



**T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

**HAZIRLAYAN
MÜRVEY YAVUZ**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. NİYAZİ ERDOĞAN**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara, 2018

T.C.
Ufuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Mürvet Yavuz

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Niyazi Erdoğan

Ankara,2018

KABUL VE ONAY

Mürvet Yavuz tarafından hazırlanan "Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi " başlıklı bu çalışma, 21.09.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Şenol Babuşçu -Başkan



Doç.Dr.Niyazi Erdoğan - Danışman



Dr.Öğr. Üyesi Güner Koç Aytekin - Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Tez çalıŐmalarım sırasında bilimsel olarak yol gÖstermesinin yanı sıra hayata dair eğitici tutumları ile ışık tutan ve akademik olarak gelişmemde desteğini esirmeyen değerli ÖĞretmenim Doç.Dr. Niyazi Erdoğan'a ayrıca teŐekkÖr ederim.

Her zaman yanımda hissettiğim desteklerini hiçbir zaman benden mahrum etmeyen canım aileme sonsuz teŐekkÖrler.

ÖZET

Küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet piyasası krizlerin birçok türü ile karşılaşmamıza olanak tanımaktadır. Kriz algısının işletmeler üzerindeki yansımalarını incelediğimiz bu çalışmada kriz yönetiminin liderler ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığına, işletmenin ihtiyaçlarına yönelik kriz yönetim modellerinin uygulanmasına ve krizlere sebep olan unsurların belirlenmesine, lider türlerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini anlamaya çalıştık.

2007 yılı Global Finansal kriz sonrasında, dünyada ve ülkemizde kendini sürekli hissettiren kriz kavramı, stratejilerin doğru belirlenip resmi politikalar çerçevesinde uygulanması, halinde olası etkilerini hafifleteceği açıktır. Kriz dönemlerini başarı ile atlattıkları, kamuoyunda güven tazelenmesine ülkelerin ve buna bağlı olarak reel sektörün marka itibarının artmasına ve büyüme fırsatlarına yol açacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Liderlik, Risk, Risk Yönetimi,

ABSTRACT

Ever-expanding competition market, owing to the globalization tendency, witnesses many crises of different kind. Hereby with this study we initially scrutinized the perception of crisis and its impact on businesses. In this context, we sought to explore how the crisis management phenomenon is perceived by the leaders and managers as well as the impact of different types of leaders on inspection of causes of the crisis and on choice of appropriate crisis management models.

The effects of economic depression environment, that has prevailed across the world as well as our country following the financial crisis of 2007, may surely be mitigated by employing affective and appropriate strategies and policies. Furthermore, a prospering crisis management is very likely to help the countries to restore the public trust concordantly with enhancement of brand value of the real economy, meanwhile, enabling a wide scale of new opportunities for further growth.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Leadership, Risk, Risk Management

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

NASA : NationalAeronauticsand Space Administration
Vb : Ve bunun gibi



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xii
GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I.....	4
KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	4
1.1.KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	4
1.1.1. Krizin Anlamı, Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.1.2.Krizin Karakteristiği	8
1.1.3.Krizin Özellikleri	14
1.1.4.Kriz Algısı Oluşturmak.....	15
1.2.KRİZİN KAYNAKLARI	16
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri	16
1.2.1.1.Doğal Felaketler	17
1.2.1.2.Ekonomik Belirsizlikler.....	17
1.2.1.3.Sosyo-Kültürel Faktörler	18
1.2.1.4.Teknolojik Yenilikler	19
1.2.1.5.Hukuki ve Politik Düzenlemeler	20
1.2.2. İç Çevre Faktörleri.....	21

1.2.2.1. Yönetimin Merkezileşme Derecesi	22
1.2.2.2. Kurumların Tarihi ve Geçmiş Yaşam Evreleri.....	22
1.2.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği	23
1.2.2.4. Yönetimsel Yetersizlikler	23
1.2.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	24
1.2.4. Kriz Sürecinin Safhaları	26
1.2.4.1. Potansiyel Kriz	26
1.2.4.2. Gizli Kriz	26
1.2.4.3. Kontrol Altında Tutulabilir Kriz.....	27
1.2.4.4. Kontrol Altında Tutulamayan Kriz.....	27
1.2.5. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	28
1.2.5.1. Çalışanlar Arasında Korku ve Paniğin Artması	28
1.2.5.2. Karar Sürecinin Bozulması.....	28
1.2.5.3. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü	29
1.2.5.4. Öz Savunmanın Artması.....	29
1.2.5.5. Belirsizliklerin Artması	30
1.2.5.6. Tepe Yönetimi ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybı	30
1.2.6. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	31
1.2.6.1. Örgütün Problemlerinin Açığa Çıkması	31
1.2.6.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması	31
1.2.6.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi.....	32
1.2.6.4. Takım Ruhunun Doğması ve Yeni Yeteneklerin Keşfi.....	32
1.3. KRİZ YÖNETİMİ.....	32
1.3.1. Kriz Yönetimin Özellikleri	35
1.3.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	36
1.3.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	36

1.3.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	36
1.3.3. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	37
1.3.3.1. Kriz Öncesi.....	38
1.3.3.1.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi.....	38
1.3.3.1.2. Krize Hazırlık ve Koruma	38
1.3.3.2. Kriz Esnasında.....	39
1.3.3.2.1. Krizi Denetim Altına Alma	39
1.3.3.2.2. Kriz Yönetimi ve İletişim.....	40
1.3.3.2.3. Kriz Şartlarında Karar Almak	41
1.3.3.2.4. Denge Durumuna Dönüş	41
1.3.3.2.5.Öğrenme ve Değerlendirme	42
1.3.3.3. Kriz Sonrası Örgütün Yönetimi.....	42
1.3.3.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması.....	43
1.3.3.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar	43
1.3.3.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi.....	44
1.3.3.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme.....	44
BÖLÜM II.....	46
LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ.....	46
2.1. LİDERLİK TANIMLARI.....	46
2.2. YÖNETİCİ.....	47
2.2.1. Yöneticinin Tanımı	47
2.2.2. Yöneticilik	48
2.2.3. Yöneticinin Rolü.....	48
2.2.4.Etkin Yöneticilik.....	49
2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	49
2.3.1.Tanım Farklılıkları.....	49

2.3.2. Amaçlara Yönelik Tavrı Farklılıkları	50
2.3.3. Kişilik Duyguları	51
2.3.4 Karmaşıklık ve Değişim	52
2.3.5 Yönelme ve Planlama	52
2.4. LİDER-YÖNETİCİ UYUMU.....	52
2.5.LİDERLİK TİPLERİ	53
2.5.1.Geleneksel Lider Tipleri	53
2.5.1.1.Otoriter Lider	53
2.5.1.2 Demokratik ve Katılımcı Lider.....	53
2.5.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan- Liberal Liderlik	53
2.5.2.Çağdaş Liderler.....	54
2.5.2.1.Destekleyici Lider.....	54
2.5.2.2. Dönüştürücü lider	54
2.5.2.3.Karizmatik Lider.....	54
2.5.3.Kişilik Farklılıklarına Göre Liderler.....	55
2.5.3.1.Altın Kişilik Tipine Sahip Liderler.....	55
2.5.3.2.Mavi Kişilik Tipine Sahip Liderler	55
2.5.3.3.Yeşil Kişilik Tipine Sahip Liderler	55
2.5.3.4.Turuncu Kişilik Tipine Sahip Liderler	56
2.5.4. Durumlarına Göre Liderler	56
2.6. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	56
2.6.1.İletişim	56
2.6.2.Sorumluluk	57
2.6.3. Güvenli Olma.....	57
2.6.4.Odaklanma	57
2.6.5.Algı Gücü.....	57

2.6.6.Başlatma	58
2.6.7.Vizyon.....	58
2.6.8. Öğrenebilme	58
2.7. KRİZ ORTAMINDA LİDERLİK.....	59
2.7.1.İdeal Bir Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler	59
2.7.2. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü.....	60
3.1.KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASININ AMACI.....	62
3.2. İSTİSTATİKSEL SONUÇ ÇIKARIMLARI	62
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA.....	100

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1:Liderlerin krizle karşılaşma yüzdeleri	64
Tablo 2:Çalışanların krizle karşılaşma yüzdeleri.....	64
Tablo 3: Liderlerin eğitim durumları ile krizleri fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında ilişkiyi gösteren ki kare test sonuçları.....	65
Tablo 4:Liderlerin eğitim durumları ile kriz fırsata çevrilebilir mi sorusu çapraz tablosu	66
Tablo 5:Kriz döneminde moraller bozuldu mu?	67
Tablo 6:Kriz döneminde psikolojik sorunlar yaşandı mı ?	67
Tablo 7:Kriz döneminde karar süreci bozuldu mu?.....	68
Tablo 8:Kriz döneminde korku ve panik yaşandı mı?	68
Tablo 9: Liderlerin çalışanlardan beklentileri ve gerçekleşmesi soruları çapraz tablosu.....	69
Tablo 10: Liderlerin Çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları	70
Tablo 11:Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ve çalışanlarına risk yönetimi eğitimi vermesi çapraz tablosu	71
Tablo 12:Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları.....	71
Tablo 13:Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı çapraz tablosu .	72
Tablo 14:Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin ki kare testi sonuçları	73
Tablo 16:Liderlerin kriz ile ilgili eğitimlere katılması.....	74
Tablo 17:Liderlerin kriz ile ilgili tecrübelerinin yeterliliği.....	74
Tablo 18:Liderlerin kriz ile ilgili daha önceki yöneticilerin yöntemlerini uygulaması	75
Tablo 19:Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi çapraz tablosu.....	81
Tablo 20: Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları	81
Tablo 21:Liderlerin tercih ettiği kriz yönetim yaklaşımı	82
Tablo 22:Çalışanların sorunları ne kadar dikkate alınıyor?	83
Tablo 23:Çalışanların düşüncelerine ne kadar önem veriliyor?.....	83
Tablo 24:Lideriniz krizi en az hasarla atlattık için stratejiler geliştirir mi?	84
Tablo 25:Lideriniz kriz anında sinirli, gergin ve agresif olur mu?	84
Tablo 26:Lideriniz kriz anında şirket politikalarını ön planda tutar mı?	85
Tablo 27:Etkili lider değişime açık olmalı mıdır?	88
Tablo 28:Etkili lider geleceği öngören olmalı mıdır?	89
Tablo 29: Etkili lider yenilikçi olmalı mıdır?	89
Tablo 30:Etkili lider tutarlı, dürüst ve adil olmalı mıdır?	90

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Likidite riski önem sırası histogram grafiği	76
Grafik 2: Finansal risk önem sırası histogram grafiği.....	77
Grafik 3: Piyasa riski önem sırası histogram grafiği.....	78
Grafik 4: Ekonomik risk önem sırası histogram grafiği.....	78
Grafik 5: Döviz kur riski önem sırası histogram grafiği	79
Grafik 6: Siyasal riskler önem sırası histogram grafiği	80
Grafik 7: Otokratik lider size yakın gelir mi ?	86
Grafik 8: Demokratik lider size yakın gelir mi ?	87
Grafik 9: Geleneksel lider size yakın gelir mi ?.....	88
Grafik 10: Liderlerin şirket için doğru karar vermesine olan inanç.....	90
Grafik 11: Lider eleştirileri dikkate alıyor mu ?	91

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Krizin Yol Haritası.....	12
Şekil 2: Kriz sürecinin safhaları.....	26
Şekil 3: Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	37

GİRİŞ

Çağımızın belirsizliklerle dolu riskler sunduğu enformasyon ve buna bağlı olarak artan teknolojik yenilikler tehdit ve krizler ile hayatımıza girmektedir. Beraberinde fırsatlarda doğuran bu kriz durumların nasıl çözümleneceği krize yaklaşım şekline bağlıdır.

Yaşamımızın her alanında olan kriz kavramı, eğitimlerinin aile hayatımızda başladığı evrensel bir gerçektir. Hayatımız boyunca birçok olumsuzluklar karşımıza çıkar. Hayatımıza yön verebilmek, zorluklar ile mücadele edebilmek için kriz eğitimleri kişisel gelişim eğitimleri kadar önemlidir. Seçimlerimizin sonucu çoğu zaman planladığımız gibi gitmez. Franklin'e göre "Tecrübe en pahalı okuldur". Tecrübeler insanlara sunulmuş gizli nasihatlerdir ve özellikle kriz yönetimi liderleri için ayrıcalıklı niteliklerdir.

Radikal değişimlerin kol gezdiği çağımızda belirsizliklerin artmasıyla en çok ihtiyaç duyduğumuz kararlılık ve denge tutumlarıdır. Krizler ülkesi olarak adlandırılan Çin Cumhuriyetinde, eski bir deyiş olan "Tanrı sizi olağanüstü dönüşüm dönemlerinde yaşatsın" aslında tam olarak krizi tanımlamaktadır. Yine aynı söylemin bir başka halinde ise "Hep ilginç zamanlar da yaşa" diyerek, ilginç zamanların belirsizliği doğurarak kriz dönemlerini yansıttığını ifade eder. Kötülük diledikleri kişileri lanetlemek yerine belirsizlik dönemlerine mahkum etmeyi düşünmeleri, kriz kavramının derinliklerini çok iyi öğrendiklerini bize gösterir.

Daha önceleri en çok tıp alanında karşımıza çıkan hastanın kötüye gidişinin, ölümle sonuçlanabileceği durumların karşılığı olarak kullanılan kriz sözcüğü şimdilerde pek çok şekillerde karşımıza çıkar oldu. Krizlerin insanlar ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu gibi, risk faktörlerinin işletmeler üzerinde de değişiklik gösterdiğini unutmamak gerekir. Krizin en bağımsız özelliği, etkin kriz yönetimi ile müdahale edilemez ise önüne gelen her şeyi kendi içine çekerek yok etmesidir. Önemsenmeyen küçük bir problemin başka sorunlar ile birleşerek zamanla büyük bir kaosa dönüşebileceğini gözlemleyebiliriz. Krizlerin zincirleme etkisi şirket için itibarın zedelenmesine ve geri alınamayacak mali kaynakların yok olmasına kadar gidebilir.

Küreselleşen dünyanın çekim gücündeki etkileyici hızı, sizi bir sabah şirketinizin hisselerinin borsada taban değerinden işlem gördüğü haberi ile uyandırabilir.

Krizler bir gerilim dengesidir. Morallerin bozulduğu, kararların etkisizleştiği, rutin faaliyetlerin durduğu bu dönemde işletmeler üzerinde krizin periyodik sonuçlarını görmek mümkündür. Bir şirketin liderinin kriz konusundaki becerilerinin ölçülebileceği tek alan kriz zamanlarıdır. Kriz, tolerans sınırlarının aşıldığı, sabrın tükendiği korku panik ve gerginliğin arttığı örgütlerde, performansın düşmesine neden olan durumların bütünüdür.

İşletmeler kriz durumları ile karşılaştıklarında krize neden olan olguların üzerinde çok fazla durulması, durumun özelliklerine göre hareket edilmesi yerine meydana gelen sonuçlar ile değerlendirme yapmak daha akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Kriz kelimesi işletmeler için bir dönüm noktasıdır. Kriz yönetimi işletmeler için kriz olasılıklarının değerlendirilip, önlemler alabileceği, kriz durumlarının potansiyel avantajlarından yararlanabileceği ve krizden korunma stratejileri geliştirdikleri durumlardır.

Kriz yönetimi işletmelerdeki liderleri ortaya çıkararak, işletmelerin daha güçlü dinamiklerle rekabet ortamında meydan okumasına olanak sağlayabilir. Ancak kriz yönetiminin en belirgin özelliği etkin kararlar alan bir lider tarafından yönetiliyor olmasıdır.

Gelişmelerin dünyadaki etkisinin çok hızlı yayılarak bütünleşmesi işletmeler için kriz modellerini oluşturur. Bu koşullarda krizlerin işletmeleri etkilemesine değil, hangi koşullarda kriz sürecini programlayacaklarını düşünmeleri daha akılcı olur. Değişen belirsizlik ortamlarında kriz kaçınılmazdır.

Örgütlerde kriz yönetiminin önemi adlı çalışmamızın birinci bölümünde krizi, kriz yönetimini, krizin kaynaklarını, krizin aşamalarını, olumlu ve olumsuz yönlerini, kriz yönetimi süreçlerini anlattık. İkinci bölümde ise lider tanımlarını, lider çeşitlerini, ideal bir liderde bulunması gereken nitelikleri, kriz yönetiminde liderin rolünü, yönetici ve

lider arasındaki farkları anlattık. Kobiler üzerinde yapmış olduğumuz alan çalışmalarında lider ve çalışanlara ayrı ayrı uygulamış olduğumuz araştırma anketlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.



BÖLÜM I

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1.KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1.1. Krizin Anlamı, Tanımı ve Kapsamı

Akılcılığı, dünya genelindeki eğilimlerin yarattığı fırsat ve tehlikeleri bilme, kendi olanak ve kısıtlarımız ile fırsat ve tehlikeler arasında denge kurma diye tanımlıyoruz (Sumer&Pernsteiner,2009,s.69). Dengelerin bozulması karar verme aşamasını zorlaştırır. Bu belirsiz durumlar günümüzde en çok krize neden olan olgulardır. Kullanım kılavuzu olmayan kriz kavramının birçok tanımı yapılabilir. Günlük dilimizde de kriz kelimesinin yakın anlamları ile birlikte kullanıyor olması anlam karmaşası yaratmaktadır. Krizler en çok” problem, çatışma, korku, stres, endişe “ gibi benzer kavramlarla eş değer görülüyorlar.

Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir. İşletme yönetimi, tedarikçileri ve hissedarları ile yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli ölçüde zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır(Tekin&Zerenler,2005,s.6).

Kriz, örgütlerin başına gelmiş olan felaket senaryolarından, stres, korku, panik ve baskı altında yapılandırabileceği, hâkim olacağı bir felaketi seçmesidir. Şirketlerin “bizim başımıza gelmez” dedikleri kriz felaketi ile yüz yüze geldiklerinde ciddi bir yaşam mücadelesi verilemez ise varlıklarını kaybedebilirler. Çoğu zaman kaçınılmaya çalışılan kriz durumları şirketler için telafisi mümkün olmayan kayıplara yol açabilir. Daha çok yükselen kar marjını hedef alan yöneticilerin işlerin yolunda gitmemesi ile ileriye dönük kalkınma planlarını erteleyerek, yaşanan kargaşa durumlarını görmezden gelmek yerine sebeplerini ayrıntılı olarak incelemeli ve sorun çözmek, hedeflenmelidir. Ancak kriz sebepleri aynı bile olsa hiçbir şirket için aynı sonuçları doğurmaz.

Kriz ansızın ortaya çıktığı süreçler de örgütler için tahmin edilemeyen koşullar ve yeni hakikatleri ortaya çıkarır. Aslında kriz tam olarak oluşan bu yeni durumda var olma, ayakta kalma çabasıdır. Krizin iki yönlü etkilerini açıklamak gerekirse, kriz şirketler için belirsizlik yaratıp kaosa neden olsa da, aslında çok nettir.

- İyileşmek
- Yok Olmak

Bu örgüt kültüründe krizin iki yönlü doğasıdır.

Oxford sözlüğü krizin çift boyutlu doğasına vurgu yaparak: Önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşmek veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık demektir(Gercik,2015,s.13).

Kriz sözcüğünün aslı Antik Yunan'a kadar bir başka deyişle Platon dönemine kadar gitmektedir. Ortaya çıkışı "krinein" şeklinde ve "yargılamak" anlamındadır(Çakmak,2012,s.27).

Latince "krisis"sözcüğü, "yargı" veya "karar" anlamından zaman içinde değişerek XIV. yüzyılda "crisin" ve daha sonra da "crise(kriz)" şekline dönüşmüştür (Çakmak,2012,s.27).Terim 1500'lü yıllarda tıp alanında "vücut ateşinde ani bir yükseliş veya düşüş olabilecek yüksek ateşli bir kişi" anlamını taşımaktadır(Erol&Efeğil,2012,s.6).

Günümüze kadar krizin anlamı, tanımı, kapsamı o kadar değişmiş ki en eski sözlüklerden krizin tanımına bakacak olursak şu anın çok gerisinde kalsa da iskelet yapının sürekli yenilenip şekillendiğini görebiliyoruz.

1987 basımı Tıp sözlüğü Pars Tuğlacı Hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceği veya öleceğinin belli olduğu an. Aniden gelişen şiddetli belirtilerle karakterize nöbet, hastalık nöbeti olarak tanımlar(Güntekin,2002,s.9).

Redhouse İngilizce – Türkçe sözlük 1980 basım Crisis: İsim; dönüm noktası, ekonomik veya toplumsal buhran; tıp dilinde: kriz, nöbet olarak tanımlamıştır(Güntekin,2002,s.9).

Arapça buhran sözcüğü krizi tam olarak karşılıyor. Kriz; bunalım, buhran anlamını ifade etmektedir(Güntekin, 2002,s.10).

Kriz karar vericilerin yüksek öncelikli hedeflerini yerine getirmesini engelleyen alınan kararın hayata geçirilmesi için gerekli zamanı sınırlandıran ve oluşma hızıyla karar vericileri şaşkırtan olaydır. (Erol&Efeğil,2012,s.6)

Kriz kavramı, Webster sözlüğünde “sabit olmayan, kritik zaman, kesin bir değişiklik getiren olaylar ve çıkma ihtimali yüksek olan gider” olarak tanımlanır(Gercik,2015,s.13).

Hermann’a göre kriz, örgütün yüksek ölçekli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranda stres yaratan bir durumdur. Biling krizi, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak açıklamıştır. Hall ve Mansfield,Selye’s den yararlanarak; örgüt üzerinde hiç istenmeyen kişisel ve örgütsel stres yaratan sonuçları kriz kavramıyla ifade etmişlerdir.(Tüz,v.dğr.,2013,s.4)

Ole R.Holsti krizleri; kısa karar zamanı, önemli değerlerde yüksek tehdit ve sürpriz durumlar olarak tanımlamıştır.Thierry C. Pauchant ve Ian Mitroff aynı görüşleri paylaşarak krizi, bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durumlar olarak tanımlamışlardır.Laurence ve Barton krizi, önceden beklenilmeyen, olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline sahip oluşumlar olarak belirtmiştir.(Tüz,v.dğr.,2013,s.4)

Psikoloji bilimine göre ise kriz, bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi korku, panik aşırı zorlama aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres olarak nitelendirilir.(Tekin&Zerenler,2005,s.5)

Krizin bireylerin üzerinde psikolojik etkisi;

- Kafa karışıklığı
- Bedenin gergin olması
- Çaresiz hissetme
- Ümitsiz olmak
- Karar verememek (<https://kms.kaysis.gov.tr>,2005.s.4).

Yaşadığımız sıkıntılı her duruma kriz diyemeyiz. Hem normal stres deneyiminin hem de kriz deneyiminin kişiler üzerinde yarattığı birçok tepki aynıdır. Ayırt edici özellik bu tepkilerin derecesidir. (<https://kms.kaysis.gov.tr>,2005.s.4) Bir şirket yöneticisinin itibarını kaybetmesi ile bir öğrencinin başarısız bir sınav geçirmesi aynı olamaz.

Kriz anındaki kişiyi, mağdur olarak değil, kriz sayesinde içsel güçlerini keşfedecek biri olarak görün (<https://kms.kaysis.gov.tr>,2005,s.4). Önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin, makro düzeyde devleti, mikro düzeyde ise firmaları ciddi şekilde etkileyecek sonuçlar çıkarması Ekonomik krizdir.(Erdoğan,2002,s.21)

İşletmecilik literatürün de, endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da güçleştirmektedir(Sumer&Pernsteiner,2009,s.148).

Krizin birçok tanımı yapılmasına karşın aslında çokta kolay özetlenen bir kavram değildir. Bir alışveriş sırasında çocuğun kaybolması bile kriz sayılırken aslında kriz genellemeler ile anlaşılabilir kadar basit bir olgu değildir. En geniş boyutlarıyla ele alabileceğimiz bir başka tanım ise, kriz örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile baş başa bırakan belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.(Sumer&Pernsteiner,2009,s.118)

Krizin karakteristikleri hakkında farklı görüşler vardır. Seeger Sellnowand Ulmer'e göre dört belirleyici özellik vardır; krizler spesifiktir, beklenilmeyendir, rutin olmayan olay

ve olaylar serisidir, öncelikli hedeflere karşı bir tehdit veya belirsizlik sergiler. Kriz eski sistemin artık devam etmeyeceği ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu bir süreçtir (Erol&Efeğil,2012,s.88).

1.1.2.Krizin Karakteristiği

- Kriz, Bir Dönüm Noktasıdır

Daha önce yaşanmış olan olaylara karşı verdiğimiz tepkiler, endişe ve korkularımız, amaçlarımız, umutlarımız ve beklentilerimiz, gelecekte yaşayacaklarımız için bir dönüm noktasıdır. Bu dönüşüm anlarının her biri yeniden sorgulanır ve kriterler değerlendirilir.

- Kriz, Yaşanan Güç Bir Dönemdir

Daha önce doğal sayılan bütün aktiviteler kendi doğallıklarına aykırı ilerlemektedir. Olağan durumların işleyişinde oluşan boşluklar kriz ortamını yaratır. Doğa ise boşlukları sevmez, ya imha eder ya da yerini başka şeylerle doldurur. Kriz, kriterlerimizin, ölçüt hedeflerimizin önemini yitirdiği anlardır. Bu boşlukları da yeni durumların nitelikleri belirler. Yeni durumun gereklerine göre yeni tutumlar ve davranışlar geliştirebilmek için yeni dönemin kriterlerini (ölçütlerini) içselleştirmeye özümlemeye gitmek girişilmelidir. Güç dönemlerde var olma nedenlerimizi benimsemezsek yeni oluşan durumları günün modası olarak organizmanıza yama edilmişse, her şeyiniz kendi içinde yırtılır(Güntekin, 2002,s.11).

- Kriz, Bir Süreçtir

Krizler iyi yönetildiğinde fırsata çevrilebilir hatta krizden fayda ile çıkılabilir. Kriz bir son değil bir süreçtir. Kriz çoğu zaman kötü bir sonuç olarak algılanır kriz belirtilerini iyi yorumlayıp mevcut şartların seyrini değiştirmek mümkün olabilir. Bu süreçte oluşan tehdit durumları fırsata çevrilebilir.

- Kriz, Kuralların İşlemediği Andır

Önceden belirlenen kuralların değişen şartlarda işlemediği durumlardır. Krizin yazılı olmayan kuralları vardır. Hedefe ulaşmak için yüksek performanslı çalışma, kararlılığın gücü ve ilkeli davranarak değişen süreçlere uyum sağlanmalıdır.

- Kriz, Tehdit Edici Bir Durumdur

Aniden ortaya çıkan beklenmedik durumlar karşısında gelişen süreçlere müdahale edebilme yetersizliğidir. Belirlenen hedefler karşısında direnç gösteren bu durum, sonucu değiştirmeye yönelik bir tehdit unsurudur. Burada krizin yok etme gücü karşımıza çıkar.

Korku ve panik yerine soğukkanlı ve çözüm odaklı olmak gerekir. Kaybedilenlerin hemen tespiti yapmalı, geri alabileceğimizin ve koruyabileceğimizin envanterleri çıkartılmalıdır. Örgütlerin krizlerin zincirleme etkisi ile karşılaşmadan kriz durum tespit tablosu yapıp amaçlara yönelik yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Kriz bir tehdittir. Eğer bu tehdit durumunda uzlaşma sağlanamaz ise çatışma çıkacaktır. Eğer bu çatışma tırmanır ve tarafların ikisi veya biri taviz verirse anlaşma sağlanır.

Yine çatışma tırmanmaya devam eder bir taraf daha fazla şey elde etmek için durumu tırmandırırsa sonunda savaş çıkar ve bu tehlikeli oyunun sonucunu iki tarafta ağır öder(Erol&Efeğil,2012,s.11).

- Kriz, Bir Uyumsuzluktur

Örgütlerin amaçlarına yönelik hedeflemiş olduğu planların, beklentilerin buldukları çevre ile uyum sağlayamamasıdır. Kriz karşıtlıklar birliğinin denge konumunu kaybetmesidir(Tekin&Zerenler,2005,s.13).

- Kriz, Kritik Bir Noktadır

Örgütler için her işlevin bazı kritik noktaları vardır. Risk değerlendirmeleri ile kontrol altında tutulan, statik durağan bir şekilde ilerleyen bu durumlar dışardan bir etki ile

karşılaştığında yeni süreçlere girerler. Kriz öncesinde ya da kriz fark edildikten hemen sonra kritik durumlar açığa çıkartılmalı ve nedenleri sorgulanmalıdır.

- Kriz, Psikolojik Bir Savaştır

Kurumlar kriz ile karşılaştıklarında kriz yönetimi ile ilgili psikolojik eğitimler ile çalışanlarına destek vermelidirler. Bu zorlu süreçte isteklendirme oldukça önemlidir. Bu dönem yoğun belirsizliklerin yaşandığı strese yol açan baskı yaratan durumlardır. Sorun çözme ve müdahale etme becerilerini yetersiz bırakır, buhrana sürükler. Yaşanan uyumsuzluk karar alma sürecini sekteye uğratır. Bu süreçte en çok hissedilen duygu korkudur.

Önce var olan durumu görmezden gelmek, onu yok saymak yerine kabullenmek, nedenlerini sorgulamak, çareler aramak ve kriz eylem planı oluşturmak gerekir. Kriz eylem planlarına göre, olumsuz tepkileri yok edip umutla var olan durumdan nasıl çıkılacağı üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu durumlarda en çok, stresin yarattığı olumsuzluk enerjisinin takım ruhuna yansımadan, ortamın yükünü sahiplenip yatıştırarak, hedef gösterecek krizle mücadele yöntemleri yürürlüğe koyacak liderlere ihtiyaç vardır.

Kriz, olağan koşullarda her şey tam da yöneticilerin kontrolünderken, daha önce hiç tecrübe edilmemiş bir durumun ansızın ortaya çıkmasıdır. Bir anda örgütlerin amaçlarını tehdit eden bu durum karşısında tepkisel olarak korunma içgüdüleri geliştirilir. Kontrolsüz bir şekilde hızla büyüyen bir yeni oluşumun doğması örgütler için bir sonuç yaratmadan, etkisizleştirilip, kontrol altına alınmalıdır. Oluşan bu yeni durumu, şirket yapısına uyarlamak ve bu yeni sürece karşı tedbirler almak gerekir.

- Kriz, Kritik Bir Eşiktir

Kriz geleceğe yönelik beklentileri olan liderlerin kendini test ettiği kritik bir eşiktir. Krizin yaratmış olduğu tehlike, fırsatların ayrıştırılması ve şirket çıkarlarına uyum sürecidir. Bu karmaşık dönemde, sorumluluğu üzerine alabilen ve yön veren etkili liderlere ihtiyaç vardır. Zira bu karmaşık süreç “sahte liderliğin” test edildiği bir süreçtir. Krizler, ancak etkin liderler tarafından yön verilebilir, yönetilebilir. İşletmenin

bu süreçte yönetim ve karar vericiler tarafından seçmiş oldukları lider, alınan kararlar ve şirket amaçları için bu sürecin kritik eşik değeridir.

- Kriz, Tehlikelerin Ortaya Çıkabilme Durumudur

Olağan durumda ilerleyen örgütsel düzenin birden bire olağanüstü duruma dönmesidir. Yanlış uygulamalar ya da yanlış kararlar şirketleri felakete sürükleyebilir. Kararsızlık yaratan bu süreç “ yok olmaya yönelik ortaya çıkan rahatsızlık” tır. Kararların kalitesini bozan korkuya sebep olan durum soğukkanlı ve çözümleyici yaklaşılmazsa hayati tehlikeleri ortaya çıkarır. Zamanın da doğru algılanamamış ya da çözümlenememiş belirtilerin beklenilmeyen zamanlar da ortaya çıkarak kendisini işletme yönetimine fazlasıyla hissettirmesidir. Etkili bir kriz yönetimi uygulanmaz ise bu tehlikeler bir felakete dönüşebilir.

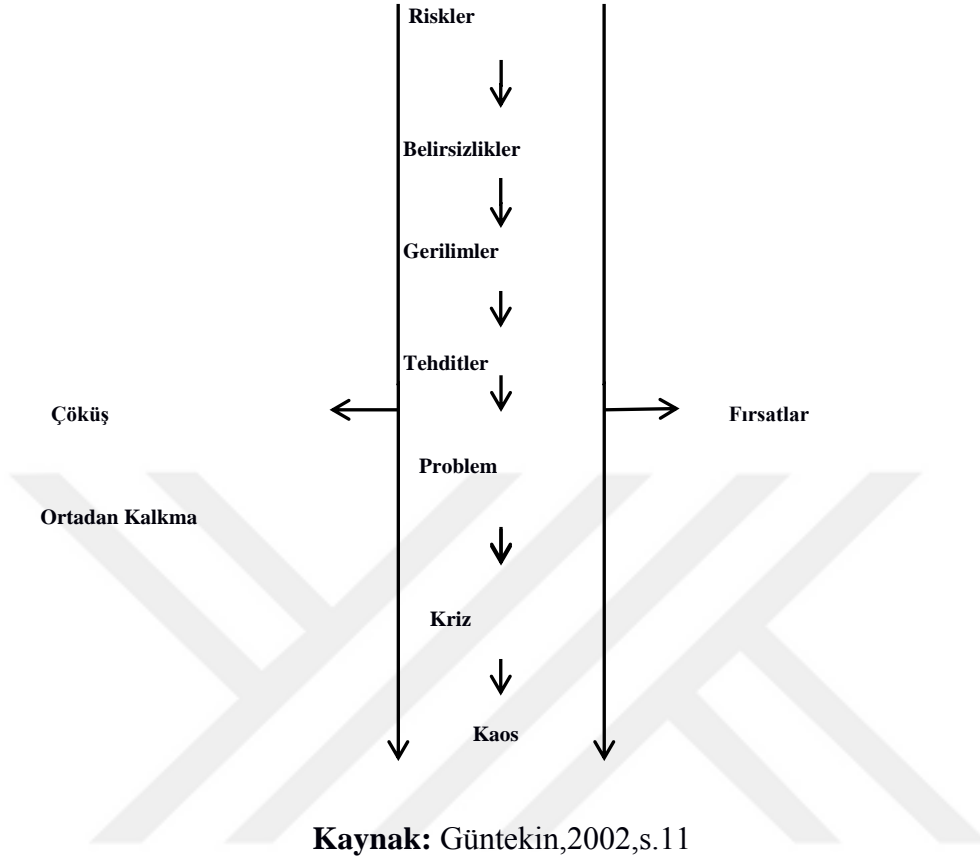
- Kriz, Bir Belirsizliktir

Belirsiz durumlar riskleri de beraberinde getirir. Belirsizlikler krize paralel ilerler. Karar vermek için sınırlı zamanların olduğu çabuk hareket etmeyi mecbur kılan zaman baskısının oldukça yoğun olduğu dönemlerdir. Uzun zamandır boşluk yaratan ama fark edilmeyen durumların etkisini hissettirmesi, gerilim ve karmaşa durumlarıdır. Küçük farklılıkların dahi büyük problemler yaratabildiği bulanık bir süreçtir.

Örgütler için tehlike yaratan, gerekli miktar da (dengelenmiş risk) alındığı takdirde uygun bir risk yönetimiyle, önemli fırsatlardan da yararlanmak mümkün hale gelebilir. Süratle ilerleyen yeni sürece ne kadar çabuk uyum sağlanırsa örgütlerin hayatta kalma şansı o kadar artar(Tekin&Zerenler,2005,s.10).

Hızlı bir zamanda etkin kararlar alabilmek için öncelikle (road map) yol haritası oluşturmak gerekir.

Şekil 1: Krizin Yol Haritası



Şirketler için en büyük risklerden biri de itibarını kaybetmektir. Kurumsal itibar, bir işletmenin geçmiş faaliyetlerini ve gelecekteki konumuna yönelik paydaşlarla oluşan algılama olarak ifade edilir(Sumer&Pernsteiner,2009,s.6).

İtibarın zarar görmesi ise hem bir takım finansal kayıplara hem de itibardan beklenen faydaların kaybına yol açmaktadır. İtibarın yeniden kazanılması ise güçlü bir kriz iletişim ve yönetim sürecine bağlıdır (Sumer&Pernsteiner,2009,s.5). İtibar markanızın arkasında duran güven belirtisidir. Taklit edilmenizi zorlaştırır, rakiplerinize karşı tercih edilmenizi sağlar. İyi bir itibar işletme için piyasa dengesinde güç demektir.

Örgütler için itibar;

- Değerli
- Nadir

- Taklit edilmesi zor
- Yeri doldurulamayan bir kaynak olarak (Sumer&Pernsteiner,2009,s.9)görülür.

Sosyal medya kullanımının artması markaların yaşadığı problemlerin başında gelir. Başarılarınızın arkasında duran ve onu takdir eden dış çevreniz sizi en ufak hatanızda affetmez. Krize acil müdahale oldukça hayati bir adımdır. Bunun için bulunduğunuz çevrenin doğasına, şirket kültürünün, marka değerlerinin tamamıyla uyum sağlaması ve herhangi olası bir durumda değişen çevre koşullarında yeniden organize olacak kötü koşulları normalleştirecek adımlar atılması gerekir.

Toplumların, ülkelerin ve hatta kişilerin yaşamında daima krizler olabilecektir. Önemli olan krizlerin nedenleri, etki ve sonuçlarının çok iyi analiz edilip değerlendirmeler neticesinde yol haritalarının çıkarılıp, yeni krizlerin ortaya çıkmaması için sistemli ve sağlam yönetim anlayışı içinde uygulanmasında gecikilmemelidir(Erdoğan,2018, s.140).

- Kriz, Değişimi Yönetmektir

İşletmelerin örgüt kültüründen kopmadan dış çevreye ve değişikliklere uyumlu bir yaklaşım izlemesi gerekiyor. Örgüt kültürü ile uyumsuz, çevreyle uyumsuz bir değişim modelinin başarıya ulaşma şansı, başkalarının şanssızlıklarına bağlı olacaktır(Güntekin, 2002,s.68).

Değişimin gerekli olduğuna inandırmak için. bazen sadece bir kriz ortamının yarattığı kaos durumları gereklidir. Böylece eski alışkanlıklardan kurtulabilirsiniz.

Kriz bazen o kadar etkili olur ki işletmeyi temellerinden sarsar. Bu durumda kriz reçetesi yeniden yapılanma ve değişimdir. Değişimi işletmeler için bir proje yönetim disiplini içinde ele almalıdır. Yönetimin kararlılığı, uzak ve yakın aralığında bakış açısı, aydınlatılmış bir yol ile temel alınmalıdır. Bir dönüşüm programı yansıtmak, değişimin gerekliliğini, geleceğe ilişkin stratejilerin bu günden belirlenmesinin önemini (Güntekin, 2002,s.65)önceden görebilmek ile başlar. İnsanları değişim ihtiyacına ikna

etmek, değişimden daha zordur. Değişim, değişim zamanı gelmeden, kurt çekirdeğe ulaşmadan, kendi kimliğinle uyumlu değişmek demektir.(Güntekin, 2002,s.66)

- Kriz, Karmaşık Bir Durumdur

Kriz genel olarak artan miktarda tehdit, önlem alma süresi kısa ve yarattığı sürprizle karakterize edilmektedir. Bunlar birbirine zıt yaklaşımlara, bakış açılara ve çıkarılara sahip tarafların da dahil olmasıyla daha karmaşık hale gelmektedir. (Erol&Efeğil,2012,s.6)

Krizin her anlamda birçok farklı tanımı yapılmışken, kriz ile birlikte anılan birkaç tanıma da yer vermek gerekir. Pearsonve Claire ise örgütsel krizleri yüksek derecede belirsizlik içeren ve sonuç olarak örgütü daha iyi ya da daha kötü bir noktaya taşıyabilecek kararlar alınmasını zorunlu kılan durumlar, olarak tanımlamaktadır. (Tüz,v.dęr,2013,s.4)

1.1.3.Krizin Özellikleri

Örgütlerin karşılaştığı ya da karşılanabilecekleri krizlerin özellikleri işletmeler için yol gösterici niteliktedir. Bu özellikler kriz sürecinin göstergeleridir. Nasıl bir krizle karşı karşıya olduğumuza dair ayna tutar. Krizlerin nedenlerinin araştırılması, stratejiler geliştirilmesi, kaynakların kullanılması, gerekli çözümlerin belirlenmesi performans ölçümünün temel aşamalarından biridir. Kriz kaynaklarının ve nedenlerinin sayısının çokluğu, krizlerin çözümlenmesinde uygulanacak yöntemlerin de farklılaşmasını gerektirmektedir.(Tekin&Zerenler,2005,s.48)

Kriz, mevcut olan sorunun aniden başlayan ve çabuk ilerleyerek can sıkıcı bir hale dönüşmesidir. Bu kritik durumun özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Önceden sezilmeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,

- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur (Tüz,v.dğr.,2013,s.4).

1.1.4.Kriz Algısı Oluşturmak

Her kriz bir denge bozulmasıdır. Denge, güçler arasında yaratılan uzlaşmanın da meşruluğunu sağlayan “algılama” farklılaşması yaratır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.67)

Kritik zamanlarda hayati önem taşıyan belirli olayların duygusal zorluklar meydana getirerek sınırlı sürede cevap verilmesi gereken denge bozukluğudur. Kriz güçler dengesinin olağanın dışında değişmesidir.

Örgütlerin krizleri algılama şekli, krizlere karşı geliştirdikleri stratejilerin belirlenmesinde ve sonuçları üzerinde etkin olabilmektedir.

Kriz olgusunun kabul edilmemesi ve reddedilmesi de işletmelerin verebileceği bir tepkidir. İşletme içinde herhangi bir problem yokmuş gibi davranmayı seçebilirler.

Örgüt karşılaştığı her olumsuzluğu kriz olarak algılamıyor olabilir ya da sorumluluktan kaçmaya çalışıyor olabilir. Bu tür yaklaşım büyük bir olasılıkla beklenenin aksine krizin etkilerini güçlendirecektir. NASA'nın Challenger faciasından sonra göstermiş olduğu sürekli inkâr durumu ve gerçeklerin gizlenmesi, kurumun güvenilirliğine önemli ölçüde gölge düşürmüştür. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.94)

Örgütlerin karşılaşılabileceği her şeyi kriz olarak algılaması ve buna yönelik büyük tepkiler geliştirmesi, krizin yaratmış olduğu tehditlerden etkilenmemek için bu tehditlerden çok daha fazlası için önlemler almak kriz atlatıldıktan sonra yönetici ve örgüt çalışanları için kriz sonrası iyileştirme durumlarında olumsuz sonuçlar çıkaracaktır. Krizin abartılarak büyük tepkiler verilmesi özellikle çalışanların iş motivasyonu düşürmeye ve öz savunmanın artmasına sebep olabilir. Krizin olası sonuçları üzerinde daha fazla düşünüldükçe söz konusu olumsuzluklardan kaçınmak da yavaş yavaş olanaksızmış gibi algılanmaya başlanacaktır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.94)

1.2.KRİZİN KAYNAKLARI

1.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt idareleri oldukça hassas şartlarda var olmaktadır. Örgütler bulunduğu çevrenin koşullarında şeffaf bir tavır izler. Kriz kuruluşların denetimleri dışında oluşan, önlenemeyen, müdahale edilemeyen faktörlerdir. Bir problemin kaynağı üzerinde kontrolünüz olmaması onu sonuçlarıyla beraber yaşamayacağınız anlamına gelmez(Atay,2000,s.18).

En çok bu faktörlerden etkilenen örgütlerin, genel olarak sürekli değişen dış çevre koşullarının belirsizleşen ortamında ileriye yönelik faaliyetlerini yeniden yapılandırması gerekir. Her kriz bir etki yaratmaktadır ve bu etki eğer olumlu değil ise izlerini silmek uzun yıllar alabilir. Önceden tahmin edilmesi zor ve olanak dışı olan değişkenlerin, burada kokusunu almak çok önemlidir.

Örgüt kültürlerinin yaşam mücadelesi verdiği krizin doğal ortamı, en kaygan zeminidir. Değişken çevre şartlarında oluşan belirsizlikler, karar verme güçlüğü ve bu zor koşullar da ileriye yönelik göstergeleri tahmin edebilmeyi zorlaştırır. Değişen değerlere markanın ne kadar duyalı olduğu ve kuruluşların dış cephesinin içinde bulunduğu doğal koşulları ne kadar yansıttığı, rekabet koşullarında tam olarak nerede olduğunun ispatıdır. Çevrenin ve işletme kaynaklarının analiz edilmesi yöneticilere, öncelikle dünyadaki genel eğilimlerden başlayarak kendi özel şartlarına kadar işletmeyi anlama konusunda büyük katkı sağlayacaktır(Sumer&Pernsteiner,2009,s.41).

Bir takım çalışmalar örgütlerin dış çevresi ile arasındaki mesafenin açılmasını krizin temel nedeni olarak görür. Bu yüzden, doğal felaketler, makro düzeydeki ekonomik dış çevrenin sürekli değişmesi ve işletme yönetiminin buna ayak uyduramaması, işletme ile çevre arasındaki mesafeyi artırmakta yani kriz ortamına yol açmaktadır. Pazar koşulları başarılı işletmelerin yaşamasına olanak tanırken, başarısız işletmelerin varlıklarını ortadan kaldırmaktadır. (Tekin&Zerenler,2005,s.53)

Dolayısıyla söyleyebiliriz ki, işletmelerin hareket yeteneklerini geliştiren gücün işletmelerin dış çevresinden kaynaklanmaktadır.(Tekin&Zerenler,2005,s.67)

1.2.1.1.Doğal Felaketler

Örgütler, toprak kayması, heyelan, yangın, deprem, tsunami, sel felaketleri gibi doğanın kontrolünde olan tabii felaketlerle karşılaşabilirler. Örgütlerin kriz ile karşı karşıya gelmesinin öncelikli sebeplerinden biridir. Doğal felaketler hiç belirtilerinin olmaması ve hiçbir erken uyarı sistemlerine yakalanmaması ile önleme mekanizmalarını etkisiz bırakacak kadar kötü bir şöhrete sahiptir. İnsanların engel olamadığı ansızın yaşanan kuruluşların kontrolü dışında oluşan en tehlikeli kriz türüdür.

Tepe yöneticileri tarafından öngörülemeyen, aniden ortaya çıkan ve herhangi bir belirtisinin olmadığı dolayısıyla çözüm stratejilerinin yetersiz kaldığı etkisinin tüm topluma ulaştığı, zararlarının maddi ve manevi olarak yıpratıcı olan kaynaklardır.

Örgütsel başarısızlığın belki de en önemli nedeni çevre şartlarına yeteri kadar uyum sağlayamamaktır. Ansızın ortaya çıkan doğal felaketler gibi sıra dışı faaliyetlere karşı savunma planı hazırlamak, önlem almak krizin etkilerini ve sağladığı zararların önüne geçebilir. Şirketler çevresel değişime ne kadar çabuk ayak uydurursa daha çok doğru reflexler ve kurtarıcı tepkiler verebilirler.

1.2.1.2.Ekonomik Belirsizlikler

Ekonomik krizlerin artık sadece gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere özgü bir hastalık olmadığı, hangi bölgede ve hangi ülkede olursa olsun dengelerin kaybolması ile bu dengelerin yüksek maliyetlerle yeniden sağlanması arasında geçen sürecin dünyanın en gelişmiş ekonomilerinde bile büyük yıkımlara neden olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. (Erdoğan,2018 s.34)

Ekonomideki büyümenin olumsuz sinyaller oluşturması dolar kurunun yükselmesi, enflasyonun artması, sert piyasa koşullarının dalgalanması, vergilerin artması, pazar

faktörleri, ürünlerin arz talep durumundaki dengesizlik, ekonomik sistemin alt sistemi olan örgütler üzerinde yıkıcı edici etkiler yaratabilir.

Ekonomik krizlerin en önemli özellikleri, önceden tahmin edilemeyen bir anda ortaya çıkmaları ve bulaşıcı bir şekilde çevre piyasalara yayılmalarıdır. Krizler, uzun ya da kısa süreli olabilmektedir. Krizin çeşitli evrelerinin zamanında atlatılması, organizasyonların bu krizin atlatılması için almaları gereken önlemleri almakta ne kadar hızlı davrandıklarına bağlıdır(Erdoğan,2002,s.21)

Ekonomik krizlerin nedeni her zaman ekonomik olmamakta, siyasal, teknolojik ve ekolojik alanlardaki hızlı değişim zaman içinde krizlere neden olabilmektedir. Bazı zamanlar da ise ülke çapında doğal afetler ekonomik krizlere yol açmaktadır. Ancak dünya genelinde gördüğümüz ekonomik krizler çoğunlukla bankacılık sektöründe başlayıp tüm ekonomiye yayılan krizlerdir. (Erdoğan,2002,s.22)

Büyüme hacminin daralması, vergi oranlarının artması, milli politikalar, faiz oranları, ödemelerin dengesizleşmesi, milli paranın diğer paralara oranla değer kaybetmesi en sık yaşanan kriz sebepleri arasındadır. İşletmelerin var olduğu ekonomik sistemde yaşanacak tüm olumsuzluklar ve belirsizlikler örgütleri ciddi anlamda etkiler.

Çoğu zaman sürpriz olmayan bu karmaşıklık işletmenin içinde bulunduğu çevrenin koşullarına paralel olarak ilerler. Ekonomik ve finansal risklerin işletmeler için kriz ile sonuçlanmaması, önceden fark etmekle ve proaktif bir yaklaşımla mümkün olabilir.(Erdoğan,2018,s.12)

1.2.1.3.Sosyo-Kültürel Faktörler

İşletmelerin toplumdaki yeri önemlidir. İşletme, hem çeşitli kaynakları kullanır, hem zenginlikler yaratır, hem de güçleri elinde tutar. İşletmeler sadece ekonomiyle değil, toplumların gelişmesi, sosyokültürel değişim ve teknolojik yeniliklerle de çok yakından ilişkilidirler. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.117)

Örgütler içinde buldukları çevreden etkilendikleri gibi ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına ve ilişkilerine belli bir biçim kazandırır(Tutar,2016,s.25).

Bilgi teknolojilerinin hızla ilerleyerek birçok faktörü etkisi altına alması ile değişen isteklerimiz, tutumlarımız, alışkanlıklarımız, moda ve estetik anlayışımız, dini değerlerimiz, nüfus artışı, örgütleri değişime ve yeniliğe zorlamaktadır.

Örgütler daima onları etkileyen çevre koşullarıyla birlikte yaşama ve değişikliklere uyum sağlayabilen yapılarıyla yollarına devam edip, varlıklarını mümkün olduğu kadar sürdürebilme çabası içindedir. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.131)

Bu çevrenin sunmuş olduğu fırsatları ve tehditleri belirleyebilmek için çok iyi analiz edilmesi gerekir.

Bir toplumun değer yargılarının değişebilmesi uzun bir süre alabileceği savaş, darbe,kriz durumlarında vb. gibi olağanüstü durumlarda daha sık rastlanır.

Toplumun ahlaki değerlerinin değişmesi, sosyolojik ve duygusal etmenler, müşterilerin ilgisinin azalması, işletmelerin toplum beklentilerine, yaşam tarzına ayak uyduramamasından dolayı kararsızlık durumunu ortaya çıkartır.(Tutar,2016,s.25)

Bu kararsızlık aslında kültürel kriz anlamı da taşır.

1.2.1.4.Teknolojik Yenilikler

Micheal E.Porter, günümüzde bir işletmenin yönetilmesinde en önemli unsurun bilgi teknolojileri olduğunu vurgulamaktadır. Bilgi çağında işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek ve piyasada kalabilmek amacıyla bilgi teknolojilerini kullanmak zorundadırlar. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.154)

İşletmelerin yüksek teknolojileri tercih etmesinin bir nedeni de önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamak olabilir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili

olmaktadır(Sumer&Pernsteiner,2009,s.154). Örgütler, iş dünyasında yaşanan gelişmeler, içinde buldukları çevre, kullandıkları kaynaklar, değişen teknolojik değerlere ayak uyduramıyorsa ciddi bir krize sürüklenirler. Teknolojik faktörlerin işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılması ise karşılaşılabilecek krizleri fırsata çevirebilecek bir unsurdur.

Yüksek teknolojinin hızla ulaştığı boyutlar dünyayı küçülmüştür, dünyanın neresinde olursanız olun ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz gelişmelerden mutlaka etkilenirsiniz. Teknolojinin sürekli kendini yenilemesi artan riskleri de karşımıza çıkarmaktadır. Üretim ağında teknolojinin hızla ilerlemiş olmasının, ürün çeşitliliği, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme, hızlı ve düşük maliyet açısından sağladığı yararlar vardır.

Kullanılan teknolojik sistemler ve metotların gelişim sürecinin hızla artarak ilerlemesi işletme tarafından zamanında takip edilmezse ve uyum problemleri yaşanırsa örgütün krizle karşılaşmasına neden olur. Bu nedenlerden dolayı bilgi teknolojilerinin kriz sinyallerinin alınmasında kullanılan en önemli erken uyarıcı olarak görülmeli ve gerekli çalışmalar yapılmalıdır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.155)

1.2.1.5.Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Devletin egemen bir otoriteye dayalı olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışardan etkileyen önemli bir çevresel etmendir(H.Tutar,2016,s.25).

Vergi düzenlemeleri, teşvikler, gümrük anlaşmaları ve yabancı şirketlerin piyasaya girmesi örgütlerin kendilerini bulunduğu çevrede ve dış pazarlarda koruma ve hukuksal düzenlemelerle şekillendirmesidir.

İşletmelerin çevrelerinde karşılaştıkları, yanlış ilerleyen hukuki sistemin sonuçları işletmenin faaliyetlerinin gerçekleşmesini zorlaştırması bir kriz oluşturur. Örgütler için bu gibi durumların sonuçları haksız “rekabete, telif haklarının korunmamasına, gizli bilgi sızdırılmasına vb. etkilere bağlı olarak gelişen krizler olarak ortaya çıkar(Sumer&Pernsteiner,2009,s.126).

1.2.2. İç Çevre Faktörleri

İşletmelerin sürekli ve hızlı değişimlerle karşı karşıya kalmaları onları çeşitli riskler, tehlikeler ve karışıklık ile karşı karşıya getirmektedir (Sumer&Pernsteiner,2009,s.148).

Belirsizlik durumları, işletmenin dış çevresinde büyük tehditler oluşturduğu gibi iç kaynaklarda da etkili önlemler alınmadığında ciddi problemler yaratabilir.

Yeterince hesaplanmamış risklerin tuzaklara dönüşmesi, değişen müşteri potansiyeline uygun üretimler yapılamaması, işletme içi faktörlerde kaynakların yetersiz kullanımı, iletişimin doğru algılanamaması, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmemiş olması, yetersiz yönetim, üretilen hizmet yada malın özellikleri ve hatalarından doğan sorunlar, müşteri ilişkileri, örgütsel etkileşimler, değer yargıları, deneyimler, geleneksel yöntemlerin katı kurallar haline getirilmesi gibi problemlerin sinyallerini önceden vermesine rağmen dikkate alınmayıp iyimser bir tablo çizilmeye çalışılması, iç faktörler için kriz yaratacak sebepler olabilir. İç kaynakların uyum içerisinde ilerleyen esnek bir yapıya sahip olmaları gerekir.

Bu sayede artan rekabet sürecinin iş piyasalarındaki değişim ve yeniliklerine daha çabuk uyum sağlanabilir. İşletmeler ancak ve ancak bu tehdit unsurlarının kaynaklarını fark edebilirlerse, gerekli önlemleri alarak değişimin gerektirdiği uyumlaşmayı sağlayabilmek için zamanında harekete geçebilirler. Bu kaynaklar şunlardır:

- Kendini rakibini, ürününü sektörünü tanımama takip etmeme,
- Teknolojiyi, trendleri, müşteri talep, öneri ve şikâyetlerini dikkate almama,
- Kaynak ayırmama veya gereksiz israf,
- Yerel bölgesel ve küresel rekabetin birbirinden farkını kavrayamama, gerekli değişiklikleri yapmama,
- Eski iş yapma yöntemlerini güncellememe, güne uygun hale getirmeme,
- Değişim, gelişim ve yenililerden uzak durma, her şeyin geçmişte olduğu gibi kaldığını düşünme.(Sumer&Pernsteiner,2009,s.120)

Başarılı olarak yaşayan ve pazarda kalıcı olabilen işletmelerin ortak özelliği, hem işletme içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. (Tekin&Zerenler,2005,s.72)

1.2.2.1. Yönetimin Merkezileşme Derecesi

Drucker, kriz zamanlarında tek çare örgütteki herkesin otoriteyi itirazsız kabullenmesidir (Tutar, 2016, s.47). Kriz dönemlerinde yönetim komutayı ele alır. Bu durum son kararı verecek birinin olması açısından önemlidir. Drucker 'a göre kriz dönemlerinde yönetimin tek elden olması, kaynakların dengeli kullanılması ve otorite dağılımında etkilidir.

Örgütün merkezileşmesi, kriz durumlarının hızlı karar vermeyi gerektirmesi, örgüt içinde iletişimin canlı tutulması ve koordinasyonun sağlanması, açısından gereklidir. Çoğu zaman yayılmış otorite nedeniyle kararların gecikmesi, endişe ve korku yüzünden kararlarda çoğunluğun sağlanamaması, örgütlerde sıkça görülen durumlardır.

Kriz dönemlerinde yönetsel etkinliğin ve kararların çabuk alınması zorunluluğu ve üst yönetimin stratejik sorumluluklarına imkan vermesinin yanında bazı avantajları nedeniyle kriz yönetiminde yerine göre merkezileşmeye gidebilir.(Tutar, 2016, s.47)

1.2.2.2. Kurumların Tarihi ve Geçmiş Yaşam Evreleri

Eski yapı ve düzeni koruyarak yeniliklerin, değişimlerin karşında duran yöneticiler örgütleri krize sürükler. Korumuş oldukları bu süreçler onları buldukları mevkilere getirmiştir. Çevresel değişikliklere uyum sağlayamayan, yenilikleri takip edemeyen, yanlış kararlar veren bu yöneticiler, eski yöntemlerle yeni kararlar almaya çalışarak belirsizlik durumları yaratabilirler. Ürünlerin rafta kalma sürelerinin giderek kısılması örgütlerin yaşamsal alanlarının sürekli değişiklik göstermesi daha önceleri bu kadar sık aralıklarla ilerlemiyordu. Eskime durumlarının artarak çoğaldığı bu çevrede çağın gerekliliklerini yerine getirmeyen örgütler için kriz kaçınılmaz olacaktır.

Küreselleşen dünyanın bu değişim hızını takip edemeyen geçmiş zaman yöntemlerini koruyarak bu şekilde önlem almaya çalışan yöneticiler işletmelerin ilerlemesine engel olurlar. Yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç, bu kesimlerden gelir. Böyle bir iklime sahip örgütlerde alınacak kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok hissi ve politiktir. (Tutar, 2016, s.33)

1.2.2.3.Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği

Kararsızlık veya yanlış kararlar, kriz dönemlerinin en temel sorunları arasında sayılmaktadır. Doğru ve bilgiden tam emin olunmaması, karar sürecindeki belirsizliği arttırmakta ve örgütlerin krize sürüklenmelerine neden olmaktadır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.39)

Her kriz olağan dışı durumlarda ortaya çıkmaz. Çevresi ile uyum sorunu yaşayan örgütlerin oluşabilecek tehditlerin ve kriz sinyallerinin farkına varamaz.

Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar sürecinde başarılı biçimde kullanma becerisinin gösterilmemesi gerçekte bir yöneticilik problemidir. (Tutar,2016,s.32)

Etkin bir yöneticinin öngörü ve tahmin yeteneklerinin gelişmesi gerekir. Çevredeki değişimleri algılamayan bir yönetici için erken uyarı sisteminin hiçbir önemi kalmaz.

1.2.2.4. Yönetimsel Yetersizlikler

Karar vericilerin örgütsel başarıdaki ve başarısızlıktaki etkisi oldukça önemlidir. Geleneksel yönetim anlayışı ile krize çareler araması yöneticinin işletmeyi krize sürüklemesidir.

Örgüt içinde oluşan problemlerin yok sayılması sorunu etkisiz hale getirmediği gibi yetersiz çözümler de problemlerin artmasına neden olur. İşletme içinde yaşanan huzursuzluk, iletişim problemleri, rol çatışmaları kriz kaynağına dönüşebilir.

Yöneticiler çalışanların potansiyelini örgüt amaçları doğrultusunda açığa çıkarmak için çalışanları motive etmede parayla ödüllendirmenin yetmeyeceği, onların birçok tatmin kaynaklarının olduğunu düşünmeleri gerekir. Bireylerin örgütler de daha geniş sosyal destek bulmaları performansları üzerinde olumlu etki bırakır(Tutar,2016,s.31).

Etkin yöneticiler çalışanların örgüt hakkındaki davranış ve tutumlarını değiştirebilen kişilerdir. Tepe yönetiminin krizleri nasıl idare ettiği de önemlidir. Kriz yönetimi iyi idareciler tarafından planlanıp, yönetilebilirse başarıya ulaşır. İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler şunlardır;

- Zamanı değerlendiren, zamanını verimli kullanır
- Hedef odaklı çalışıp, sonuca yönelik planlar yapar
- Kararları etkili ve çözümleyicidir
- İyi bir dinleyicidirler
- Çalışanların motivasyonlarını arttırlar

1.2.3.İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Küreselleşmenin boyutları o kadar ilerlemiştir ki bir ülke de yöneticiler tarafından yapılan bir hata eskiden sadece o ülke için olumsuzluk yaratırken şimdi ise tüm ülkeleri etkisi altına alacak bir kriz doğmasına neden olunmaktadır. 21.Yüzyılın en önemli sorunlarından biri, her şeyin biri biriyle çok daha bağlı ve karmaşık hale gelmesidir. (Erdoğan,2018 s.35)

Doğrusal olmayan gelişmelerin, oluşturduğu yeni durum kriterleri öncelikle iç kaynaklar içinde dengede tutulması gerekir. Özellikle, işletme içi kaynaklarda güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişimlere hızlı uyum yoluyla krizlerden korunabilme de daha başarılıdır(Tekin&Zerenler,2005,s.59).

Bir işletmenin kriz ile karşılaşmasının alt yapısında işletmenin iç kaynakları ya da dış çevresinden kaynaklanan problemler olabilir. İşletmenin karşılaştığı kriz iç ve dış çevreden beslenebildiği gibi bu kaynakların etkileşimi ile de tehdit yaratabilir. İç ve dış çevrenin uyarılarla başa çıkamadığı dönemler de yaşanabilecek tüm sorunlar ortaya

çıkar. Bu yüzden iç kaynaklardaki uyumun dış çevreye, bir rekabet olarak yansımaları dış piyasada bir meydan okumaya dönüşmesi şirket hedeflerinin etkili olmasında önemli bir adımdır.

Dış kaynaklar oluşabilecek kriz tehditleri için faydalı olabilir ama başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar bile iç olaylar da krizi kışkırtabilir. (Hurst,2000,s.160)

İşletme içinde oluşan krizlerin yönetimi her zaman daha kolaydır. Bu tür krizlere müdahale anında yapılabilir ve geri bildirimlerle kontrol altına alınabilir. Hiçbir ayırım olmaksızın tüm çalışanların sahip çıktıkları ortak paradigmlar ışığında yüksek motivasyon, verimli çalışma ve momentum gücü etkisiyle hedeflenen amaçlara ulaşabilmek; üretimde ve kalitede beklentilerin en üst düzeyde tutulmasının içselleştirilmesi ile mümkün olabilir. İç kaynaklarda sağlanan bu yönetim anlayışı işletmenin iskelet yapısını oluşturmaktadır. Bu şekilde kurum kültürünün olumlu bir izlenim bırakacağı ve rekabette dış paydaşlara karşı olumlu bir avantaj sağlayacağı açıktır.

Çevresel değişimleri takip edemeyen her sistemin yaşam süresini, değişimin hızı belirleyecektir. (Tekin&Zerenler,2005,s.23)

Örgütlerin çevresindeki değişim arttıkça buna uyum gösteremeyen yeniliklerin dışında kalan işletmeler kriz süreci ile daha erken karşılaşabilirler. İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir.(Tekin&Zerenler,2005,s.72)

Küresel rekabetin hızla arttığı ürünlerin yaşam süresinin giderek kısaldığı moda anlayışının her geçen gün değiştiği, müşteri ihtiyaçlarının sürekli yenilendiği yanlış piyasa politikalarıyla rekabette etkisiz kalan örgütler için büyük bir risk oluşturur. Böyle bir kaos ortamındaki işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi, sürekli artan yoğun rekabet karşısında Pazar paylarını koruyabilmeleri, pazar paylarını arttırabilmeleri hatta yeni pazarlara girebilmeleri büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.149)

1.2.4. Kriz Sürecinin Safhaları

Kriz sürecinin safhaları aşağıdaki gibidir.

Şekil 2: Kriz sürecinin safhaları



Kaynak:Tutar.H,2016,s.33

1.2.4.1.Potansiyel Kriz

Örgütlerin krizi olumlu ya da olumsuz algılaması çevreleriyle olan bağlılığı ve işletmelerin değişikliklere karşı verdiği tepkilerin uyumu ile etkilidir. Belirsizliğin egemen olduğu kaos durumunda krizin ortaya çıkma sürecinde oluşan stratejik açıklığın ortaya çıktığı işletmeler, potansiyel kriz durumu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Stratejik açıklığın oluşmasının sebepleri, değişen çevreye uyumsuzluk yanlış ya da eksik yapılan çevre analizi kaynakların yetersiz kullanılması veya yeterli olamaması, çevrenin desteğinin alınamaması, değişikliklerin önemsenmemesi, yanlış yönetim anlayışı, örgüt içi hiyerarşinin bozulması gibi birçok sebep örgütlerin, bir yerlerde yanlış yaptıklarının sinyallerini verir. İşte bu durumlar şirketler için potansiyel kriz aşamasındadır.

1.2.4.2. Gizli Kriz

Çevre koşullarının olumlu etkilerinden yararlanma, olumsuz etkilerinden ise kaçınma yöntemlerinden yararlanarak dış çevre ile olan ilişkilerini uyumlu hale getirebilir (Tekin&Zerenler,2005,s.76).Örgütlerin genellikle dış çevrelerinde yaşanan değişim ve yeniliklerden habersiz olması ya da yaşanan değişimleri yanlış algılaması ve yetersiz

tanımlamasıyla kendini göstermeye başlar. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılmasında gizli kriz söz konusu olur (Tutar,2016,s.43)

1.2.4.3. Kontrol Altında Tutulabilir Kriz

Tahmin edilebilen erken uyarı sistemleri ile öngörülebilir, krizi önleme faaliyetleri ile kontrol altına alınabilen lokal krizlerdir. Kontrol edilebilir krizlere;

- Grevler,
- Yangın,
- Çevre kirliliği yaratma,
- Üretim hacmindeki azalma,
- Pazar kayıpları,
- Hisse senetlerinde düşüş,
- Maliyet artışları,
- Ürün boykotları.

Örnek verilebilir(Sumer&Pernsteiner,2009,s.126).

1.2.4.4. Kontrol Altında Tutulamayan Kriz

Hiçbir erken uyarı sistemi tarafından fark edilemeyen uyarısız oluşan, genellikle belirtileri olmadan sessizce oluşan en tehlikeli kriz türüdür. Belirtileri doğru yorumlanamaz ve gerekli önlemler alınmaz ise yönetilemeyen krizlere dönüşebilir. Kontrol edilemeyen krizler için;

- Sabotaj
- Yöneticilerden birinin kaçırılması
- Suikast
- Her türlü doğal afetler
- İşletme sahibinin ani ölümü.

Örnek verebilir(Sumer&Pernsteiner,2009,s.126).

1.2.5. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Etkileri

1.2.5.1.Çalışanlar Arasında Korku ve Paniğin Artması

İşletmelerin kriz ile karşılaşması durumun da çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, eksik bilgi alışverişi, verimsizlik, işlerini kaybetme korkusu gibi sebeplerin, örgüt ikliminde korku, panik ve stres gibi kalıntılara dönüşmesine neden olur. Felç olmuş bu yapının memnuniyetsizliği, motivasyon bozukluğu çalışanların “ bireysel çıkarlar ve kendini kurtarma öncelikli hedefleri haline gelir”.“Korku ve panik nedeniyle örgüt üyeleri “kaçma” davranışı gösterirler. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.130)

Çevre analizlerinin yeterince sonuç vermemesi özellikle dış pazarda olan bilgi akışının kaybedilmesi örgütlerin güven problemi yaşamasına neden olur. Yetkinin merkezileştirilmesi denetim ve otoritelerin artmasıyla işini kaybedeceğini düşünen çalışanlar verimliliğini kaybeder, korku ve panikle başka işlere yönelir. Bu durum yeterince karmaşık olan kriz sürecinin, çözüm sürecindeki olumsuzlukları hiç sayabilecek kadar cesaretli bir ekip ruhunun işletme içinde oluşmasını engellemektedir.

1.2.5.2. Karar Sürecinin Bozulması

Stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili ön yargılar karar vermeyi etkileyebilir(Tutar,2016,s.48).

Gerilim durumlarında akut kararlar alma zorunluluğu, zaman baskısı, korku ve panik kişiler ve kurumların almış oldukları kararların işletme geleceği için uygun nitelikte olmadığı anlamına gelebilir.

- Geleceğe dair tahmin etme ve öngörme,
- Çözümleme yapmak,
- Sonuca yönelik kararlar alma gibi özelliklerini köreltir.

Departmanlar arası hızlı bir bilgi akışı, etkili iletişim, bilgi toplama ve haberleşme örgüt içi çatışmalara son verebilir. Kriz dönemindeki bir işletmede yetkinin

merkezileştirilmesi, sınırlı kaynaklarla yetinme durumu ve oluşan korku ile panik, kriz dışı dönemlerdeki rutin karar sürecinin ciddi bir biçimde değişmesine yol açar(Sumer&Pernsteiner,2009,s.130).

Kararsızlık ve belirsizlik durumu kişiler üzerinde sorumluluktan kurtulmaya, verimsizliğe neden olur. İnsanlarda verimli olmayı engelleyen üç temel eksiklik şunlardır:

- Öncelik verme yeteneğinin eksikliği,
- Önceliklere dayanarak organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması,
- Verilen kararları uygulayacak iradenin olmaması (Tutar,2016,s.48).

1.2.5.3.Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Örgüt üyelerinin uzun ve yorucu bir dönemde yoğun performans göstererek atlatmış oldukları kriz sürecinin, bitmiş olmasına rağmen sonuçtan emin olmama gibi tedirginlik durumudur. Başarı ile sonuçlanmış bir kriz yönetimi olsa bile çalışanların, farklı fikirleri dile getirilmesinde çekimser davranılması, ortaya çıkan küçük sorunların krizi nitelendirdiği sanılarak endişe duyulması kriz sonrasında yaşanabilecek olası durumlardır.

1.2.5.4. Öz Savunmanın Artması

Kriz süresince, krizin atlatılmasına özen gösteren örgüt çalışanlarının bu durum ortadan kalktığında geleceğe dair kaygılar yaşamaları ile başlayan süreçtir. Örgütte yeni bir krizle karşılaşmanın endişesini yaşayan çalışanlar kurumdan ayrılmayı düşünebilirler.

Öz savunma, çalışanın geleceğini garanti altına almak ve kendini korumaya yönelik yaptığı içgüdüsel bir eylemdir.

1.2.5.5. Belirsizliklerin Artması

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmalarının temelinde, rol belirsizliğinin yattığı görölmektedir. (Keser, 2014,s.42). İşyerinde bir yöneticinin kendisinden ne beklediğini bilmeyen bir çalışan, gerekli performans ve bilgiyi ortaya koyamayacaktır. Rol belirsizliği kimi zaman iş tanımlarının hedeflerin ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanırken, kimi zaman da örgütte ya da sektörde ortaya çıkan değişimlerden kaynaklanabilmektedir.(Keser, 2014, s.42).

Sürekli değişimin yer aldığı küresel pazarlarda bu duruma uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin belirlediği amaç ve beklentilerin de sürekli yenilenmesini ve değişmesini ön görmektedir. Söz konusu değişikliklerle belirlenen yeni hedeflerin gözden geçirilmesi ve bunun açık bir şekilde çalışanlarla paylaşılması gerekir. Bu durum çalışanların verimliliği ve motivasyonunu da artıracaktır.

1.2.5.6.Tepe Yönetimi ve alışanlar Arasındaki Güven Kaybı

Tepe yöneticilerin, kriz durumlarında karar ve yetkileri merkezileştirme eğilimi yönetim ile örgüt çalışanları arasında güven problemlerinin yaşanmasına neden olur. Yetkinin merkezileştirilmesi ile kontrollerin arttırılması, çalışanların üzerindeki baskının şiddetlenmesine neden olur. Bu kontrollerin örgüt içinde giderek artması;

- Alt kademedeki çalışanların yöneticilere karşı saygısı azalmasına
- Yöneticilerin aldıkları kararlara karşı güven kaybına
- Örgüt içinde çeşitli grupların doğmasına ve grubun yeniliklere karşı güçlü bir direniş göstermesine neden olur.

Yol haritalarının belirlenmediği, ilgi ve destek göstermeyen çalışanlar iyi yönetilmediğini düşünürken, yöneticiler ise yaşanan bu kriz durumunun çalışanlardan kaynaklandığına düşünürler. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmedikleri için etkili bir performans ve bilgi sunamazlar. Alt kadronun üretim ve kalite aşamasında

yaşanan uygulama hatalarının bir sonucu olarak bu durumla karşılaştıklarını düşünen yöneticilerse üst kontrol limitlerini arttırmaları.

Kriz sonrasında da oluşan bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için;

- Örgütlerin amaç ve hedeflerini yeniden belirlemesine,
- Örgüt kültürünün belirlenen hedefler doğrultusunda yeniden şekillenmesine,
- Örgütlerin daha verimli çalışabilmek için kendilerine çeki düzen vermelerine,
- Kendilerine daha yüksek hedefler belirleyerek mevcut durumdan bir adım öteye gitmek amaçlanmalıdır.

1.2.6. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri

1.2.6.1. Örgütün Problemlerinin Açığa Çıkması

İşler yolunda giderken hiç bir kurum örgütsel düzeni sorgulamaz. Normal seyrinde ilerleyen örgütler oluşan problemlerin çözümüne alışlagelmiş yöntemlerle yaklaşır. Sahte bir güven duygusuna kapılan tepe yöneticileri sorunların çözülmesini erteledikleri ya da önemsemedikleri gibi bu sorunla yaşamayı da öğrenirler. Örgüt açıklarının ortaya çıktığı durumlardır. Örgüt zayıflıklarının ortaya çıkması ve buna yönelik önlemler alınması durumun önemli niteliğidir.

1.2.6.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Kriz sonuçlarının ortadan kaldırılabilmesi için krize kaynaklık eden nedenlerin doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu durum geleneksel yönetim araçları ile mümkün olmayabilir. Kriz sürecinde bu yöntem yeterli olabilirken devam eden dönemlerde uyarı sistemlerine ihtiyaç duyar.

Geleneksel yönetim anlayışlarının değişim hızı ve kriz nedenlerinin belirlenmesinde etkili olsa bile ve örgütlerin krizi aşmalarında bu yöntemler etkili olamaz.

1.2.6.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgütler için erken uyarı sisteminin etkisi büyüktür. İç kaynaklar da oluşan problemlerin çözümü şirketin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Dış kaynaklardan doğabilecek tehdit ve fırsatlar doğrusal olarak etkin stratejilerin gelişmesini sağlar. Örgütler bu şekilde büyüme hedeflerini gerçekleştirmeye devam ederler. Piyasadaki varlığını, gelişmesini sürdürür. Oluşan tehdit ve fırsatlara karşı stratejik önlemler alamayan, değişimlere uyum sağlamayan örgütlerin rakiplerine karşı rekabet etmesi mümkün değildir.

1.2.6.4. Takım Ruhunun Doğması ve Yeni Yeteneklerin Keşfi

Örgütlerin etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmesi durumunda, çalışanlar üzerindeki kontrolün artması ve bunun oluşturduğu baskıya rağmen kendilerinden beklenenlerin çok üzerinde bir performans göstermeleri tepe yöneticilerinin ilgisini çeker.

Çalışanlar örgüt için hayati önem arz eden şiddetli bir zaman baskısında yetenek ve birikimlerini karar vericilere gösterme fırsatı yakalarken kendi kariyerlerinde de önemli bir adım atmış olurlar. İşletme ise farklı yetenekleri keşfetmiş ve bunlardan yararlanma imkânı bulmuştur. Kriz dönemlerinin çatışma aşamasında beraber mücadele eden çalışanların takım ruhu ve yüksek enerjileri kriz atlatıldıktan sonrada devam edebilecek olumlu etkilerdendir.

1.3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.151)

Caponigro'ya göre kriz yönetimi etkisini en aza indirgeyen ve örgütte, durum üzerinde kontrolü tekrar kazanması için yardım eden bir fonksiyondur (Sumer&Pernsteiner,2009,s.151).

Kriz yönetimi bir krizden fayda sağlanarak sonlandırılması veya en az hasarla kapatılması için ilgili kişiyi ve kuruluşların bir araya gelerek ortak karar alma veya tavsiyede bulunma sürecidir (Erol&Efeğil,2012,s.58).

Yaşamsal fonksiyonlarını devam ettiren işletmelerin karşılaşılabileceği birçok kriz türü vardır. Örgüt içi ve ya örgüt dışı kaynaklı krizler olabilmektedir. Örgüt yaşamında karşılaşılabilecek her sorun aslında bir krizin habercisi olabilir. Önemsenmeyen sorunların işletmeler için büyük tehditler oluşturduklarını biliyoruz. Örgütlerin krize nasıl yaklaştığı, krizi çözme aşamalarında neler yaptıkları ile doğru orantılıdır. Örgütlerde krizlerin aşılmasının sebepleri bazen yöneticiler ve tutumları olabilir. Örgüt yöneticilerinin krizi kabul etmemesi ve krizlere karşı savunma mekanizmaları oluşturmaları krizin varlığını kabul edip önlemler alınmasını güçleştirir. Büyük markaların kendini rakiplerine karşı üstün görmesi kriz durumları ile karşılaşmayacakları hissine yönelik yaklaşımlarda bulunmaları olası bir krizde zor duruma düşmelerine neden olur.

Norman Augustine göre, neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ya da kötüleştirme eğilimine kapılmaktadır(Atay,2000s. 11).

Kriz yönetimi krizle baş etmek için oluşturulmuş önlemleri almak ya da krizin etkilerini azaltmaktır (Erol&Efeğil,2012,s.11).

Hiçbir iktisadi aktör savurganca davranma, kaynakları kötü kullanma, eldeki kaynakları ve değerleri, hataları nedeniyle kaybetme lüksüne sahip değildir. Sahip olunanları korumak ve sürdürmek bu bakımdan büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda varlıkların kaybedilme olasılığının yükseldiği kriz dönemlerini öngörmek ve yönetmek önemli bir yönetim yeteneği olmaktadır(Sumer&Pernsteiner,2009,s.6).

Kriz yönetimi yetersizliği veya eksikliği olarak adlandırılan çoğu durumun aslında bir yönetim krizi olduğunu görüyoruz(Ayuğ,2010,s.39).Çeşidi ve ağırlığı ne kadar farklı olursa olsun her türlü kriz, içinde çok çeşitli fırsatları barındırır. Yaşanılan bir krizde

fırsatın görülemiyor olmasından fırsatın olmadığı değil, aramaya devam edilmesi gerektiği anlaşılmalıdır (Tekin&Zerenler,2005,s.18).

Örgütlerin krizlere hazır olup olmadığını birçok farklı modellerle test edebiliriz. Bu modellerden birisi de beş farklı basamaktan oluşmuş bir sistemdir. Söz konusu sistem, krize en hazır olma durumundan en fazla hazır olma durumuna doğru ilerleyen şu basamaklardan oluşur. Örgütlerin kriz yönetim kültürünün beş basamaklı bir sistemle değerlendirilmesi;(Sumer&Pernsteiner,2009,s.172)

- Patolojik :Krizle yakalanmadığımız sürece, kriz bizim için önemli değildir.
- Reaktif :Kriz yönetimi önemlidir, ne zaman bir sorunuz olsa bunu çözmek için çok şey yaparız.
- Hesaplayıcı:Krizleri yönetmek için yürürlükte olan sistemlere sahibiz.
- Proaktif :Sürekli olarak tespit ettiğimiz sorunlar üzerinde, devamlı çalışmaktayız.
- Üretken : Krizi öngörmek ve önlemek, çalışmalarımızı belirleyen temel ilkelerdir

Krizlerin olağan etkilerinden değil de etkilere yön verebilen kişiler kriz yönetiminin liderleridir. Proaktif yaklaşım yönteminin krizlerin belirsiz dönemlerini öngörebilme, çözüm odaklı olarak sonuca daha hızlı ulaşmak için bir adım önde olmayı sağlar. Örgütlerin yaşam döngüsü içinde her aşamada risk faktörleriyle karşılaşmak ve bu risklerin krizlere dönüşebilmesi çok muhtemel sonuçlardır. Örgütlerin karşılaştığı risk türlerinden bazıları şunlardır;

- Likidite Riski
- Finansal Risk
- Piyasa Riski
- Ekonomik Risk
- Döviz kuru Riski
- Faiz Riski
- Siyasal Riskler

Kriz dönemlerinde panik içinde ve rasyonaliteden uzak hareketlerde bulunmanın tam karşısında krizin işletme üzerindeki etkilerini stratejik olarak analiz etmek ve buna

uygun kararlar almak en önemli husustur (Bozgeyik.2004,s.279).Kriz yönetimi firmada risk yönetim sistemlerini kurmak için temel yapıları ve sebeplerini belirlemektedir. (Aydeniz,2008,s.5)

Ortaya çıkacak herhangi bir risk durumunda nasıl önlemler ile etkisiz hale getirilebileceği araştırılmalıdır. Örgüt içinde krize neden olabilecek her unsurun risk analizlerinin değerlendirilip, önlemler alınması kriz yönetiminin esaslarındandır.

Bunun temel nedeni ise;(Aydeniz,2008,s.11,12)

- Gelecekte oluşabilecek riskleri belirlemek ve tanımlamak
- Bu riskleri değerlendirmek
- Bu riskleri yönlendirmek
- Bu süreci denetlemek; böylece firma, sık sık değişen çevre koşullarına uyum sağlamakta
- Firmanın varlığını tehlikeye sokmama

1.3.1. Kriz Yönetimin Özellikleri

Kriz yönetiminin özellikleri şöyle sıralayabiliriz;

- Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetiminin ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir.
- Yönetimin özel bir türüdür.
- Örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar.
- Örgüte birtakım ek maliyetler yükler(Sumer&Pernsteiner,2009,s.44).

1.3.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

1.3.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım kriz ortamının olumsuz etkilerinden kaçınır. Küresel rekabet ortamında krizlerin süre ve ortaya çıkış dönemlerinin sıklığının arttığı düşünüldüğünde, işletmelerin krizden korunmasının ve olası krizleri engelleme çalışmalarının işletme yönetimindeki önemi de giderek artmaktadır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.44)

Kaçma yaklaşımı istenmeyen koşulların ortaya çıktığı anda kaçma stratejilerini içerir. Krizlerin sinyallerini verdiği anda işletmeler tarafından göz ardı edilmesi ve bu durumlardan kaçmaları kriz süreçlerinin uzamasına ve krizin daha büyük tehlikelerle ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durum çoğu zaman fırsat krizlerini zaman aşımına uğratar. Tehlike içeren durumların ise krizlere yönelik ihtimallerini devam ettirir. Krizleri önleyebilmek öncelikle hedefleri belirlemek, işletme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak geleceğe yönelik planlar yapmak dış çevrede oluşan gelişmeleri yakından takip edip analizler yapmak ile mümkün olabilir.

1.3.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

İdeal bir kriz yönetimi yaklaşımıdır. Örgütlerde krizin başarıya dönüştürülmesi amaçlanır. Yönetimin ileri görüşlü ve tahmin etme becerileri olan doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması ile kontrol altında tutabileceği riskler çözüm yaklaşımında hedeflenmelidir.

Oluşmakta olan krizden korunmak ve potansiyel krizlerin uyarı sinyallerini belirlemek için yöneticiler tarafından girişilen faaliyetleri içermektedir. Hazırlık aşaması, bir kriz meydana geldiğinde krizle baş etmek için bütün detaylandırılmış planlamayı kapsamaktadır. Krizin kontrol altına alınması aşamasının odağında ise gerçek bir kriz için örgütün cevabı ve bunlarla ilgili unsurlar yer almaktadır. (Sumer&Pernsteiner,2009,s.45)

Örgüt içerisinde doğabilecek bir kriz faktörünün nedenleri işletme ve çalışanları tarafından benimsenip önlemler alınabilir. Krizi daha en başından yok etmeyi amaç edinmiş bu yaklaşım erken uyarı sistemi işletme içerisinde çok iyi kullanılır. Kriz istenmeyen dönemlerde aniden ortaya çıkan durumlardır. Krizin işletmeler için oluşturduğu fırsatlardan biride zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Kriz durumlarının krizi çözebilmek için önceden tahmin edilmesi ve erken uyarı stratejileri geliştirmesi gerekir. Etkin ve doğru kararlar alınabilmesi için örgüt içi iletişimin de doğru sağlanması önemlidir.

1.3.3. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları

Oluşabilecek kriz durumlarına karşı, erken uyarı sistemleri ile krize önceden önlemler almak, yaşanan kriz sürecinde şirket için hayati bir önem taşımaktadır. Kriz yönetiminin esas amacı erken uyarı sinyallerinin sonuçlarına göre önlemler alması ve uygulamasıdır. Kriz yönetimi süreci aşağıda belirtilen beş aşamadan oluşmaktadır (Can,1999,s.318,320). Can'ın beş aşamasına ilave olarak bazı yazarlar, kriz durumunun fırsatları da içermesine vurgu yaparak, krizin olumlu yanlarının tespit edilmesi şeklinde bir ara aşama da eklemişlerdir. Tabloda kriz yönetiminin aşamaları görülmektedir.

Şekil 3: Kriz Yönetiminin Aşamaları



Kaynak: Can, 1997: 317.

1.3.3.1. Kriz Öncesi

1.3.3.1.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Krizlerin ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, belirti, olay ve gelişmeye kriz sinyali adı verilmektedir (Akgemci,2008,s. 431).

Kriz bütün şiddetiyle kendini göstermeden evvel, erken uyarı sinyalleri gönderir. Erken uyarı sinyalleri krizin zamanında farkına varılmasına olanak tanır. Krizin sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili bazı bilgileri yansıtması ile yönetimin bu sinyallere karşı dikkatli ve uyanık olmalıdır. Kriz, bu sinyallerin iyi izlenmemesi ve gerektiği gibi değerlendirilememesi sonucunda oluşur. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte çeşitli sinyalleri ve işaretleri algılayabilen erken uyarı sistemlerinin kurulmasını ve çalıştırılmasını gerektirir (Can, 1999,s.318& Akat, vdgr, 2002,s. 413).

Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen işaretleri dinlemekten farksızdır. Bu önemine binaen, her kriz durumu için işlevsel erken uyarı sistemlerinin kurulması gerekli olmaktadır (Tutar, 2000, s. 91).

1.3.3.1.2. Krize Hazırlık ve Koruma

Kriz sinyallerine karşı alınabilecek önlemler tahminlerle doğru orantılıdır. İşletmelerde krizlerin kendisini hissettirmesi, kriz durumlarına karşı alınabilecek önlemler ve korunma yolları oluşturur. Kriz sinyallerinin önceden alınması, özellikle dış piyasadaki erken uyarı sistemlerinin sürekli analiz edilmesi, krize karşı hazır ve korunma yollarının planlanması gerekmektedir. Kriz durumlarından kaçınmak için kriz sinyallerinin belirlenmesine kadar, dış çevrenin devamlı izlenip analiz edilmesi gerekmektedir. Erken uyarı sistemlerinden sağlanmış olan analizlerin değerlendirilmesi sonucunda yaklaşmakta olan krize karşı hazırlık yapılması ve önlemler alınması gerekir. Krizden korunmanın en etkili yöntemlerinden biri, örgütün istikrarlı denge politikalarının ve çevre koşullarıyla uyumunun devamını sağlamaktır. Bu da ancak gerekli girdi-çıkı akımını kolaylaştıran bir örgüt yapısıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle gerçekleştirilebilir (Tutar, 2000,s.91,92).

Örgütler aşağıda belirtilen konular üzerinde daha fazla yoğunlaşmalıdır;

- İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
- Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,

İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,

- Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek (Booth ,1990,s.381).

Örgütlerin krizden kaçınabilmesi için bu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütlerin kriz tehdidi taşıyan problemlere karşı her zaman hazırda bekleyen kriz yönetim takımlarına ihtiyacı vardır. Büyük şirketler genelde kriz yönetime takımına sahiptir. Bu takımlar halkla ilişkiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkilerde görevli yöneticiler yer almaktadır.

Kriz takımları her problemi inceler, gerektiğinde uzmanlarının bilgisine başvurur. Problemleri çözmek için çok hızlı harekete geçer, tüketicilerle, idari yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar.

1.3.3.2. Kriz Esnasında

Kaos durumlarının işletmeleri temellerinden sarstığı krizler mümkün olduğunca şirketlerin kaçtığı durumlardır. Alınabilecek tüm önlemlere rağmen işletme kriz ile karşılaşmışsa bu durumu çözümlenebilecek bir yönetim yaklaşımına sahip olmalıdır.

1.3.3.2.1. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi kontrol altında tutmanın en etkili seçeneklerinden biriside, hazırlık ve önleme mekanizmalarını devamlı olarak yerinde denemektir. Savunma ve önleme mekanizmaları herhangi bir zaaf belirtisi fark ettiğinde bu durumu aktif bir şekilde meydana çıkarabilmelidir.

Kriz yönetiminden sorumlu ekip, edinilen bilgiler doğrultusunda krizi engellemek üzere harekete geçer. Bazı hallerde erken uyarı ve önleme mekanizmaları etkili olarak işletilse bile krizden tam anlamıyla kurtulmak pek mümkün değildir. Bu sebeple, üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk safhasında topladığı verileri kullanarak krizin seyrini izlemesi ve gereken tedbirleri alması gerekir. (Can,1999,s.320& Akat ,vdgr, 2002,s. 413).

Krizi denetim altına almak yönetilebilir krizler için mümkündür. Bunun için kriz yönetiminden sorumlu olan kişinin soğukkanlı ve bu görev için doğru bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Krizi kontrol altına almak için, yöneticiler ve çalışanların, kurumsal ve kişisel düzeyde üç tutum veya davranışı kabullenmeve uygulama noktasında birlikte hareket edilmelidir.

Bunlar:

- 1) Mevcut düzenin sürdürülmesi
- 2) Değer, zaman ve maddî kayıpların göze alınması
- 3) Kriz döneminde değer ve fırsat oluşturulmasının sağlanmasıdır (Baltaş,2002,s. 11).

1.3.3.2.2. Kriz Yönetimi ve İletişim

Kriz iletişimi kriz yönetiminin çok önemli bir parçası olup medyayla sağlıklı iletişim kurarak işletmenin kendini ifade edebilmesine fırsat tanıyan bir süreçtir.(Açıkgöz, 2009,s.249)

Doğru bilgilerin zamanında paylaşılması yaşanmakta olan kriz ortamında firmanın itibarını daha fazla zedelenmesinden kurtarır. İletişim bütün yaşantımızda olduğu gibi tüm kriz anlarında da tartışmasız birincil öncelik olmaktadır. Örgüt içerisinde yeterli iletişimin kurulamaması yetersiz bilgi edinmeye, yanlış anlamaya yada anlayamamaya neden olur. İletişim kopuklukları krizlere zamanında müdahale edememeyi veya doğacak bir fırsatı kaçırmaya sebep olur. Bu yüzden etkin kriz yönetimin yolu daima iyi bir iletişimden geçmekte ve çok önemli bir değeri olan bilginin etkin yönetimi, söz konusu iletişimde birinci sırayı üstlenmektedir.

1.3.3.2.3. Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz durumlarında önerilen yöntem, gücün tepe yönetiminde toplanmasıdır. Buradaki hedef tüm yetkileri bir kişiye verip bütün kararları onun alması değil şirket çalışanlarının desteği ve takım halinde hareket etme becerilerini en iyi şekilde getirmektir. Yani bu aşama olarak şirket çalışanlarını krizin etkilerine hazırlamak bütün ekibi aynı anda hareket eden bir mekanizmaya dönüştürmektir. Tek bir kişinin karar alması örgütün yanılmasına yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Bunun yerine örgütün bir araya gelip birlikte hareket etmesi daha etkin çözümlerin oluşmasını motivasyonun artmasını ve stresin düşmesini sağlar.

Kriz döneminde temel stratejileri oluştururken takım çalışmasından faydalanma ve stresten uzaklaşma, farklı karar alma yöntemleri kullanılabilir.

Krizler meydana geldiğinde, kritik durumların belirlenmemesi, kısıtları zamanların olması karar sürecini zorlaştırır. Bu durumda örgütlerin, oluşan problemlerin çözümünün ertelenmesi çoğu zaman önemsememesi, örgütlerin yaşam evrelerinin sona ermesine sebep olur.

Bireysel kararlar almak kriz yönetiminde olası bir yaklaşım olabilir ama kriz takımlarıyla birlikte hareket edip kararların alınması işletme için daha etkili olacaktır.

1.3.3.2.4. Denge Durumuna Dönüş

Krizin etkisinin azalmaya başladığı, krizin büyümesini engellemek için alınan önlemlerin fayda sağlamaya başladığı dönemdir. Krizlerin olağan dışı durumlarda ortaya çıkarak denge durumunun normalin dışında seyretmesi ile örgüt içinde meydana gelen baskı, stres, panik, moral bozukluğu ve karar sürecinin bozulması gibi krizin olumsuz etkilerinin atlatılması ve iyileşme durumuna girilmesidir. Kriz dönemini sona erdirmek amacıyla yönetimlerin tüm kaynaklarını seferber etmesi söz konusudur. Denge durumuna dönüş kriz döneminde tecrübe edilen hasarları onarma ve faaliyetlere sürecine devam etme aşaması olarak da algılanabilir.

Kriz dönemlerinin baskısı örgüt çalışanları arasında daha çok hissedildiği gibi örgüt ile alt sistemler arasındaki ilişki zayıflamıştır. Çalışanların öz savunma, güvensizlik gibi durumlarla karşılaşması tepe yöneticilere göre daha çok karşılaşılır bir durumdur. Bu aşamada krizden ve kriz etkilerinden ders çıkarılmalı alınan sonuçlar değerlendirilmeli ve yazılı hale getirilmelidir.

Çoğu zaman yaşanan tecrübelerden bir şeylerin öğrenilememesi ders çıkarılmaması ve etkinliğin sağlanamaması gelecekte benzer krizlerin tekrar yaşanmasına aynı zorlu süreçlerin tekrarlanmasına sebep olur.

1.3.3.2.5.Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz durumu sona erdikten sonra kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir. (Aytürk & Peker, 2000)

Kriz atlatılıp örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

1.3.3.3. Kriz Sonrası Örgütün Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Ofloğlu & Mısırlı, 2001)

1.3.3.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Piyasa üzerinde yapılacak gözlemler, anketler ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını anlamamızda bize yardımcı olacaktır.

Şu soruların cevaplanması bize krizin sona erip ermediği hakkında bilgiler verecektir:

- Müşteriler, çalışanlar sürekli kriz hakkında konuşuyorlar mı?
- Satış göstergeleri tekrardan yükseldi mi?
- Kriz öncesi döneme dönülürse eğer kriz tekrarlayabilir mi?
- Çalışanların motivasyonu düşük mü?

Tüm bu sorulara olumlu yanıtlar verebilecek duruma gelindiğinde ancak krizlerin sona erdiğini anlayabiliriz.

1.3.3.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizler insanoğlu varlığını devam ettirdiği sürece var olmaya devam edecektir. Bu yüzden bu başlığa kriz bitmiş gibi değil de bir sonraki krize hazırlanma süreci olarak da bakılabilir. Krizler kaotik yapılardır. Bu yüzden krizler sona erdiğinde zaman kaybetmeksizin her şeyi bırakıp dinlenme sürecine geçmek yerine yöneticiler ve kriz yönetim takımları bazı konuların üzerinde durmalıdır.

Kriz dönemi sona erdiğin de şirket üzerindeki etkileri hızla analiz edilmelidir. Piyasa payı, krizin olumsuz etkilerinden etkilenen kesimler ve uğramış oldukları, zarar miktarı ve boyutlarıyla tarafsız bir şekilde hesaplanmalıdır.

Krizin oluşturduğu negatif yansımaları kısa zaman içerisinde ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için, alınması gereken önlemler listelenmeli maliyetleri hesaplanmalı ve bu önlemler kapsamında yapılacaklar üzerinde durulmalıdır.

Belirtilen önlemlerin alınması için, işletmenin elindeki şirket bütçesi, hızla kullanılabilir hale getirilmelidir.

Kriz bittiğinde belirlenecek iyileşme süreci yalnızca üst yönetimin değerlendirmeleriyle sınırlı kalmamalı, bütün şirket çalışanları ile birlikte değerlendirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve elde edilen tecrübeler gelecekteki olası kriz durumlarına karşı kullanılmalıdır.

1.3.3.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi

Kriz bittiğinde yönetimin işi bitmeyecektir. Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde şirketin en alt kademesinden en üst kademesine kadar her personelin durumu, işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeği ve amacını belirlemek yer alır. Örgütte nelerin olduğu, iyi ve kötü yapılan etkinliklerin nasıl yapıldığı sorgulanmalıdır. Kriz yönetimi planları gözden geçirilerek güncellenmelidir (Parsons,1996,s.28).

Kriz sonrası durum analizinde, krizin şiddeti ile krizin örgüte verdiği zararlar hesaplanır. Çalışanların krizleri algılama biçimleri, işletmenin duyarlılığı, kriz yönetim takımları denetim altına almadaki performansı ölçülür. Kriz göstergelerinden yararlanılarak, kriz yönetimiyle ilgili etkinliklerin ne tür sonuçlar vermeye başladığı izlenir. Krizlerin sona ermesi halinde durum analizleri sürekli tekrar edilmeli ve toplanan bilgiler kayıt altına alınmalıdır. Örgütlerin karşılaşmış oldukları kriz durumlarına karşı yaklaşımları, kriz yönetim modelleri, bu noktada almış oldukları kararlar gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek durumlar için tecrübe olacaktır. Bu tecrübeler doğrultusunda şirketin geleceğine dair kararlar alınırken daha mantıklı yaklaşımlar sergilenir.

1.3.3.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz sonrası aşama, aynı zamanda kriz öncesi aşama özelliği taşımaktadır. Bunun nedeni, her kriz dönemi bitiminin ardından yeni bir kriz olasılığı ve krizlerin günümüzde ardı ardına ortaya çıkmalarına dayandırmak mümkündür. Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir

motivasyon sistemi kurulmalıdır. Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler Şunlardır: (Tack,1988,s89).

1. Kriz yönetimi için ekip hazırlamak
2. Erken uyarı sistemi kurmak
3. Planlı değişim yapmak
4. Eğitime yatırım yapmaktır

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için yaşam faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Piyasadaki varlığını güvenle hissettirebilmesi için oluşabilecek kriz durumlarını en hasarsız Şekilde atlatması gerekir. Bunun için, örgütlerde kriz yönetiminin önemsenmesi, gerekli çalışmaların ve analizlerin yapılması, kriz anında, öncesinde ve sonrasında önlemler alınması gerekir.

BÖLÜM II

LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik tarih boyunca insanların hayatında önemli bir kavram olarak yer almıştır. Küreselleşen dünyada ve yaygınlaşan iş dünyasıyla birlikte lider ihtiyacı, etkinliği giderek artmaktadır. Liderlik, tarihin her döneminde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecek de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmaz. (Tezcan,2006s.1)

Öyle ki liderlikte tek bir en iyi yol yoktur, liderlik esas olarak belirli bir durumda insanların ihtiyaçları, görev ve hedefler arasında denge oluşturmaktır. O halde, belirlenen her bir durum için liderlik değişebilecektir (Tezcan,2006,s.2).

İnsanlara, ulaşılacak istenen hedef doğrultusunda motivasyon sağlayan, hedefi uygulanabilir hale getiren gelecekte karşılaşılabilecek problemlere anında çözüm üreten soğuk kanlı ve ileri görüşlü kişilerdir liderler.

Liderler etrafındaki insanlardan önce kendini çok iyi tanıyan, güçlü, zayıf yönlerini bilen bireylerdir. İçinde buldukları sektörün gelişmelerini, eksikliklerini, ihtiyaçlarını takip eden çözüm üreten kişilerdir. Organize ettikleri grubu sürekli başarıya ulaştırmayı hedeflerler.

Liderler hayatı boyunca öğrenmeye ve yeni fikirlere açık kişilerdir. Üzerinde çalıştığı projenin bütün inceliklerini bilir, kritik noktalara deneyimli, performansı iyi olan kişileri yerleştirir.

2.2. YÖNETİCİ

2.2.1. Yöneticinin Tanımı

Sorumlu olduğu kişiye ya da makama karşı görevlerini yerine getirmek için birtakım insanın iş birliği ve beraberliğini sağlayarak istenen davranışa teşvik eden kimseye yönetici denir. Liderlik ve yöneticilik birbirine benzeyen kavramlardır. Her iki kavramda da şahıs önündeki hedeflere ulaşmayı ve ulaştırmayı hedefler. Lider ile yönetici arasındaki farkı tanımlardan da anlaşıldığı üzere lider, insanları hedef için motive edip, performans artırarak hedefe ulaştırır. Yönetici, hedef için gerekli çalışmaların yapılmasını söyler ve çalışmalarını izler. Yönetici işi planlar ve sonuçları bekler.

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler diğer çalışanlardan farklı olması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir(Bulut,&Bakan,2005,s.69).

Yöneticiler, kendilerini politika yapıcı olmaktan ziyade, yapılan politikaları uygulayan kişiler olarak görmektedirler. Bununla beraber, yöneticilerin davranışları üzerinde sırasıyla, sosyal değerler, yöneticinin bulunduğu makam, ekonomik etkiler, sosyal katılım, sosyal ortam ve politik etkilerin önemli olduğu görülmektedir (Bulut,&Bakan,2005,s.69).

Yöneticilerin çoğunluğu kendilerine tanınan yetkileri tam olarak kullanabilmekle beraber, yetkilerini kullanamayan yöneticilerin de küçümsenmeyecek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri arasında politik veya diğer dışsal etkenler olabileceği gibi yöneticilerin niteliklerinin ve kendilerine olan güvensizliklerinin de önemli rolü olduğu söylenebilir(Bulut,&Bakan,2005.s.86).

2.2.2. Yöneticilik

Birtakım insanın bir araya gelerek verilen hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri hedeflere sevk etme çabalarının tümüne yönetim denir. Yönetimde alt üst ilişkisi olmalıdır. Amaç uğrunda oluşturulan grupta, birkaç kişinin yönetici, diğer çalışanlarda hiyerarşi içinde hedefler doğrultusunda çalışırlar.

Yöneticilere göre, yöneticilik, bir yetenek olmakla beraber bu yetenek, eğitimle kazanılmakta ve gelişmektedir. Diğer bir ifade ile ister sanat isterse yetenek olarak algılsın, yöneticilikte eğitim önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ancak ülkemizde bu konuda verilen eğitimin yeterli olduğunu söylemek çok zordur. (Bulut&Bakan,2002,s.115)

2.2.3. Yöneticinin Rolü

Yönetimde bütün organizasyonlar yapısal olarak birbirinden farklıdır. Çalışanlar ve yönetenler de kişisel ve sosyal olarak birbirinden farklıdır. Bu yüzden gruplarda yetkiler ve sorumluluklar da değişiklik gösterir.

Yönetimde statü kavramı olmalıdır. Bu kavram bireyin işgal ettiği mevkidir. Yönetimde gruplar organizasyonlar hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

Bu yapı içerisinde statü alt-üst ilişkilerini ortaya çıkarır. Yönetici bulunduğu konum itibari ile görev tanımını çok iyi bilmelidir. Yönetimde bireylerin rol dağılımının ve yetkilerinin belirlenmesi hedeflerin gerçekleşmesi için atılacak adımların bel kemiğidir.

Yönetenler ve yönetilenler rol belirsizliği yaşadıkların da organizasyon içi sorunlar meydana gelebilir. Rol belirsizliğinin yanı sıra rol çatışması da organizasyonlarda bir sorundur.

Bireyler arası rol çatışmaları, iki bireyin görev tanımı aynı noktada kesişiyorsa problem yaratabilir. Farklı iki birey ya da daha fazla kişi aynı görev yapmakla görevlendirilirse

performans düşüklüğü ve görev dağılımının net ve anlaşılır olması sebebiyle yine büyük sorunlar çıkarabilir.

2.2.4.Etkin Yöneticilik

Liderliğin etkili olması için uygulanması gereken yöntemler ve taktikler olmalıdır.

Etkili bir yöneticilik için;

- Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.
- Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır.
- İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.(Bulut,&Bakan,2005,s.70)

Etkili bir yöneticinin bu özelliklerin yanında, lideri olduğu örgütün kendine inanmasını ve güvenmesini sağlamalıdır. Vizyonunun takip edilmeye değer olduğunu onlara hissettirmelidir. Bu hissi baskı ve zorbalıkla değil, karizması, bilgisi ve içinde bulunduğu sektörle alakalı donanımları ile sağlamalıdır.

2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

2.3.1.Tanım Farklılıkları

Liderlik ve yöneticilik halk dilinde aynı tanımla tabir edilirken aslında önemli farklılıklar içeren iki kavramdır.

Başarılı bir yöneticinin küresel işletmecilik için gerekli problem çözümü, yaratıcılık, ekip çalışması, iletişim kurma, bütüncül düşünme ve liderlik gibi niteliklerini geliştirebilen yönetici olduğu ifade edilmektedir. (Uğur,&Uğur,2014.s.130)

Liderlik, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon, düzen sağlama ve kişileri yönlendirerek bireylerin performanslarını değerlendirme, onları bu konuda motive etmek, görevleri atamak ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturma, görevlerin başarılmasında uygun insanı ve teknik kaynakları sağlayabilme ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir. (Uğur,&Uğur,2014.s.130)

Yönetici resmi durumlarda, ortamlarda olması gereken bir meslek iken, liderlik bir izci grubundan, seçilen bir kişi olabilir. Yani yönetici formal bir kavram, lider informal bir kavramdır.

Yani bir lider insanları, belli bir grubu, örgütü etkileme gücüne sahip bir insandır. Yönetici ise insanları kişilik özellikleri ile değil de üstlerinden aldığı görevleri resmi olarak yaptırım uygulayan kişidir.

2.3.2. Amaçlara Yönelik Tavrı Farklılıkları

Liderlik önderlik yaptığı örgütün başına gelmesi kişisel özellikleri vizyon ve misyon sahibi olması ile alakalı iken, yönetici bulunduğu konuma atanmış yapılan ve yapılabilecek işleri denetleyen pozisyonunda olan kişidir.

Yöneticinin amacı istenen hedeflere ulaşmaktır.

Lider ise değişim ve gelişim için çaba gösteren kişidir.

Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladığı kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir. (Uğur,&Uğur,2014s.132)

Nitekim insanları belirli bir amaç etrafında toplamak harekete geçirerek ve başarıya ulaştırmak için iyi bir yönetici olmanın yanı sıra lider olmakta gerekir.(Uğur,&Uğur,2014,s.133)

2.3.3. Kişilik Duyguları

Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler; alt kademe yönetiminde, teknik ve iletişim becerisi, üst kademe yönetiminde ise kavramsal beceri söz konusudur.(Uğur,&Uğur,2014,s.128) Bir yönetici de olmazsa olmaz özellikler vardır. İyi bir yöneticinin özellikleri; planlama, akılcı karar verme ve etkili iletişim becerilerini içerir. (Uğur,&Uğur,2014,s.128)

Yöneticilik daha kurumsal bir kavram olarak karşımıza çıkarken lider kavramı hayatın her alanında karşımıza çıkar. Liderlerin kişilik özellikleri şunlardır: (Uğur,&Uğur,2014,s.129)

- Hırslı ve başarıya güdülür
- Baskın iş birliğine dayalı, kararlı
- Ortamın şartlarına duyarlı olabilme
- Sorumluluk almaya istekli
- Fikrini savunan
- Israrlı
- Zorlanmada dirençli
- Kendine güvenen
- Güvenilir

Lider ve yönetici unsurlarına bakıldığı zaman liderin kişisel özelliklerinin baskın ve kararlı olması yönünde pozitif eğilimli olması gerekmektedir.

2.3.4 Karmaşıklık ve Değişim

Hayat boyu her alanda olduğu gibi yönetim ve liderlik alanında birçok konuda değişimler ve gelişmeler olmaktadır. Bu değişim süresince modifikasyon sürecini başarı ile tamamlayabilen kişiler başarıyı yakalayabilecektir.

Ortaya çıkan sancılı değişimler ve durumlar karşısında örgütün devamlılığı lider ve yöneticilerin soğukkanlı halin devamlılığını sağlayarak, içinde bulunan duruma ayak uydurma sürecine bağlıdır.

2.3.5 Yönelme ve Planlama

Bir örgütle hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri planlamak, çalışanları bu doğrultuda yönlendirmek için iletişim süreci karşılıklı empati kurularak sağlanmalıdır. Karşılıklı iletişim kanallarında sıkıntı yoksa istenilen bilgi rahatça karşı tarafa anlatılabilir. İyi bir iletişim ortamı sağlandıktan sonra bilgiyi bireyler arasında taşımak da önemli bir unsurdur. Örgüt lideri, örgüt üyelerine gerektiğinde rehberlik etmeli, ortamı güvenli bir hale getirmelidir. Bu süreçler başarı ile tamamlanmışsa lider kendi payına düşen planlama ve yönlendirme aşamalarını kolaylıkla yapabilir.

Liderin çalışanlara model olması önemlidir. Lider, kendini bir model olarak göstermek suretiyle liderlik yapar; sonuçlandırılacak iş üzerinde, çalışanlarda saf bir gayret ve katılım oluşturmak için ilham kaynağı olur. (Tezcan,2006,s.78)

2.4. LİDER-YÖNETİCİ UYUMU

Yöneticilik statüsü deyince genelde emir ve talimat veren despot bir kişilik akla gelir. Başarılı bir yönetim baskıcı ve empati kurulmadan yapılacak bir yönetim şekli değildir. Daha çok yol gösterici, yapılacak işlerini tecrübeleri ile kolaylaştıran çalışanların yeteneklerini bu süreçte ortaya çıkaran bir lider, yol gösteren kişi konumunda olmalıdır. Bu anlamda çağımızda baskılayıcı ve engelleyici olumsuz idarecilik şeklinin modası geçmiş ve etkinliği kalmamışken, katılımcılığa, hizmet ve değer üretimine dayalı şekilde tarzını yenileyen yönetim istenmektedir.

2.5.LİDERLİK TIPLERİ

2.5.1.Geleneksel Lider Tipleri

2.5.1.1.Otoriter Lider

Otoritenin tek bir kişide toplandığı liderdir. Otoriter lider aynı zamanda otokratik lider olarakta bilinir. Korku ve otoritenin hüküm sürdüğü bir gruptur. Genelde bir lider emir ve yetkileri ile şekillenir. Olumlu bir yönü karar alma sürecinin hızlı olmasıdır. Bir yandan da bu tip gruplar da performans düşüklüğü gözlemlenir.

Amaçların politikaların belirlenmesinde iş görenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekte yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır.(Tengilimoğlu,2005,s.7)

2.5.1.2 Demokratik ve Katılımcı Lider

Kararları örgüt üyelerine danışarak, onların fikir ve düşüncelerine yer vererek programlarını oluşturan liderlerdir. Çalışanlar fikirlerini söylemeleri konusunda cesaretlendirilir, yapılan işin kendilerini ilgilendiren kısımlarında gelişen ve yenilenen durumlar hakkında bilgilendirilir.

2.5.1.3. Tam Serbestlik Taniyan- Liberal Liderlik

Bu lider üyelerin amaçların belirlenmesi, bu amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşılması konusunda grup üyelerinin ortaklaşa hareket etmesine önem verir.

Yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadır. Bu liderin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. (Tengilimoğlu,2005,s.8)

Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip

elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir. (Tengilimoğlu,2005,s.8)

2.5.2.Çağdaş Liderler

2.5.2.1.Destekleyici Lider

Örgüt üyelerinin fikirlerini dinler analiz eder motivasyona yönelik çalışmalar yapar. Üyeler arasında etkileşim vardır. Liderlerin davranışı sempatik, dostça ve astlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir. (Tengilimoğlu,2005,s.7)

2.5.2.2. Dönüştürücü lider

Lider, içinde bulunduğu çevre şartlarına uyum sağlar, bu koşullara göre kendini şekillendirmesini bilir.

Lider vizyon sahibi olmalıdır.

Bu liderler, yeniliklere açık, radikal kararlar alabilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen kişilerdir.

2.5.2.3.Karizmatik Lider

Karizmatik liderler etrafında dikkatleri üzerinde toplayan ve çekiciliğe sahip olan kişilerdir. Çevresindeki insanları etkisi altına alır.

İzleyenleri arkasında körü körüne bağlılık yaratmaktan ziyade toplumsallaştırılmış vizyon sahibi örgütlerin ortaya çıkmasını sağlar. (Kanayran&Önen,2015,s.47)

2.5.3.Kişilik Farklılıklarına Göre Liderler

2.5.3.1.Altın Kişilik Tipine Sahip Liderler

Bu tip liderler çok sıkı çalışırlar grup üyelerinden de aynı tutumu beklerler. Görevlerini çok ciddiye alırlar. Geleneksel ve sağlamcı bir yapıya sahiptir.

Önlerindeki hedefe sıkı sıkıya bağlanırlar. Çok fazla çalışırlar ve liderliğini yürüttükleri grubun da çok çalışmasını beklerler. Onlar için yaptıkları iş gerçekten çok önemlidir bu yüzden ne yaparlarsa yapsınlar mutlaka en iyisini yapmaya uğraşırlar(Güzel,M.2010).

Genelde geleneksel kuralları uygulamayı seven altın liderler, yeni düşünceler ve teknikleri ancak ve ancak tamamen kanıtlandıktan sonra benimserler(Güzel,M.2010),

2.5.3.2.Mavi Kişilik Tipine Sahip Liderler

Çalışanların performansları ile motive olurlar.

Demokratik tutum sergilerler olayları parça-bütün ilişkisinde değerlendirirler.

Yönetimlerinde oldukça demokratik bir tutum sergilerler ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına oldukça önem verirler. Olayları bir bütün halinde görme yetileri vardır ve bu yetiyi gruplarındaki insanlara da kazandırarak onların bakış açılarını genişletirler(Güzel,M.2010).

2.5.3.3.Yeşil Kişilik Tipine Sahip Liderler

Bu lider tipinde fark edilmesi zor ayrıntıları belirler. Hedefleri doğrultusunda bir plan yapar. Amaca ulaşmak için çeşitli planlar uygular. Duygusal düşünmezler daha çok olayları mantık çerçevesinde planlarlar.

2.5.3.4.Turuncu Kişilik Tipine Sahip Liderler

Genelde otorite ve itaat bekleyen lider tipidir. Çalışanların yürüttükleri çalışmalarda izledikleri yollardaki engelleri önceden belirleyip ortadan kaldırırlar.

Harekete geçmek “Turuncu” liderlerin odak noktasıdır. Harekete geçmeden önce gerekli olan tüm planlamaları yaparlar. Turuncu liderler ayrıca çok etkili bir şekilde engelleri tespit edip bunların üstesinden gelebilmek için çözümler üretirler. Ancak bu tür liderlerin çok hassas oldukları bir konu vardır. Çalışanlarının onlara her ne şartta olursa olsun itaat etmelerini isterler, kendilerine karşı gelinmesine tahammülleri azdır. Fakat tüm bu otoriterliğe rağmen yürüttükleri projelerde mutlaka eğlenceye de yer verirler.(Güzel,M.2010).

2.5.4. Durumlarına Göre Liderler

Liderleri durumlarına göre değerlendirirken olaylara bakış açılarına, destek ve yönlendirmelerine göre tiplendirilmelidir.

Bu açıdan da, özellikle negatif yani olumsuz lider tiplemesinde; baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme yeteneğinden uzak, grubun fikrini almayan ve hatta canlılığı sağlayamayan değişim ve yaratıcılıktan uzak bir kişilikle karşı karşıya kalınmış demektir. (Çetin,&Becerem.2007,s.110-132)

Pozitif lider yani olumlu liderler ise motivasyonu arttıran, örgütte bütünlüğü sağlayan, gelişime açık ve yenilikçi yapıdadır.

2.6. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

İdeal bir yöneticide bulunması gerekenler özellikler;

2.6.1.İletişim

Liderin karşısındaki kişiyi anlamak için dinlemesi ve karşısındaki kişiyi ikna etmesi için mesajın, üslubu kadar önemli olduğunun farkında olması gerekir. (Tekin,2008,s.150)

Günlük hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da iletişimin önemli bir payı vardır. Çalışanlarla arasındaki iletişimi kuvvetli olan bir lider yapmak istediklerini olduğu noktadadır. Bu noktada iyi olan lider kısa sürede ve verimli bir şekilde yol alır.

2.6.2.Sorumluluk

Liderde bulunması gereken temel özelliklerden biridir sorumluluk. Çünkü bu özellik her bireyde bulunmayan bir karakter özelliğidir. Sorumluluk alan ve aldığı sorumluluğun kötü sonuçlarına da katlanan kişiler başarılı insanlardır.

Aldıkları iş için ne gerekiyorsa yaparlar, bitirme odaklıdır, fazladan çalışma onları korkutmaz aksine hedefe yakınlaşmak performanslarını artırır.

2.6.3. Güvenli Olma

Etrafınızdaki insanları yönlendirmek ve hedefe ulaştırmak için öncelikle onların güvenini kazanmanız gerekir. Güven kazanmak için önce kişinin kendine güvenmesi ve bunu da yönettiği alanla ilgili başarıları ile perçinlemelidir. Bu özelliğe sahip liderler örgüt üyelerinin performansları ile beslenirler. Başarı oranını artırmak, en kaliteli çalışanları bir araya getirerek performansı artırmak onların hedefidir. Etrafındaki insanların başarıları onları rahatsız etmez çünkü iyi bir lider kendini gerçekleştirme sürecini tamamlamış bir karaktere sahiptir.

2.6.4.Odaklanma

Bir konu hakkında çok iyi bilgi birikimine sahip olunması, yapılacak işin iyi yapılacağı anlamına gelmez. Bilgi birikimi ve tecrübe önemlidir ancak konsantrasyon ve odaklanma hızlı ve eksiksiz ilerleme için önemlidir. Potansiyel güçlerine odaklanmalı en iyi yönlerini ortaya çıkarırken zayıf yönlerini baskılamalıdır.

2.6.5.Algı Gücü

Algı gücü yüksek liderler performans ve etkinliği maksimum düzeyde yaşatırlar.

“Henry Mintzberg, kurumsal etkinlik, mantık olarakta adlandırılan görüşlü konseptte bulunmaz. O, açık görüşlü, mantık ve güçlü sezginin karşısında bulunur” sözüyle aslında algının puzzle’ın son parçasının sezgisel güçler olduğunu burada savunmuştur. Algı gücü yüksek liderler diğer insanların bulmadığı o açık kapıyı bulurlar, sezgi ve zihinsel güçleri birleştirerek bitiş noktasına ilk önce gelen kişi olabilirler.

2.6.6.Başlatma

Liderler örgüt çalışanları ile sürekli koordinasyon halinde olmalıdır, her zaman harekete geçmek için hazırlıklı olmalıdır. Sorumlu olduğu kişilerden ne istediğini bilmelidir. Yani görev tanımını iyi yapmalıdır. Gerekğinde risk alabilecek yapıda olmalıdır.

2.6.7.Vizyon

Lideri etkili bir lider haline getiren önemli bir özelliktir. Vizyon aslında iyi bir lider olabilmek için ehliyet değerindedir. Eğer gerçekten vizyon sahibiyseniz etrafınızdakiler sizden etkilenir ve sizi takip ederler.

Vizyon sadece kişinin kendisini kapsamaz, hitap ettiği topluluğu kapsar. Ne kadar vizyon sahibi ise bir lider o kadar itaat edilir ve özelliklerine saygı duyulur.

2.6.8. Öğrenebilme

Başarılı insanlar genelde hayat boyu öğrenmeye açık bireylerdir. Küreselleşen dünya ve sürekli kendini yenileyen teknoloji karşısında iyi bir lider kendine yeni kodlar yüklemelidir. Hata yapmaktan korkmamalıdır sadece yapılan hatadan gerekli tedbirleri öğrenmeli aynı hatayı ikinci kere yapmak yerine ilk seferinde sorunu ortadan kaldırmalıdır. Yapılan hatalar karşısında bir bedel ödenecekse bunu hiç düşünmeden, geleceğe yatırım olarak düşünüp ne gerekiyorsa yapmalıdır. Önemli olan bu sıkıntıları tekrar yaşamamak ve yaşatmamaktır.

2.7. KRİZ ORTAMINDA LİDERLİK

2.7.1.İdeal Bir Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

Kriz dönemlerinin oluşturduğu değişim süreçlerinin oldukça uzun zaman dilimlerine ihtiyacı vardır. Bu dönemde gerçek yöneticilerin sabırla değişim süreçlerini takip etmeleri ve önlemler almaları gerekmektedir.

Tepe yöneticileri farklı nedenler ile kriz sürecinin planlarına karşı olumsuz yaklaşım sergileyebilmektedirler. Bazıları bir şeylerin yanlış gideceği gerçeğiyle karşılaşmaktan korkarlar. Bazıları doğal karizmaları yoluyla krizi çıktığı anda plan olmadan da durdurabilecekleri yanılgısına düşmektedirler. Diğerleri uzun bir süreç içinde oluşan itibarlarının sarsılmayacağı düşüncesi içinde olabilirler. Diğerleri de kriz durumunda bilgisizliği bahane edebileceklerini düşünürler.

Oysa bilmiyordum diyen bir lider halkın gözünde kurumunu yetersiz ya da tembel ve yavaş işleyen bir yer durumuna düşürür. Bir kurum itibarı ne kadar uzun süredir ne kadar sağlam biçimde biliniyor olursa olsun, kriz durumunda diğer kurumlar, müşteriler ve hatta kendi çalışanları tarafından terk edilebilir.(Tuğcu,2004, s.38)

Kriz döneminde yöneticiler ve kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil etmenin çeşitli yolları bulunmaktadır, çalışanların fikirlerini söylemelerine izin vermek ve tepkilerini yargılamamak, telefon ve e-mail kullanımıyla ilgili kısıtlamalardan kaçınmak, dedikodu yollarını beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, anlayışlı olmak ama iş konsantrasyonuna öncelik vermek, yardım etmek üzere beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak, yapılması gerekenler arasında sayılabilir.(Tuğcu,2004s.38)

Kriz durumlarında yöneticilerin bu olağanüstü durumdaki tavırları, yönetin anlayışları bu süreçte büyük önem taşır.

Krizlerin başlangıcını örgütsel kar etme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri teşhis etme ve

tanımlamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Olayları önceden sezme ve tahmin etme zorlaşmıştır. Bu aşamada krize yönelik somut belirtiler olmakla birlikte, personel sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri veya örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi gibi krize yönelik bir takım problemler ortaya çıkmaya başlamıştır. (Asunakutlu,T&vdgr,2003 s.75).

Yöneticiler bütün bu durumları göz önünde bulundurup, yönetici vasfının gerekli özelliklerinden olan sezgilerine dayanarak bu durumu önceden tahmin edip önlemler almalıdır. Kriz öncesi ve sonrasında yöneticilerin başarıları tecrübesine, eğitimine ve kişisel özelliklerine de bağlıdır.

2.7.2. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz zamanında liderler güvenli bir ortam oluşturmalıdır. İşbirliği yaparak ve ortamda otoritesini daha güçlü bir duruma getirerek yönlendirme yapmalıdır.

Krizde liderlik kolaydır, bu yüzden bir sürü kötü lider, olmayan krizler yaratırlar. Belki de bu yüzden bazı politikacılar da kendi kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini fark ettirmemek için savaşlar yaratırlar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir, asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler. (Tuğcu,2004, s.38)

Etkin bir kriz yönetiminin temel unsurları, en iyi ifadesini krizin Çincedeki sembollerinde bulmaktadır. Tehlike ve fırsat Çinliler her krizin bazı fırsatları barındırdığını söylerler. Halkla ilişkiler sorumluların ve krizle mücadele ekiplerinin krizle başa çıkabilmeleri için hem meydan okumayı hem de fırsatları değerlendirmeyi iyi bilmeleri gerekmektedir. (Tuğcu,2004s.38)

Liderler gruplar yaratırlar. Liderlik, kişiliği değil, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu vasfı ile liderlik de, postacılık, polislik gibi bir fonksiyon olmakta ve grubun düzenini sağlama, problemlerini çözme, yol gösterme işlevini yerine getirmektedir. Kişinin özellikleri lider olmasını sağlar. Zekâ, kişilik sağlamlığı ve önsezi dediğimiz özellikler, liderlik için gerekli sayılmaktadır. Bunun yanında, lider

olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte gösterdiği beceridir (Tuğcu,2004s.38)

Lider, yönetici değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerinden çok, lidere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçle, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır (Tuğcu,2004s.38)

Olası kriz durumlarında liderin payı çok önemlidir. Ama yeterli değildir. Krizi en az hasarla atlattık iyi bir lider ve ekip işidir.

BÖLÜM III

SONUÇ

3.1.KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASININ AMACI

Çalışmamızın amacı örgütlerde alınan kriz öncesi önlemler, kriz dönemindeki lider tutumları ve kriz sonrası oluşan sonuçları belirlemek. Çalışanların gözünden etkili bir lider nasıl olmalı, hangi lider türünün çalışanlar tarafından benimsendiği ve liderlere bakış açılarını uygulanmış olan anket analizi ile anlaşılmıştır. Şirketlerin karşılaşılabilecekleri risk türleri, bunlara karşı alınan önlemler, risk faktörlerinin işletmeler düzeyindeki önem sırası, kriz olgusuna hangi alanda cevap verildiği, sorularının cevabını kobiler üzerinde yapılmış olan çalışma ile değerlendirilmiştir. Liderlere uygulanmış olan ankette kendilerini etkili bir lider olarak nasıl değerlendirdikleri, şirket kaynaklarını etkili kullanıp kullanamadıkları sorulmuştur..

Alınan cevaplar çalışanların tarafından da değerlendirildi. Çalışmanın amacı şirketlerde kriz yönetiminin etkilerini ölçmek, liderlerin krizler ile başa çıkma süreçlerini incelemektir.

3.2. İSTİSTATİKSEL SONUÇ ÇIKARIMLARI

Örgütlerde kriz yönetimi ve liderliğin önemine ait alan çalışması için hazırlanmış olan anket soruları kobiler üzerinde uygulanmıştır. Kobilerin liderlerinden ve çalışanlarından anket çalışmalarımıza katılmaları istenmiştir. 53 lider den gelen katılımdan 47 geçerli ankete ulaşılmıştır. 89 çalışandan ise 76 geçerli anket elde edilmiştir. Anketimize katılan kişilerin %81.6 39 yaş altı çalışanlardan oluşmaktadır. Liderlerinse %76.6 39 yaş ve altıdır. Eğitim durumları ise liderlerin % 93,6 lisans ve üstü bir eğitim almışlardır.

Çalışanların sadece %9,2 lisans ve üstü bir eğitime sahiptir. Çalışanların %53,9 erkek %46,1 kadındır. Liderlerinse %66 erkek %34 kadındır.

Lider ve çalışanlar için ayrı ayrı oluşturduğumuz anket formalarında liderlere alt başlıklarıyla beraber doksan yedi cevap vermesi gereken yirmi sekiz farklı soru sorulmuştur. Çalışanlara ise alt başlıklarıyla beraber altmış dokuz cevap vermesi gereken yirmi yedi farklı soru sorulmuştur. Alınmış olan cevaplar SPSS 21 sürümünde işletilmiştir. Frekans değerleri, Cross Table ve Ki Kare (Chi-Square) Test analizleri sonuçları incelenmiştir.

Hangi lider türleri size yakın gelmektedir sorusuna verilen cevapların örnekleme göre sayısını Grafik 7,8,9' da pasta grafiği ile gösterilmiştir.

İşletme krizi dendiğinde belirtilen risk türleri liderler için hangi sırayla önemlidir sorusuna verilen önem sırası cevapları Grafik ,1,2,3,4,5,6 no' lu grafikler de histogram grafiği ile gösterilmiştir.

Yapılmış olan çalışmalarda liderlere ve çalışanlara yönelik uygulanan iki farklı anketin sonuçlarına göre; kariyer yaşamınızda gerçek bir kriz yaşadınız mı? Sorusuna liderler %53,2 evet cevabını verirken çalışanlar %34,2 evet cevabını vermiştir. Bu durum krizlerin ilk önce liderler tarafından fark edildiği ve erken alınan önlemler sayesinde liderler tarafından etkisiz hale getirildiği görülmektedir.

Yine aynı durumun sonucu olarak liderler tarafından kriz yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabiliyor olması çalışanlara kriz baskısını daha az yansıtmaktadır.

Kariyer yaşamınızda hiç gerçek bir kriz yaşadınız mı?

- **Kriz Yaşadınız mı? (Liderler)**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
EVET	25	53,2	53,2	53,2
HAYIR	22	46,8	46,8	100
Total	47	100,0	100,0	

Tablo 1:Liderlerin krizle karşılaşma yüzdeleri

- **Kriz Yaşadınız mı? (Çalışanlar)**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
EVET	26	34,2	34,2	34,2
HAYIR	50	65,8	65,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 2:Çalışanların krizle karşılaşma yüzdeleri

Liderlerin eğitim durumları ile Krizi fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasındaki ilişkilere ait Bulgular:

Liderlerin eğitim durumları ile krizleri fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında ilişki olup olmadığını test ederken ki kare testi kullanılır.

Ki kare testi için hipotez ;

H₀: Liderlerin eğitim durumu ile krizi fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlerin eğitim durumu ile krizi fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,445 ^a	2	,032
Likelihood Ratio	,735	2	,693
Linear-by-Linear Association	,298	1	,585
N of Valid Cases	47		

Tablo 3: Liderlerin eğitim durumları ile krizleri fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında ilişkiyi gösteren ki kare test sonuçları

Tablo 3'dekine göre ki kare testi sonuçları görülmektedir ve $P = 0.032 < 0.05$ olduğu için H₀ hipotezi reddedilir.

Testin sonucuna göre liderlerin eğitim durumu ile krizi fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında istatistiksel olarak %95 anlam düzeyinde ilişki vardır. Liderlerin eğitim durumu ile krizi fırsata çevirme konusundaki düşünceleri arasında farklılık göstermektedir.

Krizden kurtulmanın temeli eğitimidir. Şirketinizde risk yönetimi ile ilgili eğitimler veriliyor mu? Sorusunu da burada incelemek gayet yerinde olacaktır. Yapılmış olan çalışmalarda risk analizlerinin işletmeler tarafından değerlendirilmediği ve kriz yönetimine hazırlık aşamasında olmadıkları gözlemlenmiştir.

Eğitim Durumu * Krizi Fırsata evirme Crosstabulation

		Krizi Fırsata evirme		Total
		EVET	HAYIR	
Eğitim Durumu	Önlisans mezunu	1	1	2
	Lisans mezunu	25	9	34
	Yüksek lisans ve doktora	11	0	11
Total		37	10	47

Tablo 4:Liderlerin eğitim durumları ile kriz fırsata çevrilebilir mi sorusu çapraz tablosu

Yapılmış olan çalışma ile de görölmektedir ki liderlerin eğitim durumu yükseldikçe krizi fırsata çevirme konusundaki görüşleri yüzdesel olarak evet'e doğru eğilim göstermektedir. Liderlerin başarısı ile eğitimleri arasında doğrusal bir orantı vardır. Krizlerin yarattığı fırsatların önceden sezilebilmesi için risk yönetimi üzerinde eğitimler almış olması liderler için etkili bir avantaj yaratabilir.

Kriz Dönemlerinde İşletmeler de gerçekleşen Yönetsel ve Örgütsel olumsuzluklara ait Bulgular;

- **Morallerin Bozulmasına Ait Görüşler;**

Moraller Bozuldu	Lider Görüşü	Yüzdesi	Çalışan Görüşü	Yüzdesi
EVET	37	% 78.7	55	% 72.4
HAYIR	10	% 21.3	21	% 27.6

Tablo 5:Kriz döneminde moraller bozuldu mu?

Liderler %78,7 çalışanlar %72,4 oranıyla kriz döneminde moraller bozuldu cevabını vermektedir. Büyük bir fark olmadan aynı görüşte olmaları krizin olumsuz etkilerinden iki tarafında olumsuz etkilendiği görülmektedir. Yine de daha fazla sorumluluk alan taraf olan liderlerin daha yüksek oranda bu kötü etkiyi yaşadığını söyleyebiliriz.

- **Psikolojik Sorunlar Yaşanmasına Ait Görüşler;**

Psikolojik Sorunlar Yaşandı	Lider görüşü	Yüzdesi	Çalışan Görüşü	Yüzdesi
EVET	18	% 38.3	46	60.5
HAYIR	29	% 61.7	30	39.5

Tablo 6:Kriz döneminde psikolojik sorunlar yaşandı mı?

Kriz anlarında işletmeler de en çok karşılaşılan tehdit içeren durumlardır. Tablo-6'da alınmış olan verilere göre liderler bu durumdan daha az etkilenirken çalışanlar daha fazla etkilenmektedir. Geleceğe yön veren etkili liderler tarafından çalışanların

motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak eğitimler vermek kriz dönemlerinin tahrip edici, şirket içi iletişimin artmasını büyük ölçüde engelleyebilir.

- **Karar Sürecinin Bozulmasına Ait Görüşler;**

Karar Süreci Bozuldu	Lider Görüşü	Yüzdesi	Çalışan Görüşü	Yüzdesi
EVET	24	% 51.1	38	% 50
HAYIR	23	% 48.9	38	% 50

Tablo 7:Kriz döneminde karar süreci bozuldu mu?

Tablo-7’den alınmış olan verilere göre çalışanların ve liderin görüşleri neredeyse aynıdır. Çalışanlar ve liderler arasında karar sürecinin bozulması konusunda eşit yüzdeyle hem fikirlerdir. Ancak krizin bu olumsuzluk etkisinin çok baskın bir şekilde görülmediği düşünülmektedir. Açık bir sistem olan örgütlerin kriz durumlarında yeterli bilgi akışına ulaşamamasından dolayı oluşabilecek süreçlerde alınacak kararların zaman baskısı ve stres altında kişi ve kurumların çözümlene geleceğe, dair öngörme ve sonuca yönelik kararlar alma niteliklerinin etkisizleştirilmesi durumunun da iki taraf için de aynı sonuçlar çıkması şaşırtıcı değildir.

- **Korku ve Panik Yaşanmasına Ait Görüşler;**

Korku ve panik yaşadık	Lider görüşü	Yüzdesi	Çalışan Görüşü	Yüzdesi
EVET	17	% 36.2	53	% 69.7
HAYIR	30	% 63.8	23	% 30.3

Tablo 8:Kriz döneminde korku ve panik yaşandı mı?

Tablo 8'den alınmış olan verilere göre sürekli denetim altında tutulan çalışanlar eskiye göre daha az esnek bir yapıya sahip olan çalışma koşullarıyla karşı karşıya kaldıklarında korku ve paniğin artması olası bir sonuçtur. Çözüm sürecinde işten çıkarmayı krize karşı bir önlem olarak gören liderler, kendi rızaları dışında işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlara göre daha az risk altındadırlar. Bu nedenle liderler daha az korku ve panik yaşarken çalışanlar bu durumdan oldukça fazla etkilenirler.

Liderlerin Çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasındaki ilişkilere ait bulgular;

Liderlerin çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasında ilişki olup olmadığını test etmek için ki kare testi kullanılır. Ki kare testi için hipotezler;

H₀: Liderlerin Çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasında ilişki yoktur.

H_a: Liderlerin Çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasında ilişki vardır.

Liderlerin Beklentileri Gerçekçi midir *Liderlerin beklentileri gerçekleşiyor mu Crosstabulation

	Gerçekleşiyor mu?			Total
	EVET	Kısmen	Hiç	
Evet	32	17	2	51
Kısmen	9	14	0	23
Hiç	0	1	1	2
Total	41	32	3	76

Tablo 9: Liderlerin çalışanlardan beklentileri ve gerçekleşmesi soruları çapraz tablosu

Chi-SquareTests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	17,285 ^a	4	,002
LikelihoodRatio	11,661	4	,020
Linear-by-LinearAssociation	5,921	1	,015
N of ValidCases	76		

Tablo 10: Liderlerin Çalışanlardan beklentilerinin gerçekliği ile çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları

Tablo 10'daki kare testi sonuçları görülmektedir ve $P = 0.002 < 0.005$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilir. Testin sonucuna göre liderlerin çalışanlardan beklentilerinin gerçekçi olması ile bu beklentilerin gerçekleşmesi arasında istatistiksel olarak %95 anlam düzeyinde ilişki vardır. Liderlerin çalışanlardan beklentileri ne kadar gerçekçi olursa bu beklentilerin gerçekleşme olasılığı da o kadar yüksek olmalıdır.

Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasındaki ilişkiye ait bulgular;

Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında ilişki olup olmadığı test edilirken Ki kare testi kullanılır.

Ki kare testi için hipotez;

H_0 : Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında ilişki yoktur.

H_a : Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında vardır.

Strateji * Eğitim Crosstabulation

		Eğitim		Total
		EVET	HAYIR	
Strateji	EVET	25	12	37
	HAYIR	2	8	10
	Total	27	20	47

Tablo 11:Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ve çalışanlarına risk yönetimi eğitimi vermesi çapraz tablosu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,287 ^a	1	,007		
Continuity Correction ^b	5,471	1	,019		
Likelihood Ratio	7,475	1	,006		
Fisher's Exact Test				,011	,009
Linear-by-Linear Association	7,132	1	,008		
N of Valid Cases	47				

Tablo 12:Şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları

Tablo 12'deki ki kare testleri görülmektedir ve $P = 0.007 < 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Testin sonucuna göre şirketlerin kriz yönetimi stratejisi olması ile çalışanlarına risk yönetimi konusunda eğitimler verilmesi arasında istatistiksel olarak %95 anlam düzeyinde ilişki vardır. Tablo 11'de görüldüğü üzere çalışanlarına eğitim veren şirketlerin kriz yönetimi konusunda stratejilerinin olduğu ve çalışanlarına eğitim vermeyen şirketlerin ise herhangi bir stratejilerinin olmadığı görülmektedir.

Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye ait bulgular;

Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasında ilişki olup olmadığı test edilirken Ki kare testi kullanılır.

Ki kare testi için hipotezler;

H_0 : Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasındaki ilişki yoktur.

H_a : Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasındaki ilişki vardır.

Eğitim Durumu * Bilgi Paylaşımı Crosstabulation

		Bilgi Paylaşımı			Total
		HER ZAMAN	ZAMAN ZAMAN	HICBİR ZAMAN	
Eğitim Durumu	Ön Lisans Mezunu	1	0	1	2
	Lisans Mezunu	7	23	4	34
	Yüksek Lisans ve Doktora	0	9	2	11
	Total	8	32	7	47

Tablo 13:Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı çapraz tablosu

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	7,030 ^a	4	,134
LikelihoodRatio	9,163	4	,057
Linear-by-LinearAssociation	1,308	1	,253
N of ValidCases	47		

Tablo 14:Liderlerin eğitim durumları ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin ki kare testi sonuçları

Tablo 14'deki ki kare testleri görülmektedir ve $P = 0.134 > 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilemez. Testin sonucuna göre liderlerin eğitim durumu ile çalışanlarına bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak %95 anlam düzeyinde ilişki yoktur. Çalışanlarına bilgi veren şirketlerin liderlerin eğitim durumu konusunda anlamlı bir fark görülmemektedir.

- **Liderlerin krizle ilgili aldıkları önlemler;**

Krizle ilgili kitaplar okumak

	Frekans	Yüzde
Yaptım	8	17,0
Yapmadım	39	83,0
Total	47	100,0

Tablo 15:Liderlerin kriz ile ilgili kitap okuması

- **Krizle ilgili Eğitimlere Katıldım;**

	Frekans	Yüzde
Yaptım	20	42,6
Yapmadım	27	57,4
Total	47	100,0

Tablo 15:Liderlerin kriz ile ilgili eğitimlere katılması

- **Tecrübelerimin Yeterli Olduğunu Düşünüyorum;**

	Frekans	Yüzde
Yeterli	12	25,5
Yeterli değil	35	74,5
Total	47	100,0

Tablo 16:Liderlerin kriz ile ilgili tecrübelerinin yeterliliği

- **Daha Önceki Yöneticilerin Yöntemlerini Uyguladım;**

	Frekans	Yüzde
Yaptım	38	80,9
Yapmadım	9	19,1
Total	47	100,0

Tablo 17:Liderlerin kriz ile ilgili daha önceki yöneticilerin yöntemlerini uygulaması

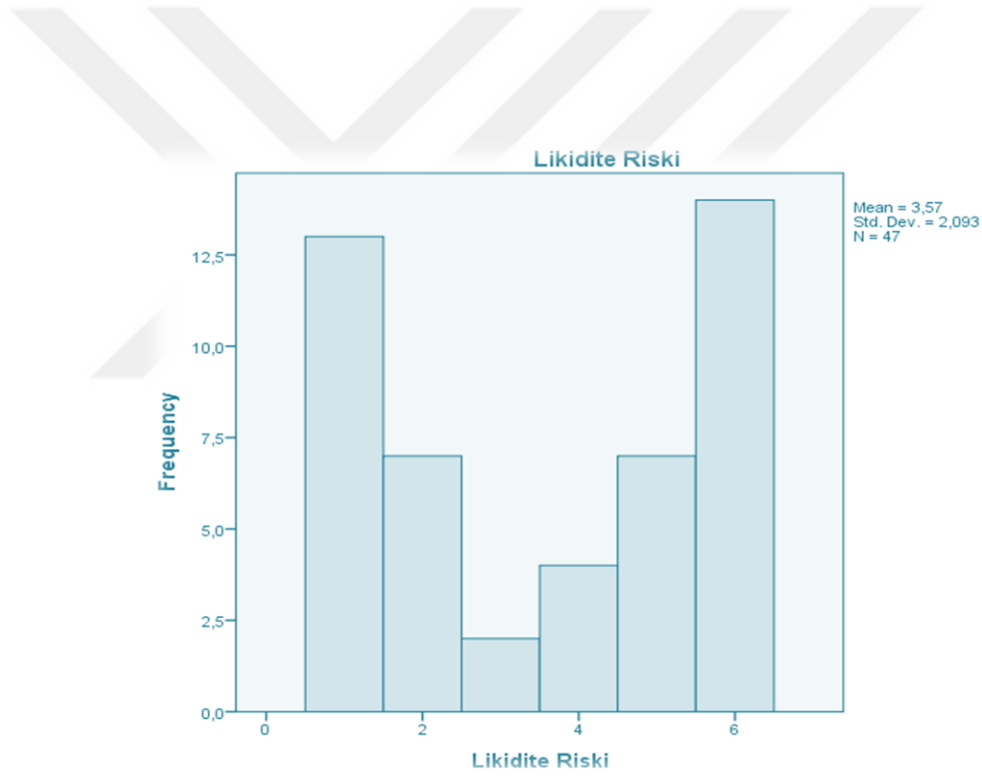
Liderler krizle ilgili önlemler almak için daha öncesinde %17'si krizlerle ilgili kitaplar okumuş %42,6 krizle ilgili eğitimlere katılmış % 25,5 tecrübelerinin yeterli olduğunu düşünürken %80,9 gibi yüksek bir oranda daha önceki yöneticilerin uygulamalarını rol model aldıkları görülmektedir.

Liderler kendi tecrübelerinin yeterli olduklarını düşünmedikleri halde kitap okumak ve eğitimlere katılmanın gerçek bir kriz karşısında etkili bir önlem olmadığını düşünmektedirler.

Almış oldukları eğitimleri liderlik sahasında uygulamayan yöneticiler risk almamak için kendinden önceki geleneksel yönetim anlayışını taklit etmişlerdir.

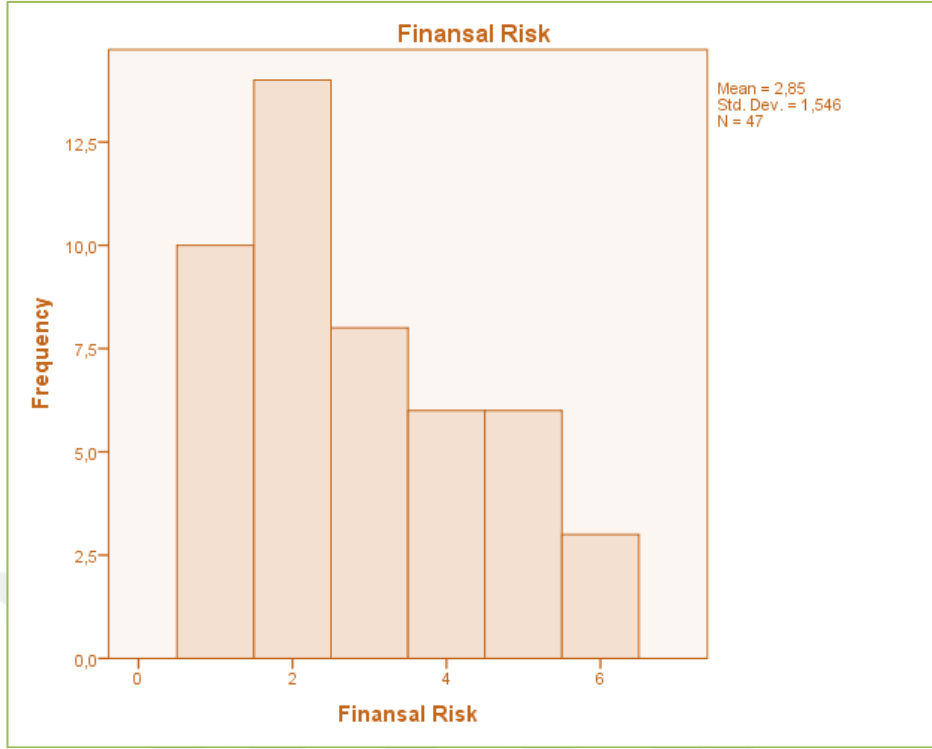
İşletme Krizi Dendiğinde Belirtilen Risk Türleri Liderler için Hangi Sırayla Önemlidir;

1. Likidite Riski
2. Finansal Risk
3. Piyasa Riski
4. Ekonomik Risk
5. Döviz Kur Riski
6. Siyasal Riskler



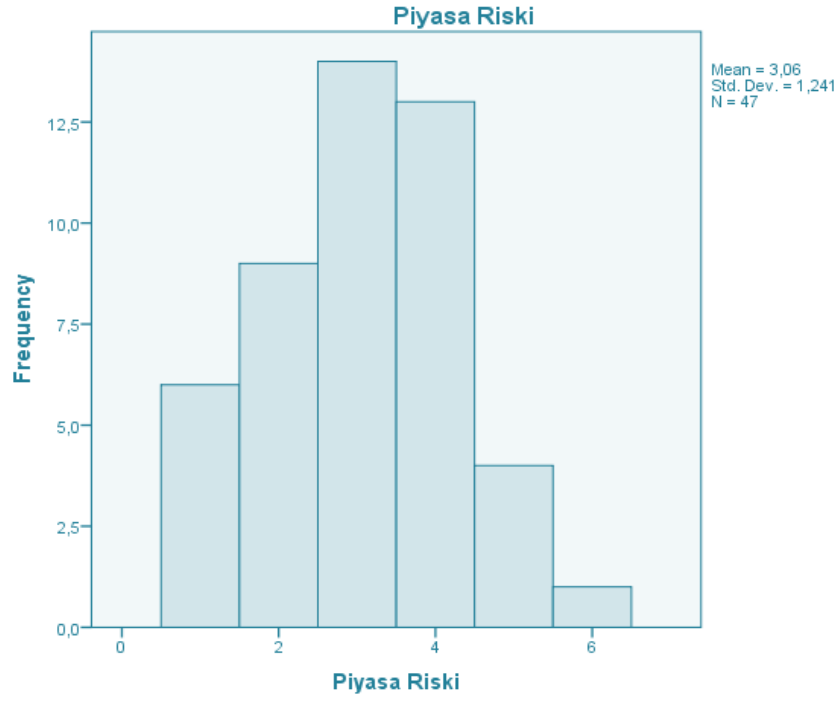
Grafik 1: Likidite riski önem sırası histogram grafiği

Liderlerin bir kısmı likidite riskini önem sırasına ilk başlara koyarken grafikte görüldüğü üzere son sıralarda da simetrik bir şekilde yer almıştır. Bu risk türü için genel bir kanı olmayıp bu riskin önemi lidere göre değişmektedir.



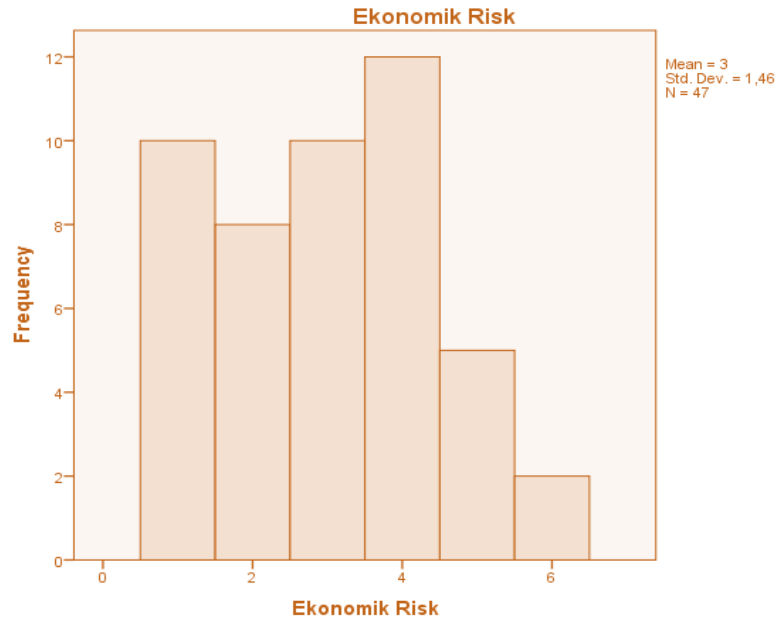
Grafik 2:Finansal risk önem sırası histogram grafiği

Grafikte görüldüğü üzere finansal risk önem sırası bakımında ilk sıralarda yer alıp ortalama ve standart sapma değerlerinde de anlaşılacağı üzere yüksek öneme sahiptir. Önem sırası büyüdükçe histogramın da azaldığı görülmektedir.



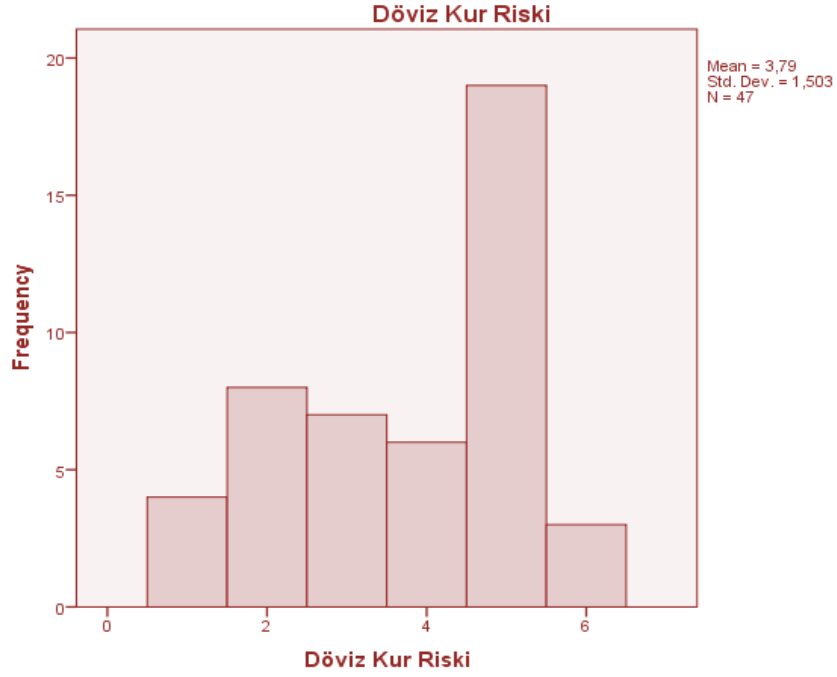
Grafik 3:Piyasa riski önem sırası histogram grafiği

Piyasa riski belirtilen risklere göre tam orta sırada liderlere göre önem arz etmektedir. İlk sıralarda yer almamasına rağmen son sıralara atılmayacak kadar da önemli olduğu görülmüştür.



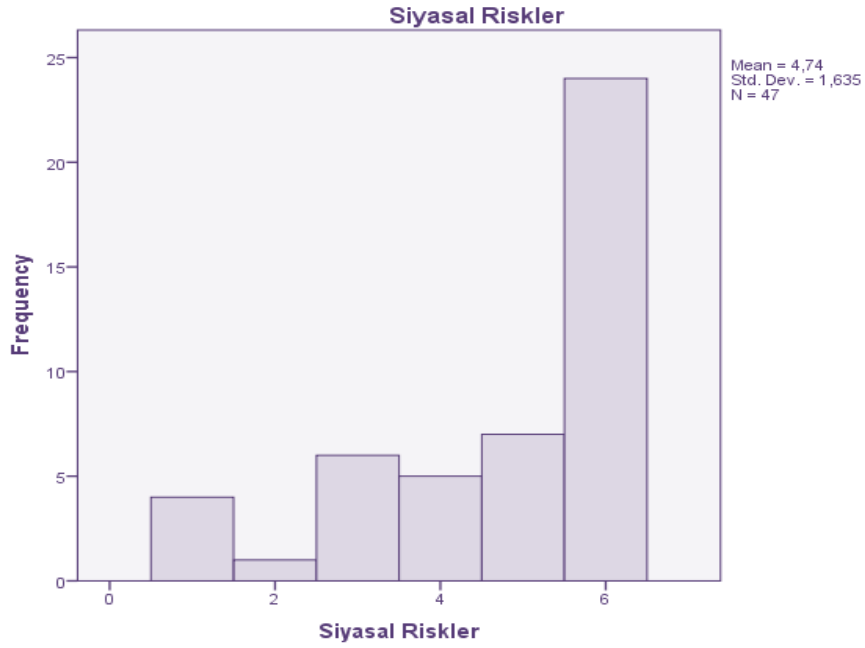
Grafik 4:Ekonomik risk önem sırası histogram grafiği

Bu risk türü de liderlere göre piyasa riski gibi orta önemde sıralanmıştır. Piyasa riskine göre 1.46 ile daha büyük bir standart sapmaya sahip olmasıyla düşük sıralarda yüksek öneme sahip olmuştur. Ancak finansal riskten daha büyük bir ortalamaya sahip olup liderlere göre daha az önemlidir.



Grafik 5:Döviz kur riski önem sırası histogram grafiği

Bu risk türünde liderler arasında az öneme sahip olmaktadır. Birbirine yakın cevaplar verilmiş olsa da son sıralara yakın önemde yer almıştır.



Grafik 6:Siyasal riskler önem sırası histogram grafiği

En yüksek ortalamaya ve liderlere en az öneme sahip görülmüş risk türüdür. Genel toplamlarına baktığımızda bu altı risk türü sırlamasındaki önem sırası büyükten küçüğe şu şekilde sıralanmıştır.

Finansal Risk (ort= 2.85) > Ekonomik risk (ort = 3) >

Piyasa riski (ort= 3.06) > Likitide riski (ort = 3.57) > Döviz Kur Riski (ort=3.79)

Siyasal Riskler (ort=4,74)

Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasındaki ilişkilere ait bulgular;

Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında ilişki olup olmadığı test edilirken Ki kare testi kullanılır. Ki kare testi için hipotezler;

H_0 :Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında ilişki yoktur.

Ha :Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında ilişki vardır.

Doğru Karar Verme * Lider mi? Crosstabulation

		Lider mi?		Total
		EVET	HAYIR	
Doğru Karar Verme	Çok İnanıyorum	29	14	43
	Kısmen	6	19	25
	Hiç	0	8	8
	Total	35	41	76

Tablo 18:Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi çapraz tablosu

Chi-SquareTests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	19,641 ^a	2	,000
LikelihoodRatio	23,064	2	,000
Linear-by-LinearAssociation	18,896	1	,000
N of ValidCases	76		

Tablo 19: Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında ilişkinin ki kare testi sonuçları

Tablo 20'deki kare testi sonuçları görülmektedir. $P= 0 < 0.05$ olduğundan H_0 : Hipotezi reddedilir. Testin sonucuna göre Liderlerin doğru karar vereceğine olan inanç ile

çalışanların üstlerini lider olarak görmesi arasında istatistiksel olarak %95 anlam düzeyinde ilişki vardır. Tablo 20’de görüldüğü üzere üstlerini lider olarak gören çalışanlar liderlerinin şirket için doğru karar vereceklerine inanırlarken üstlerini yönetici olarak gören çalışanlar liderlerin şirket için doğru kararlar vereceğine inanmamaktadırlar.

- **Liderlerin tercih ettiği kriz yönetim yaklaşımı;**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Krizi çözme	57	75,0	75,0	75,0
Krizi görmezden gelme	10	13,2	13,2	88,2
Krizden kaçma	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 20:Liderlerin tercih ettiği kriz yönetim yaklaşımı

Liderlerin tercih ettiği kriz yönetim yaklaşımı nedir soruna katılanların % 75 i krizi çözme %13,2 si krizi görmezden gelme % 11,8 i ise krizden kaçma cevabını vermiştir. Çalışanların % 75 gibi büyük bir güvenle liderlerini krizi çözme eylemine yatkın olduklarını düşünmeleri liderler için bir başarı faktörüdür. Krizi çözme yaklaşımı mevcut durumu önceden tahmin etmeye ve problemlerin çözümü için doğru zamanda müdahalenin zamanlamasıyla doğru orantılıdır.

- **Liderler çalışanlarının sorunlarını ne kadar dikkate alıyor?**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Tamamen	41	53,9	53,9	53,9
Kısmen	27	35,5	35,5	89,5
Dikkate almıyor	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 21:Çalışanların sorunları ne kadar dikkate alınıyor?

Liderler çalışanlarının sorunlarını ne kadar dikkate alıyor sorusuna çalışanlar % 53,9 tamamen sahipleniyor cevabını verirken % 35,5 kısmen sahipleniyor % 10,5 de dikkate almıyor cevabını vermişlerdir.

Çalışanların kuruma bağlı hissetmeleri çalışanların düşüncelerine önem verilmesi motivasyonlarıarttırır. Burada liderin %89,5 gibi sorunları dikkate alması sinerjik takım kurabilmesi ve açık iletişime sahip olduğunu gösterir.

- **Lideriniz şirketi daha çalışılabilir bir hale getirmek için düşüncelerinize ne kadar önem veriyor?**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Çok önem veriyor	35	46,1	46,1	46,1
Kısmen önem veriyor	32	42,1	42,1	88,2
Hiç önem vermiyor	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 22:Çalışanların düşüncelerine ne kadar önem veriliyor?

Lideriniz şirketi daha çalışılabilir bir hale getirmek için düşüncelerinize ne kadar önem veriyor sorusuna % 46,1 çok önem veriyor % 42,1 kısmen önem veriyor %11,8 ise hiç önem vermiyor cevabını vermiştir. Burada % 88,2 gibi bir yüzdeyle liderin çalışanlarının fikirlerine önem vermesi liderin demokratik bir yönetim tarzına sahip olduğunu, dinleme ve sorun çözme yeteneğinin liderin başarısını etkileyen faktörlerden olduğu göstermektedir.

- **Bir kriz anında liderinizin tepkileri nasıl olur?**

Krizi en az hasarla atlattık için stratejiler geliştirir

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Evet	70	92,1	92,1	92,1
Hayır	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 23:Lideriniz krizi en az hasarla atlattık için stratejiler geliştirir mi?

Krizi en az hasarla atlattık için stratejiler geliştirir sorusuna %92,1 ile evet cevabı verilmiştir. Çalışanların liderlerine karşı aidiyet duygusu hissetmeleri ve örgütsel bağlılıkları ve liderlerinin alacakları kararlara %92,1 oranında güven duyduklarını göstermektedir.

- **Sinirli gergin ve agresif olur;**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Evet	24	31,6	31,6	31,6
Hayır	52	68,4	68,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 24:Lideriniz kriz anında sinirli, gergin ve agresif olur mu?

Liderlerin sinirli gergin ve agresif olur mu? Sorusuna % 31,6 evet cevabı % 68,4 ile hayır cevabı verilmiştir. Gerçekçi hedefler belirleyen ve geleceği öngörebilen liderler yoğun zaman baskısı altında bile etkin kararlar alabilmektedirler. Bunun için soğukkanlı ve sakin kalarak etkin kararlar alabilmektedirler. Bu %68,4 çoğunluğunun verdiği hayır cevabı gerçek bir liderlik özelliğidir. Liderin bu tutumu çalışanlara motivasyon sağlamaktadır.

- **Şirket politikalarını ön planda tutan bir tavır alır;**

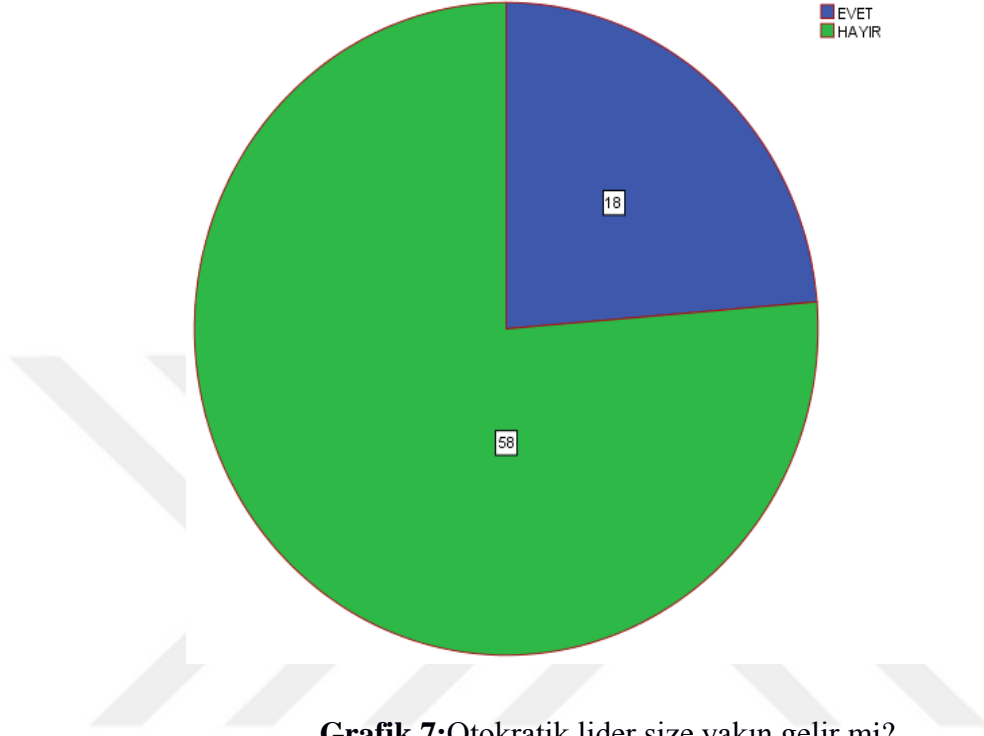
	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Evet	52	68,4	68,4	68,4
Hayır	24	31,6	31,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 25:Lideriniz kriz anında şirket politikalarını ön planda tutar mı?

Şirket politikalarını ön planda tutan bir tavır alır sorusuna % 68,4 evet cevabı %31,6 hayır cevabı verilmiştir. Çalışanlar kriz anında liderlerine güvenmektedirler. Liderlerinin kendi bireysel hedefleri yerine şirket hedeflerine göre doğru kararlar verdiğine inanmaktadırlar. Kuruluş için doğru olan kararlar hissedarlar müşteriler yatırımcılar ve çalışanlar içinde doğru bir karardır.

Hangi lider türleri size yakın gelmektedir?

1.Otokratik Lider

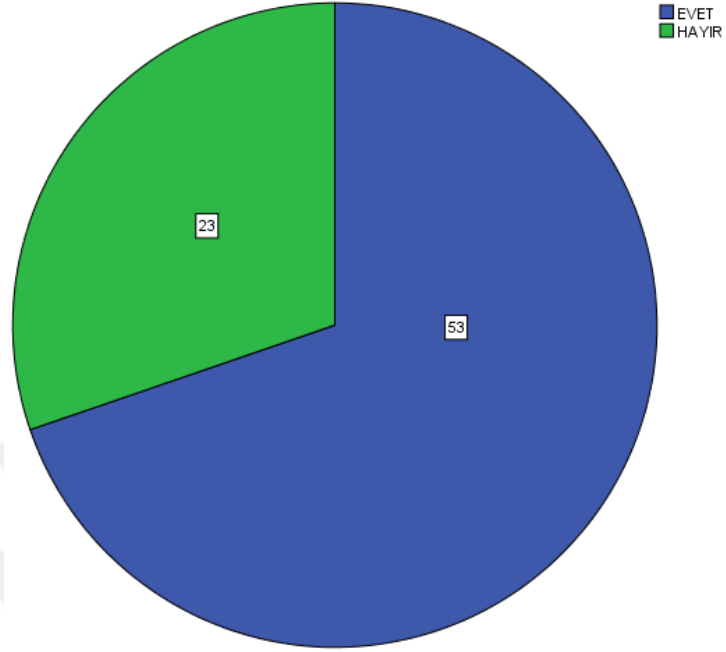


Grafik 7:Otokratik lider size yakın gelir mi?

Otokratik liderliğin olumsuz özellikleri kendi fikirleri dışında görüşlere önem vermeyen karar alma sorumluluğunu tek merkezde toplayan çalışanların inanç ve hislerini yok sayan cezalandırıcı ve merkezden yönetim anlayışını benimseyen bir liderlik türüdür.

Bu nedenle grafikte görüldüğü %76,3 oranında çalışanlar bu tür lideri kendine yakın görmemektedir.

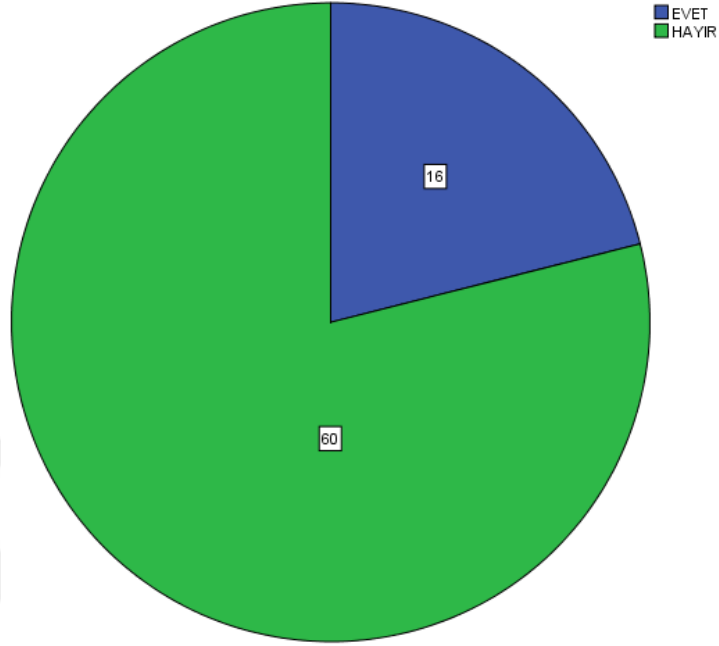
2. Demokratik Lider



Grafik 8: Demokratik lider size yakın gelir mi?

Demokratik lider kuvvetli bir bakış açısına sahiptir. Çalışanlarına fikir verip öncülük eder karar alma süreçlerine çalışanların katılımını sağlar. Çalışanlarının aldıkları kararların sorumluluklarını üstlenir. Bu nedenle %69,7 gibi bir oranla çalışanlar tarafından kendilerine yakın hissedilen liderdir.

3. Geleneksel Lider



Grafik 9:Geleneksel lider size yakın gelir mi?

Geleneksel lider çalışanların söz hakkı yoktur merkezi güç ön plandadır. Son sözü lider söyler. Çalışanların yetki ve sorumlulukları katı bürokratik kurallara göre belirlenmiştir. Bu nedenle grafikte görüldüğü üzere % 78,9 oranla çalışanlar bu lider türünü kendilerine uzak hissetmektedirler.

Etkili bir lider nasıl olmalıdır?

Değişime açık olmalıdır?

- **Değişime Açık;**

	Frekans	Yüzdesi	Gerçek yüzdesi	Kümülatif toplam
Evet	53	69,7	69,7	69,7
Hayır	23	30,3	30,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 26:Etkili lider değişime açık olmalı mıdır?

Çalışanlar etkili bir liderin %69,7 yüzdeyle değişime açık olmasını istemektedir. Krizlerin içinde barındırdığı fırsatları farklı bakış açıları ile yakalamaya çalışan liderlerin özellikleridir.

- **Geleceği Öngören;**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Evet	52	68,4	68,4	68,4
Hayır	24	31,6	31,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 27:Etkili lider geleceği öngören olmalı mıdır?

Çalışanlar etkili bir liderin %68,4 yüzdeyle geleceği öngören özelliğe sahip olmasını istemektedir. Geleceği öngörebilmek oluşabilecek belirsizlik durumundaki risklere karşı kararlılık ve cesaretle etkin kararlar alabilecek liderin özelliğidir.

- **Yenilikçi**

	Frekans	Yüzde	Gerçek yüzde	Kümülatif toplam
Evet	50	65,8	65,8	65,8
Hayır	26	34,2	34,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 28: Etkili lider yenilikçi olmalı mıdır?

Çalışanlar etkili bir liderin % 65,8 yüzdeyle yenilikçi olmasını istemektedirler. Liderler inovasyon sağlayan kişilerdir. Bu tarz liderler oyunlarını kendileri kurar. Riskleri hesaplayarak ve doğru yöneterek tehdit ve fırsatları ayırt edebilir. Geleceğe yön verecek yenilikleri yaratabilirler.

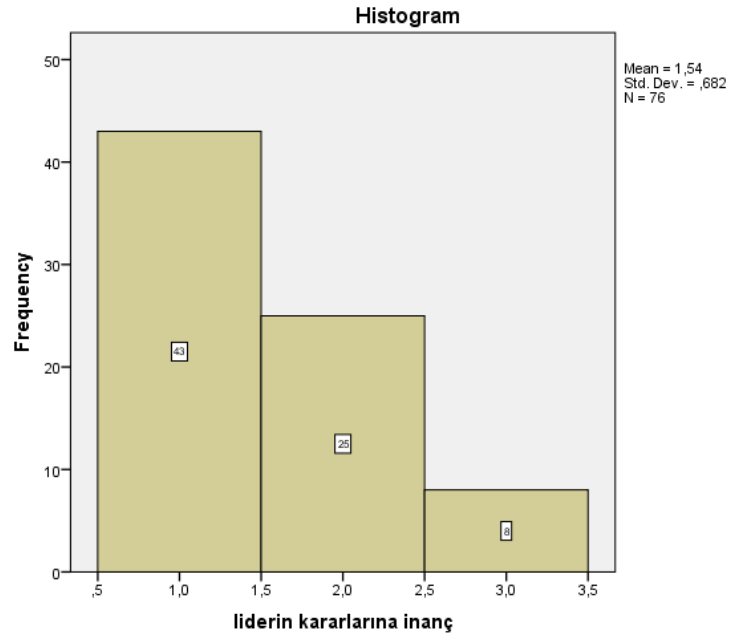
- **Tutarlı-dürüst-adil**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Evet	46	60,5	60,5	60,5
Hayır	30	39,5	39,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Tablo 29:Etkili lider tutarlı, dürüst ve adil olmalı mıdır?

Çalışanlar etkili bir liderin % 60,5 yüzdeyle tutarlı dürüst ve adil olmasını istemektedirler. Liderler dürüst ve eleştirilebilir olmalıdır. Amaca yönelik Hedefleri tutarlı ve açık olmalıdır. Çalışanlarının performanslarını adil olarak değerlendirmeleri gerekir. İlke sahibi olan liderler tarafından kurum kültürünün adil olarak dengede tutulması en önemli etkidir.

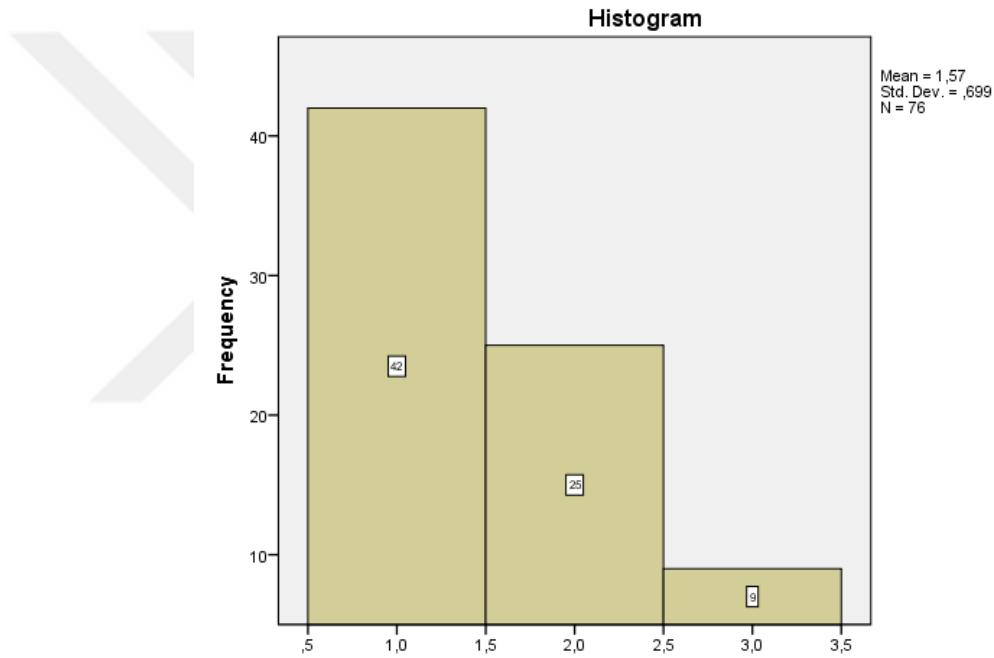
Liderin şirket için doğru kararlar verebileceğine olan inanç;



Grafik 10: Liderlerin şirket için doğru karar vermesine olan inanç

- **Lider Eleştirileri Dikkate Alıyor Mu?**

Çalışanlara sormuş olduğumuz liderlerinizin şirket için doğru kararlar vereceğine inanıyor musunuz sorusuna **Evet:43 Kısmen: 25 Hiç: 8** cevaplarını aldık. Aldığımız yüksek orandaki olumlu cevaplar çalışanların liderlerine olan inanç ve güvenlerini göstermektedir.



Grafik 11: Lider Eleştirileri Dikkate Alıyor Mu?

Çalışanlara sorduğumuz liderler eleştirileri dikkate alıyor mu sorusuna **Evet:42 Kısmen:25 Hiç: 9** cevapları alınmıştır. Liderlerin çalışanlarının eleştirilerini büyük oranda dikkate aldıkları görülmüştür.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışanlara yönelik uygulanmış olan anket çalışmasında, yöneticilerinin bir lider mi yoksa bir yönetici mi olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışanlardan alınan cevaplara göre, yöneticilerin çalışanlara tutumunu, lider tiplerini, yöneticilerine olan inanç ve güvenlerini, kriz anında oluşan tepkimeleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların gözünden yöneticilerinin krizi nasıl yönettiğini, kriz anlarında krize olan yaklaşımlarını değerlendirilmiştir. Liderlere yönelik uyguladığımız anket çalışmasında ise kriz öncesi ne önlemler aldıklarına, hangi risklerin şirket için kriz tehlikesini oluşturabileceğini, kriz konusundaki görüşlerini, kriz anındaki çözüm yolları, kriz sonrası planlarını, kriz durumunu çalışanlara ne kadar yansıttıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

1) Liderler %51,1 ile krizi, krizin belirtileri ortaya çıktığı anda fark ederim cevabını verirken %38,3 ile de kriz belirtileri ortada yokken krizi fark edebildiklerini söylemektedirler.

Burada en çok gözümüze çarpan %51,1 oranında Kriz Belirtileri Ortaya Çıktığı anda krizi fark eden yöneticilerin çokluğudur. Potansiyel kriz tehditlerinin etkili bir kriz yönetimi ile kontrol altına alınabilmesi başarılı bir sonuç olsa bile kriz tehditlerinin öngörülemez olması, krizin ortaya çıktığı anda fark ediliyor olması şirketler için kronik umursamazlığın yöneticiler üzerindeki etkisini gözler önüne seriyor. Liderlerden almış olduğumuz sonuçlara göre %38,3 ü kriz uyarılarını algılayabilip kriz sinyalleri ortaya çıktığında yaklaşan krizi fark edip önlemler alan bahsettiğimiz etkin liderlerdir. Krizlerin kriz anında değil krizler ortaya çıkmadan fark edebilmek örgütlerin ayakta kalmaları için belirleyici sebeptir. Krizi kriz anında ya da hiç fark edemeyen liderlerin %61,7 gibi yüksek oranda olmaları liderlerin krizlere gereken hassasiyeti göstermediği ve bu konuda eğitimler almaları gerektiğini düşünmekteyim.

2) Bu çalışmalar da liderlerin krizlerin fark edilme aşamasına verdikleri cevap önceliğinde krizin belirtileri ortaya çıktığı anda veya kriz belirtileri ortada yokken, cevaplarını ilk sıralarda vermeleri liderlerin kendi kariyerleri ve şirket politikaları yönünden bir bakıma olumlu sonuçlardır. Liderlerin, ”kendinizi kriz lideri

olarak görüyor musunuz?” sorusuna %53,1 evet cevabını vermeleri liderlerin krizi anlama konusundaki başarılarının krizi yönetmek konusunda yaşanmadığını gözler önüne seriyor. Liderlerin krizi fark etmekteki başarı ve özgüvenlerini kriz anında etkin yönetim şekli ile de desteklemeleri önerilebilir. Lider yönetici demek değildir. Kriz zamanında yöneticilere değil yön verecek liderlere ihtiyaç vardır. Kendisini kriz lideri olarak görmeyen liderler esasen lider değil yetkileri olan yöneticilerdir.

3) Liderlere sorulmuş olan “kurum yöneticisi olarak şirketi etkileyen politik sorunları iyi yönettiğinizi düşünüyor musunuz? Sorusuna %34 çok iyi %46,8 iyi %19,1 orta düzeyde yönetebildiğimi düşünüyorum cevapları alınmıştır. Çalışanlar ise liderlerinin aynı soruya %38,2 Çok iyi %31,6 iyi %25 Orta %5,3 Kötü cevabını vermiştir. Çalışanlar liderleriyle birbirine yakın cevaplar verse de daha yüksek oranda orta ve kötü cevabını vermeleri liderlerinin aslında kendilerini eleştirme konusunda yetersiz kaldıklarını, çalışanların liderleri hakkında görüşlerinin daha gerçekçi olduğunu bize yansıtıyor.

4) Çalışanlara sorulmuş olan kurumla ilgili endişelerinizi liderinize ne kadar açık bir şekilde ifade edebiliyorsunuz sorusuna alınan cevaplar %42,1 çok rahat %46,1 normal düzeyde %11,8 hiç ifade edemiyoruz. Personelleriyle uyum içinde çalışan yöneticilerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Liderlerle çalışanlar arasında bir iletişim problemi olmadığını görmek şirketlerin geleceği açısından umut vericidir. Şirket içi iletişimin güçlü olması, fırsat yaratmaya yönelik proaktif yönetim anlayışı ve tepkisel reaktif strateji ile birleşirse işletmenin geleceği için yüksek hedeflerin gerçekleşmesini sağlar.

5) Çalışanlara sorulan herhangi bir sorun karşısında üst yöneticilerinize sorunları rahatça iletebiliyor musunuz sorusuna alınan cevaplar %39,5 her zaman %55,3 gerektiği kadar % 5,3 hiç şeklinde olmuştur. Buradan çalışanların yaşadığı sorunların neredeyse hepsinin yöneticilerin bilgisine iletebildiği ve yöneticilerden bir çözüm beklendiğini görmek olumlu bir sonuçtur. Şirket içi yaşanan problemlerin yöneticilere rahatça iletebiliyor olması çözüme yönelik yaklaşım tarzının olduğunu göstermektedir.

6) Çalışanlara sorulmuş olan liderinizin sizden beklentileri gerçekçi midir? Sorusuna alınan cevaplar %67,1 evet %30,3 kısmen %2,6 hiç şeklindedir. Küçük ölçekli şirketlerde uygulamış olduğumuz anket çalışmasından aldığımız verilere göre liderler ve çalışanlar arasındaki iletişimin daha kuvvetli olduğu rol çatışmalarının yaşanmadığı, bu yüzdende krize neden olabilecek iç çatışmaların görülmediği ve krize karşı daha dayanıklı olduğu aldığımız cevaplara göre ortaya çıkmaktadır.

7) Çalışanlara sorulmuş olan verilen hedefleri başarıyla gerçekleştirebiliyor musunuz? Sorusuna alınan cevaplar %72,4 evet %26,3 kısmen %1,3 hiç şeklindedir. Buradan çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla gerçekleştirdikleri düşüncelerini görüyoruz. Almış olduğumuz cevaplara göre çalışanların şirket içi motivasyonlarının yüksek aidiyet duygularının gelişmiş olduğunu düşünebiliriz.

Aynı soruya lider açısından baktığımızda ise %42,6 Evet %44. 7 Kısmen %12,8 Hiç cevapları alınmıştır burada çalışan ve liderlerin beklentilerinin uyuşmadığını bu durumun liderin çalışanlardan beklentilerinin fazla olduğu hedeflerin tam olarak gerçekleşmediği görülmektedir. Küçük ölçekli şirketlerde genellikle uzun dönem çalışanların kendilerine, göre iş tatminleri fazla ancak yöneticilerine göre yeterli düzeyde değildir. Tek düze işlerini çağın gerekliklerine uymadığı halde eksiksiz yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu durum şirketi olası bir krize sürükleyebilir.

8) Anketlerden alınan sonuçlar krizlerin şirketlerin başına gelmiş bir felaket olarak görüldüğü algısını doğruluyor. Şirket için bir alinyazısı olarak görülmüş olan kriz şirketi kaderi ile baş başa bırakacaktır. Şirketlerinin krize hazır olmadığını bilen ve buna rağmen bir kriz yönetim planı olmayan yöneticiler kriz karşısında etkisiz kalacaktır.

İşletmelerde her şey yolunda giderken yönetim çok belirgin değildir. Ancak işlerin tersine döndüğü, dengelerin değiştiği kriz durumlarında yöneticilerde liderlik özellikleri aranır.

Büyük küçük tüm şirketlerin kriz için yol haritaları oluşturup, risk analizleri yapıp, kriz eylem planları oluşturmaları gerektiğini düşünmekteyim.

9) Liderlere sorulmuş olan; lider türlerinden hangisi size daha yakın gelir? Sorusuna, Otokritik Lidere %29,8 Evet %70,2 Hayır, Karizmatik lidere %29,8 Evet ,%70,2 Hayır, Demokratik lidere %57,4 evet %42,6 Hayır, Otorite lidere %25,5 Evet ,%74,5 Hayır, Geleneksel Lider %17 Evet %83 Hayır cevapları alınmıştır. Demokratik lider insanların en çok tercih ettiği lider tipidir.

Çalışanlara sorulan aynı soruya ise; Otokritik lider% 23,7 Evet ,%76,3 Hayır Karizmatik lider %22,4 Evet %77,6 Hayır, Demokratik lider %69,7 Evet %30,3 Hayır Otoriter Lider %46,1 Evet %53,9 Hayır, Geleneksel Lider %%21,1 Evet %78,9 Hayır sonuçları alınmıştır.

Demokratik lider dışındaki lider tipleri çalışanlara yakın gelmemektedir. Bunun sebebi demokratik liderlerin grup üyeleri ile yönetim yetkilerini eşit olarak paylaşmasıdır. İş bölümü yapılırken grup üyelerinin de fikirlerine istek ve önerilerine önem verilmesi çalışanların motivasyonunu artırarak kendini grup içerisinde önemli hissetmesine neden olur. Çalışanlarıyla arasında bağ kuran bu liderler eşit demokratik yaklaşımlarıyla grup içi çatışmayı ortadan kaldırdıkları için kendilerine daha fazla güven duyarlar.

İşletmeniz de kriz dönemi sonrası hangi durumlar ortaya çıkmaktadır?

Sorusuna, **liderlerden alınan cevaplar;**

- Kararların liderde toplanması %61,7 Evet %38,3 Hayır
- Liderin hızlı karar alma sorumluluğu %57,4 Evet %42,6 Hayır,
- Liderin yeni stratejiler geliştirmesi %53,2 Evet ,%46,8 Hayır
- Örgütte gerilimin artması %27,7 Evet % 72,3 Hayır
- Takım ruhu oluşturma % 57,4 Evet % 42,6 Hayır
- Değişikliklere uyumun zayıflaması %27,7 Evet %72,3 Hayır
- Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma %61,7 Evet %38,3 Hayır
- Liderle çalışan arasında güvenin azalması %31,9 Evet % 68,1 Hayır

Çalışanlara da aynı soru sorulduğunda alınan cevaplar;

- Kararların liderde toplanması %68,4 Evet %31,6 Hayır
- Liderin hızlı karar alma sorumluluğu %59,2 Evet %40,8 Hayır,
- Liderin yeni stratejiler geliştirmesi %69,7 Evet ,%30,3 Hayır
- Örgütte gerilimin artması %36,8 Evet % 63,2 Hayır
- Takım ruhu oluşturma % 64,5 Evet % 35,5 Hayır
- Değişikliklere uyumun zayıflaması %34,2 Evet %65,8 Hayır
- Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma %63,2 Evet %36,8 Hayır
- Liderle çalışan arasında güvenin azalması %32,9 Evet % 67,1 Hayır

Bu sonuçlara göre çalışanların kriz dönemi sonrasında liderin yeni stratejiler geliştirmesini lidere göre yaklaşık %15 farkla daha fazla belirtmiştir. Buda çalışanların liderlere, liderlerin kendine yüklediğinden daha çok sorumluluk beklediklerini göstermektedir. Liderlerin hızlı karar alma sorumluluğu gelecekteki krizlere hazırlıklı olma liderle çalışan arasında güvenin azalması gibi ortaya çıkan sonuçlarda liderler ve çalışanlar neredeyse aynı fikirdedir. Liderler en çok kararların liderde toplanması ve gelecekteki krizler hazırlı olma sonuçları üzerinde dururken çalışanlar ise liderin yeni stratejiler geliştirmesi sonucunun en çok ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Liderler ve çalışanlar ortak bir karar paydasında buluşup örgütte gerilimin artması ve değişikliklere uyumun zayıflaması sonuçlarının çok az miktarda ortaya çıktığı kararında hem fikir olmuşlardır.

10) Çalışan ve liderlere sorulan hangileri size göre lider tanımına girer?

Sorusunun cevaplarına göre;

- Sonucu değiştiren kişi, çalışanlar %81,6 Evet %18,4 Hayır, liderler %59,6 Evet %40,4 Hayır
- Yaratıcılığı ve vizyon erliği olan çalışanlar%77.6 Evet %22.4 Hayır, liderler %80.9 Evet %19.1 Hayır

- Doğru iletişimi sağlayan kişi çalışanlar % 84,2 Evet %15,8 Hayır, liderler %74,5 Evet %25,5 Hayır
- Zor anların insanı çalışanlar %72,4 Evet %27,6 Hayır, lider %58,7 Evet % 41,3 Hayır
- Ekibini kendi yeteneklerini tamamlayabilecek kişilerden seçer çalışan %61,8 Evet %38,2 Hayır, lider %53,2 Evet %46,8 Hayır
- İçinde bulunduğu pazarda kendisini düzenli olarak geliştirir çalışanlar %75 Evet %25 Hayır liderler %51,1 evet % 48,9 hayır
- Anlayışlı, güvenilir ve takdir eden çalışanlar %69,7 Evet %30,3 Hayır liderler %57,4 evet % 42,6 hayır
- Çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını kontrol eden çalışanlar %71,1 Evet %28,8 Hayır liderler %55,3 evet %44,7 hayır

Çalışanlara lideri sonucu değiştiren kişi olarak yüksek bir yüzde ile görürken liderin bu tanıma bakış açısı çalışanlara göre çok daha düşüktür. Çalışanlar da liderlerde aynı fikirde olarak liderin yaratıcı ve vizyon erliği olan kişi olmasını yüksek oranda düşünmektedirler. Lideri tanımlarken Doğru iletişimi sağlayan kişi olduğunu da çalışanlar ve liderler yüksek oranda düşünmektedirler. Liderin zor anların insanı olması tanımı çalışanlarda yüksek oranda görüş bildirilirken liderler daha düşük oranda bu tanıma uymuşlardır. Çalışanlar belirtilen tanımlara yüksek oranda katılarak lidere büyük vasıflar yüklerken liderler daha çekingen davranarak daha düşük oranlarda, belirtilen bütün tanımların bir liderde olması gereken vasıflar olduğunu bildirmişlerdir.

11) Çalışanlara sorulmuş olan Etkili bir lider nasıl olmalıdır? Sorusuna değişime açık (%69,7),Geleceği Öngörebilen (%68,4),Yenilikçi (%65,8)Tutarlı, Dürüst, Adil (%60,5)cevaplarını yüksek oranda verdikleri görülmektedir. Çalışanların tüm cevaplara vermiş oldukları yüksek orandaki evet katılımları, liderlerin kendilerinden beklenenlerin ağır sorumluluğunu taşıdığını, gerçeklikten uzak hayalperestliğine yakın bir lider tanımı yaptıkları görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde yapılmış olan bu anket çalışması bir liderden beklenenlerin çok ötesinde bir sonuç çıkmıştır.

12) Çalışanlara sorulmuş olan Liderlerinizin öncelikle tercih ettiği kriz yönetimi yaklaşımı nedir? Sorusuna aldığımız cevaplara göre liderlerin %75 oranında krizi çözme yaklaşımını tercih etmeleri olumlu bir sonuçtur. Ancak kriz zamanlarında kriz masası oluşturma ve çözüm takımları kurma konusunda oranların yarı yarıya düşmesi dikkati çekmektedir. Krizleri çözmek için kriz masaları oluşturmak ve çözüm takımları kurmaya öncelikli önem verilmelidir. Şirketlerin krizi çözebilmek adına bu hususlarda çalışmalarını arttırmaları önerilebilir.

13) Kurum yöneticilerinin şirketi etkileyen sorunları iyi yönetmesine yönelik soruya %80 oranında iyi yönetildiği cevabını almak olumlu bir sonuçtur. Yine aynı şekilde kriz zamanında yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkar mı? Sorusuna verilen cevapların % 34 oranında Evet' i göstermesi liderlerin sorunları iyi yönetmesinden dolayı bir olumsuzluk yaşanmadığını gösterir. İşletmede Örgüt kültürünün oldukça geliştiğini bize gösteren bu sonuç şirket içi kaynaklarda çıkabilecek problemlerin krizlere yol açmadan önüne geçilebileceğini göstermektedir.

14) Liderlerinizin şirket için doğru kararlar vereceğine olan inancın sorgulanmasında çalışanların sadece %10 hiç güvenmiyorum cevabını vermesi çalışanların liderlerine olan güveninin ne kadar yüksek olduğunu gösterir ki bu çok olumlu bir sonuçtur. Ancak liderlerin çalışanlardan beklentilerinin gerçekleşmesine yönelik soruya %42 oranında evet cevabını vermeleri çalışanların liderlerine olan güvenine rağmen liderlerin astlarına yeterince güvenmediğini ortaya çıkarmaktadır. Liderlerin astlarına güven duymadıkları ortamda yapılan işin kalitesi düşer iş verimliliği azalır ve herhangi bir kriz durumunda astlarını bu krizden sorumlu tutarak yönetimde merkezileşme eğilimini tercih eder.

15) Liderlere risk türlerini önem sırasına koymaları istendiğinde siyasal risklere ve döviz kur risklerini son sıralara koyduğu ve gereken önemi vermedikleri görülmüştür. Liderlere tüm risk türlerine aynı hassasiyet ve ciddiyetle yaklaşmaları gerekli risk analizlerine profesyonel yardımlarla ulaştıktan sonra örgütleri için en fazla

olasılıkla tehlikeli gözükten risklere öncelik verip, hiç bir riski gözardı etmemeleri önerilebilir.

16) Çevrenizde ya da işletmenizde en çok karşılaşılan kriz diye adlandırabileceğimiz olaylar/olgular nelerdir? Sorusunun cevapları incelendiğinde krize neden olan olaylara liderin verdiği önem göz önüne alındığında örgüt içi problemleri geri plana attıkları görülmüştür.

Ancak örgüt içi problemler krize neden olan önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle liderlere örgüt içi problemlere gereken önemi vermeleri ve gerekirse örgüt yapısında değişikliklere gitmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Agustine,N,R.(2000). **Kriz Yönetimi- Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek**, Harvard Business Review. Atay S. (Çeviren) (1.Basım). İstanbul: MESS Yayınları (1994).

Akgemci,T.(2008), Starejik Yönetim(2.Baskı),Ankara:Gazi Kitabevi.

Aydeniz, Ş. (2008). **İşletmelerde Gelecek (Futures) ve Opsiyon Sözleşmeleri ile Risk Yönetimi**, (1.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Aytuğ, O. (2010). **Kriz Yönetimi Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları**, (1.Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.

Aytürk,N ve Peker,Ö.(2000),Etkili Yönetim Becerileri,Ankara:Yargı Yayınevi.

Baltaş,Z.(2002),Krizde Fırsatları Görmek:Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı ,İstanbul:Remzi Kitabevi.

Can,H.(1999),**Organizasyon ve Yönetim** ,Ankara: Siyasal.

Çakmak, H. (2012). **“Kriz Yönetimi ve TSK”**. (1.Baskı). İstanbul: Kaynak Yayınları.

Erdoğan, N. (2002). **Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler**, (1.Baskı). Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

Erdoğan, N. (2018). **Küresel Krizin 10.Yılı 2008’den 2018’e**, (1.Baskı). Ankara: Bankacılık Akademisi Yayınları.

Erol, M.S. ve E. Efegil. (2012). **“Krizler ve Kriz Yönetimi”** (1. Baskı). İstanbul: Barış Platin Yayınları.

Gerçik, İ .Z. (2015). **“Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü”**.(1.Baskı). İstanbul: Küre Yayınları.

- Güntekin, M. (2002) “**Krizde Yönetim Krizde Check-Up ve Krizden Çıkış Yolları**” (1.Basım). Ankara: Alp Yayınevi.
- Hurst, D.K. (2000). **Kriz ve Yenilenme Krizin Sunduğu Fırsatlar**, (1.Baskı). İstanbul: Alfa Basımevi.
- Sumer, H. ve H. Pernesteiner. (Ed.) (2009). **Kriz Yönetimi**. (1.Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Tack, Philip, B. (1998),Kriz Zamanı Yönetim, Çev.Yakut Güneri,İstanbul :İlgi Yayıncılık.
- Tekin, M. ve M. Zerenler. (2005). “**Krizi Yönetebilmenin Sırları**”. (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tekin, S. (2008). **Sihirli Liderler**, (1.Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2016). **Kriz ve Stres Yönetimi**, (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H.(2000),Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul: Hayat Yayınları.

Sürelî Yayınlar

Bulut, Y. ve İ. Bakan. (2005). **Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma**, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 5.9, 63-89.

Güzel, M. (2010). **Lider Tipleri ve Koçluk Modeli**. BreyerStateUniversity. Bölüm.1.

Parson,W,(1996),**Crisis Management** ,Career Development International,1:5

Sezgin, Ferudun.(2003), **Kriz yönetimi**, Manas Sosyal Bilimler Dergisi,4.8:1.

Ofluoğlu,G ve Mısırlı,K.(2001),**İşletme ve Kriz Yönetimi**,Kamu İşverenleri Sendikası,6(2):1-27

Diğerleri

Asunakutlu,T., B. Safran, ve E. Tosun. (2003). **Kriz yönetimi üzerine bir araştırma.** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5.1: 141-163.(22.06.2018).

Başlıgil, H. (2010). **Liderlik ve Çeşitleri,** http://www.yildiz.edu.tr/~palcan/word%20dokuman/liderlik_ve_cesitleri.ppt. (24.08.2018).

Çetin, N. G. ve E. Beceren. (2007). **Lider Kişilik: Gandhi.** Süleyman Demirel Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3,5: 110-132 <http://sbedergi.sdu.edu.tr/tr/yedek/dergi-arsivi-4738s.html> (15.06.2018).

Liderlik Nitelikleri. (2017).http://kumpas.org/v3/kisisel_gelisim/liderlik_nitelikleri_t2578.@html.

Liderlik ve Liderlik Sunumları. (2016).https://www.academia.edu/24845261/Liderin_Nitelikleri (13.07.2018).

Önen, M. S. ve H.G. Kanayran (2015). **Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme.** Birey ve Toplum Dergisi.5.10: 43-63 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/307103> ,(07.08.2018).

Özyeğin Üniversitesi. (2015). **Psikolojik Kriz ve Krize Müdahale Yöntemi,** <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/69229?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (27.08.2018).

Tengilimlioğlu, D. (2005). **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 4.6: 1-16. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879393.pdf>

Tezcan, Y. (2006). **Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi.** Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Tuğcu, Ş. (2004). **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**. Selçuk İletişim Dergisi 3,2: 16-22 <http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000316/1075000310> (15.06.2018).
- Türel, O. (2016). **Liderlik**.<https://slideplayer.biz.tr/slide/11143896/> (07.04.2018).
- Tüz, M.,G.Haşit, İ.İplikçioğlu ve İ.K.Suher .(2013), “**Kriz İletişimi ve Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi, <https://docplayer.biz.tr/15763860-Kriz-iletisimi-ve-yonetimi.html> (21.08.2018).
- Uğur, S. S. ve U. Uğur. (2014). **Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü**. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 6.1: 122-136. http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/OYBED-2014_1/sevtap_sariog.pdf (21.06.2018).