesi gerekir.
2. Kriz ile yüzleşilmeli, üzerine gidilmelidir.
3. Her zaman uyanık olunmalı, yeni gelişmeler takip edilmeli, elde edilen yeni bilgiler değerlendirilmelidir.
4. İnsanların güvenliğini temin ettikten sonra, örgütün önceliklerine odaklanılmalıdır.
5. Kontrol edilebilir sorunlarla uğraşılmalı, edilemeyenlerle zaman kaybedilmemeli, gerektiğinde kurallar çiğnenmelidir. Kurallar, bütçeler ve uygulamalar çok nadiren krizler de gözönünde bulundurularak hazırlanmaktadır.

Kriz anında liderlerin altı temel konuda yeterlilik göstermesi gerekir. Bunlar²⁶²:

1. Örgütte güvenin tesis edilmesi
2. Ortak düşünce yapısı oluşturmak
3. Örgütün zayıflıklarını belirlemek
4. Akılcı ve hızlı kararlar vermek
5. Cesur hamlelerde bulunmak
6. Değişimi etkilemek için krizden ders çıkarmak.

²⁶⁰ Acar Batlaş, a.g.e., s. 108.

²⁶¹ Luecke, a.g.e., s. 103.

²⁶² James, E.H. and Wooten, L.P., Leadership as (un)usual: How to display Competence in Times of Crises. Organizational Dynamics, vol. 34, no. 2, pp. 141-142, s. 146-149'dan Tüz, Kriz Yönetimi, s. 163.

Kriz anında liderlik vakit, enerji ve kaynak yatırımı gerektirmektedir. Liderler, kriz hakkındaki düşünce ve yapılarını ve tepkilerini değiştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Bu anlamda kriz sadece olumsuz değil, olumlu örgütsel sonuçlar da ortaya çıkaracaktır²⁶³.

Kriz ortamı liderlerinin ortak olan tek özellikleri, esnek düşünme ve doğru kararları yaptırma yeteneklerinin olmasıdır²⁶⁴.

Bir örgütün üst düzey lideri kriz öncesi, kriz süresi ve sonrasında anahtar durumundadır ve liderin niteliği krizin uzunluğunu, şiddetini ve nihai sonuçlarını belirleyebilir. Liderler etkinin bileşenlerine (iletişim, görüş, değerlerin açıklığı ve ilgi duyma) dikkat ederek, bir çok insan ve krize eşlik eden olumsuz hava üzerinde önemli ölçüde pozitif bir etkiye sahip olabilirler. Bu da, krizin olumsuz olan etki ve süresini örgüt lehine azaltabilir²⁶⁵.

Etkili bir lider, ister büyük bir şirketin CEO'su isterse de bir departmanın müdürü olsun, bir kriz esnasında asıl sorunun ne olduğu mümkün olan en kısa zamanda ortaya çıkarır. Sık sık, pekçoğu doğru olmayan bir enformasyon sağanağı yaşanır. Gerçeği keşfetmek ve doğru insanlarla konuşarak bununla yüzleşmek en güvenilir sesleri dinlemek ve doğru yerlere gitmek liderin görevidir. Kriz içinde bir lider şu şekilde tepki verir²⁶⁶:

1. Krizle yüzleşerek- korkuyu olumlu eyleme dönüştürerek,
2. Tetikte olarak – yeni gelişmeleri takip ederek ve yeni bilginin önemini ayırt ederek,
3. Önceliklere odaklanmayı sağlayarak – ilk önce insanların güvenliğini sağlayıp daha sonra bir sonraki en önemli ihtiyaçları değerlendirerek,
4. Neyin kendi kontrolü altında olduğuna ve neyin olmadığını belirleyerek ve (buna) karşılık vererek.

²⁶³ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 139.

²⁶⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 147.

²⁶⁵ Thomas W. Christensen, a.g.e., s. 12.

²⁶⁶ Harvard Business School Press, **Kriz Yönetimi**, çev. Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 2008, ss. 59-90.

2.2.3. Kriz Yönetim Programı

Kriz yönetimi programı, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için örgütün yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir²⁶⁷.

Kriz ortamında, örgüt yöneticilerinin iyi bir kriz yönetimi programı uygulaması gerekmektedir. Kriz yönetimi, olası felaketlere karşı hazırlık çalışmalarını ve yönetsel uygulamaları içermektedir. Kriz yönetimi uygulamalarında, içsel ve dışsal beliren bir takım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler söz konusu olmaktadır²⁶⁸.

2.2.4. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Kriz yönetimi; stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgütler bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır²⁶⁹. Bu boyutlar, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir²⁷⁰.

Örgütler için öncelikle önemli olan, kriz anında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yöntemlerini aramak değildir. Kriz şartları gerçekleşmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve örgütün süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının krize hazır

²⁶⁷ Özden, a.g.e., s. 50.

²⁶⁸ Özden, a.g.e., s. 50.

²⁶⁹ Pira ve Sodohol, a.g.e., s. 184.

²⁷⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 84.

olması önemlidir. Krizde etkin yönetimin dört boyutu psikolog Zuhal Baltaş tarafından şu şekilde ele alınmıştır²⁷¹:

Tablo 2.2.4. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	
Stratejik Yönetim	• Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik • Yeni vizyona uygun stratejik planlama • Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri • Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim • Çalışanlararası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
Teknik ve Yapısal Yönetim	• Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi • Bütçede revizyon • Kurumun öğrenme yeteneğini artırma • Veritabanı oluşturma • Riskleri azaltma
İletişim Yönetimi	• Kurum içi etkin ilişkiler • Medyayla ilişkiler • Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	• Kuruma yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak • Ekip ilişkilerini güçlendirmek • Korku ve paniği gidermek • Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Kaynak: Zuhal Baltaş, *Krizde Fırsatları Görmek*, 2.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004, s. 22

2.2.4.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır²⁷².

1950’li yıllardan itibaren strateji kavramı yönetim uygulamaları içerisinde oldukça sık kullanılmaya başlanmış ve önemini giderek arttırmıştır. Strateji kelimesinin kökeni incelendiğinde iki farklı kaynağın varolduğu görülür. Bunlar;

²⁷¹ Zuhal Baltas, **Krizde Fırsatları Görmek**, 2.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004, s. 22.

²⁷² Pamuk ve diğerleri, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık ss. 15-18’den den Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2 (2003), s. 71.

Latince yol, çizgi anlamına gelen “stratum” ve Yunanlı general Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanılan “strategos” kavramlarıdır²⁷³.

Konuya genel bir açıdan yaklaşıldığında strateji; “örgütün çevresi ile ilişkilerinin izlenmesi sonucu, faaliyet yönü ile faaliyet alanını da içerecek şekilde örgütün izleyeceği amaç ve hedeflerin, bunlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulamanın başarılı sonuçlandırılması için gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır²⁷⁴.

Eren’e göre stratejik yönetim, stratejinin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejinin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da bu stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır²⁷⁵. Bu anlamda stratejik yönetim, üst düzeyde strateji üretmeye, uygulamaya ve sonuçlarını kontrol ederek değerlendirmeye dönük faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda örgüt yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsayarak uzun vadede örgütün ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir²⁷⁶.

²⁷³ Ş. Kuruoğlu, “Stratejik Planlama ve Türk Otomobil Sanayiinde Bir İnceleme”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s. 4’den Pira ve Sohodol, a.g.e., s. 89.

²⁷⁴ A.Kırım, “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 9’dan Pira ve Sohodol, a.g.e., s. 89.

²⁷⁵ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 16.

²⁷⁶ Dinçer, a.g.e., s. 35.

Seçilen stratejilerin uygulanmasında ise stratejik yöneticinin lider rolü önem kazanır. Astların ve alt birimlerin koordinasyonu, örgütte çalışanları etkileyebilmesi, kaynakların dağıtımında yeterlilik sahibi olması stratejik yöneticinin başarılı olmasında önemli bir rol oynayacaktır²⁷⁷.

Tüz'e göre stratejik yönetim, kriz yönetiminde olduğu gibi, disiplinlerarası bir bilgi derlemesi yoluyla geliştirilmiştir. Stratejik düşünme hala yükselen bir çalışma alanıdır²⁷⁸.

Stratejik süreç; üç temel hareket alanına ayrılarak incelenebilir. Bunlar; stratejik düzenleme, stratejik uygulama (stratejik yürütme) ve stratejik değerlendirmedir. Araştırmacılar, bu bölümlerlerin daha gerçekçi ve dolayısıyla da sürecin tamamına bütünsel bir bakış sağladığını belirtmektedir²⁷⁹.

Stratejik düzenleme; örgüt için görev, amaç ve hedeflerin yerleştirilmesini, iç kaynaklar ve stratejik alternatif seçimleriyle birlikte örgütü etkileyen dış çevre analizini içermektedir. Stratejik uygulama; örgüt için seçilen stratejinin etkisiyle yani; stratejinin uygulamaya konmasıyla alakalıdır. Stratejik değerlendirme; stratejik sürecin en az araştırılan kısmıdır fakat seçilen stratejinin başarı düzeyinin değerlendirilmesinde hayati öneme sahiptir.

2.2.4.2. Teknik ve Yapısal Yönetim

Örgütsel yapı, örgütün krize müdahale etmek ve krizle başa çıkmak için gerekli yapılara sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Krize hazır örgütlerin, etkili kriz yönetim alt yapı sistemleri bulunmaktadır. Organizasyonların teknik ve yapısal faaliyetlerinde, öncelikli olarak bir kriz yönetim takımı oluşturmak vardır. Kriz

²⁷⁷ Dinçer, a.g.e., s. 53.

²⁷⁸ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 118.

²⁷⁹ David Pollard and Sabine Hotho, **Crises, Scenarios and the Strategic Management Process**, Dundee Business School, University of Abertay, Dundee, UK, s. 5'den Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 118.

yönetim takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızlı karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır²⁸⁰.

Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından kriz planının uygulanması amacıyla bir araya getirilmiş olan ekiptir. Ekibin görevi krizin üstesinden gelmektir. Kriz yönetim ekibinin dört önemli işi; mevcut durumu analiz etmek, mevcut durum ve örgütün gelecek beklentilerine paralel stratejik kararlar almak, krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyonu yapmak ve bu kararları o örgütün tüm sosyal ortakları ile paylaşmaktır²⁸¹.

Örgütün hiyerarşik yapılanmasındaki farklılıkları dikkate alan bir kriz yönetim ekibi kurulabilir. Ekibin personel sayısı ne çok fazla olmalı ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücü için yetersiz olmalıdır. Kriz yönetim ekibi tam yetki ile donatılmalı ve örgütün kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Örgütün iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz yönetim ekibi tarafından yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir²⁸².

Krize neden olan konunun teknik koordinasyonu, kriz yönetim ekibinin alacağı kararlarla yönetilmelidir. Bilgi üretimine dayalı bu kararlar çerçevesinde yapılacak etkin bir koordinasyon, krizin üstesinden gelinmesinin en önemli adımlarından birisidir. Bu koordinasyon, yaraların sarılmasından çok duruma el konulması, köklü tedbirlere giden yolda ivedi yapılması gerekenlerin alt yapısının oluşturulması içeriklidir²⁸³.

Kriz yönetim ekibinin farklı risk sahiplerinin bakış açılarının anlaşılmasını, iç ve dış çevreyle iletişimi, kriz görüşmelerini ve stres altında duygusal tutarlılığı sağlayabilecek özel yeteneklere sahip olması gerekmektedir²⁸⁴.

²⁸⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 85.

²⁸¹ Kadıbeşegil, a.g.e., ss.77-78.

²⁸² “Kriz Yönetimi-2”,

<http://www.danismend.com/konular/stratejijon/STR0-KRIZ%20YONETIMI-2.htm>, (05.01.2010)

²⁸³ Kadıbeşegil, a.g.e., s. 84

²⁸⁴ Hasit, **a.g.e.**, s. 99

2.2.4.3. İletişim Yönetimi

İletişim yönetimi, kriz ekibinin, iletişim sistemini nasıl kuracağını, ne tür bilgilerin toplanacağını ve bilginin kriz ekibi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağına ilişkin faaliyetleri içerir²⁸⁵.

Kriz yönetimi ve kriz iletişimi birbirini destekleyen ayrı kavramlardır. Kriz yönetimi; krizin teknik anlamda yönetimine yoğunlaşırken, kriz iletişimi; yaşanmakta olan kriz gerçeği ve alınan önlemlerin algılanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır²⁸⁶.

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir²⁸⁷. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır²⁸⁸.

Krizde fırsatlar, iletişimin içinden doğar. Çünkü, kriz yönetiminin kritik başarı faktörü “iletişim”dir. Kriz yönetimini “fırsatlara” taşıyacak olan etkileşim de, iletişimi nasıl yönettiğimiz ile yakından ilgilidir. Çünkü zamana karşı yarışın yapıldığı bir ortamda, geriye dönüşü olmayan bir takım kararları alırken, farkında olmadan hep “algılamalar” üzerinden hareket edilir. Sonuçta elde edilmek istenen, kriz ile ilgili almış olunan kararların, ilgili sosyal ortaklar üzerinde bir algılama oluşturarak, kendi hedefleri ile buluşmasıdır²⁸⁹.

²⁸⁵ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 26

²⁸⁶ Kadıbesegil, a.g.e., s. 55

²⁸⁷ Theodore H. Pincus, “A Crises Prachute: Helping Stock Prices Have A Soft Landing” The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No. 4, Spring 1986 s. 36’dan Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 101.

²⁸⁸ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 101.

²⁸⁹ Kadıbesegil, a.g.e. s. 107.

Kriz dönemlerinde etkili iletişim kurmak bir örgütün en öncelikli konusu olmalıdır. Böylelikle önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi en doğru bilginin en hızlı biçimde hedef gruplara ulaştırılmasına yöneltilmelidir. Bu işlev de ancak iyi bir kriz iletişimi planlaması yapmak, örgüt sözcüsünü tespit edip onu açıklama yapmak konusunda eğitmek önemli hedef grupları belirleyip verilecek mesajları oluşturmakla gerçekleştirilebilir²⁹⁰. Bu önemli noktaların dikkate alınarak hazırlandığı etkin bir kriz iletişim planıyla örgütün krizden fazla sarsılmadan çıkmasının yanısıra yeni kazanımlar elde etmesi sağlanabilir.

Kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, etkili bir iletişim becerisine bağlıdır²⁹¹. Örgütlerde, etkili bir iletişim kültürünün oluşturulması, kriz yönetimin başarısında önemli bir etkidir. Böyle bir iletişimin ortamının varlığı, aynı zamanda kriz sinyallerinin önceden alınmasına ve krize karşı hazır olunmasına yardımcı olabilir. Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak “olaylar ortaya çıkıncaya kadar bekleme” düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili bilgiler mümkün olduğunca medyaya ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır. Eğer medyaya bilgi verilmezse ikinci veya üçüncü kaynaklardan alınan, yeterli olmayan ve bazen de yanlış olarak aktarılan bilgiler örgütün aleyhine olacaktır. Medyayla devamlı bilgi akışı olduğu taktirde örgütün krizle ilgili olarak çeşitli çalışmalar yaptığını ortaya koyacak, bu da yanlış algılamaların önüne geçecektir²⁹². Bu iletişim ağının kurulması medyanın ve dış çevrenin yaşanan krizle ilgili eksik ya da varsa yanlış bilgilerinin düzeltilmesini sağlayacak ve örgütün olay ile ilgili gösterilen hassasiyetin kamuoyu tarafından algılanmasını sağlayacaktır.

Krizin aşılmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri iletişimdir. Bunun için kamuoyunun doğru şekilde bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Sözlü ve yazılı basın ile net bir iletişim politikası benimseyen, olası suçlama karşısında sert savunma yapmak yerine gerçekleri kanıtlarıyla savunan ve olayı sahiplenen,

²⁹⁰ Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul: Der Yayınları, 2002, s. 429.

²⁹¹ WYATT, William. (2002). Be Prepared: Communicating in a Crisis. *State Legislatures*, 28 (4), 31-35'den Feridun Sezgin, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 192.

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>, (05.01.2010)

²⁹² Okay ve Okay, a.g.e., s. 430.

gelişmeleri medyanın yorumuna bırakmadan birinci elden ve zaman geçirmeden paylaşan, hedef grupların doğru bilgiyi alabilmesi için tüm kitle iletişim araçlarından yararlanan bir kriz iletişim sisteminin kurulması, krizden çıkılmasını hatta kamuoyu üzerinde kriz öncesine nazaran örgüt ile ilgili daha olumlu etki yaratılmasını sağlayacaktır.

Zayıf iletişim, işgörenlerin kriz durumuna tepki vermemesine ve kritik kaynakların yanlış alanlara yönlendirilmesine yol açar. İyi iletişim olmaksızın kriz dönemlerinde koordinasyon ve kontrol zorlaşır²⁹³. Kriz iletişimi konusunda başarısız olan firmaların yaptığı hatalar şu şekilde ele alınabilir²⁹⁴:

- Yaşanan krizi görmezden gelerek kimsenin öğrenmeyeceğini düşünmek,
- Krize cevap verme konusunda yavaş hareket etmek ve yeterince zamanı olduğunu düşünmek,
- Konu kamuya yansıdıktan sonra krize çözüm üretme adına çalışmalara başlamak,
- Kendisiyle ilgili çıkan haberler karşısında medyaya karşı olumsuz bir tutum içine girmek,
- Kamuya iletilen mesajlarda anlaşılabilir bir dil kullanmak,
- Sadece yazılı açıklamalarda bulunmak.

Bu tür hatalar büyük ölçüde örgütlerin, reaktif- tepkici stratejiler izlemeleriyle ilgilidir. Oysa, özellikle kriz ortamında ilgili gruplardan önde olmak, proaktif bir yaklaşıma sahip olmak önemlidir²⁹⁵.

²⁹³ Dowling, S. C., **Crises Communications**, OH&S Canada, C. 12, No. 2, 1996, ss. 48-54'den Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Asuman Akdoğan ve Ayşe Cingöz, **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü**, 1.b.,İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 17.

²⁹⁴ Bernstein, J., Making A Crises Worse: The Eleven Biggest Mistakes in Crises Communications, Journal of Promotion Management, C. 12, No. 3/4, 2006, ss. 39-45'den Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Asuman Akdoğan ve Ayşe Cingöz, **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü**, 1.b.,İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 17.

²⁹⁵ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Asuman Akdoğan ve Ayşe Cingöz, **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü**, 1.b.,İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 17.

Kriz dönemleri, iyi yönetilirse ve değerlendirilebilirse örgütlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimini etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler olabilir. İletişimcilerin gözlüğüyle baktığımız zaman krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir. Etkin bir kriz yönetimi programı için iletişim faaliyetleri ile ilgili olarak bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler, krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgilerin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir. Kriz dönemlerinde medyanın eğitimi ve halkla ilişkilere dönük çalışmalar oldukça önemlidir²⁹⁶.

2.2.4.4. Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi

Örgütte çalışan bireylerin özellikleri, işgörenlerin kriz eğilimli savunma mekanizmaları sergileyip sergilemediklerine ilişkindir. Krize hazır örgütlerde, krizi makul gösterici savunma mekanizmaları yerine, krizin gerçek nedenleri üzerinde yoğunlaşılır. Örgütsel kültür ise; örgütsel inanç, değer ve mantıksal durumların krize eğilimli olup olmaması ile ilgilidir. Krize hazır örgütlerde, kriz durumları rasyonel bir mantık içerisinde değerlendirilir.

Krizin travmatik perspektifi kriz yönetiminde uygulama alanı bulan bir durum olmaktadır. Bu perspektif çalışanların ve liderlerin, örgütsel krizi tahmin etmede farklı davrandıklarına yönelik kendileri ve dünya hakkındaki temel varsayımları ileri sürer²⁹⁷. Burada en büyük sorumluluk tepe yönetimine düşer. Bunun için psikolojik ve kültürel öğelerle ilgili olarak²⁹⁸:

- a- Kriz yönetiminde örgüte canlılık ve hareket sağlamak için üst yönetimin güçlendirilmesi,
- b- Krizin çalışanlar üzerinde yaratacağı çeşitli duygusal sorunlar konusunda uzman kişilerin görüşlerinin alınması,

²⁹⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 177.

²⁹⁷ Tüz, **Kriz Yönetimi**, s. 15.

²⁹⁸ Ian I. Mitroff-Christine. M. Pearson: Crises Management; Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993, s. 115'den Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 87.

- c- Çalışanlara gerekli psikolojik yardımın yapılması,
- d- Stresle başa çıkma yollarının öğretilmesi,
- e- Gelişim ve değişime ayak uydurmak için öğrenmeye açık olunması, gereklidir.

Kriz yönetiminde çalışanlar üzerinde en önemli psikolojik unsurlar arasında inandırıcılığın ve güven duygusunun devamlılığının sağlanması gelmektedir. Belirsizliği aşma çabalarının temelini güven duygusu oluşturur. Güven duygusunun yokluğu özellikle değişim dönemlerinde üstesinden gelinemez problemlere yol açabilir. Kriz dönemleri zor kararların alındığı, yaşanan belirsizliğin stresi artırıcı etki yaptığı bir süreç olmasının yanı sıra, örgüt için son derece yapıcı etkileri de bulunabilen bir dönüm noktası olma özelliği de taşır. Bu dönemin yapıcı etkileri üst yönetimden tüm çalışanlara değin paylaşılan amaç birliği ve vizyon çerçevesinde oluşmaktadır. Oluşturulan bu kurumsal vizyonla çalışanların bireysel vizyonları ne derece paralellik gösterirse ortaya çıkacak birleştirici güç o derece etkindir.

2.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ VE BU SÜREÇTE LİDERİN ROLÜ

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir²⁹⁹.

Örgütler için öncelikle önemli olan kriz çıkmadan önce krizin gelmekte olduğunu hissedip önlemeye çalışmak ve yönetim yapısında buna göre değişikliklere gitmektir. Bu yapıldığı halde kriz yine de çıkıyorsa, yapılması gereken, krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramaktır³⁰⁰.

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden

²⁹⁹ Omer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriy Sezen (1998) kamu Yonetim Sozluğu Aknada, TOOAI E Yayın No. 283'den Hasan Demirtas, a.g.e., s. 11.

³⁰⁰ Can, a.g.e., 7b., 2005, s. 397.

ortaya çıkan krizlerde örgütü en az maliyet ve kayıpla, krizden kurtarma sürecidir. Buna göre kriz yönetimi, kriz öncesinin belirtilerinin yönetimiyle başlar³⁰¹.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Kriz yönetimi genel bir anlam taşısa da, korku, hasar, kayıp krizi gibi farklı türdeki krizler arasında benzer noktalar vardır³⁰². Bu açıdan kriz yönetim sürecini yedi madde halinde inceleyebiliriz:

- 1- Kriz Sinyalinin Alınması
- 2- Krize Hazırlık ve Korunma
- 3- Krizi Denetim Altına Alma
- 4- Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması ve Normal Duruma Dönüş
- 5- Krizi Çözme Yaklaşımı
- 6- Kriz Sonrası Rehabilitasyon
- 7- Öğrenme ve Değerlendirme

2.3.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz sinyalinin alınması, kriz öncesi örgüt yönetimi olarak, krizin meydana gelebileceğini adeta anons eden erken uyarı sistemlerini ve hazırlıkları içerir³⁰³. Örgüt lideri kriz öncesinde, yönetim yapısını krizi önceden öngörebilecek ve krizi fırsat olarak değerlendirebilecek şekilde hazırlamalıdır. Bu bağlamda lider planlamadan ve stratejiden asla uzaklaşmamalıdır. Kriz liderinin, kriz sürecinde yaşanacak değişimleri kontrolü altında tutabilmek ve planlarını uygulayabilmek için acil bir durumda neler yapılacağını belirten kriz rehberi hazırlaması da gereklidir. Bunun için değişim mühendisliğinden yararlanma, müşteri odaklı ve süreç temelli yeniden yapılanma gerekebilir. Değişimlere hızla uyum sağlayabilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için hiyerarşiden bir anlamda uzaklaşmak, iletişimi işler duruma getirmek, kararlara katılımı sağlamak, esnek uzmanlaşma ve örgütü bir

³⁰¹ Tutar, Stres ve Kriz Yönetimi, s. 69.

³⁰² Ian I. Mitroff-Christine. M. Pearson: Crises Management; Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993, s. 10-11'den Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, s. 90.

³⁰³ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, 1.b., Bursa: Alfa Basım, 2001, ss. 25-26.

sistem olarak düşünmek de kriz liderinin krizle başa çıkabilmesinin en etkili yollarındandır. Kriz anında hemen göreve başlayacak kriz ekibinin ya da ekiplerinin hazırlanması da büyük yarar sağlamaktadır.

Örgüt lideri için önemli olan kriz şartlarına gelindiğinde krizi atlatmak veya geçiştirmek³⁰⁴ değildir. Öncelikli olarak yapması gereken örgütü tehdit eden kriz koşullarını engellemektir. Bunun yanı sıra liderlik; örgüt kriz şartlarına gelmeden önce krizi öngördüğünde, kriz anında ise kriz koşullarını fırsata dönüştürdüğünde anlam kazanmaktadır.

Krizle ilgili sinyallerin ortaya çıktığı bu aşamada sinyallerin zamanında fark edilmesi krizin ortaya çıkmasını engelleyecek veya çözümünü kolaylaştıracaktır. Uyarı sistemlerinin takip edilememesi ve doğru biçimde değerlendirilememesi durumunda ise krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır³⁰⁵.

Örgüt yöneticisi bu sinyalleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır. Tepkici (reaktif) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini sürekli gözardı ederler, hatta onlar bile bile uyarıların üstünü örtmeye çalışırlar. Oysa profesyonel yöneticiler, daha proaktif (etkici) davranarak inkar etme yerine kriz yönetimine daha sağlıklı bir şekilde yaklaşarak erken uyarı sistemlerinden gereği gibi yararlanmasını bilirler³⁰⁶.

Geleceği öngörme, gelişmelere karşı proaktif davranma ve geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırma yeteneği bulunan vizyoner liderler ve sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütlerde köklü değişimlere öncülük edebilen dönüşümcü liderler kriz sinyallerinin algılanmasına diğer lider tiplerine göre daha yatkındır. Yönetim yetkisini tamamıyla kendisinde toplayan, organizasyonda amaçlar, politikalar, prosedürler ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermeyen otokratik liderin kriz sinyalini algılayamaması kriz öncesi süreçte bu liderlik tipinin sakıncalı olabileceğini göstermektedir.

³⁰⁴ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 26.

³⁰⁵ Can, a.g.e., 7b., 2005, s. 398.

³⁰⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 90.

Tüz³⁰⁷, örgüt liderleri tarafından krizi engellemek için yapılması gereken aktiviteleri; stratejik seviyede, teknik ve yapısal, değerlendirme ve inceleme, iletişim, psikolojik ve kültürel aktiviteler olarak ele almaktadır.

Kriz ortamına düşmekten kaçınan bir lider örgütte amaçları genel olarak belirlemeli, planlamasını amaçlar üzerine kurgulamalı ve esnek bir yapıda olmalıdır. Uzun dönemli kesin ve ayrıntılı planlar veya tepkisel planlar yerine durumsal planlama anlayışıyla hareket edilmelidir. Bir başka ifade ile eldeki bilgilerden hareketle, önemli değişkenler ile ilgili yapılacak öngörüler temelinde oluşturulan senaryolara bağlı şekilde planlama yapmalı, çevresel değişkenlerdeki gelişime uygun düşen planlamayı yürürlüğe koymalıdır. Örgütü amaçlara ulaştıracak etkinlikler ile ilgili stratejik kontrol noktaları oluşturmalıdır. Koşulların çok sık değişmesine paralel olarak, süreçleri sürekli incelemelidir³⁰⁸.

Örgüt liderinin belirleyeceği kriz yönetim planının kriz türünü, krizin aşamalarını, krize neden olan faktörleri, krizden etkilenen grup yada grupları kapsaması gerekmektedir. Böylece hangi kriz türü için hazırlıklı olunacağı, krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunları ve aktiviteleri belirlenerek krizin nedenini oluşturan teknik faktörler, organizasyonel alt yapılar, insani faktörler, organizasyonel kültür ve duygusal faktörlerin nedenleri ve krizden etkilenen gruplar incelenebilir.

Kriz öncesi süreçte liderin krize karşı acil önlemler içeren bir rehber hazırlaması faydalı bir çalışmadır. Bu rehberde acil eylemler yer almaktadır ve eylem planını, kriz durumunda iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaralarını, kriz döneminde kullanılabilecek sloganları, önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamalarını ortaya koyan iletişim basamaklarını kapsamaktadır.

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirmesi sonucu mekanikleşmesi, örgütün çevrede meydana gelen değişimlere zamanında uyum sağlamasına engel

³⁰⁷ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s.26.

³⁰⁸ Hammer, Michael ve James Champy (1994); **Değişim Mühendisliği**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul'dan Sucu, a.g.e., s. 53.

olmaktadır³⁰⁹. Plansız gelen değişmeler örgütlerin hızlı bir şekilde kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olan krize uygun bir zemin hazırlar. Bu süreçte liderin yapması gereken, planlı değişimler yaparak değişimi yönetmesidir. Liderin kendi örgütüne has özellikleri dikkate alarak değişim planı hazırlaması istenen sonucun elde edilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Planlı değişim süreci; teşhis koyma, değişim programını geliştirme, değişim programını uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

Çevre koşullarının sürekli değiştii durumlarda mekanik örgüt yapıları bu değişime uyum sağlamada güçlük yaşamakta ve örgütü krize açık hale getirmektedir. Krize kolay tepki verebilmek amacıyla örgüt yapısında gerçekleşen değişime paralel olarak mekanik örgüt yapısından organik örgüt yapısına geçiş yapılmalıdır³¹⁰. Değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı organik örgütlerdir. Değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay cevap verebilirler.

Yalın örgütlerin etkili yönetimi aşağıdaki temel ilkelerin biraraya gelmeleri ile mümkündür:

- Örgütte takım ruhu anlayışı hakim olmalı,
- Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalı,
- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre müşteri odaklı yapılanma sağlanmalı,
- Çalışanların kararlarına dayalı basit ve görsel bir yapı kurulmalı,
- Sürekli gelişme anlayışı ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalı,
- Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalı,
- Denetim ağırlıklı olarak oto kontrol ile sağlanmalı,
- Organizasyon yapısı iş ünitelerine ve sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmelidir.

Bu sayılan faktörler toparlandığında, yalın örgütlerin yönetiminde yalın organizasyon modelinin kurulması, planlama koordinasyon ve denetimin yalın örgütlere uygun olması ve yürütmede takım çalışmasının sağlanması önemli

³⁰⁹ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 4.B., Beta Yayınları, No. 402, İstanbul, 1993, s. 399 dan Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 37.

³¹⁰ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 51.

olmaktadır³¹¹. Bütün bu özellikleri üzerinde toplayan demokratik katılımcı liderlik tipinin organik örgüt yapısına ve yalın örgütlenmeye en uygun liderlik tipi olduğu söylenebilir.

Kriz karşı yapılanmanın en önemli yönü lider seçimidir. Kriz ortamı liderlerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırtma yetenekleri olmalıdır³¹². Kriz dönemi lideri olarak çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, değişime hızla uyum sağlayabilen kişiler tercih edilmelidir.

Kriz yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerden oluşan kriz ekibinin en önemli rolü krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada örgüt imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir.

2.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Kriz hazırlık ve korunma olası kriz durumlarından kaçınma durumunu ifade eder. İç ve dış ortamlarda oluşabilecek değişme ve gelişmelerden sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Krizi önlemek için liderin herşeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlaması, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne alması gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Lider konumundaki kişilerin problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve

³¹¹ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 55.

³¹² M. Peter Drucker, Etkin yöneticilik , Etki Kitapları, İstanbul ,1994'den Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 73.

uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurması ve koruması, krizden kaçınmak için ön şarttır³¹³.

Kriz durumunda başarılı olabilmek, büyük ölçüde krizin iyi yönetilmesine bağlı bulunmaktadır. Kriz liderinin kalitesi ise pekçok değişken ile iç içedir. Söz konusu değişkenlerden biri de erken uyarı sistemindeki başarıdır³¹⁴. Kriz yönetiminde, kriz henüz tam anlamıyla ortaya çıkmadan önce krize hazır olabilmek için örgütün iç faktörlerinin ve dış çevresinin sürekli olarak ve dikkatlice izlenmesi ve alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerekir³¹⁵. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Örneğin kurum duvarlarına yazılan yazılar işgören sorunlarıyla ilgili bir krizin sinyali olabilir³¹⁶.

Erken uyarı sinyallerin önemini iki boyutta incelemek mümkündür: Birincisi kırılma alanı ikincisi de zaman. Kırılma alanı boyutunun erken uyarı sinyalleri açısından önemi, örgütün krize hassas olduğu alanlarındaki değişimlerin lider tarafından zamanında fark edilmesini sağlamasıdır. Örgütlerin uyguladığı iş modeli, krizle karşı karşıya kalılabilecek hassasiyet alanlarında da belirleyici olmaktadır. Bu noktada, örgütün, erken uyarı sisteminin ne derece etkin olduğu, öncelikle kırılma alanlarındaki gelişmeleri ve değişimleri yakalayabilmek için izlenmesi gereken yeterli çeşitlilikte ve sayıda faktörün belirlenmiş olmasına bağlıdır. Sistemin etkinliğini belirleyecek ikinci konu ise, bu faktörlerin ne derece iyi izlendiğidir³¹⁷. Erken uyarı sinyallerinin önemini arttıran ikinci boyut, sinyallerin alınma zamanı ile ilgilidir. Genel kural olarak, sinyaller ne kadar erken alınabilirse, örgütün krizi

³¹³ Thomas W. Milburn ve diğerleri: Organisational Crises. Part 2: Strategies and Responses s. 1174'den Dinçer, a.g.e., s. 425.

³¹⁴ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Yakup Selvi ve E. Handan Sumer Göğüş, **UFRS Çerçevesinde Risklerin Raporlanmasının Erken Uyarı Sistemine Katkısı**, 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 432.

³¹⁵ Tağraf, H./Arslan, N.T., **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, Sayı 1, 2003, ss. 149-160 dan Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), Yakup Selvi ve E. Handan Sumer Göğüş, a.g.e., s. 432.

³¹⁶ Can, a.g.e., "g.g."3b., 1994, s. 303.

³¹⁷ Haluk Korkmazıyrek ve H. Nejat Basım, **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**, 1.b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009, s. 70.

önleme ya da krize hazırlanma reaksiyon süresi de o kadar uzayacaktır. Bu ise örgütün krizden olumsuz etkilenme derecesinin düşürülmesine katkı sağlayacaktır³¹⁸.

Erken uyarı sistemlerinin gözardı edilmesi, sadece sinyal alındıktan sonra ortaya çıkan bir durum değildir. Bu gözardı etme eylemi, sinyallerin izlenmesi aşamasında da oluşabilmektedir. Örgütler, belirledikleri erken uyarı sinyallerini çeşitli yöntemlerle izlemektedirler. Bu yöntemlere değer vermemek veya yeterince dikkat etmemek de, ya sinyalin alınmamasına ya da alınan sinyalin öneminin farkına varılmamasına yol açabilir³¹⁹.

Liderin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesi ile yakından ilgilidir. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden krizden kaçınmak mümkün olabilir³²⁰. Bu süreçte yönetim, krizden kaçmak için iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde örgütün ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır³²¹.

Lider için krizi sezme yöntemlerinden birisi çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır³²². Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Genel anlamda ülkede toplam talebin düşmesine bağlı olarak ekonomide durgunluk yaşanması ve bu sürecin finansal panikle birleşmesi bankacılık sektörünün çökmesine neden olabilir. Diğer yandan aşırı spekülasyon yapılması bu boyuta

³¹⁸ Korkmazyürek ve Basım, a.g.e., ss. 70-71.

³¹⁹ Korkmazyürek ve Basım, a.g.e., s. 76.

³²⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 911

³²¹ Dinçer, a.g.e., s. 424.

³²² Dan Haendel, Strategic Planning and Political Assesment, Corporate Crisis Magement, s. 214 den Eron Ere Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri, İst. Ün. İŞl. Fak. Dergisi, C. 17, S. 2., Kasım 1988, s. 33'den Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 84.

eklendiğinde ülke çapında kriz noktasına gelinir³²³. Liderin gelişmelerin seyrine bakarak krizin gelmekte olduğunu görmesi ve bu noktada önlem alabilmesi hayatidir.

Krize hazırlıklı örgütlerin yenilik için sürekli bir arayış, endişeye karşı güçlü savunma mekanizması, problemleri bulmayla ilgilenme, endişeyi benimsemede yeterli savunma mekanizması gibi özellikleri vardır. Krizler yapı itibarı ile komplekslidirler, anında karar vererek hareket etmek artık yeterli gelmemektedir, önceden belirgin bir eğitim ve organizasyon çağında bir plan hazırlığı gerekir³²⁴.

Tablo 2.3.2. Krize hazırlıklı ve hazırlıksız örgütler

	Krize Hazırlıksız Örgütler	Krize Hazırlıklı Örgütler
STRATEJİ	• Geleneksel stratejik yönetim • Hayatta kalma ve büyüme odaklı • Sınırlı hedefler • Kriz yönetiminde çoğunlukla proraktif strateji • Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok	• İsabetli çözümler • Gelişme ve öğrenme odaklı • Ortak hedefler • Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler • Krizin aşamalarına göre stratejileri var
YAPI	• Kriz yönetimi için özel bir yapı yok • Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok • Planlamanın klasik tanımlanması	• Etkili kriz yönetim ekipleri var • Özel ödül, görev ve eğitimler var • Gelişmiş zaman ve alan kavramları
KÜLTÜR	• Hatalı rasyonalizasyonlar çok sık kullanılır (krize hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla) • Kültürel bağlardan haberdar değil	• Çoğunlukla bilinçsiz ve hatalı rasyonalizasyon kullanımları çok az • Kültürel bağların önemini kavramış • Bilinçli, tecrübeli

Kaynak: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmaraorganizasyon/krizyonetimi.htm>
dan Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, s. 75.

2.3.3. Krizi Denetim Altına Alma

Kriz anında kriz liderinin yapacağı ilk iş, krizin boyutunu belirlemek ve tanımlamak; bu tanıma göre de krizin çözümü yönünde neler yapılabileceğini belirlemektir. İkinci olarak da kriz anında uzman yardımına gerek olup olmadığı değerlendirmesi yapmaktır. Bu süreçte krizin daha da yayılmaması için, ekip çalışmasından uzaklaşmamak koşulu ile, merkezi yönetime dayalı bir örgüt yapısına geçilmelidir. Eş zamanlı olarak kriz iletişim politikası krizden etkilenebilecek grupların bilgilendirilmesi, yatıştırılması fonksiyonlarını yerine getirecek şekilde

³²³ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 84

³²⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. s. 75.

düzenlenmelidir. Bu düzenleme ile acil bilgi merkezinin oluşturulması, kriz iletişim planı hazırlanması ve halkla ilişkiler biriminin çalıştırılması sağlanmalıdır. Kriz anında karar alınmasında ise strese karşı çeşitli yöntemler kullanılarak doğru ve hızlı karar alınma ortamı hazırlanmalıdır³²⁵.

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Üst yönetim gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da, kriz durumundan tamamen korunmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gereklidir³²⁶. Dolayısıyla bu aşama, duruma “hakim olma” veya “zarar kontrolü” olarak da adlandırılmaktadır³²⁷.

Lider için krizi denetim altına almanın en etkin yollarından biri önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini kolayca ortaya çıkarabilmelidir. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir³²⁸. Bu mekanizmaların çalışmaması durumunda liderin krizi yönetebilmesi mümkün olmaz ve kriz kaçınılmaz olur.

Kriz lideri örgüt üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Lider şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikle olmalıdır. Üyelerin yaratıcılıklarına ihtiyaç olduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır³²⁹.

³²⁵ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, ss. 92-112.

³²⁶ Can, a.g.e., “g.g.”3b., 1994, s. 305.

³²⁷ Can, a.g.e., “g.g.”3b., 1994, s. 399.

³²⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 93.

³²⁹ Michael Regester, *Crises Management: How To Turn Crises into An Opportunity*, Business Books, London, 1984, s. 64’den Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 77.

Problemlerle karşılaşan çoğu örgüt, bilinçli olmasa da, önce problemi görmezden gelmeye, sonra da alıştığı çözümlerden biriyle o problemi çözme girişiminde bulunmaya yatkındır. Problemi doğru tanımak ve buna özel bir strateji geliştirmek, ilk akla gelen seçenek olmasa da krizde zorunludur. Geliştirilecek olan stratejinin temelinde kriz yönetim ekibinin oluşturulması yer alır. Kriz yönetim ekibi, iç ve dış krizlerin işi ne ölçüde etkileyebileceğini değerlendirmelidir. Operasyon, nakit akışı, çalışanlar, sektördeki etkiler ve kurum arasındaki ilişkilendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre, krizin etkilerini hızla azaltma yolları belirlenmelidir³³⁰.

Kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır³³¹. Kararların merkezileşmesi ile bütün karar süreçleri güçlü bir önder veya lider tarafından yönetilmektedir³³². Bu süreçte katı bir örgüt yapısını temsil etse de, özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasına imkan sağlayan otokratik lider tipi öne çıkmaktadır.

2.3.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması ve Normal Duruma Dönüş

Çin yazısında “kriz” kelimesi iki sembolle ifade edilir. Bunlardan biri “fırsat” diğeri “tehlike” anlamına gelmektedir. Yani bir “kriz”de hem aşılması gereken zorluklar hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır. İnsana kazanç sağlayacak olan, hayatın özündeki gerilim ve rahatlamının bilinçli ve amaçlı planlanmasıdır³³³. Kriz durumları her zaman örgütsel

³³⁰ Zuhul Baltas, a.g.e., ss. 26-27.

³³¹ Oya Erdil, “**Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre**”, İkinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, Kuşadası, 1994’den İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, a.g.e., s. 206.

³³² Kuklang Hooshang, “**Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions**”, Management International Review, 1988, 28 (23)’den İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, s. 206.

³³³ Acar Baltas ve Zuhul Baltas, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 18.b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998, s. 65.

hedefleri ve amaçları tehdit etmez; bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için fırsatlar sunar³³⁴.

Krizlerin sadece tehlike boyutunu gören, onu tartışan, ortaya korku yayanlar; krizle ilgili sağlıklı önlemler alamaz. Kriz kavramının bileşenlerini iyi bilenler; her krizin yarattığı tehlikeler kadar fırsat kapılarını açtığının bilinciyle arayışlarını iki yönlü geliştirerek; aşırı ya da noksan değerlendirme tuzağına yakalanmazlar³³⁵.

Farklı biçimlerde ve farklı zaman dilimlerinde yaşanabilecek krizlerin ne şekilde algılandığı örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bazı örgütler için krizler kaçınılması gereken ve örgütü felakete sürükleyecek olan durumları ifade ederken, bazı örgütler için krizler mevcut yapının daha iyiye taşınabilmesi için önemli fırsatlar barındıran koşulları ifade etmektedir³³⁶.

Krizlerden olumlu sonuçlar çıkarılabilmesi için krizin nedenlerinin, boyutlarının, etkilerinin ve yönünün iyi analiz edilmesi, sağlam verilere dayalı projeksiyonlar yapılması, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir bir biçimde alınması gerekir. Önemli olanın, yönetim zaafına yer vermeden hareket edilerek, mümkünse krizin doğmasının önlenmesi, mümkün değilse, krizin şiddetinin veya krizin olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda hazırlıklı olunması, kriz döneminin her yönüyle bilimsel analizinin iyi yapılarak, varsa bütün fırsatların daha iyi değerlendirilebilmesi için mümkün olan her şeyin yapılması gerekir. Kriz sonrası dönemde dimdik ayakta kalabilmek, müşterileri, insan kaynaklarını, borsada işlem gören hisse senetlerindeki istikrarı korumak bu fırsatları iyi değerlendiren yönetimler için geçerlidir³³⁷.

Kriz yönetimi, herşeyden önce krizin her zaman örgütün aleyhine sonuçlar doğurmayacağını kabul etmekle başlar. Yöneticiye düşen krizi korku krizi olarak

³³⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 94.

³³⁵ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Rüştü Bozkurt, **Kriz Koşullarında İşyerlerinin Alternatif Tepki Stratejileri**, 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 78.

³³⁶ Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Ümit Gücenme Gençoğlu, **Kriz Ortamındaki İşletmelerde Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması**, 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 400.

³³⁷ "Kriz Yönetimi-2",

<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR0-KRIZ%20YONETIMI-2.htm> (05.01.2010)

değerlendirip olumsuzluklarını görme yerine fırsat krizi olarak görüp krizden yararlanmanın yollarını aramaktır³³⁸.

Kriz gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve örgütün zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi örgüt için faydalı hale getirebilir³³⁹.

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, kriz liderinin öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere olumlu yönde takdirlerini ifade etmesi, eleştirilecek konular varsa bireysel eleştiri yapması uygun davranış biçimidir. Bu süreçte lider merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartları sağlamalıdır.

Lider kriz dönemindeki merkezi yapılanmayı değiştirilerek yeniden demokratik yönetime geçmeli ve kararlara katılımı sağlamalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalı, organik örgüt yapısına geri dönmelidir. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır. Kriz öncesi şartların sağlanması için liderin öncelikli olarak sağlanması gereken faktörler; kriz ekibini hazırlamak, erken uyarı sistemini kurmak, planlı değişim yapmak, eğitime yatırım yapmaktır³⁴⁰.

2.3.5. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için herşeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat

³³⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, ss. 94-95.

³³⁹ Dinçer, a.g.e., s. 424.

³⁴⁰ Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, s. 123.

tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarfedilmelidir³⁴¹. Krizler sadece yönetimin kapasitesini düşürmez aynı zamanda alt kademede çalışanları da etkiler³⁴².

Krizin örgütü vurması ile birlikte yönetiminin süratle yapması gereken başlıca çalışmalar şunlar olmalıdır³⁴³:

- Krizin tanımlanması,
- Krizin işin devamlılığı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,
- Krizin etkileyici ana hedef kitlelerin ve her bir hedef kitlenin krizden ne yönde ne kadar etkileneceğinin belirlenmesi,
- İş devam planının uygulanmaya konması,
- Kriz yönetim planının uygulamaya konması,
- Kriz yönetim merkezinin oluşturulması,
- Kriz iletişim planının hazırlanması.

Kriz yönetimi güven dolu bir atmosferi gerekli kılar. Risk altında bulunma, iletişim kopuklukları yaratır ve haber alışverişini önler. Bu durum ise çalışanı bireysel davranışa sevk eder ve grup üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına yol açar.

Örgütün karşı karşıya kaldığı krizin tanımlanması kriz ile mücadelenin ilk aşamasını oluşturacaktır. Bu, bir yandan krizin ne olduğunun tam olarak anlaşılması diğer yandan da krizle mücadelenin stratejisinin oluşturulması için gereklidir. Örneğin HSBC'nin genel merkezine yapılan saldırı ciddi bir terörist saldırı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme bankanın söz konusu krizle mücadele stratejisinin temelini oluşturan "Türkiye'yi terketmiyoruz" kararının kamuoyuna açıklanmasını sağlamıştır. Aynı kriz sırasında patlama saat 10:30 civarında olmasına rağmen saat 12:30'da dış bahçede tüm çalışanlara sıcak yemek verileterek "işin devamlılığı üzerindeki etki" sağlanmıştır. Krizin etkileyebileceği hedef kitlelere,

³⁴¹ Thomas W. Milburn ve diğerleri, *Organizational Crises, part II: Strategies and responses*, s. 1142'den Dinçer, a.g.e., s. 424.

³⁴² Dinçer, a.g.e., s. 425.

³⁴³ Korkmazürek ve Basım, a.g.e., s. 30.

örneğin müşterilere “bilgiler yedekli, kayıp yok ”, mesajı ölen çalışanların ailelerine “her türlü destek sağlanacak” mesajı verilmiştir³⁴⁴.

Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi ve krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin sistem mi yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır³⁴⁵. Krizin kaynağı belirlendikten sonra, bazı riskleri de göze alarak gerekli kriz çözüm planları ve stratejileri oluşturmak krizi çözmenin ikinci adımını oluşturur³⁴⁶.

2.3.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Kriz sonrası yönetim, yeniden yapılanma aşamasında kendini göstermektedir. Burada yönetimin amacı, adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir. Bu dönemde de yönetim, çözümleri önleyecek, önceki standartlarını yakalayacak bir yeniden yapılanma evresi ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında yada çevre ilişkilerinde köklü değişiklikler olabilir, çevre baskısı ve medya sıkıntı yaratabilir. Burada yönetime düşen görev, mümkün olduğunca sakin ve sağduyulu biçimde hareket ederek örgütü bir arada tutmaya çalışmaktır³⁴⁷.

Krizin medyada yer alma sayısının iyice düşmesi yada artık hiç yer almaması, müşteri siparişlerinde kriz öncesine dönüş, kriz hakkında başta medya olmak üzere ilgili hedef kitlelerinin bilgi taleplerinin azalması ya da hiç olmaması, örgüt içinde söylentilerin ya da çalkantıların kesilmesi ve resmi kurumların denetim/sorgulama çalışmalarının tamamlanması gibi gelişmeler, krizin sona erdiğinin başlıca göstergeleridir³⁴⁸.

³⁴⁴ Korkmazıyürek ve Basım, a.g.e., ss. 30-32.

³⁴⁵ Edwards W. Deming, **Krizden Çıkış**, Arçelik A.Ş. çev. Cem Akış, İstanbul, 1996, s. 55 den Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, s. 98.

³⁴⁶ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 99.

³⁴⁷ Pira ve Sohodol, a.g.e., s. 53.

³⁴⁸ Korkmazıyürek ve Basım, a.g.e., s. 35.

Kurumsal değişim süreçlerinde yoğun bir çalışma temposuna adapte olan çalışanlar bu dönemin sona ermesinden sonra verimlilik düşüşü, moral bozukluğu ve çatışmalar yaşayabilirler. Kriz döneminde ortaya çıkan değişiklikler çalışanların işteki görevlerinin değişmesine neden olduğundan çalışanların ciddi uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalma tehlikesi vardır.

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir³⁴⁹.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir³⁵⁰.

- Tüm personeli kapsayacak biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır,
- Liderler için geliştirme programı yapılır, çalışma ortamı iyileştirilir, “benchmarking” yapılır, başarılı personel, performanslarından ötürü ödüllendirilir,
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır, “kriz komiteleri”, “örgüt geliştirme grupları”na dönüştürülür ve bunların eğitimi sürdürülür,
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanır,
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

³⁴⁹ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 152.

³⁵⁰ Haavisto, Tapani, Toward New ways of Action – A Case Study, Proceeding of the 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association Tampere, Organizational Design and Management, Finland, 1997, p. 56’ dan Tutar **Kriz ve Stres Yönetimi**, s. 153.

Rehabilitasyon projesi çerçevesinde alınan tedbirlerin etkilerinin sürekli takip edilmesi de önemli bir konudur. Bu sayede, alınan tedbirlerin ne derece uygulandığı, uygulanan tedbirlerin beklenen etkiyi sağlayıp sağlamadığı ve ek tedbirlere gerek olup olmadığı rehabilitasyon projesinde öngörülen hedeflere ulaşmaya kadar izlenmelidir³⁵¹.

2.3.7. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması; kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Öte yandan krizin tekrarını önleyici önlemler alınması ve krizden yarar sağlama bu aşamada yapılan diğer çalışmalardır. Bu aşamada gerekli etkinliği gösteremeyen, yani krizin olumlu yanlarını tespit edip ondan yararlanamayan örgütler ise krizlere davetiye çıkarırlar³⁵².

Kriz atlatıldığında sadece onu arkada bırakmaya çalışmamak, bu deneyimden birşeyler çıkartma fırsatı kullanılmalı ve böylesi bir krizden kaçınmak için değişiklikler yapılmalı ve benzer olaylara hazırlanılmalıdır. Örneğin mühendisler, daha güçlü yollar, köprüler ve binalar yapmak için depremlerden öğretici bir deneyim olarak faydalanırlar. Büyük çaplı sel baskınlarını, insanların doğanın gücüne uyum sağlamalarının (barajlar ve bentler inşa ederek) veya boyun eğmelerinin (sel yataklarından taşınarak) en iyi yollarını belirlemek için kullanırlar³⁵³.

Kriz sonrası denetim, örgütün krizden ders çıkarmasına olanak sağlamak için tasarlanan, kriz boyunca nelerin olduğuna ve insanların nasıl tepkiler verdiğine dair bir incelemedir³⁵⁴.

³⁵¹ Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (der.), **Kriz Yönetimi**, Mert Erer, **Krizden Kurtulan Bir Şirketin Öyküsü**: Delyta hava Yolları, 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 386.

³⁵² Can, a.g.e., 7b., 2005, s.400.

³⁵³ Harvard Business School Press, **Kriz Yönetimi**, s. 64.

³⁵⁴ Harvard Business School Press, **Kriz Yönetimi**, s. 65.

Çok önemli olayların bitişı mutlaka vurgulanmalıdır, krizler de çok önemli olaylardır. Örgütün lideri böyle bir kapanışı, örgüt çapında bir toplantı ile, internet sitesinden veya diğer uygun bir araçla ilan edebilir. Yöntem ne olursa olsun, lider³⁵⁵:

- Nelerin neden yaşandığını açıklayarak krizi özetlemelidir,
- Sorunların nasıl üstesinden gelindiği hakkında net ve samimi bir resim ortaya koymalı, maruz kalınan hasarın üzerini örtmemeli ve elde edilen sonucu abartmamalıdır,
- Varılan noktadan herkesi haberdar etmelidir,
- Bundan sonra ne yapılacağını açıklamalıdır,
- Şirketin ana amaçlarını herkese yeniden hatırlatmalıdır,
- Herkesin işine dört elle sarılması için çalışanları yüreklendirmelidir.

Kriz sonrasının ana teması, krizden öğrenmektir. Bu kapsamda kriz yönetim takımından beklenen bir önemli çalışma “iş etki analizinin” (business impact analysis) yapılmasını sağlamaktır. Bu çerçevede, olası krizlerin etkisinin en aza indirilebilmesi için, krizin yapılan iş üzerinde hangi fonksiyonel alanlarda önemli derecede etkili olabileceğinin analiz edilmesi gereklidir³⁵⁶.

Bu kapsamda yeniden yapılanma, tedarik süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, çalışanların eğitimi, dağıtım süreçlerinin ve sisteminin gözden geçirilmesi gibi birçok yönetsel ve yapısal önlemlerin alınması gerekebilir. Bu açıdan krizler örgüt yönetimine, örgütsel değişim için gerekli fırsatları da verebilen olaylar olarak da nitelenebilir. Çünkü kriz sonrası dönemlerde yapılacak olan bu tür düzenlemeler, krizin olmadığı dönemlere nazaran daha az tepki çekecek ve daha çok anlayışla karşılanabilecektir³⁵⁷.

³⁵⁵ Luecke, a.g.e., ss. 131-132.

³⁵⁶ Korkmazıüreke ve Basım, a.g.e., s. 35.

³⁵⁷ Korkmazıüreke ve Basım, a.g.e., s. 36.

3. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların gözlemlerine bağlı olarak çalıştıkları kurumun üst düzey yöneticilerinin kriz olmayan süreçten kriz sürecine geçişte liderlik karakteristik özelliklerinde bir değişim olup olmadığını belirlemek ve eğer değişim varsa bu değişimin hangi lider özelliklerinde olduğunu saptamaktır.

Yukarıda belirtilen araştırma amacı çerçevesinde, araştırmayla ilgili geliştirilen analizler üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak araştırmaya katılanların bulundukları konum itibarıyla kriz olan süreçte liderlik ve kriz olmayan süreçte liderlik arasında bir fark olup olmadığı, ikinci olarak krizlerin şirketlerinde başarıyla çözülüp çözilemeyeceği konularındaki görüşleri sorgulanmaktadır. Üçüncü aşamada kriz sürecinde lider karakteristik özellikleri krizde azalmasına, krizde aynı kalmasına, krizde artmasına ve uygulanmamasına göre analiz edilmektedir. Bu analiz kriz sürecinde liderlik karakteristiklerinden hangilerinin azalma, aynı kalma, artma ve uygulanmama durumlarına göre belirgin şekilde öne çıktığını göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE KAPSAMI

Bu araştırma İstanbul ilinde bankacılık sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlarda görev yapan çalışanlar üzerinde anket yöntemiyle uygulanmıştır. Anket formu 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz öncesi dönem ile kriz döneminde liderlik özelliklerinde değişiklik olup olmadığı ve krizin başarıyla çözülüp çözilemeyeceği sorulmuştur. 2. bölüm, 45 adet lider karakteristik özelliğini içermektedir. Bu sorular ile kriz sürecinde liderin karakteristik özelliklerindeki değişim sorgulanmaktadır. Üçüncü bölümdeki sorular sosyo-ekonomik statü sorularıdır.

Araştırma bankacılık sektöründe çalışan toplam 128 kişiye uygulanmıştır. 13 kişi kriz olmayan süreçte ve kriz sürecinde liderlik özelliklerinde değişiklik olmadığını

ifade ettiğinden analiz sonuçları 115 kişi üzerinden değerlendirmeye alınmıştır. Anket formları kuruluşlara posta ve elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir.

2008 yılında Türkiye çapında bankacılık sektöründe çalışan kişi sayısı 170.425 ve İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan kişi sayısı 76.340'tır³⁵⁸. Araştırma ülke genelinin %44'ünü temsil eden İstanbul ili ile sınırlıdır.

3.2.1. Gözlem Uzaklığının Araştırılması

Kriz sürecinde değişkenlik gösteren lider karakteristiklerinin belirlenmesinde yüksek gözlem uzaklığına sahip olan gözlemlerin belirlenmesi aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu çalışmada yüksek gözlem uzaklığına sahip değerler krizde azalanlar, aynı kalanlar, artanlar ve uygulanmayan lider karakteristiklerinin kendi içinde değerlendirilmesi sonucunda diğerlerine göre farklılık gösteren özelliklerdir.

Veri setinde yer alan gözlem etkilerini incelemadaki amaç; aykırı değer, uç değer ve etkin gözlemleri ortaya çıkartmak, gözlemlerin model üzerindeki etkilerini incelemek, model yapısı hakkında bilgi edinmek ve değişkenlerin model üzerindeki katkılarının gözlem etkilerine göre incelemesini yapmaktır. Böylece değişen varyanslılık, otokorelasyon, normal dağılmama gibi durumlarda çözüm için bazı ön bilgi elde edilir.

X uzayında aykırı değer olan bir nokta, büyük gözlem uzaklığına sahiptir. Çoğunlukla p_{ii} olarak gözlem uzaklığı değeri, i . gözlem noktasının, değişkenlerin oluşturduğu elipsoid merkezine uzaklığının bir ölçüsü olup 0 ile 1 arasında değişir ($0 \leq p_{ii} \leq 1$). X matrisi, ilk kolonu 1'lerden, diğer kolonları x_i değişken değerlerinden oluşan veri matrisi olmak üzere (2.1) ile verilen p matrisi,

$$P = p_{ij} = X(X'X)^{-1}X'$$

(2.1)

³⁵⁸ Türkiye Bankalar Birliği, Veri Sorgulama Sistemi, (Ocak 2010)
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx

olarak yazılırsa, p_{ii} köşegen elemanları i . gözlem noktasına ilişkin gözlem uzaklığını verir. Genellikle, $2(p+1)/n$ 'den büyük p_{ii} değerlerine sahip gözlemler, büyük gözlem uzaklığına sahip (high leverage point) noktalar olarak belirtilir³⁵⁹.

3.2.2. Örnek Alanının Belirlenmesi

Araştırmada 2010 yılında İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan kişiler kitleyi oluşturmaktadır. Bu kitleden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Örneklem hatası (E) 0,092 alınarak³⁶⁰;

E : örneklem hatası

p : belirli bir özelliğe göre seçilme olasılığı

n : örneklem birim sayısı

$z_{\alpha/2}$: güvenilirlilik düzeyi (1,96)

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{E^2} = \frac{(1,96)^2 \times 0,448 \times 0,552}{(0,092)^2} = 112 \quad (2.2)$$

Anket uygulanan bankaların, bankaların tamamını $\%95 \pm 0,092$ güvenilirlilik düzeyinde temsil etmesi için yeterli örnek sayısı 112'dir.

³⁵⁹ Hüseyin Tatlıdıl, **Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Ankara: Akademi Matbaası, 1996, ss. 227-228.

³⁶⁰ Anderson, D. R., Sweeney, D. J., and Williams, T. A. **Introduction to Statistics: Concepts and Applications**, 4th ed., Minneapolis: West Publishing Co., 1994, pp. 210-211.

3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

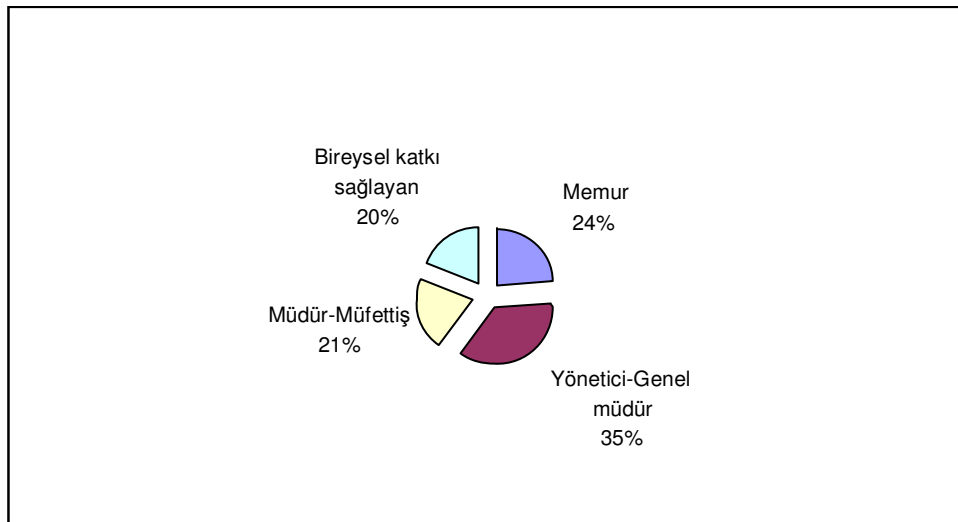
3.3.1. Veri Girişi

Veri giriş işlemleri, istatistiksel analizler, tablo ve grafikler Microsoft Excel ve istatistiksel analizlerde kullanılan SPSS 9.0 paket programı aracılığıyla hazırlanmıştır.

3.3.2. Araştırma Bulguları

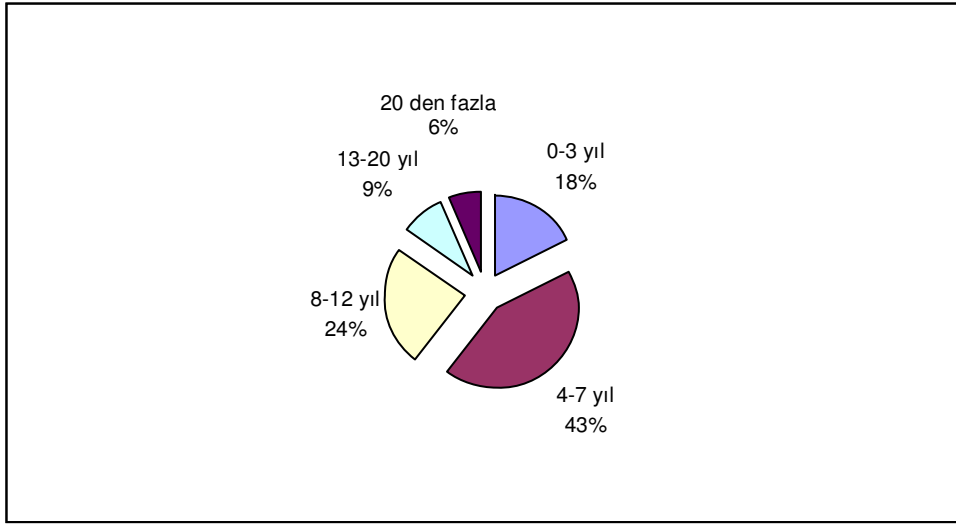
Bu araştırmada dağılımlar; tablo, daire şekiller halinde verilmiştir. Lider karakteristik özelliklerinden belirgin olarak öne çıkan (yüksek gözlem uzaklığına sahip) değerler kritik değer çizgisinin üzerinde yer alan değerlerdir. Bu özelliklere ait olan % değerleri ve “pi” değerleri parantez içinde ifade edilmektedir. “%” değeri toplam katılımcılar içerisinde bu şıkkı seçenlerin oransal değerini, “pi” değerleri ise ilgili özelliğin kritik değeri aşan büyüklüğünü ifade etmektedir.

Şekil 3.3.2.1. Anket Katılımcılarının Konumlarına Göre Dağılımı



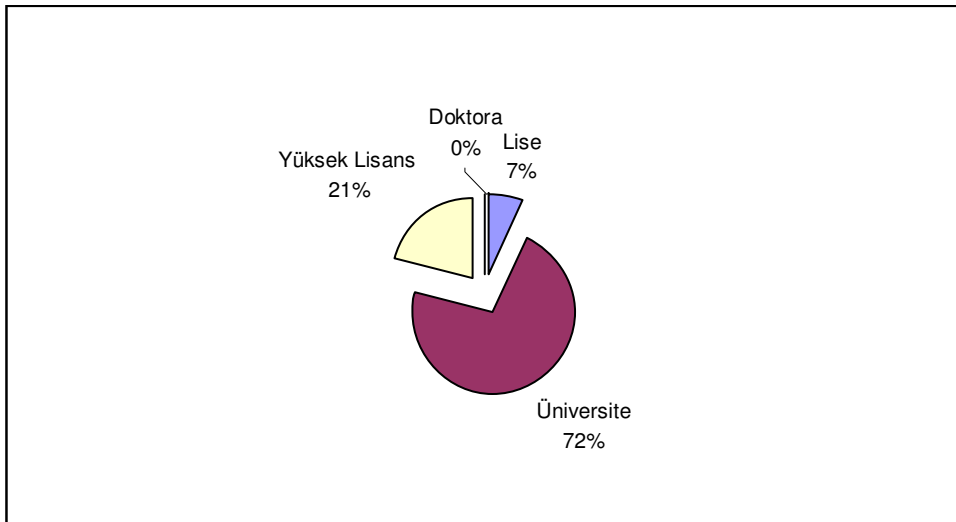
Anket katılımcılarının %35’lik çoğunluğu yönetici-genel müdür grubundandır. Memur, müdür-müfettiş, bireysel katkı sağlayan gruba ait değerler sırasıyla %24, %21 ve 20’dir.

Şekil 3.3.2.2. Anket katılımcılarının Liderlik Tecrübesi



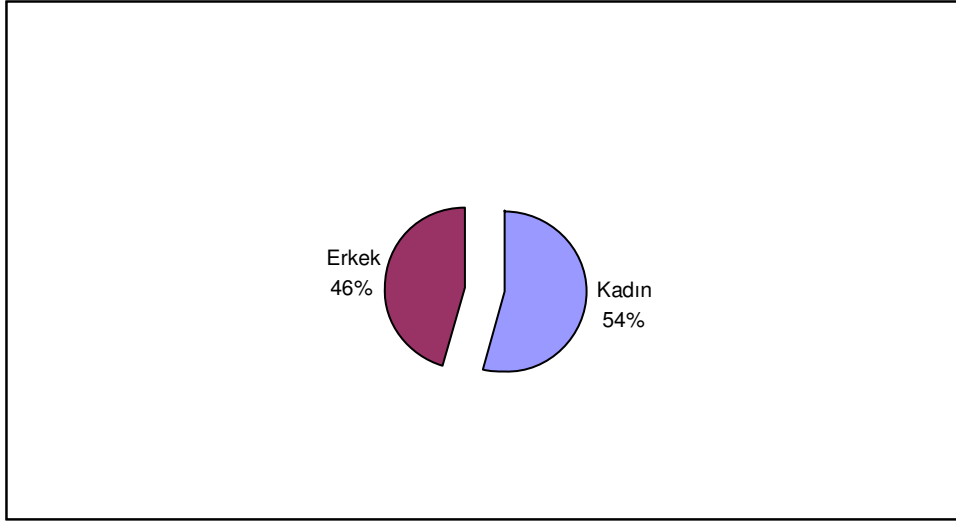
Anket katılımcılarının yönetici konumunda olanlarının %43'lük çoğunluğu 4-7 yıllık liderlik tecrübesine sahiptir. 20 yıldan fazla liderlik tecrübesine sahip grup %6 ile en düşük orana sahiptir.

Şekil 3.3.2.3. Anket Katılımcılarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı



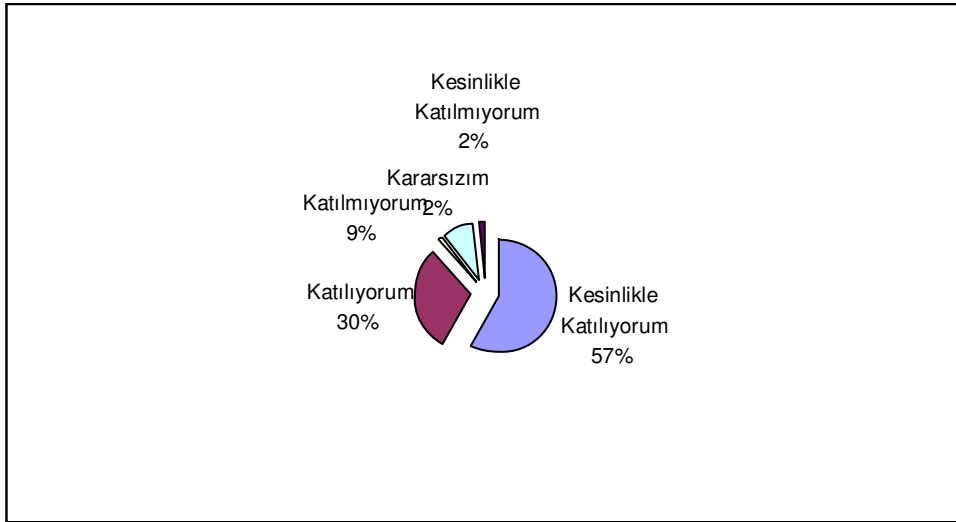
Anket katılımcılarının büyük çoğunluğunu oluşturan %72'lik kesim üniversite mezunu grubundandır. Diğer kesimi %21 Yüksek lisans ve %7 lise mezunları oluşturmaktadır.

Şekil 3.3.2.4. Anket Katılımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı



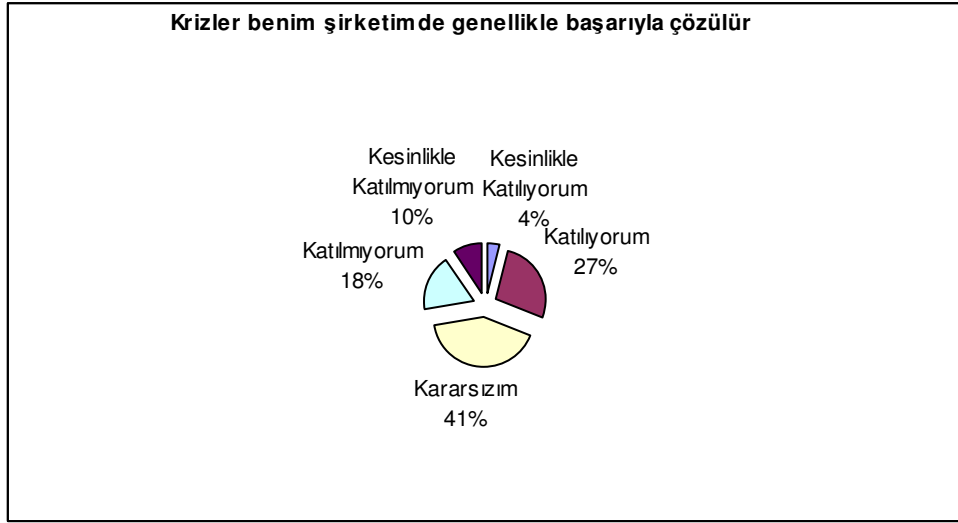
Anket katılımcılarının %54'ü kadın, %46'sı erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Şekil 3.3.2.5. Kriz Olmayan Süreçte ve Kriz Sürecinde Liderlik Farklıdır



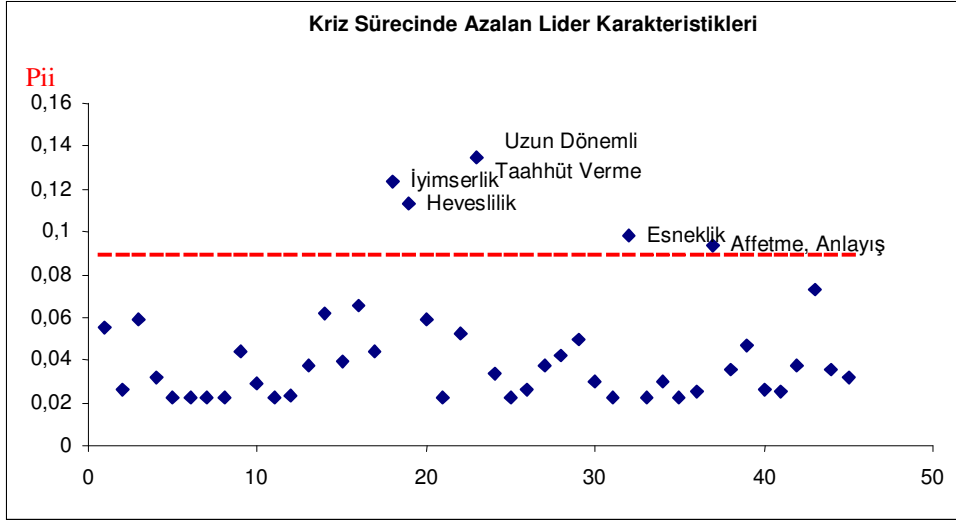
Anket katılımcılarının %57'lik büyük çoğunluğu kriz olmayan süreçte ve kriz sürecinde yöneticilerinin liderlik karakteristiklerinde farklılık olduğunu kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Katılıyorum ve kararsızın şeklinde cevap verenlerin oranı sırasıyla %30 ve %2'dir. Karşıt görüş bildirenlerin oranı ise katılmıyorum ile %9 ve kesinlikle katılmıyorum ile %2'dir. Kısaca ifade etmek gerekirse %87'lik kesim kriz olmayan süreçte liderlik karakteristikleri ile kriz sürecinde liderlik karakteristiklerinde farklılık olduğuna inandıklarını ifade etmişlerdir. Farklılık olmadığını ifade edenlerin oranı ise %11 olarak değerlendirilebilir.

Şekil 3.3.2.6. Krizler Benim Şirketimde Genellikle Başarıyla Çözülür



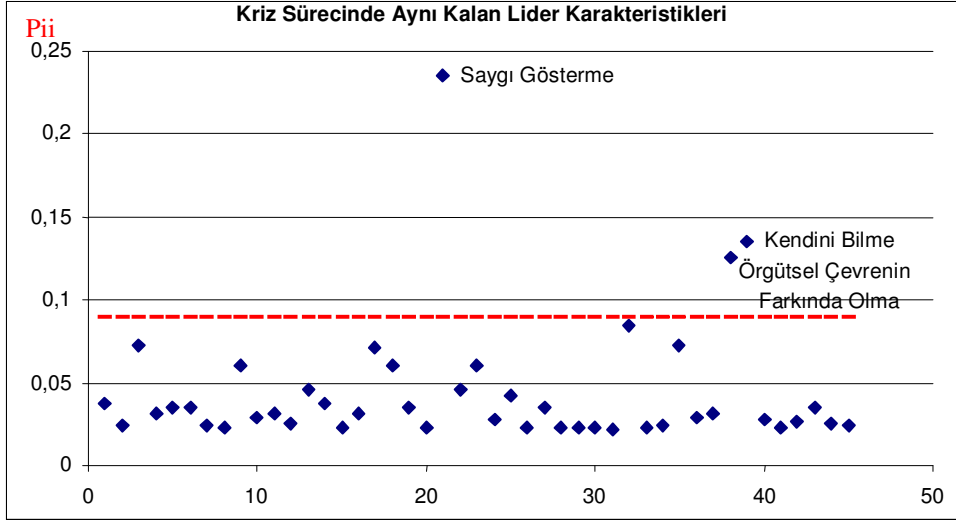
Anket katılımcılarının %41’lik büyük kesimi krizlerin şirketlerinde genellikle başarıyla çözüleceği konusunda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Krizlerin başarıyla çözüleceğine katılanların oranı %27 ve kesinlikle katılanların oranı %4’tür. Krizlerin başarıyla çözülemeyeceğine katılanların oranı %18 ve kesinlikle çözülemeyeceğine katılanların oranı %10’dur. Bir bakıma krizin başarıyla çözüleceği görüşünü benimseyenlerin oranı benimsemeyenlerin oranına çok yakın bir değer almaktadır ve bu oranlar sırasıyla %31 ve %28’dir.

Şekil 3.3.2.7. Kriz Sürecinde Azalan Lider Karakteristikleri



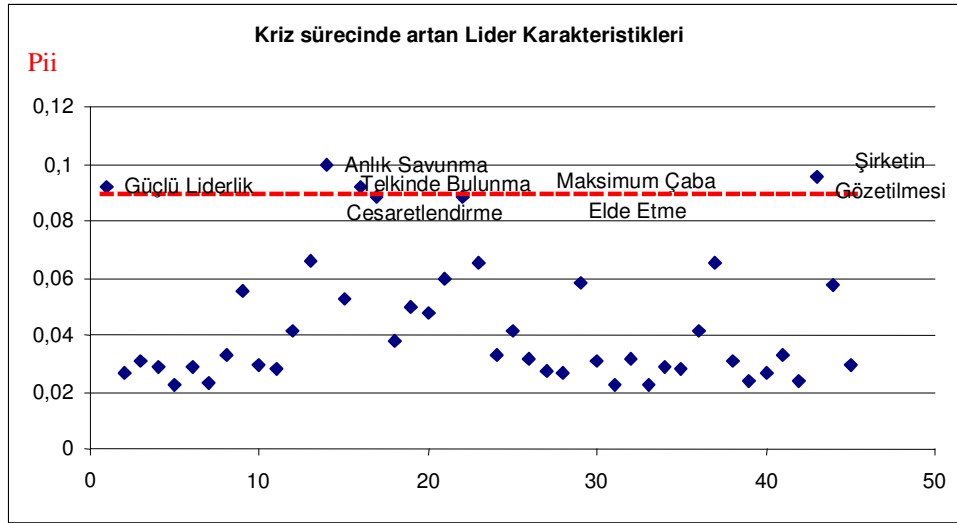
Anket katılımcıları kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden iyimserlik (%64,3; Pii=0,1235), heveslilik (%62,6; Pii=0,1129), uzun dönem taahhüt verme (%66,1; Pii=0,1345), esneklik (%60,0; Pii=0,0983) ve affetme- anlayış (%59,1; Pii=0,0937) davranışlarında azalma olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, kriz sürecinde lider davranışlarında azalması beklenen en belirgin özellikler “iyimserlik”, “heveslilik”, “uzun dönem taahhüt verme”, “esneklik” ve “affetme- anlayış”tır.

Şekil 3.3.2.8. Kriz Sürecinde Aynı Kalan Lider Karakteristikleri



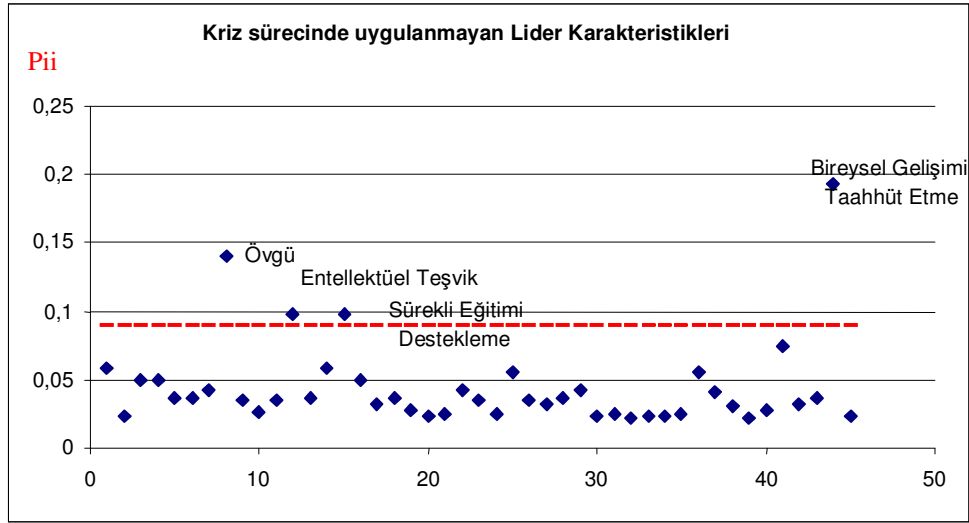
Anket katılımcıları kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden saygı gösterme (%54,8; $P_{ii}=0,2352$), kendini bilme (%47,0; $P_{ii}=0,1351$) ve örgütsel çevrenin farkında olma (%46,1; $P_{ii}=0,1259$) davranışlarının aynı kaldığını ifade etmişlerdir.

Şekil 3.3.2.9. Kriz Sürecinde Artan Lider Karakteristikleri



Anket katılımcıları kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden güçlü liderlik (%67,8; Pii=0,1351), anlık savunma (%69,6; Pii=0,0995), telkinde bulunma (%67,8; Pii=0,0921), cesaretlendirme (%67,0; Pii=0,0885), maksimum çaba elde etme (%67,0; Pii=0,0885), şirketin gözetilmesi (%68,7; Pii=0,0957) davranışlarında artış olduğunu ifade etmişlerdir. Kriz sürecinde lider davranışlarında artması beklenen en belirgin özellikler “güçlü liderlik”, “anlık savunma”, “telkinde bulunma”, “cesaretlendirme”, “maksimum çaba elde etme” ve “şirketin gözetilmesi” olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 3.3.2.10. Kriz Sürecinde Uygulanmayan Lider Karakteristikleri



Anket katılımcıları kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden övgü (%20,9; $P_{ii}=0,1403$), entelektüel teşvik (%18,3; $P_{ii}=0,0973$), sürekli eğitimi destekleme (%18,3; $P_{ii}=0,0973$ ve bireysel gelişimi taahhüt etme (%23,5; $P_{ii}=0,1930$) davranışlarının uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

3.3.3. Sonuçlar

Katılımcılar kriz olmayan süreçte ve kriz sürecinde yöneticilerinin liderlik karakteristiklerinde farklılık olduğu görüşüne %57 kesinlikle katılıyorum ve %30 katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuç, katılımcıların ezici bir çoğunlukla kriz ile kriz olmayan zaman liderliği arasında makro düzeyde fark olduğunu göstermiştir. Liderlik karakteristiklerindeki değişim artma ve azalma olarak birlikte incelendiğinde %66'lık kesim değişim olduğu, %34'lük kesim ise değişim olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Anket verisi %41 oranında krizlerin şirketlerinde genellikle başarıyla çözüleceği konusunda kararsız olduğunu göstermektedir. Krizlerin başarıyla çözüleceğine inanların oranı %31 ve krizlerin başarıyla çözülemeyeceğine inanların oranı %28'dir. Bu durum kriz yönetiminde lidere duyulan güven eksikliğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Katılımcılar şiddetli olarak kriz olmayan süreç ve kriz süreci arasında liderlik karakteristikleri arasında değişimin var olduğunu belirtmektedir. Buna rağmen, liderlik karakteristiklerinde istatistiksel olarak anlamlı değişkenlik gösteren özellikler, 18 özellik ile sınırlı kalmıştır. Kriz sürecinde belirgin şekilde öne çıkan liderlik karakteristikleri; azalma eğilimine giren **iyimserlik, heveslilik, uzun dönem taahhüt verme, esneklik ve affetme- anlayış**, aynı kalma eğilimi gösteren **saygı gösterme, kendini bilme ve örgütsel çevrenin farkında olma**, artma eğilimine giren **güçlü liderlik, anlık savunma, telkinde bulunma, cesaretlendirme, maksimum çaba elde etme ve şirketin gözetilmesi** ve uygulanmama eğiliminde olan **övgü, entelektüel teşvik, sürekli eğitimi destekleme ve bireysel gelişimi taahhüt etme** davranışlarıdır.

Kriz sürecinde belirgin şekilde azalma eğilimine giren lider karakteristikleri; iyimserlik, heveslilik, uzun dönem taahhüt verme, esneklik ve affetme- anlayıştır. Bu sonuca göre kriz sürecinde demokratik – katılımcı liderlik özelliklerinde azalma olduğu söylenebilir. Lider ile takipçiler arasındaki güven ve arkadaşça ilişkiden doğan olumlu hava ile iyimserliğin düşüş gösterdiği görülmektedir. Yine güçlü güdüleme ile beslenen heveslilik özelliğinde azalma olduğunu, esneklik, affetme, anlayış gibi özelliklerin geri planda durduğunu görmekteyiz.

Katılımcılar kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden saygı gösterme, kendini bilme ve örgütsel çevrenin farkında olma davranışlarının aynı kaldığını ifade etmişlerdir. Buradan çıkan sonuca göre, kriz sürecinde kriz olmayan döneme göre liderlerin takipçilerine saygısında değişiklik olmamış, kişisel davranışlarında ve karakter özelliklerinde değişiklik gözlemlenmemiştir. Aynı şekilde kendisini tanıyan liderin çevresi ile ilişkilerini koruduğu söylenebilir.

Kriz sürecinde lider davranışlarında artması beklenen en belirgin özellikler; güçlü liderlik, anlık savunma, telkinde bulunma, cesaretlendirme, maksimum çaba elde etme ve şirketin gözetilmesi'dir. Burada güçlü liderlik ve savunma davranışı ön plana çıkmakta, lider ve takipçileri bir amaca odaklanmakta, kriz sürecini atlama için maksimum çaba sarfedilmekte, şirketin gözetilmesi davranışı baskın olmaktadır.

Bu sonuca göre otoriter liderlik tarzı özelliklerinin kriz sürecinde hada çok sergilendiğini söyleyebiliriz.

Anket katılımcıları kriz sürecinde lider karakteristik özelliklerinden övgü, entelektüel teşvik, sürekli eğitimi destekleme ve bireysel gelişimi taahhüt etme davranışlarının uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara, göre kriz sürecinde demokratik – katılımcı liderlik tarzının yine arka planda durduğunu ve belli bir süreliğine de olsa bu liderlik tarzının sergilenmediğini görmekteyiz.

Bu veriden, liderin kriz olmayan zamandan kriz algılamasına geçişte 45 liderlik karakteristiğinden azalma ve artma yönünde 11, aynı kalma ve uygulanmama yönünde 7'sinin öne çıktığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; bankacılık sektöründe lider konumunda olan kişilerin kriz liderliği konusuna gereken önemi vermediği görülmektedir. Olumlu rol modeli oluşturma, açık görüşlülük, örgüt çalışanları ile güçlü iletişim kurma, birliktelik duygusunu oluşturma, yeniliklere açıklık ve vizyon sahibi olma, problemlere karşı mantıklı çözüm geliştirme gibi özelliklerde artış görülmemiş, esneklik, anyayış, heveslilik gibi demokratik – katılımcı lider özellikleri azalma göstermiş hatta entellektüel gelişim eğitim, övgü gibi özelliklerin kriz zamanında uygulanmadığı görülmüştür. Buna ilaveten çok tipik olarak güçlü liderlik, maksimum çaba, hedefe odaklanma, savunmaya geçme gibi otokratik özellikler belirgin olarak ortaya çıkmıştır.

Lider özelliklerinden bugünün ve geleceğin vizyonu, sonuçları önceden tahmin etme, değişebilme, yenilikçilik, yaratıcılık, gerçeklere odaklanma-mantıklı çözüm geliştirme-paylaşma özelliklerinin kriz sürecinde belirgin olarak öne çıkmaması bankacılık sektöründe lider konumundaki kişilerin örgütsel çevrede yaşanan değişimlere yeterince uyum gösteremediklerinin, erken uyarı sistemlerini yeterince kullanmadıklarının bir göstergesidir. Bu durum örgütsel ve yönetsel bakımdan geleneksel örgüt modellerinin takip edildiğini ve bu durumun da önemli bir kriz nedeni olabileceğini göstermektedir.

Daha büyük bir sosyal birliğe dahil olma, topluluk duygusu oluşturma, bütünleştirme, diğerlerine samimi odaklanma, dinleme (iletişim kurma, yansıtma), empati, güven, insani farklılıkların bilincinde olma özelliklerinin belirgin olmaması lider konumundaki kişilerin görevleri arasında yer alan motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme konularında tam olarak beklentileri karşılayamadıkları sonucunu çıkarmaktadır. Bu durum yönetsel darboğaz, bölümler arası anlaşmazlık, iş yapma biçimlerinde sorunlar, çalışanlar arasında uyumsuzluk gibi iç etmenlerden kaynaklanan kriz potansiyelinin bulunduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesinde dil yapısına, geleneklere, estetiğe, dini sosyal kurumlara ve diğer kültürel tarzlara uyumu sağlayan sosyo-kültürel faktörlerin daha çok önemsinmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Kriz sürecinde lider konumundaki kişiler olumsuz verilerle iyimser kararlara izin vermeyeceğinden, edinilen bilgilerde dikkatli olmalı, soğukkanlılığını kaybetmemeli, yanlış bilgi ya da bilgisizlik sürecine yol açacak tutumlardan kaçınılmalıdır. Bir krize gereğinden fazla tepki vermek, hiç tepki vermemekten daha kötü sonuçlara neden olabilir.

Kriz döneminde liderin kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil edebilecek çözüm yolları geliştirmelidir. Çalışanların düşüncelerini ifade etmelerine izin vermek ve tepkilerini anlayışla karşılamak, kısıtlamalardan kaçınmak, dedikoduya sebep olabilecek etmenleri beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, işe odaklanmalarına öncelik vermek, yardım etmek üzere beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak ve geribildirim sağlamak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak kriz sürecinde liderde bulunması gereken özellikler arsında bulunmalıdır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci ekonomik koşulları, personel sorunlarını, teknolojik gelişimi, politik davranışları etkilemektedir. Bu değişimlerin örgütsel yapı üzerindeki kaçınılmaz etkileri karşısında liderler kendilerini işin yeni kültürel yapısına uygun, en uygun çözümü üretmek için birçok farklı bakış açısını bir araya getirerek koordineli bir takım çalışması yapan bir liderlik yaklaşımı ile ayarlamak zorundadır.

EKLER

EK-1

Liderlik Özellikleri Ölçeği-Pii Değerleri

	Liderlik Özellikleri	Krizde Azalır	Krizde Aynı Kalır	Krizde Artar	Uygulanmaz	Krizde Azalır Pii	Krizde Aynı Kalır Pii	Krizde Artar Pii	Uygulanmaz Pii	Kritik Değer
1	Güçlü Liderlik	15	21	78	1	0,0554	0,0378	0,0921	0,0585	0,0889
2	Açık Görüş	44	33	30	8	0,0263	0,0241	0,0263	0,0230	0,0889
3	Görevin Kavranması	14	46	53	2	0,0586	0,0725	0,0309	0,0502	0,0889
4	Görevin Açıklanması	25	37	51	2	0,0317	0,0320	0,0285	0,0502	0,0889
5	Güven Kazanma	37	38	36	4	0,0222	0,0349	0,0228	0,0368	0,0889
6	Diğerlerinin Güvenini Kazanma	38	22	51	4	0,0224	0,0345	0,0285	0,0368	0,0889
7	Güçlü Sadakat Kazanma	35	33	44	3	0,0224	0,0241	0,0232	0,0429	0,0889
8	Övgü	36	31	24	24	0,0222	0,0224	0,0333	0,1403	0,0889
9	Üst Düzey Performansı Teşvik	19	16	66	14	0,0442	0,0600	0,0554	0,0346	0,0889
10	Yapıcı Geribildirim Sağlama	27	24	52	12	0,0287	0,0291	0,0297	0,0264	0,0889
11	Diğerlerine Samimi Odaklanma	36	37	28	14	0,0222	0,0320	0,0283	0,0346	0,0889
12	Entellektüel Teşvik	41	34	19	21	0,0237	0,0254	0,0417	0,0973	0,0889
13	Yaratıcılık	22	19	70	4	0,0373	0,0455	0,0661	0,0368	0,0889
14	Anlık Savunma	13	21	80	1	0,0619	0,0378	0,0995	0,0585	0,0889
15	Sürekli Eğitimi Destekleme	52	28	14	21	0,0395	0,0230	0,0524	0,0973	0,0889
16	Telkinde Bulunma	12	23	78	2	0,0654	0,0316	0,0921	0,0502	0,0889
17	Cesaretlendirme	19	14	77	5	0,0442	0,0717	0,0885	0,0317	0,0889
18	İyimserlik	74	16	21	4	0,1235	0,0600	0,0380	0,0368	0,0889
19	Heveslilik	72	22	15	6	0,1129	0,0345	0,0501	0,0277	0,0889
20	Eğitmenlik	59	29	16	11	0,0587	0,0224	0,0478	0,0240	0,0889
21	Saygı Gösterme	34	63	11	7	0,0227	0,2352	0,0599	0,0248	0,0889
22	Maksimum Çaba Elde Etme	16	19	77	3	0,0524	0,0455	0,0885	0,0429	0,0889
23	Uzun Dönemli Taahhüt Verme	76	16	9	14	0,1345	0,0600	0,0654	0,0346	0,0889
24	Diğerlerine Yardım	49	35	24	7	0,0335	0,0272	0,0333	0,0248	0,0889
25	İnsani Farklılıkların Bilincinde Olma	39	40	19	17	0,0227	0,0420	0,0417	0,0550	0,0889
26	Daha Büyük Bir Sosyal Birliğe Dahil Olma	44	32	25	14	0,0263	0,0231	0,0319	0,0346	0,0889
27	Gerektiğinde İntibak/Uyum	22	38	50	5	0,0373	0,0349	0,0275	0,0317	0,0889
28	Diğerlerine Güven Ve İhtimam	53	28	30	4	0,0418	0,0230	0,0263	0,0368	0,0889
29	Gerçeklere Odaklanma, Mantıklı Çözüm Geliştirme, Paylaşma	17	28	67	3	0,0495	0,0230	0,0580	0,0429	0,0889
30	Bütünleştirme (İnsanları, Değerleri, Karları)	26	28	53	8	0,0301	0,0230	0,0309	0,0230	0,0889
31	Yenilikçilik, Yaratıcılık	37	30	41	7	0,0222	0,0222	0,0223	0,0248	0,0889
32	Esneklik	69	12	25	9	0,0983	0,0849	0,0319	0,0222	0,0889
33	Olumlu Rol Modeli	35	31	41	8	0,0224	0,0224	0,0223	0,0230	0,0889
34	Değişebilme	26	27	51	11	0,0301	0,0239	0,0285	0,0240	0,0889
35	Dinleme (İletişim Kurma, Yansıtma)	34	46	28	7	0,0227	0,0725	0,0283	0,0248	0,0889
36	Empati	43	36	19	17	0,0253	0,0294	0,0417	0,0550	0,0889
37	Affetme, Anlayış	68	23	9	15	0,0937	0,0316	0,0654	0,0404	0,0889
38	Örgütsel Çevrenin Farkında Olma	23	53	26	13	0,0353	0,1259	0,0306	0,0300	0,0889
39	Kendini Bilme	18	54	33	10	0,0468	0,1351	0,0241	0,0226	0,0889
40	İkna Edicilik (Zorlamadan)	44	35	30	6	0,0263	0,0272	0,0263	0,0277	0,0889
41	Bugünün Ve Geleceğin Vizyonu	43	29	24	19	0,0253	0,0224	0,0333	0,0740	0,0889
42	Sonuçları Önceden Tahmin Etme	51	25	34	5	0,0374	0,0270	0,0236	0,0317	0,0889
43	Şirketin Gözetilmesi	10	22	79	4	0,0727	0,0345	0,0957	0,0368	0,0889
44	Bireysel Gelişimi Taahhüt Etme	50	26	12	27	0,0354	0,0252	0,0573	0,1930	0,0889
45	Topluluk Duygusu Oluşturma	25	27	52	11	0,0317	0,0239	0,0297	0,0240	0,0889

EK-2
Liderlik Özellikleri Ölçeği- % Dağılım

	Liderlik Karakteristikleri	Krizde Azalır	%	Krizde Aynı Kalır	%	Krizde Artar	%	Uygulanmaz	%	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
1	Güçlü Liderlik	15	13,0	21	18,3	78	67,8	1	0,9	115	100,0
2	Açık Görüş	44	38,3	33	28,7	30	26,1	8	7,0	115	100,0
3	Görevin Kavranması	14	12,2	46	40,0	53	46,1	2	1,7	115	100,0
4	Görevin Açıklanması	25	21,7	37	32,2	51	44,3	2	1,7	115	100,0
5	Güven Kazanma	37	32,2	38	33,0	36	31,3	4	3,5	115	100,0
6	Diğerlerinin Güvenini Kazanma	38	33,0	22	19,1	51	44,3	4	3,5	115	100,0
7	Güçlü Sadakat Kazanma	35	30,4	33	28,7	44	38,3	3	2,6	115	100,0
8	Övgü	36	31,3	31	27,0	24	20,9	24	20,9	115	100,0
9	Üst Düzey Performansı Teşvik	19	16,5	16	13,9	66	57,4	14	12,2	115	100,0
10	Yapıcı Geribildirim Sağlama	27	23,5	24	20,9	52	45,2	12	10,4	115	100,0
11	Diğerlerine Samimi Odaklanma	36	31,3	37	32,2	28	24,3	14	12,2	115	100,0
12	Entellektüel Teşvik	41	35,7	34	29,6	19	16,5	21	18,3	115	100,0
13	Yaratıcılık	22	19,1	19	16,5	70	60,9	4	3,5	115	100,0
14	Anlık Savunma	13	11,3	21	18,3	80	69,6	1	0,9	115	100,0
15	Sürekli Eğitimi Destekleme	52	45,2	28	24,3	14	12,2	21	18,3	115	100,0
16	Telinde Bulunma	12	10,4	23	20,0	78	67,8	2	1,7	115	100,0
17	Cesaretlendirme	19	16,5	14	12,2	77	67,0	5	4,3	115	100,0
18	İyimserlik	74	64,3	16	13,9	21	18,3	4	3,5	115	100,0
19	Heveslilik	72	62,6	22	19,1	15	13,0	6	5,2	115	100,0
20	Eğitmenlik	59	51,3	29	25,2	16	13,9	11	9,6	115	100,0
21	Saygı Gösterme	34	29,6	63	54,8	11	9,6	7	6,1	115	100,0
22	Maksimum Çaba Elde Etme	16	13,9	19	16,5	77	67,0	3	2,6	115	100,0
23	Uzun Dönemli Taahhüt Verme	76	66,1	16	13,9	9	7,8	14	12,2	115	100,0
24	Diğerlerine Yardım	49	42,6	35	30,4	24	20,9	7	6,1	115	100,0
25	İnsani Farklılıkların Bilincinde Olma	39	33,9	40	34,8	19	16,5	17	14,8	115	100,0
26	Daha Büyük Bir Sosyal Birliğe Dahil Olma	44	38,3	32	27,8	25	21,7	14	12,2	115	100,0
27	Gerektiğinde İntibak/Uyum	22	19,1	38	33,0	50	43,5	5	4,3	115	100,0
28	Diğerlerine Güven Ve İhtimam	53	46,1	28	24,3	30	26,1	4	3,5	115	100,0
29	Gerçeklere Odaklanma, Mantıklı Çözüm Geliştirme, Paylaşma	17	14,8	28	24,3	67	58,3	3	2,6	115	100,0
30	Bütünleştirme (İnsanları, Değerleri, Karları)	26	22,6	28	24,3	53	46,1	8	7,0	115	100,0
31	Yenilikçilik, Yaratıcılık	37	32,2	30	26,1	41	35,7	7	6,1	115	100,0
32	Esneklik	69	60,0	12	10,4	25	21,7	9	7,8	115	100,0
33	Olumlu Rol Modeli	35	30,4	31	27,0	41	35,7	8	7,0	115	100,0
34	Değişebilme	26	22,6	27	23,5	51	44,3	11	9,6	115	100,0
35	Dinleme (İletişim Kurma, Yansıtma)	34	29,6	46	40,0	28	24,3	7	6,1	115	100,0
36	Empati	43	37,4	36	31,3	19	16,5	17	14,8	115	100,0
37	Affetme, Anlayış	68	59,1	23	20,0	9	7,8	15	13,0	115	100,0
38	Örgütsel Çevrenin Farkında Olma	23	20,0	53	46,1	26	22,6	13	11,3	115	100,0
39	Kendini Bilme	18	15,7	54	47,0	33	28,7	10	8,7	115	100,0
40	İkna Edicilik (Zorlamadan)	44	38,3	35	30,4	30	26,1	6	5,2	115	100,0
41	Bugünün Ve Geleceğin Vizyonu	43	37,4	29	25,2	24	20,9	19	16,5	115	100,0
42	Sonuçları Önceden Tahmin Etme	51	44,3	25	21,7	34	29,6	5	4,3	115	100,0
43	Şirketin Gözetilmesi	10	8,7	22	19,1	79	68,7	4	3,5	115	100,0
44	Bireysel Gelişimi Taahhüt Etme	50	43,5	26	22,6	12	10,4	27	23,5	115	100,0
45	Topluluk Duygusu Oluşturma	25	21,7	27	23,5	52	45,2	11	9,6	115	100,0
	TOPLAM	1642	31,7	1347	26,0	1772	34,3	414	8,0		

EKLER

EK-3

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Kriz yönetiminde liderlik konulu anket araştırmasına katıldığınız için teşekkür ederiz. Bu anket formunun yaklaşık olarak 10 dakikada tamamlanması beklenmektedir. Çalışmanın odaklandığı konu kriz olmayan süreçte ve kriz sürecinde liderlik farklılıklarını araştırmaktır.

Bir işletme krizi tanım olarak:

Kriz: işletmenin yaşayabilirliğini tehdit eden yüksek etkili olaydır ve işletmenin görevi, kaynakları, iç veya dış ilişkilerindeki bozulmayla karakterize edilir. Genellikle krizin sebebini, etkisini veya çözümünü belirlemek zordur. Ancak, genellikle krizde kararların çabuk alınması gerektiği inancı benimsenmektedir.

1 . Aşağıdaki ifadelere karşı cevabınızı çember içine alınız:

a - Kriz olan süreçte liderlik ve kriz olmayan süreçte liderlik arasında bir fark vardır

Kesinlikle katılıyorum.....Katılıyorum.....Kararsızım.....Katılmıyorum...Kesinlikle katılmıyorum

b - Krizler benim şirketimde genellikle başarıyla çözülür

Kesinlikle katılıyorum.....Katılıyorum.....Kararsızım.....Katılmıyorum...Kesinlikle katılmıyorum

2. Kriz tanımına uygun olarak, kriz sürecinde lider konumundaki kişiyi gözlemleyebildiğiniz bir durum düşünün. Tecrübelerinize göre, kriz olmayan süreçten kriz sürecine geçişte liderde gözlemleyebildiğiniz karakteristik özelliklerlerdeki değişimi aşağıdaki çizelgede gösteriniz. Her bir liderlik yeteneği için uygun kutuya “X” işaretini yerleştiriniz. Herbir karakteristik için sadece bir kutu işaretleyiniz lütfen.

Liderlik Karakteristikleri	Krizde Azalır	Krizde Aynı Kalır	Krizde Artar	Uygulanmaz
Güçlü Liderlik				
Açık Görüş				
Görevin Kavranması				
Görevin Açıklanması				
Güven Kazanma				
Diğerlerinin Güvenini Kazanma				
Güçlü Sadakat Kazanma				
Övgü				
Üst Düzey Performansı Teşvik				
Yapıcı Geribildirim Sağlama				
Diğerlerine Samimi Odaklanma				
Entellektüel Teşvik				
Yaratıcılık				
Anlık Savunma				
Sürekli Eğitimi Destekleme				
Telkinde Bulunma				
Cesaretlendirme				
İyimserlik				
Heveslilik				
Eğitmenlik				
Saygı Gösterme				
Maksimum Çaba Elde Etme				
Uzun Dönemli Taahhüt Verme				
Diğerlerine Yardım				
İnsani Farklılıkların Bilincinde Olma				
Daha Büyük Bir Sosyal Birliğe Dahil Olma				
Gerektiğinde İntibak/Uyum				
Diğerlerine Güven Ve İhtimam				
Gerçeklere Odaklanma, Mantıklı Çözüm Geliştirme, Paylaşma				
Bütünleştirme (İnsanları, Değerleri, Karları)				
Yenilikçilik, Yaratıcılık				
Esneklik				
Olumlu Rol Modeli				
Değişebilme				
Dinleme (İletişim Kurma, Yansıtma)				
Empati				
Affetme, Anlayış				
Örgütsel Çevrenin Farkında Olma				
Kendini Bilme				
İkna Edicilik (Zorlamadan)				
Bugünün Ve Geleceğin Vizyonu				
Sonuçları Önceden Tahmin Etme				
Şirketin Gözetilmesi				
Bireysel Gelişimi Taahhüt Etme				
Topluluk Duygusu Oluşturma				

3. Aşağıdakilerden hangisi şirketteki konumunuzu en uygun olarak tanımlar?
(sadece 1 şık işaretleyiniz)

- A- Memur
- B- Yönetici / genel müdür
- C- Müdür / müfettiş
- D- Bireysel katkı sağlayan

4- Kaç yıllık liderlik tecrübesine sahipsiniz (sadece yönetici kişiler) ?
(sadece 1 şık işaretleyiniz)

- A- 0-3
- B- 4-7
- C- 8-12
- D- 13-20
- E- 20 den fazla

5- En son mezuniyet durumunuz nedir?
(sadece 1 şık işaretleyiniz)

- A- Lise
- B- Üniveriste
- C- Yüksek lisans
- D- Doktora

6- Cinsiyetiniz

- A- Bayan
- B- Erkek

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ANDERSON, D. R., SWEENEY, D. J., and WILLIAMS, T. A. **Introduction to Statistics: Concepts and Applications**, 4th ed., Minneapolis: West Publishing Co., 1994, pp. 210-211.

ASNA Alaeddin, **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi**, 5.b., Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Yayın No. 221, 1988

BALTAŞ Acar ve BALTAŞ Zuhal, **Stres ve Başa çıkma Yolları**, 18.b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000

BALTAŞ Zuhal, **Krizde Fırsatları Görmek**, 2.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, “g.g.”3.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994

CHARAN Ram, **Zor Zamanlarda Liderlik**, çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları, 2009

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007

ENDERWICK Peter, **Managing the New Global Threats**, The University of Auckland Business School Business Review, Volume 8, No. 2, 2006, s. 64.

ERGEZER Bahattin, **Liderlik ve Özellikleri**, 2.b., Ankara: Ocak Yayınları, 1995

ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın, 2000

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1984

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, g.3.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007

GENÇ Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 2.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 1995

GENÇ Nurullah ve HALİS Muhsin, **Kalite Liderliği**, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2006

Harvard Business School Press, **Liderlik**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, 2007

Harvard Business School Press, **Kriz Yönetimi**, çev. Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 2008

HAŞİT Gürkan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları, 2000

HIEBERT Murray and KLATT Bruce, **Contrasting Management and Leadership The Encyclopedia of Leadership A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques**, New York: McGraw-Hill, 2001

KADIBEŞGİL Salim, **Kriz Geliyorum Der**, 3.b., İstanbul: Mediacat Kitapları, 2008.

KLAN Gene, Crisis Leadership: **Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead**, USA: CCL Pres, 2003.

KORKMAZYÜREK Haluk ve BASIM H. N., **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**, 1.b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009.

LUECKE Richard, **Kriz Yönetimi**, çev. Önder Sarıkaya, 1.b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008

ÖRNEK Ali Şahin ve AYDIN Şule, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 1.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2006

ÖZDEN Kenan, **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009

PİRA Aylin ve SODOHOL Çisil, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 2.b., İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2008.

SÜMER Haluk ve PERNSTEINER Helmut, **Kriz Yönetimi**, (der.), 1.b., İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009

TATLIDİL Hüseyin, Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Ankara: Akademi Matbaası, 1996.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, “rev. ed.” 2.b., Ankara: Seckin Yayıncılık, 2007.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, 1.b., İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000

TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz Yönetimi**, 4.b., Bursa: 2008

TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, 1.b., Bursa: Alfa Basım, 2001

TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 1996

TÜZ Melek Vergiliel ve SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**, 1.b., Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005

MAKALELER

AYDIN Ayhan, “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı”, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, 1997.

BILLINGS, Robert S. MILBURN Thomas W. and SCHAAALMAN M.L., “A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis”, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2, Jun., 1980, Review, Volume 8, No. 2, 2006.

DEMİRTAŞ Hasan, “Kriz Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 23, Yıl 2000.

GÜÇLÜ Nezahat, “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2003.

GÜRGEN Haluk, “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, İstanbul: Der Yayınevi, 1997.

MITROFF Ian I., “Crisis Learning: The Lessons of Failure”, The Futurist, September/October 2002 36(5).

OKAY Ayla ve OKAY Aydemir, “Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları”, İstanbul: Der Yayınları, 2002.

ÖZALP İnan ve ÖCAL Hülya, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı.4, Yıl:2000.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Der. Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002.

SHOENBERG Allen “Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis” Public Relations Quarterly, Friday, April 1st 2005.

TİTİZ İsmet ve ÇARIKÇI H. İlker, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B. Der. Cilt 2 sayı 1, ss. 201-218.

TUĞCU Şule Tankut, “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, Selçuk Ün. İletişim Fak. Der., 2004.

TEZLER

CHRISTENSEN W. Thomas, “**Crisis Leadership: A Study of leadership Practice**”, (Doktora Tezi, Capella Üniversitesi Mart 2009).

AKIM Feride, “Liderin / Yöneticinin Kriz İletimindeki Rolü ve Önemi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.

İTERNET KAYNAKLARI

ALTINKESEN Mehtap, “İşletme Yönetiminde Kriz”,
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/437-isletme-yonetiminde-kriz.html>,
(04.07.2006)

Liderlik, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.ppt#320,2,Slayt2>,
(05.01.2010)

KARAKÖSE Turgut, “Örgütler ve Kriz Yönetimi”, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13, <http://www.akademikbakis.org/13/makale/kriz.pdf>,
(Ekim 2007).

Kriz Yönetimi-2,
<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR0-KRIZ%20YONETIMI-2.htm>,
(05.01.2010).

Kriz Yönetimi, <http://www.tangram.com.tr/kriz.htm>, (05.01.2010).

TKY’de Yöneticiler, Neden Önemli?
<http://www.geocities.com/sinoptky/tkyyonetici.htm>, (17.03.2005).

SEZGİN Feridun, Sosyal Bilimler Dergisi,
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>, (05.01.2010).

SUCU Yaşar, “Kriz Yönetimi: Güncellenmemiş Kitap”
<http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, (05.01.2010).

ŞENTÜRK Hulusi, “Belediyeler İçin Kriz Yönetimi Rehberi” Belediye Yönetim Dizisi, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k3.doc>, (05.01.2010).

Türkiye Bankalar Birliği, Veri Sorgulama Sistemi,
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx, (Ocak 2010).

ÖZGEÇMİŞ

19.01.1972 tarihinde Üsküdar'da doğdu. Lise öğrenimini 1989 yılında TED Zonguldak Koleji Vakfı Lisesi'nde, lisans öğrenimini 1994 yılında Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nde tamamladı. 1995-1996 yılları arasında önde gelen denizcilik firmalarından birinin İzmit ofisinde çalıştı, 1996 Mayıs ayından beri İstanbul'da bir dış ticaret firmasında ithalat müdürü olarak görev yapmaktadır. İngilizce bilmektedir.