

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# **KRİZ YÖNETİMİNDE ETKİN LİDERLİK**

**Fatma ERDİNÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

**BURSA, NİSAN 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ YÖNETİMİNDE ETKİN LİDERLİK**

**Fatma ERDİNÇ-112001129**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

**BURSA, NİSAN 2018**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 28.05.2018

Tezin Savunulduğu Tarih : 12.06.2018

Tez Danışmanı

: Doç.Dr.B. Ayhan Çiftçi

Diğer Juri Üyeleri

:

P.

.....:

Dr. Öğretim Üyesi.....: Sükran Doruk



**Bursa, Haziran 2018**

## ÖNSÖZ

Ülkemiz iktisadi ve siyasi olarak krizle çok sık bir şekilde karşılaşmaktadır. Krizin var olmadığı zaman yok denecek kadar azdır. Durum böyle olunca, kriz artık rutin halini almıştır. Buna karşın kriz yönetimi kavramı, kıymeti anlaşılamamış dolayısıyla hak ettiği ciddiyeti görememiş bir kavramdır. Genel olarak işletmeler de krizle karşı karşıya gelme ihtimalleri çok yüksek olmasına rağmen krizin panzehiri olan, kriz yönetiminin hayati önemini anlayamamış ve benimseyememişlerdir. Krizin ayak sesleri duyulmadan önce krize tepkinin hareket alanı çok daha genişken, krizin patlak verme ihtimali yüksek olan bölgelere alçı yapmak, erken teşhistir. Kriz gelip kapınızı çaldığında can havliyle ivedilikle bir şeyler yapmaya çalışmak, panik halinde harcı karıp alçıyı tutturmaya uğraşmak için çok geç kalmışsınız demektir. Artık rutin halinde her an gelen krizi karşılamak için ayağa kalkmaya gerek duymadan, oturarak karşılamayı öğrenmeliyiz. Bu da kriz yönetiminin kadrini bilmekle birlikte, kriz yönetimini etkin bir şekilde yöneten liderlerle olasıdır. Tezin içeriğinde en önemli amaç krizi yönetebilmek için işletmeleri bilinçlendirmek ve krize karşı etkin liderliğin özelliklerini ve önemini saptayabilmektir. Kriz ortamında, bilerek hareket eden işletmeler ve kriz liderlerinin krizi fırsata çevirmek adına neler yapabileceklerini, yapabileceklerinin fizibilitesini değerlendirme olanağı, krizin karşısında ne yapacağını bilemeyerek ürkek davranan liderlere göre şüphesiz ki daha fazladır.

Bu araştırmada beni bu günlere getiren annem Bahriye Erdiñç ve babam Refik Erdiñç'e emeklerinden ve desteklerini hiçbir zaman esirgemediklerinden dolayı sonsuz minnettarlığımı sunuyorum. Araştırmalarımındaki fikir katkıları için kardeşim Sosyal Bilgiler Öğretmeni Melike Erdiñç'e gönül borcum bitmeyecektir. Bu araştırmayı bitirmemde en başta benim gibi bir öğrenciye olan sabır ve desteğinden dolayı her şeyin mükemmel olmasını en az benim kadar isteyen, alakasını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu'na ve değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Melek Tüz Vergiliel'e minnet ve şükranlarımı sunarım.

Fatma Erdiñç

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ÖZET .....	viii
GİRİŞ .....	1
1.1-KRİZ .....	3
1.1.1-KRİZİN ÖZELLİKLERİ .....	5
1.1.2-KRİZLE ETKİLİ ŞEKİLDE BAŞA ÇIKMAK İÇİN GEREKEN SÖYLENCELER.....	6
1.1.3-KRİZİN TÜRLERİ .....	7
1.1.4.1-Çevresel faktörler: .....	8
1.1.4.2-İç (örgütsel) faktörler:.....	9
1.1.4.3- İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi: .....	10
1.1.5-İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DÜZEYLERİ.....	10
1.1.6-KRİZİN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ .....	11
1.1.7- KRİZDE AYAKTA KALABİLMEK.....	13
1.2-KRİZ YÖNETİMİ .....	14
1.2.1-KRİZ YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	15
1.2.2-KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	16
1.2.3-KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN SAFHALARI .....	17
1.2.4-KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLAŞIMLARI.....	20
1.2.4.1-Proaktif (Etkici) Yaklaşım:.....	20
1.2.4.2-Reaktif (Tepkici) Yaklaşım: .....	20
1.2.4.3-Krizden Kaçma Yaklaşımı: .....	21
1.2.4.4-Krizi Çözme Yaklaşımı: .....	21
1.3- LİDER VE LİDERLİK .....	22
1.3.1-LİDER.....	22
1.3.2-LİDERLİK .....	24

1.3.2.1-Lider Olma İsteği.....	25
1.3.2.2- Liderlik Özellikleri .....	25
1.3.2.3- Liderin Güç Kaynakları .....	27
1.3.2.4- Neden Lidere İhtiyaç Duyulur? .....	28
1.4-LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	29
1.4.1-KLASİK YAKLAŞIMLAR .....	29
1.4.1.1-Özellikler Yaklaşımı.....	29
1.4.1.2-Davranışsal Yaklaşımlar.....	30
1.4.1.2.1-Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	31
1.4.1.2.2-Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	31
1.4.1.2.3-Likert'in Sistem 4 Modeli.....	32
1.4.1.2.4-Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	32
1.4.1.3-Durumsallık Yaklaşımı.....	33
1.4.1.4-Modern Liderlik Yaklaşımları .....	33
1.4.1.4.1-Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	34
1.4.1.4.2-Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	34
1.4.1.4.3-Dönüşümcü- Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	35
1.4.1.5-Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Diğer Kategoriler .....	36
1.4.1.5.1-Otokratik Liderlik .....	36
1.4.1.5.2-Demokratik ve Katılımcı Liderlik.....	37
1.4.1.5.3-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	38
1.4.1.5.4-Etik Liderlik.....	38
1.4.1.5.5-Politik Liderlik.....	39
1.4.1.5.6-Vizyoner Liderlik.....	39
2.1-KRİZ YÖNETİMİNDE ETKİN LİDERLİĞİNİN ÖNEMİ .....	41
2.2-KRİZ LİDERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	43
2.3- KRİZ LİDERLİĞİNİN FORMÜLÜ .....	46
2.4- KRİZ YÖNETİMİNE ÖZGÜN LİDER NİTELİKLERİ.....	48
2.5- KRİZDEN KAÇINMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ .....	48
2.5.1- MEVCUT DURUMU SORGULAMA.....	49
2.5.2- SİSTEMATİK VERİ BECERİSİ.....	50

2.5.3- ÖNSEZİ GELİŞTİRME.....	51
2.5.4-KARŞILIKLI BİLGİ AKIŞI.....	52
2.5.5- ETRAFINDAKİLERİ DİNLEMEK.....	53
2.6- KRİZİ YÖNETMEYE HAZIRLANMA SEVİYESİNDE ETKİN KRİZ LİDERİN NİTELİKLERİ.....	54
2.6.1- KREASYON (YARATICILIK).....	55
2.6.2- ETKİLEMEK VE ETRAFINDAKİLERİN ODAK NOKTASI OLMAK ...	56
2.6.3- STRATEJİST OLMAK.....	58
2.6.4- ÇEVİK OLMAK.....	59
2.6.5- İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF TARAFLARINI SAPTAMAK.....	60
2.7-KRİZİ SAPTAMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ.....	61
2.7.1- ETKİLİ İLETİŞİM.....	62
2.7.2- DÜZENİN TAHSİS EDİLMESİ (DİSİPLİN).....	63
2.7.3- SERİ KARAR MEKANİZMASI.....	64
2.7.4- DUYGUSAL ZEKÂ.....	65
2.7.5- YETKİYİ ve SORUMLULUĞU PAYLAŞTIRMAK.....	66
2.7.6- EMPATİ GELİŞTİRMEK.....	68
2.7.7- CESURCA HAREKET ETMEK.....	69
2.8-KRİZİ DONDURMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ.....	70
2.8.1- ADAPTASYON.....	71
2.8.2- ESNEK OLMAK.....	72
2.8.3- RADİKAL KARARLILIK.....	73
2.8.4- DİNAMİK YAPI OLUŞTURMAK.....	74
2.8.5- TUTARLILIK.....	75
2.9 KRİZİ ÇÖZME AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ... 76	
2.9.1- GERÇEKÇİ OLMAK.....	77
2.9.2- SİNERJİ MUTABAKATI.....	78
2.9.3- STANDARTLARI YÜKSELTMEK.....	79
2.9.4- RİSKE GİRMEK.....	80
2.9.5-DEĞERLERİ KORUMAK.....	81

2.9.6- DUYARLI OLMAK .....	83
2.9.7- AKTİF DAVRANMAK AMA TELAŞ ETMEMEK .....	84
2.10-KRİZDEN YARAR SAĞLAMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİ NİTELİKLERİ .....	86
2.10.1- ÖĞRENME EĞİLİMİNDE OLMAK.....	87
2.10.2- GELİŞTİRMEYE KENDİYLE BAŞLAMA .....	88
2.10.3- DEĞİŞİMİ ANLAMAK .....	89
2.10.4- DEĞİŞİMİ ANLATMAK.....	90
2.10.5- DEĞİŞİMİ SİSTEMLEŞTİRMEK ve BENİMSETMEK .....	91
2.10.6- İSTEKLENDİRME (MOTİVASYON) .....	93
2.10.7- PARADİGMA AŞINMASINA MEYDAN VERMEK .....	94
2.11- KRİZ DÖNEMİ LİDERLİĞİNE HAS ANA ÖZELLİKLER.....	95
2.11.1- ARANDIĞI YERDE VE GÖZ ÖNÜNDE OLMAK.....	96
2.11.2- CANLI İLETİŞİM .....	97
2.11.4- İNOVASYON .....	100
2.11.5- GÖRÜŞ AÇISI.....	101
2.11.6- BENLİĞİNİ YÖNETME (OTOKONTROL).....	103
2.12- KRİZ DÖNEMİNDE LİDERİN FONKSİYONEL PROFİLİ.....	104
2.12.1- KRİZİN ETKİSİNE TEPKİ GÖSTERMEK .....	104
2.12.2- ÖRNEK İÇİN STANDART OLMAK.....	105
2.12.3- VİZYON BELİRLEMEK .....	106
2.12.4- BELİRLENMİŞ KRİZ EKİBİNİ HAREKETE GEÇİRMEK .....	108
2.12.5- TAKIM RUHUNU ATEŞLEMEK.....	109
2.12.6- KRİZ YÖNETİM PLANI BELİRLEMEK.....	111
2.12.7- ENTEGRE BİLGİ SİSTEMİ OLUŞTURMAK.....	113
2.12.8- KRİZİ DENETİM ALTINA ALMAK.....	114
2.12.9- KRİZDE KARŞILIKLI İLETİŞİM ATMOSFERİ.....	116
2.12.10- KRİZİ FIRSATA ÇEVİRME .....	117
2.12.11- MOTİVE ETMEK .....	119
2.12.13- KRİZDE KARAR ALMAK .....	122
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>126</b>
3.1-ARAŞTIRMANIN AMACI .....	128



3.2-ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	129
3.3-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	129
3.4-ANALİZ VE BULGULAR .....	130
3.4.1-DEMOGRAFİK PROFİL .....	130
3.4.2-SORULAR ve CEVAPLARI.....	131
3.5-SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>162</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>171</b>



## ÖZET

Kriz, günümüzde kaynağının kapsamı itibariyle çok yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Krizi genel anlamda açıklayacak olursak; varlığı tehdit eden, beklenmedik şekilde gelişen, hızla yanıt geliştirilmesi gereken, zaman baskısı oluşturan ve direnç ölçen bir gerilim sürecidir. Bu sürecin yönetilmesi yani taarruz aşaması da kriz yönetimidir. Kriz yönetimi, krize karşı tedbirler geliştirmek, krizden en az hasarla sıyrılmak ve kriz olgusundan fırsat çıkarmak için uygulanan faaliyetleri kapsar. Kriz yönetiminin temel amacı kriz kapıya gelmeden önce tehdiye açık konumdan çıkmak ya da krizden sıyrılmak yöntemleri geliştirmektir. Bunu geliştirebilmek için de etkin bir lider gerekmektedir. Krizin yönünü değiştirerek, fırsat rüzgârını arkasına alabilecek bir yönetim geliştirebilen kişi liderdir.

Kriz zamanlarında direksiyonda olmak ve işin içinden başarıyla çıkmak sadece gerçek liderlerin harcıdır. Etkin bir lider krizi daha oluşum sürecinde sezer. Krizin gelişini durduramamışsa çözüm yolları geliştirir. Bunu başarabilmesi için sahip olması gereken özellikler kriz yönetiminin her aşamasında farklılık gösterir. Bu araştırmada kriz yönetim süreci ve lider özellikleri arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, kriz yönetiminde etkin liderliğin önemini ve özelliklerini vurgulamaktır. Bu önemin, net olarak anlaşılabilmesi için kriz, buna bağlı olarak kriz yönetimi, lider kavramlarına ve krizde gerekli olan lider özelliklerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Araştırmada, kriz durumunda işletmenin devamlılığı ve başarısı için etkin kararlar alarak, astlarını eyleme geçirebilecek yeterliliğe sahip, krize karşı bağımsızlık kazandırabilen, krizin manevralarını önceden saptayarak fırsata çevirebilen liderin özellikleri irdelenmiştir.

Çalışma; üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; krizin tanımı, özellikleri, aşamaları, evreleri, türleri, sebepleri, etki eden faktörleri, işletmenin krize hazır olma düzeyi, krizin olumlu ve olumsuz etkileri, kriz yönetiminin tanımı, niteliği, ilkeleri, özellikleri, safhaları ve yaklaşımları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; Liderlik tanımları, liderde bulunması gereken özellikler, vasıflar, lider kavramının önemi, güç kaynakları, yaklaşımları, kriz yönetiminde liderliğin önemi

bunun yanı sıra krizi yönetiminin her aşamasında liderde bulunması gereken özelliklerin açıklamaları ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise; Kriz yönetimi ve etkin lider kapsamında yapılan araştırma bir saha çalışmasına dayandırılmaktadır. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Uygulamanın sonuçları, çalışmanın amacı, önemi ve yöntemi değerlendirilmiştir.



## GİRİŞ

Global rekabet ve sosyo-ekonomik alanındaki hızlı değişimler işletmelerin krize her an hazırlıklı olmasını zorunlu kılmaktadır çünkü krizler hudutsuzdur. Kriz her kapıyı mutlaka yoklar, her zaman, her şekilde, her yerde, her durumda ortaya çıkabilir. Krizin kendisini etkilemeyeceğini düşünen işletmeler gafil avlanırlar.

Kriz kavramı dönem dönem bazı gelişmelerle özdeş görülen bir kavram gibi görünse de gerçekte hayatın her alanında ve her aşamasında sıkça karşılaştığımız bir olgudur. Ele aldığımız hiçbir sorunsal yoktur ki kriz kavramıyla ilişkilendirilecek bir boyuta sahip olmasın. Her türden disipline şu ve ya bu şekilde konu olmuş bu kavram aynı zamanda çeşitli gelişmeleri yorumlamamızın da maymuncuğu haline gelmiştir.<sup>1</sup>

Krize sebep olan, işletme içi, işletme dışı çevre faktörleri ve iç çevre ile dış çevrenin etkileşimi, işletme için potansiyel krizlerdir. Krizin devir hızı, işletmelerin değişime ayak sürümeleriyle beslenir. Kriz, değişime ve gelişime yönelmesi için işletmenin sistemine baskı yapar. Bu baskıdan dolayı, kriz tehdidini ciddiye alan işletmeler, değişimin kanatları altına girer. Sürekli değişim işletmelerin krize karşı sigortasıdır. Bu sigortanın poliçesini de lider hazırlar.

Krizin getirdiği olumsuzluklar, krizlerden dersler alan işletmeler için yeni deneyimler kazandırarak, işletmenin krize olan bağımsızlığını güçlendirecektir. Yaşanan krizler, rutin sistemin artık devam edemeyeceğini liderlere göstermiş olacak, liderleri sürekli bir değişim ve dönüşüm için zorlayacaktır. Gelecek nesil lidere, bırakılan miras daha güçlü bir alt yapıya sahip olacaktır. Bu durum işletmelerin, krizi seviye yükseltme ve en iyisi için bir değişim temposu olarak kullanabilmesi demektir.

İşletmelerin krizle beraber gelen değişim ortamına ayak uydurabilmeleri için etkin liderliğin rolü sanıldığından çok daha önemlidir. Krizin sisli havasında işletmeyi elinde fenerle bekleyen kişi etkin liderdir. Krizin semptomlarını fark edebilen lider, potansiyel krizin zehrini şifaya dönüştürebilir. Krizlerde tökezlemek istemeyen işletmeler olası bir krizi önleyebilmek, krizin zararını en aza indirgeyebilmek bununla beraber krizi fırsata çevirebilmek için; işletmenin yönetim yapısını krize en hızlı ve pratik tepki verebileceği şekilde oluşturarak taşlarını (liderlerini) doğru yerlere yerleştirmelidir.

---

<sup>1</sup> Öztürk Ali, Kriz Sosyolojisi Batı Merkeziliğinin Yapısal Sorunları ve Kriz, Doğu Kitabevi, İstanbul, Haziran, 2011, Syf: 23

İnsanlar krizin sebep olduğu belirsizlik süreçlerinde, muğlâk bir okyanusta risk almak yerine, korunaklı bir liman olarak düşündükleri işlevsel kimliğine güvendikleri ve yapıcı bir lidere ihtiyaç duyarlar. Hızla büyüyen bu ihtiyaca karşılık verebilecek ve sürece müdahale edebilecek lider, etkin liderdir. Etkin lider bilgi ve zekâsıyla yaratıcı çözümler bularak insanları sıkıntıdan kurtarmaya çalışır. Zaten kriz de ancak etkin bir kriz lideriyle yönetilebilir bir olguya dönüşebilir yoksa çöküşür kriz...

Yerçekimi kanunu, bir adamın başına ağaçtan, elma düştüğü için bulunmuş değildir. Elmanın düştüğü baş Newton'un başı olduğu için yer çekimi kanunu bulunmuştur. Çünkü Newton: 'Elma düşüyorsa, gökyüzündeki ay, yıldızlar niçin düşmüyor?' Diye düşünebilecek bir fizik bilgisi, daha sonra da zekâyâ sahiptir. Fikir oluşabilmesi için, bilgiyle beraber olmak üzere gözlem ve fark edebilme yeteneği varsa o elmanın düşmesi bir şey ifade eder, yoksa elma ağacının altında gölgelenen, sıradan bir adamdır Newton...

## 1.1-KRİZ

Küreselleşmenin giderek hız kazandığı dünyada, teknolojiyle birlikte artan etkileşim krizin kapsama alanı ile beraber tanımını da sınırsızlaştırmıştır. İşletmenin faaliyetlerini artık çalıştığı ülkelerin de politik, finansal, yasal gibi sorunları yakından ilgilendirmektedir. Aynı zamanda kendi içindeki artan yönetsel sorunlarıyla da baş etmesi gerekmektedir. Bu artan iş yükü, işletmenin her yere hâkim olabilmesini zorlaştırmaktadır. Hükmetme zorluğu, işlemlerde aksaklıklara neden olur. Kriz işletmenin zayıf yönlerinden beslenir ve değişime karşı hantallığından güç alarak gelir.

İşletmeler için kriz, taşların yerinden oynaması ve dengelerin yeniden kurulması safhasıdır. Kriz kavramının daha iyi anlaşılması için, krizle alakalı tanımlardan yararlanmak faydalı gözükmemektedir. Dinamik bir kriz yönetiminin ana maddeleri, makul anlatımını krizin Çincedeki anlamında yakalamaktadır. Kriz Çince'den hem 'meydan okuma' hem de 'fırsat' olarak çevrilir. Bu bakış açısıyla her kriz içinde fırsatı da barındırır.

Tarihsel kökenlerine inildiği zaman kriz kelimesi tıpla ve savaşla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hippokratés ve Thukydides krizi, "yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası" olarak kullanmışlardır. Savaşla ilgili bir kavram olarak krizin, stratejiyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Söz konusu dönüm noktası kritik bir an olarak işlerin daha iyi ya da daha kötüye gittiği anı simgelemektedir.<sup>2</sup>

Kriz genel olarak, dengeli olmayan, değişken, yeniliğe sürükleyen bir boyuttur. İşletmenin pratiklerini devre dışı bırakan, bir anda peyda olan ve ivedilikle cevap verilmesi gereken bir acil durum olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin rutin sistemini bozmakla kalmaz aynı zamanda mevcudiyetini de tehdit eder. İşletmenin dönüşüm ve eyleme geçmesi doğrultusunda riskli bir etkiye sahiptir. Krizler, işletmelerin planladığı misyon ve hedeflerine varmasına ket vuran, ani gelişen durumlardır.

Kriz, kendini besleyen kısır döngü denebilecek olağanüstü bir durumdur. Bu döngüyü bireyler ya da sistemin kendisi oluşturur. Sistemlerin karmaşa derecesi, etkinin değişkenler üzerine yayılmasını artırmaktadır.<sup>3</sup> Kriz, işletmenin daha önceki kriz durumlarında elde etmiş olduğu deneyimlerinin yeterli gelmediği, pratik önleme

<sup>2</sup> Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhâl. Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 2002. Syf: 66

<sup>3</sup> Patan, Günseli Nilhan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejinin Önemi, Konya, 2009. Syf:7

mekanizmalarının devre dışı kaldığı, amaçlarını ve rutin sistemini askıya alan, örgütün mevcut devamlılığını tehdit eden, belirsizliğin hâkim olduğu ortamda karar alıp, eyleme geçmeden önce reaksiyon göstermenin dar bir zamana sıkıştığı ve varlığıyla işletmedeki tansiyonu yükselten durumdur.

Krizler işletenin karşısına çıkan olaylardan çok, olaylara işletmenin bakış açısıdır ve kriz işletmeden işletmeye değişkenlik gösterir. Krizler işletmenin varlığını tehdit eden durumları başa getiren olayları ifade etmektedir. Tüm krizlerin enternasyonal karakteri, koşullar küçümsense de abartılsa da, krizin etkilediği her bireyi duyarlı bir hale getirmesidir. Yani herkes ve bütün işletmeler bir aşamaya kadar krizin olumsuzluklarına karşı duyarlıdır bununla beraber, çalışanların stres düzeylerini kontrol altında tutmak, kriz sonrası çalışanların pozitif bir tutum sergilemelerine olanak sağlar.

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren, bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa yönelten bir süreçtir. Bu anlamda, kriz “ belirli bir anda veya son derece hayati olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası”, “kritik bir devreye ulaşan durum”, “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler”, daha kapsamlı bir değerlendirme de ise “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” şekillerinde tanımlanabilmektedir.<sup>4</sup> Krizde olmanın “düzen”e tercih edilmesi de yeni zamanların şaşırtıcı durumlarından. Çünkü “düzen” insan özgürlüğünü kısıtlayıcı, kural ve konumların belirlilik halidir. Bauman bu durumu Freud’un saptamasından hareketle şöyle belirtmektedir: Sürekli durumlardan (bir anlamda rutin) aldığımız zevk pek azdır.<sup>5</sup> Krizin tanımlarını derleyecek olursak; kriz, işletmenin karşılaşmış olduğu güçlüğü karşı gösterdiği, günlük ve rutin tepkilerin işe yaramaması sonucunda karşı karşıya kaldığı sıkıntılı durumdur. Kriz, dinamik çevre koşullarında varlıklarını sürdürmek isteyen kurumları tehdit eden, istikrarı istikrarsızlaştıran, aniden gelişen, çoğu zaman hazırlıksız yakalayan, ivedilikle müdahale gerektiren aynı zamanda yeni fırsatlar sunan, belirsizlik sürecidir.

<sup>4</sup> Gafuroğlu, Şahin. Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007. Syf: 7

<sup>5</sup> Bauman, Zygmunt. Bireyselleşmiş Toplum, Çeviren; Yavuz Alogan, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005. Syf: 58

### 1.1.1-KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, krizin kum torbası olmak yerine, krize karşı bir savunma taktiği geliştirmek zorundadır. Kriz bakış açısına bağlı olarak kişiden kişiye, işletmeden işletmeye hatta ülkeden ülkeye göre değişkenlik gösteren bir durumdur. Her karışıklık kriz değildir. Bir karışıklığın kriz olarak kabul edilebilmesi için araştırmacıların gözlemlediği standartlar krizin özelliklerini tanımlar.

Kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir.<sup>6</sup>

Günümüzdeki krizlerin genel olarak özellikleri:

- Domino etkisiyle, birbirine entegre haldeki dünyayı etkiler,
- Önemli maddi bedeller ödetir,
- Rutin tedbirler işe yaramaz, yetersiz kalır,
- Benzeri görülmemiş, geniş bir alana yayılan ve birbirinden bağımsız olmayan sorunlara yol açar,
- Hayati öneme sahip kaynakları sarsar,
- Çok taraflı iletim sebebiyle, kelebek etkisi gibi zincirleme olarak genişler,
- Sinyali alması için kurulan sistemler, yanlış bulguya alarm verir,
- Belirsizlik seviyesi süreç boyunca düşmez,
- Tehditler süreç içinde kabuk değiştirir,
- Birleşmeler üzerinde konuşulur,
- Sağlam işletmelerle, toplumla, zarar görenlerle, basınla iletişim eksikliği meydana gelir,
- Farklı risklerin karşısında açık hedef haline gelinebilir.

Genel anlamda kriz durumunun özellikleri; rutin durumlarda verilen tepkilerin geçersiz kalması, belirsiz ve beklenmeyen bir durum olduğu için örgütün tepki geliştirememesi, zaman, bilgi, hareket ve kaynak darlığı dolayısıyla karar mekanizmasının kısıtlanması hatta varlığını felce uğramasıdır. Krizin özellikleri gibi

---

<sup>6</sup> Özdemir, Aylin. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994. Syf: 17-18



aşamaları da vardır. Bu aşamalar krizin kokusunun fark edilmesiyle başlayıp, mevcut olan ya da edinilecek kaynaklarla söndürülmesine kadar devam eder. İşletmenin aydınlanması, eksiklerini görmesi ve aldığı dersleri değerlendirip, kulak ardı etmemesi esastır.

### **1.1.2-KRİZLE ETKİLİ ŞEKİLDE BAŞA ÇIKMAK İÇİN GEREKEN SÖYLENCELER**

Krizin karşısına hazırlıklı çıkabilmek ve krizlerin üstesinden başarılı biçimde gelebilmek için gerekli olan mitler:

- Krizlerin gerçekleşeceği kesindir. Liderler krizin gerçekleşeceği kanıksarsa, işletme üzerinde bir krize boyun eğme durumu ortaya çıkar. Böylelikle olası krizlerin boyutunu daraltacak gerekli önlemlerin alınmasında da başarılı olunamaz.

- Krizin bilincine varmak ya da engellemek için gerekli olan bilgiden mahrumuz. Bu bilimsel işletmelerde bilindik bir tutumdur. Negatif etkilere ait bilimsel bir veri oluşturulmadığından dolayı ürünlerin ispatlanmamış komplikasyonlarıyla ilgili herhangi bir hamle yapmazlar.

- Gelişen teknoloji, ilerideki krizleri engelleyecektir. İlerleyen teknoloji, çoğunlukla yönetimde, teknolojik nitelikte güvenilir sistemlerin uygulanmasının, krizleri engelleyeceği kanısını oluşturur. Teknik olarak teknoloji kullanımı hatayı nispeten azaltabilir ama meydana gelebilecek bir hata ya da krizin sonuçları da ters orantılı olarak artacaktır. Fazla karmaşıklık, kısıtlı risk, kapsamlı etki yöntemleri git gide yaygınlaşarak ve işletme yönetimini istikrarın bağımsızlık kazandığına ilişkin sakıncalı bir efsaneye sürüklemektedir.

- Kriz yönetimi, işletme ilerleyişi için zarar vericidir. Bu efsane, kimi işletmeler tarafından kendi faaliyetlerini geçerli kılmak için kullanılır. Bu düşünce, çalışanlara yönelik emniyet ve himayenin, gereken tecrübe ve gelişim olanağı sunmadığını savunur. Kriz durumunun ve riske girme çekincesi, ürün geliştirmeyi frenlediği söylenir. Başarılı bir kriz yönetimi stratejisiyle aynı doğrultuda işletme gelişimi gerçekleştirilebilir.

- Kriz yönetiminde duygular zayıftır. Kriz yönetimi, ahlaksal bir sorumluluğa da ihtiyaç duyar. Önsezi bir yeterlilik ve hissel bir öngörü, krizin karşısına hazırlıklı çıkabilmek ve krizlerin üstesinden başarılı biçimde gelebilmek için önemlidir.

### 1.1.3-KRİZİN TÜRLERİ

İşletmeler yaşamları boyunca sayısız krizle karşı karşıya kalırlar, her kriz türüne karşı hazır olmaları mümkün değildir. Krize müdahale etmek ve krize karşı bir plan üretebilmek için, krizin türünün bilinmesi gerekir ki, türüne göre uygulanacak metot da değişkenlik gösterecektir. Faaliyet gösterdiği sektör ve diğer dinamikler işletmeye karşılaşılabileceği kriz türü için bir ölçüt oluşturabilir. İşletmeler her kriz türüne karşı bir önlem planı oluşturmalıdır. Kriz türleriyle alakalı sistemde, krize neden olan etmenler ile birlikte nüfus ettikleri güç ve etki düzeyleri de tanımlanır.

Gundel'e göre krizin türleri:

-Geleneksel krizler: Bu tür krizler tahmin edilebilir ve etki olasılıkları herkesçe bilinir. Mühendislik araştırmalarıyla çoğu kez kolaylıkla öngörülebilir ve müdahale edilebilir riskler olarak, böyle olayların çoğunluğu ağırlıklı olarak teknolojik sistemlerdeki felaketler olarak yer almaktadır. Geleneksel kriz tarafından tehdit edilen organizasyonlar için önleme planları ve test çalışmaları ile karşı önlem sağlanabilir.

-Beklenmedik (ani) krizler: Etkiye duyarlı fakat tahmin edilemeyen krizler, geleneksel krizlere nazaran daha seyreklerdir. Bununla beraber, etki olasılığından dolayı tehdit edicidir, ayrıca kurtarma ekiplerinin hazırlık eksiklikleri daha çok kaygı yaratmaktadır. 2000 yılında Avusturya'da Kaprun'daki tünelde itfaiye aracı eksikliği söz konusu olacağı için yangına dayanıklı inşa edilen kablolu tren, tünelin içerisinde tamamen yandı ve 151 kişi beklenmeyen kriz nedeniyle öldü. Burada, inşaat mühendisleri büyük bir yangın olasılığını öngörememesi yangına ve ölümlere neden oldu.

-İnatçı krizler: Bu tür krizler yeterli derecede öngörülebilir, fakat sistemle ilgili nedenlerden dolayı müdahale etmek çoğu kez mümkün değildir. İnatçı krizler, tepki vermeyi zorlaştırmakta, hazırlıklı olmayı güçleştirmekte veya krizi kuşatma konusunda ilgi anlaşmazlıklarına neden olmakta, proaktif önlem almaları geciktirmektedir. Örneğin, uygun olmayan bölgelerde kurulan nükleer elektrik santrallerinin çevreye ve topluma verdiği zararlar inatçı krizlere örnek olarak verilebilir.

-Esas krizler: Ne tahmin edilebilen ne de krize karşı hassas olduğundan dolayı krizlerin en tehlikeli türüdür. Ne tür bir tepki verileceği bilinmez ve yeterli değildir. Esas krizler, anılamın ötesinde şaşırtıcı görünebilir ve hazırlıklı olunarak başarılamaz. Konvansiyonel ve beklenmedik felaketler, yer ve zaman bağlamında izole olmuş bir

olay olarak yer alırken, esas afetler çoğu kez hızla başlar ve zaman zaman uzun bir süre devam eder.<sup>7</sup>

Neredeyse tüm kriz türlerinin kökeni, yöntemden kaynaklı, sosyal, ekonomik, hukuki ya da uygulama kaynaklı olduğu, işletmenin iç ve dış etmenlerinden kaynaklanabilir.

#### **1.1.4-KRİZİN OLUŞMA NEDENLERİ**

İşletmede süre gelen aksaklığın son demine gelmesiyle ya da birden bire kriz patlak verir. İşletme bu krizle durumsal bozulmaya uğrar. Bu bozulma krizin iç (örgütsel), dış (çevresel) ya da İç ve Dış Çevre faktörlerin etkileşiminden kaynaklanıyor olabilir. Kriz, örgütsel çevre koşullarından kaynaklandığı zaman, işletmeyi ve çıkar gruplarını etkilerken, dış çevre koşullarından kaynaklanan kriz tüm sistemleri etkiler.

Örgütsel çevre faktörleri işletmenin kendi içinin kriz röntgenidir, biraz dikkat edilirse kontrol edilmesi dış çevre faktörlerine göre daha olasıdır. Dış çevre faktörleri ise, işletmenin kontrol edemeyeceği gelişmelerdir. İşletme değişimin ihtiyaçlarını ve taleplerini aksatmadığı takdirde, krizin yan etkilerini minimize etmiş olur. Krizlerin bir kısmı öngörülebilirken bir kısmı aniden ortaya çıkabilmektedir. İleriye yönelik iyi analiz edilmemiş, öngörüsüz kararlar işletmeleri ani krizlerde daha fazla örselemektedir.

Krize neden olan etkenler: Akademik çevrelerin krize neden olan faktörler örgütsel, çevresel ve iç ile dış çevre faktörlerinin etkileşimi, olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

##### **1.1.4.1-Çevresel faktörler:**

İşletmenin örgütsel çevresinin dışında var olan, işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Durmaksızın dönüşüm içinde olan bu dinamik çevre, işletmenin kriz nedeniyle karşı karşıya kalacağı durumlarda belirsizliği çoğaltarak, doğru karar verme ihtimalini düşürmekte ve işletmenin krize savrulmasına neden olmaktadır. Krizin derinliği ve işletmeyle karşılaşma sıklığında, işletmenin dış çevreyle olan etkileşim yoğunluğunun az ya da fazla olmasının önemli bir katkısı vardır.

- İktisadi düzen ve gidişat,
- Teknolojik ilerleme,
- Sosyal ve kültürel faktörler,
- Hukuki ve politik faktörler,

---

<sup>7</sup> Gundel, S., Towards a New Typology of Crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 13, Number 3, September 2005. Syf: 110

- Enternasyonal çevre faktörü,
- Doğal felaketler
- Rakiplerin stratejileri.

İşletmede krize yol açacak dış çevre faktörleri arasında tabii felaketler, teknolojik yenilikler, hukuki ve politik düzenlemeler, rekabet ve genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar sayılabilir. Dış çevre faktörlerine bağlı olarak gelişen kriz dönemleri işletmenin dışında gelişen ve işletmenin kontrol altında tutmasının zor olduğu dönemlerdir. Bu dönemlerde işletmenin dış çevreye bağımlılığı ile çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının krizin meydana gelmesinde önemli bir payının olduğu unutulmamalıdır. İşletme dış çevre faktörlerini kontrol altında tutamasa dahi dış çevre analizlerini yaparak piyasadaki güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartmalı, risk analizlerini yapmalıdır.<sup>8</sup> Genel olarak krizin, işletmedeki idarenin kontrolü dışında gelişen etkenlerden kaynaklandığı sanılır. Bundan dolayı, uluslar arası ticarete bazı ürünlerde ürün maliyetinin düşüklüğü, uluslar arası ticarete kota sorunu, hukuki hatalar, doğal ve insan kaynağın olumsuz kullanımı, ekonomik hatalar sorunun ana yapısını oluşturmaktadır. Sorun krizin nedenlerinde olsaydı, piyasadaki bütün işletmelerin krizle mücadele ediyor olması gerekirdi. Krizle mücadele eden bazı işletmeler varlığını korumaya çalışırken rakipleri ölçeğini büyütmektedir. Kriz yönetimini reçete olarak kullanabilen işletmeler kriz fırsatlarını değerlendirerek, yıldızını parlatmakla kalmayıp, krizi yönetemeyen işletmelerin paylarını da, ganimet olarak paylaşırlar.

#### **1.1.4.2-İç (örgütsel) faktörler:**

İşletmenin krize sürüklenmesine sebep olmasında, dış faktörlerin rolü daha fazladır ama dış çevrenin değişim hızına ayak uyduramamış olduğu için işletme krize sürüklenir. İç çevre faktörlerinde kriz kısmen kontrol edilebilir. İç faktörleri dayanıklı olan işletmeler krize daha fazla direnç göstermektedir.

- Bilgi edinmede verimsiz kalma,
- İşletmenin tarihsel kıdemi ve deneyimleri,
- İçinde var olduğu hayat safhası,
- Merkezileşme düzeyi,

---

<sup>8</sup> Didar, Büyüker İşler. Türkiyedeki Krizler ve Çözüm Önerisi Olarak: E-Ticaret Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2004. Syf:18

- Yapı elastığı,
- Kültürel elastığı ve değerleri,
- Kanaat ve yaklaşımları,
- Faaliyet özellikleri,
- Mal ve hizmet kategorisi,
- Bilgi akışı ve karar alma özellikleridir.

Krizin işletmeleri hedef almasına neden olan çok fazla faktör, işletmenin işleme biçimi, yönetim şekli, bünyesindeki insan kaynaklarının nitelikleri, bilgi sistemi gibi işletmenin kendi içindeki dinamiklerle alakalı gerçekleşebilmektedir. İşletme bünyesindeki bu ayrı ayrı dinamikler, krizi davet edebileceği gibi diğer etkenler sebebiyle yüzleşmek zorunda kalınan krizlerin kapsamalarının genişlemesi, ebatlarının gelişmesi gibi olumsuz boyutları da alevlendirmektedir. İşletmenin işleme biçiminin doğurduğu sorunlar çevresel koşullarla bütün haline gelince işletmenin krizle yollarının çakışması riskini arttırmakta ve krizden etkilenme ihtimalini yükseltmektedir.

#### **1.1.4.3- İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi:**

İşletmelerin büyüme ve gelişimindeki gibi krizin baş göstermesinde de işletmenin örgütsel ve çevresel faktörlerinin etkileşimi hayati öneme sahiptir. Örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşiminin önemli kısımları: işletmenin çevresiyle olan bağlarının düzeyi, krize karşı olan bakış açısı ve krize karşı gösterdiği reflektir.

Günümüzde işletmeleri kriz ağına düşüren çevresel, örgütsel çevre ve çevresel ve örgütsel çevrenin etkileşim faktörleri mevcut olsa da bunların işletmeye etkileri, işletmenin krize hazırlıklı olma düzeyleriyle ters orantılıdır. Savunma mekanizmalarının savaş gücü işletmeleri sınıflandırır. Krize hazır olan bir işletme ile krize yatkın olan bir işletmenin kriz tanımları ve krize bakış açıları şüphesiz farklı olacaktır. Birisinin fırsat olarak gördüğünü diğeri külfet olarak görecektir.

#### **1.1.5-İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DÜZEYLERİ**

İşletmenin faaliyet gösterdiği alan, büyüklüğü, yapısı, sektörün gelişme hızı, hayat evresi gibi birçok değişken, işletmeyi kriz baskınına karşı hazır ola geçirir. İşletme yaşamının devamı ve var olan verimliliğini korumak için krize karşı plan ve prosedürler geliştirerek, hazırlıklı olmalıdır. Krizden çıkar yol bulmayı güçleştiren en önemli etken liderin kriz yokmuş gibi davranıp tepkisiz kalmasıdır. Hâlbuki lider realist bir pozisyon

alıp krizi öngörmeye çalışmalı, uyanık olmalı ve kriz ihtimalini aklından çıkarmamalıdır.

İşletmelerin krize hazır olma durumlarını beş safhada değerlendirilmektedir.

1-Krize yatkın olmak: Krize yatkın olan işletmeler, krizlere neden olabilecek çevresel değişimleri ve gelişmeleri takip edemeyen, iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirme konusunda etkin olamayan, dolayısıyla potansiyel krizlere ilişkin erken uyarı sistemleri kuramayan ve geçmişteki tecrübelerinden ders çıkaramayan örgütlerdir.

2-Krize duyarlı olmak: Krize yatkın olan işletmelere göre daha ileri düzeyde bir durum söz konusudur. Bu tip işletmelerde, krize karşı daha iyi düzeyde bir hazırlık olsa da; halen krize yönelik çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı olan işletmelerin genellikle doğal faktörlerden ve insanlardan kaynaklanan krizlere karşı bir programı bulunmakta ancak, dış çevreden kaynaklanan problemlere ilişkin (ekonomik ve bilgi saldırıları) planlara rastlanmaktadır.

3-Krize kısmen hazırlıklı olmak: Krize kısmen hazırlıklı olan örgütlerde sınırlı sayıda işin durmasına ilişkin ayrıntılı plan ve prosedürler bulunmaktadır. Ancak bu tür örgütler, daha geniş kapsamlı krizlerde ve krizin yarattığı karmaşık ilişkileri yönetmede başarısız olmaktadır.

4-Krize dayanıklı olmak: Krize dayanıklı örgütler, potansiyel krizlere karşı tam bir önleme davranışı geliştirilmemiş ancak kriz dönemi yönetimleri ile ilgili düzelmeler gösteren bir yapılanma içerisindedir.

5-Krize hazır olmak: Bu konumdaki örgütler, önemli krizleri etkileyen ve önleyen plan ve prosedürler geliştirmektedir. Krize hazır olan örgütlerde insana duyarlı bir yapılanma gözlenmekte, insan faktörüne dayalı programlara önem verilmektedir.<sup>9</sup>

### **1.1.6-KRİZİN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ**

Krizin olumlu ve olumsuz etkilerine değinecek olursak; işletmelerin çoğunluğu krizi fark edemeyip, daha önceden kriz yönetimi planı hazırlamadıkları için krizi yönetemezler. Bu yönetim yetersizliği, kriz durumlarının işletmede yıkıcı deprem etkisi yaratmasına neden olur, karar almayı zorlaştırır, iletişimi engeller, karşılıklı güveni sarsar, gerilimi arttırır kısacası işletmenin düzeninin altını üstüne getirir, bu da krizin

---

<sup>9</sup> Vergiliel-Tüz, Melek, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001. Syf: 19-20

olumsuz kefesinin ağır basmasına sebep olur. Krize hazırlıklı işletmelerde ise durum pozitifte döner ve rüzgâra hükmederler.

İşletmelerde krizlerin neden olduğu olumsuz etkiler ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir:

- İşletmenin mevcut plan ve değerlerinde zorunlu değişimlere sürükler.
- Astların güveni azalır, stres seviyesi yükselir, maneviyat ve psikolojik depresyon baş gösterir, motivasyon azalır ve iş doyumunu düşer
- Otorite merkezileşir ve kontrol fazlalaşır, tutucu hevesler artar.
- İşletmede telekomünikasyon ve ilişkiler gevşer, yetersiz bilgi problemi büyütür ve eşgüdüm eksilir.
- Kaygı ve telaşın yükseldiği bu noktada da, süratle karar alma mecburiyetinden, riskli ve ani kararları zorunlu kılar.
- Pazar zayıyatı ve satışlarda kesintisiz düşüş sebebiyle mali meselelerde artış gözlenir.
- İşletmenin saygınlığı ve görüntüsü yıpranır.
- Otoritenin merkezileşmesi, gerginliğin ve süre baskısı sebebiyle alınan hükümlerin süresi ve niteliği bozulur.
- Kapasite kabiliyeti azalır, bundan dolayı insan gücü kullanımını artar.
- Güvensizlik artar, işten kovulma korkusu oluşur, şirkette tansiyon yükselir, anlaşmazlıklarda artış gözlenir.
- İşletme yapısı kısıtlanır, otorite çatlağı oluşur; vazife, yetki ve mesuliyetlerde kargaşa meydana gelir.
- Çevre ortamla adaptasyon gücü azalır.
- Krizle beraber gelen korku ortamında üretkenlik azalır ve reform hızı düşer.
- İşlenmemiş mal bulmada sıkıntı oluşur.
- İşletme ortaklarına karşı güç bir konumda kalır.
- Yatırım yapılamama sıkıntısı oluşur, var olan yatırımlar sürüncemede takılı kalır.

Literatürde kriz buhran olarak tanımlansa da kriz işletmeleri kendilerini geliştirmek zorunda bırakarak, zorunlu bir değişime ittiği için ayak izleri fırsatın ayak izleriyle aynıdır. Bu izler işletmeler üzerindeki olumlu etkileri de tetikler. Yelkenini krizin arkasına doğru alan işletmeler, fırsat limanına demir atacaktırlar.

Krizin olumlu sonuçlarının derlenmesi:

- Kazancı arttırma fikrine konsantre olunur,

- Çevre entegrasyon artar ve iletişim genişler,
- Yeni pazar araştırmaları yapılır,
- Maliyetlerde gereksiz harcamalar kısılr,
- Kriz tecrübesi artar,
- Takım sinerjisinin gücü ispatlanır,
- Yabancı pazarlara doğru genişleme gereksinimi oluşur,
- Öz kaynaklar kritik hale gelir,
- Araştırma geliştirme değerli duruma gelir,
- Tamamlanmamış projelere devamlılık kazandırır,
- Lider ve çalışanlarını kaynaştırır,
- Kalitenin önemi belli olur,
- Emsal işletmelere bakılarak, işletmenin gücü anlaşılır.

İşletmeler her zaman krizin menzili içindedirler. Krizi bir hastalık olarak düşünürsek, etkileşim içinde olduğu her şey zincirleme olarak potansiyel hastadır. Bir anda ortaya çıkabilen kriz, işletmede karışıklığa sebep olur. Bu karışıklıktan kurtulup krizi işletmenin lehine çevirebilmek etkin bir kriz yönetimiyle mümkündür. İşletmeler kriz henüz mevzubahis dahi olmadan tedbirlerini alıp, gerekli çalışmalarını ‘Kriz Yönetimi’ kapsamında, izlenecek yolları seçilmelidirler.

### **1.1.7- KRİZDE AYAKTA KALABİLMEK**

Krizle karşılaşılınca yapılması gerekenler:

-Krizlerde yok olma endişesini bir kenara bırakarak bu krizden nasıl fayda sağlarıma kafa yorulmalıdır.

-İşletme topyekûn birlik olarak, krizin boyutunu belirlemeye odaklanmalıdır.

-Krizle karşılaşmış ve atlattmış çevrelerin deneyimlerinden dersler çıkarılmalıdır.

-Kriz ortamında yaratıcı fikir üretme ve geliştirme hayati önemdedir.

-Krizden fırsat doğurmaya uğraşılmalıdır.

-İşletme bütçe dengesi korunmalı, masraflar azaltılarak, işletmeyi çevreleyecek plan geliştirilmelidir.

-Kriz ortamında maliyeti azaltmaya ve bunun sonucunda da fiyat indirimi sağlanmalıdır.

-Pazarı ve araştırmacıları doğru değerlendirmek ve uzmanların yargılarını dikkate almak gerekmektedir.



- Daha fazla müşteri çekerek, rakiplere karşı üstünlük sağlanmalıdır.
- Teknolojideki değişimler sürekli incelenmelidir.
- Ekonominin hareketleri hantallaştığı için var olan kaynaklar sağlam alanlara yönlendirilerek akışın hızlanması amaçlanmalıdır.

## 1.2-KRİZ YÖNETİMİ

İşletmenin misyonuna aksaklık çıkmadan devam edebilmesi için krizin sert koşullarını asgariye indirebilmek elzemdir. Bu durumun can simitlerinden bir tanesi etkin bir kriz yönetimidir. Krizin vereceği olası tahribatın halkalar halinde büyümesine izin verilmeden, krizin frenine basılabilmesi etkili bir kriz yönetimiyle mümkündür. İşletmelerin krizi etkin bir şekilde yönetebilmesi, krizi fırsata çevirmenin her kapıyı açan anahtarını elinde tutmasıdır. Kriz yönetiminde açılan her kilit, krize karşı bir taarruzdur. Kriz yönetimi tanımlarına değinecek olursak;

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak, adım adım verilecek kararları, bu kararı uygulayacak ekibi oluşturarak ve uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi sağlar.<sup>10</sup>Kriz yönetiminin başarısı aslında, krize karşı olan bakış açısına bağlıdır. Kriz pastanın yeniden dilimlenmesidir. Krizi yönetmeye çalışmanın amacı da payını kaybetmeden pastadan daha büyük bir pay almaya çalışmaktır. Yani her kriz yeni bir fırsat potansiyeli taşır, karnımız mı doycak, çantamız mı dolacak bu kriz sonrası kazanımlarımızı ise krizde ortaya koyduğumuz davranışlar ve yönetim belirleyecektir.

Krizi yönetebilmek olası krize karşı, gelen kriz sinyallerini algılayabilmek, incelemek ve işletmenin krizin yaydığı akıma kapılmasının şiddetini azaltmak için zorunlu tedbirler geliştirmek ve bu tedbirlerin hayata geçirilmesidir. Kriz yönetiminin asıl hedefi işletme krizle karşı karşıya kaldığında uygulayabileceği politikalar geliştirmektir. Kriz yönetimi, işletmenin sahip olduğu tüm varlığına, etkileşim halinde olduğu diğer her insan ve işletmeye karşı tuttuğu dengeye muhalefet oluşturacak, risk tehlikesi taşıyan, kriz konusunda hayata geçirilebilecek faaliyetler ve uygulamalardır.

---

<sup>10</sup> Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, 2000. Syf: 83

Kriz yönetiminin gelişimini ve değişimini belirleyen faktörlerden en önemlisi, endüstriyel toplumların risk toplumlarına dönüşmesidir. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artarak dünyayı saran iletişim ağları, ekonomik gelişmeler bedelleriyle birlikte gelmişler, beraberlerinde müthiş bir hız ve sistem karmaşıklığını getirmişlerdir. Yeni sistemlerin kontrolü ve etkin biçimde işlemesi güçleşmektedir. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır. Bir toplum daha güvenli hale getirildikçe, bireylerinin ve kurumlarının sistemde bir aksaklık olduğunda yararlanılabilirlikleri de artmaktadır.<sup>11</sup>

En önemli detay; krizin işaretleri daha belirmeden, gereken önlemlerin alınmasıyla beraber kriz için harekete hazır olmaktır. Kriz yönetimi, kriz ortasında öğrenilebilecek bir sistem değildir. Krizin ritmi içinde durum değerlendirmesi yapmaya zaman yoktur. Her detayın daha önce planlanmış olması ve liderin daha krizin hiçbir emaresi görülmeye başlamadan içinden çıkılması güç olan bu durum üzerinde hâkimiyet sağlayabilecek kapasite disiplinine ulaşması gerekmektedir.

Kriz yönetimini toparlayacak olursak; kriz çağımızın bir gerçeğidir. Etkileşim arttıkça kriz ihtimalide orantılı olarak artar. İşletmelerin krizle yaşamayı öğrenmesi artık zorunlu bir hal almıştır. Krize karşı kalkan olarak, kriz yönetimini kullanmak krizi öngörüp onu yönetmek demektir. Kısaca kriz yönetimi, işletmenin bir anda ortaya çıkan kriz durumlarıyla karşı karşıya kalacakları takdirde uygulayacakları krizi önleme ve krizi kendi lehlerine çevirme stratejileridir.

### **1.2.1-KRİZ YÖNETİMİNİN İLKELERİ**

Kriz yönetiminin asıl amacı, krizi engellemek ve krizden faydalanıp, fırsata çevirmektir. İşletmenin dış çevresindeki çeşitli etmenlerden kaynaklanan krizlerde ise; önceden fark etmek, gerekli tedbirleri almak ve yönetimin pozisyonunu belirlemek kriz yönetiminin genetik tohumunu oluşturur. Bu tohumu yeşertip geliştirmekte, etkin bir kriz liderinin işidir.

Kriz yönetiminin ilkeleri genel olarak böyle maddeleştirilebilir:

-Kitleleri etkisi altına alan krizleri, ufak tefek hatalar ve ani etkileşimlerden meydana gelen güç durumlardan, farklı bir seviyede olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

---

<sup>11</sup> Hart, Paul; Heyse, Liesbet; Boin, Arjen, New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, Journal of Contingencies & Crisis Management, Vol. 9 Issue 4, 2001. Syf: 181

-Kriz yönetimi tahribatı en az miktara indirme, önlem alma, ivedilikle harekete geçme, durumu kontrol altına alma, düzeltmeye çalışma safhalarında birleşik olarak ele alınmalıdır.

-Yeni düzene adaptasyon için elastiki olmalıdır.

-İdarenin tüm derecelerinde ilk sırada değerlendirilmelidir.

-Ortak katılım gözetilmelidir.

-Lokal şartlara müsait bir yapılandırma olmalıdır.

-Legal olmalı ve politik iradeye dayandırılmalıdır.

-Kâfi derecede finansal imkânları destekleyici ve devam ettirilebilir olmalıdır.

-Toplanan bilgiler ve veriler dikkate alınmalıdır.

-İstek ve öncelikler istikametinde ilerlemelidir.

-Etkilenecek tüm tarafların görevleri tespit edilmelidir.

-Anlaşılabilir, aşikâr ve kapsamlı belirtilmelidir.

-Dengeler arası ve herkesi kapsayan bir perspektif aksettirilmelidir.

-Ana meselelere yoğunlaşılmalıdır.

-Önlemeyi ve tahribatı en alt seviyede tutmayı amaçlayan bir vasıfta olmalıdır.

Örgütlerde ortaya çıkan krizlerin yönetilmesinde dikkate alınacak kriz yönetimi ilkeleri şu şekilde özetlenebilir.<sup>12</sup>

-Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir ekibin oluşturulması. Gerekli bilgiler kriz ekibinde toplanmalı ve kontrol edilmelidir. Ekipte seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekir. Sözcüler örgütün imajı ve süreçteki imaj stratejisi konusunda çalışmalıdırlar.

-En kötü senaryolara göre bir stratejilerin belirlenmesi. Olabilecek en kötü durumlar olasılık kapsamında düşünülmeli ve bunlara göre uygun stratejiler seçilmelidir.

-Baskılara göğüs gererek içeriğe odaklanan bir halkla ilişkiler uygulaması. Sorunun özü gözden kaçırılmadan problemi, iç ve dış çevrelere yönelik halkla ilişkiler açısından gerçekçi, samimi, uygun bir perspektife yerleştirmek gerekir.

### **1.2.2-KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kriz yönetimi rutinin dışına çıkan istisnai bir yönetim biçimidir. Birbirinden farklı krizlerin, durumlarına göre bazı özellikleri de benzerlik göstermektedir. Krizlerin en

---

<sup>12</sup> Saffir, L. ve Tarrant, J. Power Public Relations, NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1993. Syf: 86-88

belirgin özelliği beklenmedik anda aniden türemeleridir. 'Kriz yönetiminin özellikleri başlıca şunlardan oluşmaktadır:

-Krizi yönetebilmek, sürdürülebilirliği temel alan bir olgudur. Liderin fark edebildiği krizler için hazır hale getirdiği planların devamlı bir biçimde yenilenmesi ve sürekli olarak sınanması isabetli olacaktır.

-Kriz yönetiminin ana amacı, kriz daha oluşmadan, geleceğini fark edebilen, hangi tür bir krizle karşı karşıya olduğunu anlayan, krize yönelik tedbirler alabilen, kendini geliştirerek deneyimlerini arttıran ve en hızlı şekilde adapte olan işletmeler var etmektir ve çoğaltmaktır.

-Krizi yönetebilmek hayati bir öneme sahip, sarp ve karışık bir aşamayı kapsamaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimi zor bir süreçtir. Krizi çözebilmek cesur, atılgan, serinkanlı, elastiki yapıya sahip, yeniliğe açık, tarafsız bir gözlemci olabilen, takım arkadaşlarıyla birlikte hareket edebilen, işlevsel, acil refleks gösterebilen bir yapıda olmayı gerektirir.

-Krizi yönetilebilir bir hale getirecek liderlerin idrak düzeyleri, kriz yönetiminin en önemli yapı taşıdır. Krizi fark etme hızı, liderin krize bakış açısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

-Krizi yönetimi, meydana çıkan krizin türüne uyarlanarak şekillendirilmelidir. Krizlerin kendine has çıkar yolları ve karakteristik özellikleri vardır. Bir krizin çözülme noktası, diğer bir krizin çıkmaz sokağı olabilir.

-Kriz yönetiminde, maliyet, denetim, organizasyon, kültür, iletişim, koordinasyon planlaması, düzenin kargaşası ve birbirine endeksli oluşu gibi hayati etkenler vardır. Bu etkenler işletmenin krizden çıkar yolunun tarifini belirlemektedir. Dolayısıyla işletmenin temsil ettiği değerler istikametinde, krizi atlatmasında ve krize karşı başarı sağlamasında önemli bir yere sahiptir.

-Krizi doğru yönetebilmenin getirisi çok fazladır. Krizden anlımın akıyla çıkan bir kriz yönetimi, liderin özgüvenini ve motivasyonunu yükseltir. Krizden başarıyla çıkmış lider, konumunu güçlendirerek uzmanlık alanını geliştirmektedir.

### **1.2.3-KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN SAFHALARI**

Kriz yönetimi, krizle karşı karşıya kalındığı takdirde ortaya çıkacak sorunların öngörülme çalışılması ve bu öngörüye göre plan oluşturulması yöntemiyle, üzerinde konuşulan riskin gerçekleşmesi halinde karşılaşılabilecek olumsuz durumu minimize etmek

veya denetim altında tutabilmek için uygulanacak yöntem arayışı, gerekli tedbirlerin alınması ve harekete geçilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Kriz yönetim sürecinde, kriz işletmeyi az veya çok etkilemiş durumdadır. Mesele, işletmenin krizi fırsata çevirip çeviremeyeceği ya da kriz tehdidi altında ezilip ezilmeyeceğine dönüştüğü safhadır.

Asıl hedefi işletmeyi kriz sürecine uyarlamak olan kriz yönetimi gidişatını 5 evrede değerlendirebiliriz:

- Kriz sinyalinin saptanması
- Kriz hazırlanma ve önleme
- Krizin yaratmış olduğu zararın sınırlandırılması.
- İyileşme
- Öğrenmek ve değerlendirmek

Kriz ortaya çıktığında ve işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi öncelik verilen ilk yaklaşım olmalıdır. Aynı zamanda, sorun çözme işleminin, ilgili kişiler arasında ek sorular yaratmamasına da özen gösterilmesi gerekir. Bu anlamda, etkili bir problem çözme planı oluşturulmalıdır.

Turner' a göre, bir krizin altı evresi vardır:

-Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir.

-Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir.

-Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır.

-Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır.

-Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır.

-Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır.<sup>13</sup>

Genel olarak kriz yönetimindeki aşamalar şöyle düzenlenebilir:

---

<sup>13</sup> Özdemir, Aylin. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994. Syf: 18-19

-İlk önce kriz doğru tanımlanır, krizin tanımlandığı bu aşama tehlikelidir. Çünkü anlaşılammış, belirsiz riskler de mevcuttur. Mevcut belirsiz durumdan çıkabilmek için işletmeyi tanıyan, kapsamını bilen, kapsamlı bir kadroya gereksinim duyulur. İlk önce uygulanan çalışmanın kapsamı, atlatılan aşamalar, işletmenin nasıl bilindiğı, tüketicinin algısı, ürünün yaşam çizgisi, teknolojik donanım, insan faktörü ve piyasaya hâkimiyet gözlemlenir.

-İkinci aşamada kriz sınıflandırılır. Krizin probleme neden olma ihtimali ve kapsayabileceğı alan bakımından sınıflandırılır. Aynı zamanda mevcut denetleme sistemi de incelenir ve bütçe meydana getirilir. Anlaşılmaktadır ki, işletmeler denetim araçlarını krizle karşılaştıktan, dolayısıyla iş işten geçip testi kırıldıktan sonra ciddi olarak irdelemektedir.

-Krizi planlama aşamalarında, önceki aşamalarda meydana çıkan riskler için hazırlanmış kriz planları düzenlenir ve görevlerle sorumluluğı da belirtilir. Bunun nedeni kriz meydana geldiğinde işletmenin etkileşim halinde olduğu herkes var olan bir plan olmadan gidişata karşı saf tutmak istediğinde bu kargaşaya neden olacaktır. Alınan tedbirlerin hayata geçirilmesiyle, krizin oluşum sürecini sekteye uğratmak, işletmeye vakit ve nakit kazandırması açısından önemlidir. Planlama aşamasındaysa iletişim kanallarıyla kurduğu bağlar, insan kaynaklarına verdiği eğitimsel katkı planın başarılı olamaması halinde alınacak önlemler belirlenmektedir.

-Krizin aksiyon haline gelmesi ve tepki aşamalarında, kriz oluştuğunda yapılması gerekenler düzenlenmektedir. Kapsamlı bir çalışma grubunun mevcudiyeti çok önemlidir. Kriz aksiyon haline geldikten sonra tepki aşamasında, işletmenin rutin sisteme geri dönebilmesi için neler yapılabileceğı belirlenir. Bu aşamaların hepsinin olması gerektiğı gibi kat edilmesi de krizden tamamen kurtulmak ve krizden muafiyet kazanmak demek değildir. Bundan sonrası için, krize hazırlıklı olunduğı anlamına gelir.

Kriz baş göstermeye başladığı andan itibaren gözden kayboluncaya kadar geçen aşamaları basamaklı olarak incelenmesi sürecidir. İşletmeyi rutin sisteme oturtmak ilk amaçtır. Sorunlar çözülmeye çalışılırken sorun çözücülerin yeni bir kargaşaya yol açma ihtimali de göz önünde tutularak elenmeye çalışılmalıdır. Kuşkusuz ki çevresindeki değişen eğilimleri gözlemleyebilen işletmelerin şansı, bekleyip görelim diyen işletmelere göre daha fazla olacaktır.

#### **1.2.4-KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLAŞIMLARI**

Krizin yönetilip yönetilememesi ile işletmenin yeni kazanımları içselleştirebilmesi, var olan kazanımlarını kaybetme tehlikesini, risk yüzdesiyle doğrudan doğruya bir belirleyicidir. Kriz yönetiminde bir liderin olası risk durumunda bireysel hedeflerini onaylanabilir olan maliyetlerle karşılayabilme evresidir. Kriz yönetimini, fırsat ve korku kriz yaklaşımlarıyla açıklamaya çalışacak olursak: Fırsat krizi, şirketin edinimlerini muhafaza ederek arttırmaya çalışırken, korku krizi ise krizden doğan olası zararı en aza indirmeyi amaçlar.

##### **1.2.4.1-Proaktif (Etkici) Yaklaşım:**

Proaktif (Etkici), engelleyici kriz yönetimleri kriz henüz peyda olmadan uygulanır. Kriz meydana çıkmadan önce, kriz ihtimali riskine karşı iç çevre ve dış çevreye adapte olunması sonucu meydana gelebilecek krize karşı, çalışmalarını kriz başlamadan uygulamaya geçirir. Kriz oluştuğunda refleks gösterme doğrultusunda taktikle problemler meydana çıktıkça mani olmak ve ötelemek yerine, engelleyici davranışlarla problemin kökenine inmeye çalışmak yeni sorunların yeni oluşacak bir kaynaktan beslenmesini engelleyerek kaynağın kökünü kurutmak daha akıllıca bir çözümdür.

##### **1.2.4.2-Reaktif (Tepkici) Yaklaşım:**

Reaktif (tepkici) kriz yönetimi de kendi içinde saldırgan ve tasfiyeci olarak iki bölüme ayrılır. Kriz hala denetim altında tutulabiliyorken, yapılan çözümleme ve öngörülere göre işletmenin ilerideki başarı ihtimali yüksek olduğunda, saldırgan kriz yönetimi benimsenebilir. Saldırgan kriz yönetiminde asıl amaçlar istikametinde, krize karşı oluşturulan tedbirlerin planlanması, tatbik edilmesi ve denetlenmesi etkinliklerini kapsamaktadır. Kriz, hatalı karar ve etkinlikler neticesinde baş edilemeyecek bir noktaya varmışsa ve düzenlenen çözümleme ve ihtimallere yönelik şirketin ileriye dönük, varlığını devam ettirme şansı bulunmuyor ise tasfiyeci kriz yönetimi benimsenir. Yani tasfiyeci bir kriz yönetiminin kullanılabilir amacı; işletmenin ortakları ya da sahibi, çalışanı, tüketicisi ve diğer şirketler ile direk veya indirekt bir bağı olan tarafları daha fazla yıkımdan korumaya çalışmak için programlı ve koordine bir tasfiyeyi, kasıtlı bir kaçınma haline getirmektir.

#### **1.2.4.3-Krizden Kaçma Yaklaşımı:**

Krizi engelleyebilmek için ilk önce, işletmenin taleplerini ve idarenin temsil ettiği değerleri betimlemek, tespit edilecek hedeflerde bu talepler ve değerleri dikkate almak gerekmektedir. İşletmenin ne yöne doğru yol aldığını kestirmek, idarenin ana çerçevesinde enformasyon ve temsil ettiği değerleri yansıtmak, idarenin politikasını anlamak, krizi önlemeye çalışmak adına hayati önem taşır. Sorunları isimlendirmek, olabildiğince tesir edebilen ve verimli formüller bulabilmek ve pratiğini de kullanışlı hale getirecek elastiki, aktif ve motive olmuş işletme bünyesini inşa etmek ve muhafaza etmek krizden kaçabilmek için ilk koşuldur.

#### **1.2.4.4-Krizi Çözme Yaklaşımı:**

Krizi çözme yaklaşımı hem krizden önceki durumu kestirmeye hem de sorunların çıkar yolu için gerekli zamanda müdahale etmeye endekslidir. Bu amaç için hepsinden önce, krizin gelişini erkenden fark edebilecek plan geliştirilip, uyarı sistemi geliştirilmelidir. Kriz başa geldikten sonra, ciddi durum tespiti yapılmalı ve doğru tanımlanmalı, realist bir biçimde soğukkanlılıkla baş etmeye çalışılmalıdır. Bununla birlikte isabetli ve dinamik kararlar verebilmek için bilgi biriktirip toplamayı düzenli bir eksene oturtmaya, diğer bölümlerde çalışan insanlara kendilerini ispatlayabilmek için, imkân tanyacak görevler vermeye, süre baskısını genişletmeye, krizi besleyen yapıyı en küçük ayrıntısına kadar inceleyerek kapsamının belirlenmesi gerekir.

Normal bir zamanda çok başarılı olabilen bir lider, kriz durumunda başarısız bir pozisyona düşebilmektedir. Bununla beraber bir kriz durumundan anlının akıyla çıkmış bir lider, diğer bir kriz türünde dibe çakılabilmektedir. Kriz yönetiminin başarılı sonuç verebilmesi için temel ölçüt kuşkusuz liderdir. Durgun sularda liderlik ile kriz dönemi gibi bir karmaşanın ortasındaki liderlik çok farklıdır. Liderler kriz ortamlarında aldıkları etkili kararlar ve gösterdikleri performansla sınırlar. Lider krizi doğru okuyabilirse kaynağını, sınırlarını ve gidişatını belirleyebilir. Liderlerin kendilerini ne kadar geliştirdikleri, yeterlilikleri ve üstünlükleri baskıcı kriz süreciyle gün yüzüne çıkar. Etkin lider, krizin gidişatına göre cephe alarak istihdamlarını yönlendirir, çalışanları doğru işlerle eşleştirir ve birlikte harekete ederek krize baş kaldırır.



### **1.3- LİDER VE LİDERLİK**

Liderlik kavramının tanımına her geçen gün yeni özellikler katılmaktadır. Liderle ilgili her teori yerini yenisine devretmiştir. Bu devir aralığı liderden beklentileri de arttırmıştır. İnsanlar, yaşam tarzlarını ve standartlarını iyileştirmek için, sürekli bir mücadele yolculuğundaydılar. Kendilerine rotalarını belirleyip, dümeni teslim edebilecekleri bir kaptan gereksinimleri, lider kavramını meydana çıkardı. Aynı şekilde işletmeler de sadece fırtınadan kurtulan değil aynı zamanda fırtınayı arkasına alarak, ağrıdan fırsat çıkaran bir kaptan arayışına giriştiler. Bu arayıştan beklentiler de her geçen gün katlanarak büyümeye devam ediyor.

Kriz döneminde etkin lider belirleyici rol oynar. Olası krizin resmini çekip ona kimlik kazandırır. Lider, kriz üzerinde hâkimiyeti olan ona hükmedebilen kişidir. Liderlik tek başına bir anlam ifade etmez aynı zamanda grubunun bağlılığını kazanması gerekir. Krizin kötü namını, işletmeyle barıştırıp birbiriyle uzlaştırabilecek kişi etkin liderdir.

Kriz lideri, belirtileri analiz ederek ileride kapanacağı, olası olan damara anjiyo yapan kişidir. Damardaki sorunu çözmeye çalışır, bütün müdahalelere rağmen damar tıkanacağı takdirde işletmenin içine düşeceği çıkmazı aşabileceği alternatif bir yol planlar. Aynı zamanda bu yolun başka bir damarı tıkamasına sebep olmayacak bir çözüme odaklanır. İşletmeyi ait olduğu hayat safhasında tutmak ya da daha iyisi bir sonraki seviyeye çıkarabilmek için bu duruma bir fırsat olarak bakar.

İlk olarak anlaşılması gereken, liderlik olgusunun kapsamı çok geniş olduğu için, 'lider' tanımında bir fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik konusunda literatür yelpazesinin genişliği, liderliğin kapsamıyla ilgili sınırların olmadığını, kavramının durmaksızın genişleyerek, sınırsızlaştığını kanıtlamaktadır. Liderlik özelliklerine her geçen gün yenileri eklenmektedir. Lider ve liderlik tanımlarına değinmemiz yararlı olacaktır:

#### **1.3.1-LİDER**

Lider kavramı literatüre on dördüncü yüzyılda giriş yapmıştır. Son zamanlarda ise telaffuzunu sıklaştırmıştır. Lider, sözcük olarak; eğitici, rehber, sorun çözücü, aydınlatıcı, geleceğin resmini çizebilen, yönettiği grubun taleplerini ve gereksinimlerini algılayabilen, yaratıcı ruha sahip kimse olarak açıklanabilir. Lider, yönetebilme gücünü

kendini takip eden insanlardan alır, hitabet sanatı gelişmiş, bilinçli, insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, tesir edebilen ve etrafındaki herkesin fikrini önemseyen kimsedir.

Welch'e göre lider; en büyük fırsatlara en iyi kişileri yerleştiren, fikirleri doğru zamanda ve en iyi şekilde aktaran, kaynakları yerinde dağıtan ve yoldan çekilen kişidir diye tanımlamaktadır.<sup>14</sup>Lider, ortak istikamete yönlendirebilen, iyi ahlak ve sağlam karaktere sahip, yaratıcı düşünceye sahip, etrafındakilerin taleplerine cevap verebilen, amaçlarını güden, kendinden beklenene zamanında cevap veren, insanları aksiyona yönelten, hedefe odaklı, üretici kişidir. Etrafındaki insanlardan belirgin bir kişilik özelliği olmayan kişiler lider olsalar bile lider kalamazlar, varlıklarını korumaları olanaksızdır, sistem onları sindirip yok edecektir.

Lider, en yüksek ağaca tırmanıp durumu bütünüyle inceledikten sonra 'yanlış orman!' diye bağırarak kişidir.<sup>15</sup> Liderin asıl amacı, işletmeyi geliştirerek ve büyütürerek yola devam etmesini sağlamaktır. Lider de bu yolculukta aracı kullanan kişidir. Diğer herkesin taleplerini, sorumluluğunu ve hayallerini taşır. Kendisi de araçtan inmemek ya da indirilmemek, direksiyonu çevirmeye devam edebilmek için kendini daima ispatlamak zorundadır. Bu döngü liderden daima gelişim ve yenilik talep eder.

Lider, herkes için mutlu son vaat eden ve buna ikna eden kişidir. Lider, riske girmekten kaçınmayan, kararlı, girişken, kendine has, insanlara güven veren, diğer insanlardan belirgin farklılıklar gösteren, kendini diğerlerinden ayırmayı başaran kişidir. Etrafındaki herkese, hepimiz aynı gemideyiz düşüncesini aşılabilen, telaş göstermeden, sabırla mücadele eden insandır.

Başkan Jimmy Carter'in bütçe direktörü ve sırdaşı Bert Lance şöyle demiştir: "Bozuk değilse tamir etme!" Bu tavsiye yöneticilerin düşünme tarzına uygundur. Liderlerinki ise farklı bir hakikattir: "Bir şeyin bozuk olmadığı zaman, tamir edilebileceği tek zaman olabilir."<sup>16</sup>

Lider, elindeki verileri değerlendirerek, geleceğin resmini inceliklerle tasarlayıp çizebilen kişidir. Bu durumu bizim için hayal olarak adlandırılabilir ama bu onun, ileri görüşlülüğü sayesinde gördüğü somut gerçeğidir. Bu durumu şirket gerçeklerine

---

<sup>14</sup> İnce, Cemal. Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 35 Mart – Nisan 2013 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan <http://www.akademikbakis.org> Syf: 2

<sup>15</sup> Maxwell, John C. Liderlik Yasaları, Türkçesi: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, Kasım, 2004, İstanbul, Syf:199

<sup>16</sup> Harvard Business Review, Liderlik, Çevirmen: Meral Tüzel BZD Yayıncılık, Haziran 1999, İstanbul. Syf:87

uyarlayarak, ideallerinin renklerini bu resim üzerine yansıtır. Değerlerini ve düşüncelerini, varlığının bir parçası olarak kabul eder. Yaşamının her evresinde olayları buna göre değerlendirir. Yaşamın getirdiği mutluluk, üzüntü, coşku ve güçlükleri bu bağlamda değerlendirir. Devamlı olarak bir değişimin sürecinin parçası halindedir. Hayatın ve hayatların içinde kendine her zaman daha fazla bir parça yer edinir. Emek vermeyi, iyiliği sever ve her zaman teşvik eder. Yanındaki herkese güven aşılar, güven verir ve alır, insanları inandıkları takdirde istedikleri her şeye sahip olabileceklerine ikna eder.

### **1.3.2-LİDERLİK**

Liderlik, işletmenin amaçlarını uygulamaya geçirebilmesi doğrultusunda, işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını, kişiler, ekipler, ortaklar ve etrafındaki diğerleriyle karşılıklı ilişkilerini biçimlendiren, kişiler ve işletme arasında ki münasebet, iletişim ve koordinasyonu ayarlayan bir süreçtir. Liderlik, kendi bilincine varmanın, kendi belirsizliğini de bilmenin ustalığıdır. Kendine ve vizyonuna güvenerek, diğerleriyle güvenilirlik üzerine kurduğu köprüleri sağlamlaştıran aktif bir denklemdir.

Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktaları; Gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hâkimi olmadığını aklından çıkarmaz.<sup>17</sup>Liderlik, kişiler istikametinde hayata geçirilen ve diğer kişilerin de ortak olarak şekillendirip belirlediği vizyona doğru harekete geçilmesini, gönül rahatlığıyla, istekli ve tutkulu bir biçimde amaçlara bağlanılmasını ve amaçları gerçekleştirebilmek için birlik olup kuvvetlenerek, herkesin tüm benliğiyle emek vermesini gerektiren canlı bir süreçtir.

Liderlik, farklı boyutlarda nefes alarak, hayat bulan bir kavramdır. Liderlik, bir kişinin başkalarını, can alıcı değerlerinden vurması ve etkisi altına almasıdır. Bu arada

---

<sup>17</sup> Drucker, Peter Ferdinand."21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları", Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul. 1999. Syf: 130

kendisi de işine tutku ile bağlıdır. İletişimi çok gelişmiştir, insanlarla bağlantısı çok güçlüdür ve çok karışık bir meseleyi basitleştirerek çözüme hüneri mevcuttur.

Araştırmacıların, çeşitli lider tanımları dikkate alındığında ortaya, liderlerden insanları ve kuruluşları olumlu yönde dönüştürmesi, fırsatları görebilmesi ve çalışanları etkileyerek, hedefe doğru harekete geçirebilmesi beklenmektedir. Bu beklenti kriz dönemlerinde daha da çetrefilli bir hal almaktadır. Kriz, tatlı su liderlerini kendi başarısızlıklarıyla boğarken, gerçek liderleri su yüzüne çıkarır. Gerçek liderler, maruz kaldıkları kriz sonucunda mutasyona uğrayarak evrimlerini etkin lider olarak tamamlarlar.

### **1.3.2.1-Lider Olma İsteği**

Liderlik arzusu taşıyan kişi, bu arzusunu ön plana çıkarabilmek için fırsat kollamalı, önüne çıkan fırsatları değerlendirmesini bilmelidir. Ayrıca toplumda meydana gelen bezginlik, yılgınlık, hayal kırıklığı gibi bunalımlı anlarda yapacağı ölçülü ve emin çıkışlarla toplumun önüne geçebilmelidir. Ancak liderlik arzusu, beraberinde sabrı da getirir. Sabrı zorlamakla liderlik gerçekleşmez. Dolayısıyla bu arzuyu taşıyan kişilerin neyi, nerede, nasıl, kimlerle yapacaklarını iyi tespit etmeleri gerekmektedir.<sup>18</sup>Lider, çevresinin nabzını avuçlarında tutarak, sıkıntılı durumlara müdahale edip, öncülük yapabilmek için zaman kollar.

Dünyada ne kadar lider varsa o kadar da lider özelliği vardır. Liderde, var olması beklenen özellikler toplumdan topluma, zamandan zamana göre farklılık gösterir. Liderin sinerjisi, dürtüleri, tutarlılığı ve etkilediği alan gibi dinamikler, özelliklerinin mayasını oluşturur. Liderlik bizi oluşturan değerlerle ilgilidir yani kim olduğumuzdur, yeteneğimizdir, önsezidir, risktir, etkilemektir, vizyondur, insana has bir harekettir.

### **1.3.2.2- Liderlik Özellikleri**

Lider, insanların sahip oldukları güçten sinerji yaratabilen kişidir yani teşvik ederek, var olan dinamiğin istikametini belirler. Liderlik kapsam olarak çok geniş bir kavramdır dolayısıyla vasıflarına da her geçen gün yenileri eklenmektedir. Liderden beklentiler arttıkça özellikleri de genişlemiştir. Genel olarak bu özelliklerin en önemlileri; İnsanları dinlerken algılarını açık tutmalı, yeni bir fikir geliştirmeli, meraklı olmalı, yeniliğe açık ve uyumlu olmalı, kararlı duruş sergilemeli, yılmamalı, meraklı olmalı, güvenmeli ve güven vermeli, erişilebilir olmalı, analiz yeteneği iyi olmalı ve pozitif enerji yaymalıdır.

<sup>18</sup> Ergezer, Bahattin. Liderlik ve Özellikleri, Ocak Yayınları, Ankara, Ağustos, 1995, Syf: 16

İnsanlar kendilerine benzettikleri insanı daha çabuk benimserler o yüzden açık yürekli, disiplinli, sorumluluklarının farkında olmalı, risk analizi yaparak risk almalı, hırslı, cesaretli, ahlak sahibi, sürekli tetikte olmalı, esnek ve saydam olmalı durum neyse onu yansıtmalı, vizyon sahibi olmalı gibi vasıflardır.

Liderle ilgili genel özellikleri; 'Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişimi kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, olgun ve dürüst olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.<sup>19</sup>

Liderlerin genel anlamda ortak yönleri: liderler sürekli göz önünde olduğu için, özendirici etkileri vardır, örnek teşkil ederler. Muhafız düşüncelere hürmet ederler, eleştiriye açıktırlar, herkesin kendisiyle aynı fikirde olmasını beklemezler. Liderin etrafındaki takipçilerinin ulaşılabilirliğine, açık olması gerekir. Liderlik, isim, iktidar, imtiyaz ya da zenginlik değil mesuliyettir. Empati yetenekleri gelişmiştir. Çalışanların çoğunluk kuvvetinden korkmaz, gurur duyarlar. Liderler, işletmenin amaçları ve misyonunu zafere taşıyacak yollar geliştirirler. Lider herkesi memnun edip, herkes tarafından da sevilemez, her yaptığı alkışlanacaktır diye bir şey de yoktur.

Lider henüz keşfedilmemiş, ayak basılmamış topraklarda ilk adımı atma hevesini daima diri tutar ve etrafındakilere de bu keşfin heyecanını yansıtır. Yeniliği hazine bulmaya çalışır gibi arar, yeni amaçlar geliştirir. Otoritesini, hiyerarşide yükseklerde olduğu için değil kendi bilgi ve emeği ile kazanmıştır. Herkesin tek vücut halinde birlik olmasını ve yeni fikirlerin korkmadan dile getirilmesini teşvik eder, katılım sinerjisinin gücüne inanır. Sorunlara yaklaşımı çözüm odaklıdır. Yeni seçenekler oluşturur ve diğerlerinin de oluşturması için taktik geliştirir. Güveni dayanak noktası olarak kullanır. Çalışanlarına kendilerini ispatlayabilmeleri için sorumluluk verir, yetki devreder. Lider doğru yerde, doğru zamanda ve doğru insanlarla birlikte çalışıyorsa doğru işi yapabilir, bu sentez önemlidir. Değişimin gerisinde kalmamak için sürekli bir gelişim ve dönüşüm

---

<sup>19</sup> Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara, 2000. Syf: 60-61

sürecinin yolcusudur çünkü değişim kendi ayaklarıyla geri geri gelmeyeceğine göre, ilerleyerek değişime yetişmek gerekir.

Kenneth Labich ise, etkin bir lider olabilmek için yedi altın anahtarın gerekliliğini tespit etmiştir:

1.Astlara Güvenmek: Eğer astlar, liderlerinin kendilerine güvenmediğini düşünüyorsa, liderler astlarının yapılan işin sonuna kadar kendisiyle birlikte olmalarını bekleyemezler.

2.Vizyon Geliştirmek: İnsanlar doğaları itibariyle nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlerler.

3.Soğukkanlı Olmak: Etkin liderler baskı altında iken bile sakin olmayı ve mantıklı davranmayı başarabilirler.

4.Riske Atılmak: Etkin liderler, başarısızlıktan korkarak farklı ve riskli işler denemekten kaçınmazlar.

5.Uzman Olmak: İzleyiciler, liderlerinin işlerinin uzmanı olduğuna inanırlarsa bağlılık dereceleri de o oranda artar.

6.Karşı Çıkmalara İzin Vermek: Eğer izleyiciler, yöneticilere karşı konuşmaktan korkuyorsa gerçek performanslarını ortaya koyamazlar.

7.Basitleştirmek: Bugünün büyük ve başarılı liderleri diğerlerine çok karmaşık gelen problemleri kolaylıkla ve basit bir şekilde çözen kişilerdir.<sup>20</sup>

### **1.3.2.3- Liderin Güç Kaynakları**

İşletmenin ve grubun özellikleri, lideri ve kullanacağı gücün tarzını etkilemektedir. Güç kaynaklarını genel anlamda derleyecek olursak: Ödüllendirici güç kaynağı; bir insanın diğer insanların kendisini mükâfatlandırmasına karar vereceğini düşünmesidir. Karizmatik güç kaynağı; liderin dayanak olarak kişilik özelliklerini kullanması, insanları etkilemesi ve insanların liderle kendilerini özdeşleştirmeleridir. Legal güç kaynağı; bir insanın diğer insanların saptadığı hareket şeması ile kontrol edilebilmeye çalışılmasıdır. Bilirkişi güç kaynağı; bir insanın diğer insanların kendilerinden daha çok bilgiye hâkim olduğunu düşündükleri sonucu ortaya çıkar. Baskıcı güç kaynağı; bir insanın ceza yaptırım gücünü kullanarak korkutmasıdır. Benzerlik güç kaynağı;

---

<sup>20</sup> Labich, Kenneth. 1988. "The Seven Keys to Business Leadership", Fortune, October 24/36, 1994. Syf: 58-62

insanlardan birinin hareketlerini, diğerk bir insanın hareketlerini model alması ve ona benzer hareketler geliştirmesidir.

#### **1.3.2.4- Neden Lidere İhtiyaç Duyulur?**

Liderlik zamanbiliminin her safhasında mevcudiyetini korudu. Hiyerarşik düzenin zorunluluğunda olan insanın ilerleyen zamanlarda da lidersiz yapamayacağı ifade edilebilir. Çünkü bireysel olarak yetersiz kaldığı kazanç ve ihtiyaçlarını, aynı kazanç ve ihtiyaçlara gereksinim duyan diğerk insanların toplanarak bir topluluk meydana getirmesiy hayata geçirmeye uğraşır. İnsanlar istikrar, düzen, kalkınmak ve gelişebilmek için lidere ihtiyaç duyarlar. İnsan (aile, mahalle, köy, ilçe, il, ülke, dünya) da, karşı çıkabileceği tüm alanlar için, bu alanlara yön verebilme isteği vardır. Bu isteği göstermek için de tümüyle edilgen olmadan, bir adım geri çekilerek, liderin ardından gelir. Lider, psikolojik bir gereksinimdir. Liderlik, etkileşim halindeki insanların geliştirdiği bir üst seviyedir.

Katz ve Kahn ‘a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır:

-Örgütsel Tasarım Eksikliği: Örgütün plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değışkendir.

-Değışen Çevresel Koşullar: Örgütlerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değışmektedir. Lider, açık bir sistem olan örgütün değışen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.

-Örgütün İçsel Dinamiği: Örgütlerde mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyaçı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

-İnsan Üyeliğinin Doğası: İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değışimler meydana gelir.<sup>21</sup>

Sürekli etkileşim halinde olan insanların, sorunlar karşısında pratik çözümler sunan, diğerklerinden üstün olduğunu ispatlayarak bir adım önde durabilen, yönlendirme yeteneğine sahip, hedef olarak belirledikleri yolda kendilerine ışık tutacak ve herkesi hedefe doğru yönlendirerek aksiyon aşıl原因an insanlara olan gereksinim, lider ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnsan kendi taleplerini ve beklentilerini hayata geçirmek ve istediği

<sup>21</sup> Arıkan, Semra. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001. Syf: 288.

yaşam standardına ulaşabilmek adına, ben olmaktan biz olmaya yani topluluğun içinde olmaya ihtiyaç duyar. Bu topluluğu açık hedeflerine doğru çevirebilmek, enerji yüklemek, eyleme geçirebilmek kolay bir olgu ve yetenek değildir, nadir rastlanan bir yetenek ve kişilik özelliğidir. Liderlikle ilgili özelliklere bakıldığında, bir karışım ortaya çıkıyor, liderliğin tanımı birçok bileşeni içinde barındırıyor; insanları açık hedeflerin piştiği bir ateş etrafında toplanmaya ikna eden, bu amaçları uygulamaya geçirmek için gerekli bilgi birikimi ve yeterliliğin birleşimi olarak tarif edilmektedir.

#### **1.4-LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderliği daha kapsamlı olarak tanımlamaya yönelik yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışlar yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımı olarak dört ana başlıkta toplanmıştır. Bu yaklaşımların hiç biri tek başına liderliği açıklamaya yeterli değildir. Biri diğerinden bağımsız olmamakla birlikte, birbirini tamamlar niteliktedir.

##### **1.4.1-KLASİK YAKLAŞIMLAR**

Liderlikle ilgili olarak yapılan önceki araştırmalar, liderlerin kişisel özellikleri, fiziksel özellikleri ve nitelikleriyle sınırlı bir alanda bırakılmıştır. Özellikler yaklaşımları açısından lider özelliklerinin incelenmesi lideri betimlemede yetersiz kalınca; davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin eylemleri ve etrafındakilerin gösterdiği performansla bağdaştırılmaya çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımında etkili lider, vasıfları ve etkili lider davranışlarının sonrasında liderin dinamiklerini, liderlik şeklini karşı karşıya kaldığı durumlara göre uyarlanmış şekilde dönüştürebilmesine endeksli bakış açısına sahip durumsallık yaklaşımına yönelmiştir. Bunların sonucunda değerlendirilen; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarından sonra modern liderlik yaklaşımları, lider ve etrafındakilerin dinamik ilişkilerini bir bütün olarak incelemiştir.

##### **1.4.1.1-Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı, öncelik olarak ortaya çıkan liderlik yaklaşımıdır. Bir kişinin lider vasfı taşıyabilmesi için yaradılıştan var olması gereken bazı özelliklere sahip olması gerektiği tezini savunur. Lider, diğer insanlardan farklı bir fiziksel ve kişisel bir yapıyla doğmalıdır. Bu kişinin lider olduğu doğuştan sahip olduğu nitelikler dolayısıyla,



önceden verilmiş bir karardır. Özellikler yaklaşımında lider, karizması, kişisel özellikleri, bireysel yetenekleri bakımından etrafındakilerden üstündür. Fakat bu durum, aynı yerlerde ayrı liderlik yaklaşımlarını göstermek, özellikler yaklaşımıyla açıklanırken, başka yerlerde aynı özelliklere sahip bir liderin, farklı tutumlar göstermesinin açıklamasını yapmakta yetersiz kalmıştır.

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır.<sup>22</sup>

Liderliği, sadece doğuştan sahip olunabilecek özelliklere dayandırılan bu teori yetersiz kalmış ve eleştirilmiştir. Liderlik olgusunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için, başka değişkenler gözlemlenmiştir. Liderin özelliklerinden ziyade, davranışları da araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar da Davranışsal Liderlik Teorisini ortaya çıkarmıştır.

#### **1.4.1.2-Davranışsal Yaklaşımlar**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır. Teorinin ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.<sup>23</sup>Davranışsal yaklaşım liderin özelliklerinden daha çok, davranış biçimini inceleyen bir kuramdır. Liderin davranışları ve etkinliği, takipçiler tarafından benimsenip benimsenemediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Yapılan araştırmalar davranışsal yaklaşımın sınırlarının genişlemesine devamlılık kazandırmıştır. Davranışsal yaklaşım,

---

<sup>22</sup> Şimşek, Aşlı. Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006. Syf:10

<sup>23</sup> Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren. Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı:5,2007. Isparta. Syf: 126-127

davranışın etkili bir liderle nasıl kaynaştırılabileceğini saptamak ve liderin etkili bir lidere dönüşebilmesi için yapabileceklerini incelemeyi amaçlar.

#### **1.4.1.2.1-Ohio Üniversitesi Çalışmaları**

Bu çalışmaların amacı, liderin davranış biçimini ortaya koymaktır. Ohio Üniversitesi çalışmalarının sonucunda iki genel liderlik tarzı geliştirilmiştir. Ohio Üniversitesi incelemelerinin sonucunda, liderlik davranışlarını ‘yapıyı harekete geçirme’ ve ‘anlayış’ şeklinde iki bağlantısız biçimde irdelemiştir. Yapıyı harekete geçirme; lider işe odaklı, konsantre halindeyken, işletmenin amaçlarını, karşılıklı olarak sorumlulukların farkında olmalarını ve işletmenin ivme kazanmasını sağlar, anlayış kısmında ise; lider işbirliğine, karşılıklı güvene, personelin psikolojisine, görüşlerine dikkat eder ve saygı gösterir yani kişi odaklıdır.

Yapıyı harekete geçirme; liderin, işlevsel olarak faaliyet ve amaçları nitelendirmesi, şekillendirmesi ve eyleme geçirmesini içermektedir. Bireyi önemseme ise; liderin, etrafındakilerle ya da etrafındakilerin kendi içinde birbirleriyle ilişkilerinin güven temeline oturması, fikirlere saygı, sağlıklı iletişimle birlikte duygulara eğilebilmesini içermektedir.

#### **1.4.1.2.2-Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi’nin incelemelerinin amacı, grup tatminine ve performansına katkı sağlayan etmenlerin tespit edilmesidir. Araştırma etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki davranış farklarını saptamaya çalışmıştır. Bu tespitte araştırmacılar işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış olmak üzere iki tür liderlik davranışı belirlemişlerdir.

**1.4.1.2.2.1-İşe yönelik davranış:** Bu davranış çeşidinde lider, gücünü statüsünden elde eder, tüm algılayış ve dikkat yoğunluğu işe yöneltilmiştir. Liderin işe yönelik lider davranışı; verilen görevleri kontrol, işin başarısı ve işleyişinin denetimi, yetki ve yargı kuvvetinin kullanımı, iş performansının değerlendirilmesi, yetki ve ceza gücünü belirten davranışları ifade etmektedir.

**1.4.1.2.2.2-Kişiye yönelik davranış:** Bu davranış çeşidinde lider, çalışanlarına değer verir, ihtiyaçlarını, taleplerini anlamaya çalışır, yetki verir, bireysel gelişimlerini ilerletecek eylemleri teşvik eder, çalışanların huzur ve memnuniyetini ertelemesini önler. Böyle şirketlerde çalışanlar; pozitifler, moral seviyeleri yüksektir, üretkenliği arttırırlar ve bu da başarı getirir.

#### **1.4.1.2.3-Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert'in dört sistem modeli, Michigan araştırmalarının devamı niteliğindedir. Lider davranışlarını açıklayarak, bunları dört model olarak belirlemiştir. Likert etkili işletmelerle etkili olamayan işletmelerin arasındaki farkı, yapılarını ve davranışlarını ele alarak araştırmıştır.

Michigan Üniversitesi'nin bulgularının sürekli geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir kuramdır. Sistem 1 'istismarcı otokratik': alışanlarına güven duymaz, onlarla tartışmaz, fikirlerine önem vermez. Sistem 2 'Yardımsaver Otokratik': Çalışanların görüşlerini nadiren sorar, efendi ile hizmeti hiyerarşisindeki güvene sahiptir, çalışanlar kendini baskı altında hisseder. Sistem 3 'Katılımcı': Çalışanlara bütünüyle değil biraz güven duyar, çalışanlar kendilerini biraz rahat hissederler, çalışanların fikirlerini alır. Sistem 4 ise 'Demokratik': alışanlarına her konuda istisnasız güvenir, çalışanlar kendilerini çok rahat hissederler, çalışanların fikirlerini önemser ve bu fikirlerden yararlanır.

#### **1.4.1.2.4-Mc Gregor'un X ve Y Teorisi**

Bu teoriye göre, liderin davranışları, etrafındakileri anlama ve algılayış biçimine endekslidir. Bu teori birbirinin tersi iki tarafı; X Kuramı ve Y Kuramı olarak ayırmıştır. Buna göre bazı liderler X Kuramını temsil edecek özelliklere, diğerleriye tam zıttı olarak Y Kuramını temsil edecek özelliklere sahiptirler.

X Teorisi'ne göre: genel olarak insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçınırlar. Yetki ve sorumluluktan kaar, azimli değildir, alışma Őevki yoktur, risk almaktansa rahat olmayı ister, egoisttir, kendi talepleri işletmenin amaçlarının önüne geçer, alışkanlıklarına bağlı ve yenilik karşıtıdır. Bundan dolayı çalışanları işe teşvik ettirebilmek için işten kaçınmayı engelleyici tedbir olarak, disiplin, baskı yapmak, sıkı denetim, ceza ya da maddi ödöl vermek, liderin yöntemidir.

Y Teorisi ise: Çalışanlar işletmenin hedeflerine, alınan kararlara katkı sağlar ve kendi kendilerini denetleyebilirler, özdenetimle işletmeye daha yararlı olurlar. Bu teori işletmenin amaçlarını çalışanların amaçlarına iç içe geçirerek sentezler. Bu teorinin kapsamında yer alan lider, herkesi birleştirerek ortak bir bir yönetim metodu ve yönetim davranışı gösterir, takdir eder, çalışanlarını motive etmek için gereken koşulları meydana getirmeye çalışır. Bu teoride ceza değil ödöl sistemi geçerlidir.

Bu çalışmalarda farklı liderlik tarzları belirlenerek, etkinlikleri araştırılmıştır fakat çevreye ve koşullara ağırlık vermemelerinden dolayı eleştirilmiştir. Bu da durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

#### **1.4.1.3-Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, liderlik davranışlarının şartlara ve duruma göre değişkenlik göstermesiyle yani liderin esnek bir yapıya sahip olması ile ilgilenen bir kuramdır. Farklı koşulların gerektirdiği farklı liderlik tarzları ile ilgilenir. Her durum için farklı liderlik davranışları uyarlanmaktadır. Bu yaklaşım, liderliği şartları ve durumu da dikkate alarak yorumlar, liderin dinamiklerini saptayan etken içinde olduğu şartlardır. Liderlik, şartlar, durum, etrafındaki insanlar ve lider etrafındaki karşılıklı ilişkilerle belirlenen bir süreçtir.

Bu yaklaşımlardan Fiedler'in modeli liderin yetkilerinin tasarlanmış olup olmamasını öne çıkarırken, başarı ile liderin pozisyonunun tasarlanış biçimine vurgu yapmaktadır. Bir diğer model olan Olgunluk Modeli ise liderliğe liderin ve astların olgunluk düzeyini de eklemektedir. Durumsallık kuramları içerisinde sayılabilecek bir model olan Eylem Yönelimli Liderlik modeli ise liderlikle ilgili duruma bağlılığı; görevin gerektirdiği ihtiyaçlar, görevli ekibin ihtiyaçları ve bireysel ihtiyaçlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bir bütün olarak ele aldığımızda Durumsallık Kuramlarının temel yaklaşımı olarak, "Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik yoktur." anlayışı karşımıza çıkmaktadır.<sup>24</sup>

#### **1.4.1.4-Modern Liderlik Yaklaşımları**

Günümüz küresel rekabet koşullarında işletmelerin, dinamiklerini genişletmek için birçok modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasında şüphesiz durmaksızın dönüşen dünyanın etkisiyle birlikte dönüşen insan anlayışının da etkisi vardır. İnsan artık etrafındakilere karşı daha meraklı, daha ilgili, daha donanımlı, daha bağımsız bu durum modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışına sebep olmuştur. Modern Yaklaşımlara göre lider, işletmenin geleceğini öngörebilen, vizyon belirleyen ve arkasındakilerle beraber bu vizyona göre yön tayin edip, yol alan kişidir. Modern liderlik yaklaşımlarında liderlik; karizmatik liderlik

---

<sup>24</sup> Leblebici, Doğan Nadi. 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 32. Cilt: 1. 2008. Syf: 65

yaklaşımı, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı, dönüşümcü-yenilikçi (transformasyonel) liderlik yaklaşımı olarak adlandırılmıştır.

#### **1.4.1.4.1-Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizmatik liderlik, liderin, özel yeteneklerle donatılmış olması, etrafındakileri üstün seviyede etkileyebilmesi, temsil ettiği düşüncelerin güvenilirliğine inanmalarını sağlaması, diğerlerini rahatlıkla yönlendirebilmesi, etrafındakilerin taleplerine dikkat etmesi, yenilik süreci için iç çevreye ve dış çevreye karşı duyarlılık gösteren tutumlar sergilemesi karizmatik liderin genel özelliklerini göstermektedir.

Liderin karizmatik olması, karmaşa veya kaos eşliğindeki örgütlerde bağlılığı ortaya çıkaran en büyük özelliğe sahip olmasıdır. Karizmatik liderliğin en bilinen çeşidi kahraman liderliktir. Kriz ortamlarında ortaya çıkması gereken karizmatik liderliğin kahramanlık çeşidinde de önemli olan inandırıcılıktır. Follett bunu, “her insanın içindeki tam gelişmemiş enerjiye şekil veren lider olduğudur. Beni en çok etkileyen insan, büyük kahramanlıklar yapan değil, benim büyük kahramanlıklar yapabileceğimi bana hissettirendir” şeklinde ifade etmektedir.<sup>25</sup> Karizmatik liderlik yaklaşımında, lider kendi kendinin küllerinden etrafındakilerin teşviki ile doğarak, herkesin elbirliğiyle ortaya çıkardığı bir liderlik stilidir. Daha çok kriz durumlarında ortaya çıkar. Diğer çalışanlar üzerindeki etkisi yasal liderlerden daha fazladır. Grubu etkin şekilde yönlendirebileceği gibi isyan ve çatışmaya da sürükleyebilir. Karizmatik lider, kendini izleyenleri de kendine bağımlı hale getirir. Yüksek özgüven ve hırs sahibi olduğu için yükselmesi kolaydır.

Karizmatik liderliğin diğer liderlik çeşitlerinden farklı olmasının nedeni, liderin davranış özellikleridir. Lider hoşlarına gider ve severler, liderin direktiflerini yerine getirmeye isteklidirler, liderin inandıklarına etrafındakilerde kuşkusuz bir güven duyarak inanırlar, varlığı sorgusuz sualsiz kabul edilir, lidere imrenip onu örnek alırlar, liderin inandıklarına emsal olarak, inandıklarının istikametini liderin inandıklarına çevirerek yollarını çakıştırırlar.

#### **1.4.1.4.2-Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderler, etrafındakilerin gelişim ve yenilenme taleplerini önemsemezler, riskten çekinirler, mevcut rutin durumu korumaya çalışarak sadece daha verimli hale

---

<sup>25</sup> Kantos, Züleyha Ertan. Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran 2011. Syf:142

getirip, iyileştirme yaparak işi yürütmeyi devam ettirmeye çalışan liderlerdir. Bu liderler yetkisini da fazla uğraşarak çalışan ya da üretime maddi destek vererek ve makam yükseltip ödüllendirerek kullanır.

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” (transcational) olarak adlandırılmıştır. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir veya negatif dönüt disiplinsel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir.<sup>26</sup>

Etkileşimci Liderlik, astlarının gereksinimlerini tespit eder ve bu gereksinimleri gayret ve ödül arasındaki paralel bir ilişki kurarak karşılar. Koyulan hedeflere erişmek için etrafındakilere destek olur ve hedefe ulaşıldığında pozitif geribildirim yapar ödüllendirir, ulaşamadığında ise cezalandırma sistemi devreye girer. Kurallar açık ve anlaşılır bir şekilde lider tarafından belirlenir. Ödül ya da ceza koşulları bu kurallarda belirtilmiştir. Etrafındakileri teşvik etmek için, maddi destek ve mevkisini yükseltme gibi ödüllendirme yöntemleriyle ödüllendirir. İşletmedeki rutin düzeni devam ettirmeye çalıştıkları için değişim lideri olamazlar daha çok değişimde yöneticilik görevlerini yerine getirirler.

#### **1.4.1.4.3-Dönüşümcü- Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik, liderin belirlediği amaçları çalışanlarına aktarıp onları da etkileyerek dönüşüme katılmaya teşvik etmesidir. Bu lider, ileriye odaklıdır, yeniliği etrafındakileri değişimin gerekliliğine ikna ederek başlatır. İnsanın, dolayısıyla çalışanlarının değeri işletme için en önemli unsurdur. Çalışanlarının iş performansını arttırmak için onları harekete geçiren, potansiyellerini ortaya çıkaran, vizyon belirleyen ve vizyon edindiren bir liderliktir.

Liderlikte dört faktörde dönüşüm vardır. Bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon ve bireysel dikkate almadır. İdealize edilmiş etki, ortaklar için rol modeller olarak örnek yöneticileri tanımlar. Bu durumda örgütte iyi

---

<sup>26</sup> Eraslan, Ar. Görevlisi Levent. Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, The Transformational Leadership In School Level, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 6-1 Yıl:2004. Syf: 4

kararlar almak için ortaklar tarafından yöneticilere güvenilebilir ve saygı duyulur. İlham verici motivasyon faktöründe, liderlerin vizyon ve değerleri izleyenlerinin güvenliğine ve beklentilerinin ulaşılabilirliğine bağlıdır. Entelektüel stimülasyon, liderin izleyenlerine meydan okuyucu ve ilgi çekici görevler sağlamasının ve onları kendi problemlerini çözmede teşvik ediciliğinin derecesi ile ilgilidir. Bireysel dikkate alma ise, ortakları hedefe ulaştırmak için teşvik etme, izleyenlerinin gelişimsel gereklerini ve bireysel ihtiyaçlarını önemsemeye dayanır.<sup>27</sup>

Dönüşümcü liderlikte taraflar, liderin ve etrafındakilerin karşılıklı olarak birbirlerinin taleplerini ve ihtiyaçlarını giderme felsefesiyle motive edilirler. Bu olgu, tarafları hedefe kilitler dolayısıyla başarı kaçınılmaz olur. Dönüşümcü liderlikte, lider ve etrafındakiler arasında hudutsuz bir etkileşim zorunluluğu vardır. Dönüşümcü liderler; içinde bulunduğu kalıplara sığmaz, değişim sürecine hizmet eder, bu sürecin başarıyla sonuçlanmasında etkili davranışlar sergiler, karizmatiktir, cesaretlidir, etrafındakilerin potansiyellerini ortaya çıkarır, sürekli gelişim halindedir, ilham kaynağıdırlar, bilgi birikimiyle tepkiye zorlama ve insanlara değer vererek kişisel destek ve alaka gösterir.

#### **1.4.1.5-Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Diğer Kategoriler**

Liderlik, yukarıdaki yaklaşımla birlikte değişik kategorilerde ele alınmıştır. Liderlik tek modelde bir olgu değildir. Birçok değişken liderliği ve liderin kapsama alanını etkiler. Etki altına almak, liderin etrafındakilere şevk yükleyerek, değişim için harekete geçirme yetisidir. ‘Liderlik tarzlarını, profesyonel bir golfçünün çantasındaki sopalar olarak düşünün. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Kimi zaman seçim üzerinde düşünmesi gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerideki zorluğu ‘sezer’, hızla doğru sopayı çeker ve zarifçe kullanır. Etkili bir lider de bu şekilde hareket eder.<sup>28</sup>

##### **1.4.1.5.1-Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlikte tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle

<sup>27</sup> Demir, Doç. Dr. Cengiz, Mustafa Kemal Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. Aydın Çevirgen. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Syf:137

<sup>28</sup> Goleman, Daniel, Richard Boyatzıs, Annie Mckee. Yeni Liderler, Türkçesi: Filiz Nayır-Osman Deniztekin. Varlık Yayınları, Sayı: 757, 3. Basım,2004. Syf: 64-65

saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir.<sup>29</sup> Otokratik liderlikte, katı hiyerarşik düzen söz konusudur. Liderin emri olmadan kimse kendi inisiyatifini kullanamaz, liderden başka kimsenin söz hakkı yoktur. Güç ve yetki merkezin elindedir. Lider yetkisini kimseyle paylaşmaz. Lidere kayıtsız şartsız itaat söz konusudur. Baskı, korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Karar tek elden verildiği için karar süreci hızlı gelişir. Fakat astların memnuniyetsizliği ve tatminsizliği yönetime karşı negatif duyguları zamanla güçlendirir.

#### **1.4.1.5.2-Demokratik ve Katılımcı Liderlik**

Demokratik ve katılımcı liderlikte taraflar arasında açık iletişim ileri safhadadır. Lider diğerlerinin düşüncesini ve katılımını önemser. Çalışanlar düşüncelerine kulak verildiğini, önemsendiğini görmesi ve hissetmesi daha çok çaba sarf etmesine ve cesaretle hedefe yönelmesine katkı sağlar. Herkesin yetki ve görevleri açık bir şekilde dağıtılır. Demokratik ve katılımcı liderlikte çalışmalar lider yanlarında değilken de devam eder ama karar alınmaz, kararlar liderle birlikte alınır.

Demokratik tarz, bir üçlü oluşturan duygusal zekâ yetilerine dayalıdır: Ekip çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkileme. En iyi iletişimci üstün bir dinleyicidir; dinlemekse, demokratik liderin ana gücüdür. Bu tür liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve dinlemeye müsait oldukları izlenimi yaratırlar. Ayrıca işbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden çok, ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışmayı yatıştırırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı –örneğin, grup içindeki gedikleri onarmayı- da bilirler.<sup>30</sup> Demokratik ve katılımcı liderlikte lider, yetkisini paylaşır, astlarla ortak bir paydada buluşarak karar alınır. Astlar kendi inisiyatiflerini kullandıkları gibi inisiyatiflerinin riskini de alırlar. Yardımlaşma ortamını oluşturur. Ödül vardır, ceza yoktur. Astlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerinden, tatmin ve memnuniyetleri yüksektir. Kendilerini önemli hissederler. Fakat kriz durumlarında karar alma sürecini yavaşlattığı için, bu liderlik tarzı başarısız olabilir.

---

<sup>29</sup> Şafaklı, Okan Veli. KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, Ocak, 2005. Syf: 134

<sup>30</sup> Goleman, Daniel, Richard Boyatzıs, Annie McKee. Yeni Liderler, Türkçesi: Filiz Nayır- Osman Deniztekin. Varlık Yayınları, Sayı: 757, 3. Basım. 2004. Syf: 80



#### **1.4.1.5.3-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlikte, liderin değil etrafındakilerin amaç, fikir ve strateji geliştirmesi, işleyiş hakkında kararlar alarak işlemeye başlamasıyla her bireyin kişisel merakı ve yaratıcılığını ortaya çıkarmak hedeflenir. Tam serbesti tanıyan liderliğin hayata geçirilebilmesi için liderin etrafındakilerin eğitilmiş, bilgili, çalışkan olmaları gerekmektedir, bu bileşenler yoksa çalışanların verimliliği, performansı ve başarıya motivasyonu azalacaktır.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak, sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.<sup>31</sup> Tam serbesti tanıyan liderlikte lider, yetki kullanmayıp, yetkisini astlarına devrederek tasdik mekanizması görevini üstlenir. Astlar boyunduruk altına alınmaz ve sorunlar karşısında ideal çözümü kendileri bulup, kendi kendilerini motive ederler. Eğitim ve kültür düzeyi yüksek olan sorumluluk sahibi, uzman astların yaratımı için son derece verimli olan bu liderlik tarzı, eğitimsiz, sorumluluk sahibi olmayan, vasıfsız astlar için de son derece verimsizdir.

#### **1.4.1.5.4-Etik Liderlik**

Etik liderlik, liderin yetenekleri ve etik değerlerin orantılı denkliliğidir. Lider etrafındakileri etkileyebilmek adına baskıcı olmayan, uygun politikalar yürütüyorsa, liderin ve etrafındakilerin ortak karar aldıkları değişimler, müşterek hedeflerini gösteriyorsa bu liderlik etiklidir. Bu liderlik çeşidi birçok bileşeni bünyesinde barındırır. Etrafındakiler, işletmenin amaçlarını, felsefesini ve değerlerini liderin eylemlerini takip ederek anlarlar. Liderin etik olup olmadığının anlaşılabilmesi için, çok fazla kritere uyup uymadığına bakılabilir; etrafındakilere görevler vererek inisiyatif kullanmalarına teşvik etmek, desteklemek, işleyiş ve stratejinin dengede olmasını sağlamak, nasıl anlaşıldığına özen göstermek, değişimi istikrarlı olarak geliştirmek, güçlendirmek,

---

<sup>31</sup> Bakan, İsmail, Büyükbeşe Tuba, Liderlik “Türleri” ve “ Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12, (19), 2010. Syf: 75

diğerlerine iyi örnek oluşturmak, adil davranmak, doğruluğu, değeri ve etiği temsil eder ve etrafındakilere aşilar, değeri gözetererek karar alır.

#### **1.4.1.5.5-Politik Liderlik**

Liderin politik yeteneği, liderin etkinliği için çok önemlidir. Bu yetenek, lidere direnç sağlar. Politik liderler önemli hedef ve amaçlara ulaşmak için insanları dinamik hale getirerek ortak paydada buluşturmaldır. Etrafındakilerin talepleri ve gereksinimlerini uygun biçimde yerine getirecek, etrafındakilerin lidere verdiği destek ve duyduğu güvenle birlikte iş tatminini yükseltecektir. Politik liderlerin toplumsal belirtileri rahatlıkla okuyabildikleri ve etrafındakilerin motivasyon kaynaklarını isabetli şekilde tahmin edebildikleri, kriterleri, koşulları ve etrafındakileri etkisi altına alma ve denetim gücünü elinde tuttukları, işletmenin sahip olduğu etkili bir iletişim şebekesini oluşturdukları söylenebilir.

#### **1.4.1.5.6-Vizyoner Liderlik**

Vizyoner lider, ileriye ilk önce görerek, geleceğe göre yapılacakları hayata monte ederken diğerlerinin de haberdar olmasını sağlar. Etrafındakileri geleceğin karanlığında, yolu tarif ederek aydınlatır. Vizyoner liderin, başarmak istediği amaç, etrafındakilerin, kendilerinin bile bilmedikleri yeteneklerini ve potansiyellerini meydana çıkaracak ortak bir vizyon yaratmak ve bu vizyonu dinamik hale getirmektir. Vizyon işletmenin sürekli yükselerek ileride varmak istediği seviyedir. Bu seviyeye yükselmek için çalışanların yardımını isteyen ve çalışanlara daima ileriye yönelik bir anlayış yükleyen lider geleceğe hükmedecektir.

Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay, üstler veya astlardan gelen sabotaj hareketleri olabilir; rakiplerin atakları, hükümet engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok çevresel olaylar olabilir) rağmen hep ileriye doğru hareket ederler.<sup>32</sup>Vizyoner liderler, etki yaratabilmek için karışık bilgileri doğru bir

---

<sup>32</sup> Bulut, Doç. Dr. Yakup, Serdar Vural Uygun, Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2010, Cilt: 7, Sayı: 13. Syf:34

biçimde çözümlenebilmeyi ve temellendirmeyi olanaklı hale getiren bir görüş açısına sahip ve sorunları ortadan kaldırarak fırsatlar doğuracak fikirler üretebilen insanlardır. Vizyoner lider, vizyonu aktarmakla kalmaz, çalışanlarına davranışlarıyla gösterir. Lider geleceğin resmini çekerken, etrafındakileri de işletmenin geleceğini parlatacak aynı vizyon şemsiyesinin altında toplar. Vizyon öncülüğünde yol almak için isabetli stratejiler üretir ve nitelikleri sayesinde sorunları fırsatlarla takas eder.

Vizyoner liderlik, geleceği doğru okumaya yönelik bir liderlik olarak açıklanmaktadır. Bu liderler, kriz gibi karmaşık durumlarda mükemmel bir çözümlenme yaparak ve ortaya çıkan sorunları çözümlenmeyle kalmayıp, elindeki sorunlardan bir bileşimle işletmenin ihtiyaç duyduğu fırsatlar formuna çevirecek fikirleri geliştiren insanlardır.

## 2.1-KRİZ YÖNETİMİNDE ETKİN LİDERLİĞİNİN ÖNEMİ

Endüstriyel toplumdan bilişim toplumuna dönüşüm aşamasında toplumlar yönetim şekillerinde ve liderliğe bakış açılarında radikal değişimlere gitmiştir. Günümüz bilişim döneminde insan, bilgisiyle birlikte kendi değerini de arttırmaktadır. Günümüzde liderlikte artık sadece etrafındakileri etkileme ve işletmedeki verimliliği arttırmaktan ibaret değildir. Günümüzde bilişim, yetenek seviyesi, yönetimi öğrenme ve anlama biçimi, başarı ihtiyacı, lideri artık fikri düşünen, etrafındakileri de fikri işleyen taraf olarak nitelendirmek çok yetersizdir. İşletmelerin rakiplerini çetin rekabet koşullarında çığneyip geçtiği, çalışanların gönüllülükle çalışmalarının ve motivasyonlarının işletmenin üretkenliğini arttırdığı ve dinamiklerini etkilediği, edinilen enformasyon, kabiliyet ve yeterlilikten fayda sağlamanın kıymetli bir hale geldiği günümüzde, liderden beklentiler de çoğalarak karmaşıklaşmıştır. Meydana gelen gelişmeler ve değişimler, liderin başarı göstermesini, etrafında bulunan ve etkisi altına aldığı taraflarla kurduğu iletişim ve karşılıklı irtibatın olumlu olmasına bağlanmıştır. Böylelikle, içinde bulunduğu farklı durumlara göre strateji geliştirebilecek elastiki yapıya sahip ve kendi de dâhil olmak üzere etrafındaki herkesi, değişikliğe uğrayan yeni duruma adapte etmeye çalışması, işletmenin diğerleriyle etkileşime geçmesinde yarar sağlamasını hedefleyen liderliğin kapsamını her geçen gün genişletmektedir. Değişimi tetikleyecek liderler, kanıksanmış kalıplara sığmayıp yeni kalıplar çıkararak, bu yeni kalıpları, kişisel özellikleriyle sentezleyerek, etkin liderlik sınırlarını genişletmelidirler.

Krizlerin yaşanan tecrübeler bağlamında öğrenilmiş olmakla ilgisi olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Öğrenme; bilgi, beceri, tutum, davranış ve yaşamı algılayışla ilgili her türlü ihtiyaçların benimsenerek bunları çevremizdeki imkânlarla yaratıcı koşullar altında giderme biçimidir. Bu doğal bir süreçtir. Ancak bu doğal süreci kesintiye uğratabilecek etmen dışımızdaki kişilerce adımıza belirlenen ihtiyaçları öğretme, benimsetme ve koşullandırma yoluyla gerçekleşmektedir. O halde “krizden ancak öğrenebilenler çıkabilir” yargısını “krizin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçları idrak ederek bu ihtiyaçları öğrenme yoluyla giderebilenler çıkacaktır” şeklinde yeniden ele almak daha doğrudur. Bu konuda gizli bir formülün olmadığı da açıktır. Önce krizin iyi

okunması sonra ihtiyaçları idrak etmek ve son olarak bunları kavrayarak öğrenmek bir çıkış yoludur.<sup>33</sup>

Krizde hükmedebilen lider, işletmeyi kriz hangi aşamada olursa olsun, kriz dalgasını başarılı bir dümenle yönetmeyi ve başarılı bir müdahaleyle eksiklikleri gidermeyi, güçlendirdiği yeterliliğinin yeni bir parçası olarak, yetenek setine eklemelidir. Kriz lideri, kriz dalgalarının gücünün baskısı altındayken pusulasını tasarladığı rota doğrultusunda, krize karşı refleks gösterme ve krizden ders çıkarma yeteneğini daima geliştirme yolunda olmalıdır. Bu yetenek dinamik bir sürece girdiği zaman, işletme krize karşı bağışıklığını güçlendirecektir.

Yönetilebilmiş bir kriz, işletmeyle ilgilenen sosyal kesimin, yarar oluşturan toplumsal sorumluluk düşüncesini geliştirmekte ve gelecekteki uzun süreli kazanç potansiyelini yükseltebilmektedir, çalışanların arasındaki kenetlenmeyi ve dayanışmayı güçlendirebilmekte ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Krizin tüm olumsuzluklarına rağmen, krizin etkisiyle gelen zorunlu değişim, gelişimi de beraberinde getirerek taze fikirlerin serpilmesine olanak sağlamaktadır. Serpilen bu taze fikir tohumlarının patlaması, fırsatların sürgün vermesine olanak tanımaktadır. Krizler entegre hayatın bir gerçeğidir, değişim gibi alınacak önlemlerde bir süreç olarak sürekli geliştirilmelidir, krizi yönetmeyi öğrenmek gerekmektedir.

Etkili lider ne yalnız çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan “insan ilişkileri uzmanı” nede yalnızca kurumsal ihtiyaçları karşılayan “verimlilik uzmanı”dır etkili bir lider, hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilebilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır.<sup>34</sup>

İşletmenin rutin sisteminin dağıldığı ve günlük işleyişin işleyemez hale geldiği kriz dönemlerinde lider, kendini gösterecek fırsatları dikkatle izlemeli, kaçmasına imkân bırakmamalı ve fırsatlardan kazanç sağlayacak fikirler geliştirerek krizden fırsat ganimetiyle birlikte, önceden belirlenen hedeflerin güzergâhına dönerek tekrar yola devam etmelidir. Kriz dönemlerinde lider, çalışanlarıyla birlikte işletmeyi direkt ya da indirekt takip eden etrafındaki herkesi çözüm sürecine dâhil etmeye çalışmalıdır.

<sup>33</sup> Erturgut, Ramazan, Serhat Soyşekerci, Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller: Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2 Sayı: 2 2010-Bahar. Syf: 41

<sup>34</sup> Tunçer, Polat. Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı:80, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu. Syf:69

Çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik etmeli, kötü fikirleri eleştirmemeli, hoşgörülü olmalı, sınırlamalar getirmemeli, bilgiyi güvenli ve doğru kanallardan almalı ve vermeli, doğru işe odaklayabilmeli, fikir alış verişinde bulunulmasının önünü açmalı ve soğukkanlı olmaya çalışmalıdır.

Etkili bir lider olmak, insanları tek başlarına başaramayacakları işlere ve kendi kendilerine ulaşamayacakları hedeflere doğru ilerletmek demektir. Etkili lider; ileri görüşlü, yeniliği teşvik eden, fikirleri dinleyen, önem veren ve kendi fikirlerini de açıklayan, destek olan, güven duyulan, hatalı olabileceğini bilip hatalarını düzelten, içten ve samimi davranan, can kulağıyla dinleyen, herkese aynı derecede yakın, esin kaynağı, otoritesini kötüye kullanmayan, değişime destek veren, saygı gösteren, adil davranan, iletişimi gelişmiş, sahip olduklarının farkında ve hükmetme yeteneği olan kişidir.

## **2.2-KRİZ LİDERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Kriz liderinin, krizin her seviyesi için konuşlandığı, katlanarak güçlendirdiği yetenekleri olmalıdır:

-Krizden kaçınma sürecinde etkin kriz liderinin yetenekleri: Mevcut durumu sorgulama, sistematik veri becerisi, önsezi geliştirme, karşılıklı bilgi akışı, etrafındakileri dinlemek.

-Krizi yönetmeye hazırlanma sürecinde etkin liderlerin yetenekleri: Kreasyon, etkilemek ve etrafındakilerin odak noktası olmak, stratejist olmak, çevik olmak, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını tespit etmek.

-Krizi kontrol altına alma sürecinde etkin liderlerin yetenekleri: Etkili iletişim, düzenin tahsis edilmesi, seri karar mekanizması, sezgisel bilinç, yetki ve sorumluluğu paylaşmak, empati geliştirmek, aktif davranmak ama telaş etmemek, cesurca hareket etmek.

-Krizi iyileştirme sürecinde etkin liderlerin yetenekleri: Adaptasyon, esnek olmak, radikal kararlılık, dinamik yapı oluşturma, tutarlılık.

-Krizi çözme sürecinde etkin liderlik yetenekleri: Gerçekçi olmak, sinerji mutabakatı, standartları yükseltmek, riske girmek, değerleri korumak, duyarlı olmak.

-Krizden yarar sağlama sürecinde etkin liderlik özellikleri: Öğrenme eğiliminde olmak, geliştirmeye kendiyle başlamak, değişimi anlamak, değişimi anlatmak, değişimi

sistemleştirmek ve benimsetmek, motivasyon, paradigma aşınmasına meydan vermek. Bu yetenekler ileriki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Krizde yönetimi yürütecek olan liderin bünyesinde barındırması gereken her özellik işletmeyi krizden kurtarabilmek adına, krizin belirsizlik zindanından yeni bir tünel açma olasılığını arttırır. Bu olasılık; etrafındakileri dinlemeye, onlarında öğretecek bir şeyleri olabileceğini unutmamaya ve ondan sonra karar vermeye endekslidir. Kriz liderinin yeteneklerinin hepsi farklı kapıları açar, her krizin süreci ve boyutu diğerinden farklıdır, duruma uygun, farklı stratejiler geliştirebilmek için bünyenin de güçlü olması gerekir. Kısacası, liderin kriz sürecine endekli olarak yeteneklerini de krize göre mutasyona uğratarak geliştirmesi gerekir.

Kriz yönetimini doğru yürütebilmek için liderde olması gerektiği gibi işletme açısından da yapılması gerekenler vardır:

- Kriz lideri, krizi iyi yönetebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır,
- Krizde yerli yerince tepkiler geliştirebilecek elastikiyete sahip ekipler oluşturulmalıdır.
- Oluşturulan ekiplerin görevleri dağıtılmıştır, herkes sistemli hareket eder.
- Her ekip kendi ve diğerler ekipler arasındaki iletişimi sağlamalıdır,
- Kriz liderine yetki yüklemekten çekinilmemelidir,
- İdareyle birlikte hareket edilmelidir.

Lider bu özelliklerin hangilerinin ne kadarına sahipse etkinliği de doğru orantılı olarak artacaktır. Kriz dönemlerinde hangi liderlik özelliğinin baskın olacağı krizin doğasına bağlıdır. Lider krizin doğasını sezip, krize en iyi tepkiyi gösteren işleve kendini uyarlamalıdır. Liderlik denge meselesidir. Lider şartlar neyi gerektiriyorsa o renge bürünmelidir. Hangi renklerin karışımı gerekiyorsa o karışımın melezi olmalıdır lider. İşletmenin içinde bulunduğu değişim sürecini başarılı bir şekilde yöneterek, krizden güçlenerek çıkması için etkin kriz liderinde bulunması gereken tamamlayıcı özellikler genel olarak:

- Mantıklı ve hızlı karar almak,
- Cesaretini ve inancını asla kaybetmemek,
- Etrafındakilerle karşılıklı güvene ve samimiyete dayalı bir iletişim geliştirmek,
- İşletmenin zayıf yönlerini güçlendirmek,
- Gidişatı geliştirerek, anlayışı yenilemek,

-Krizi gelişim aracı olarak kullanarak, rotayı değişime çevirmek.

Etkin liderlerde olması gereken yeterlilikler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

-Çekici ve sempatik olmak: Çekicilik ve sempati oluşturabilmek bir nedene bağlı olmadığı, doğuştan geldiği için sonradan edinilmesi çok zordur. Münferit olsa da bu yeteneklere olmadan da yükseğe çıkmış, istisna liderler vardır.

-Etik değerleri layıkıyla temsil etmek: Lider temsil ettiği etik değerlere sahip çıkmalıdır. Son zamanlarda iş hayatında ortaya saçılan skandallar, namuslu görünen insanların eteklerinden dökülenler, etik ve onuru liderde zaten olan değil, aranan bir marifet haline getirdi.

-Tepki çeken kararlarının, kararlı uygulayıcısı olmak: Liderin etrafındaki herkesi memnun etmesi, herkesin memnun olacağı kararların verilmesi olasılıksız bir durumdur. Lider, herkesin memnun olacağı kararlar almak istese dahi, varılması gereken amaçları buna müsaade etmez. Lider kararlarını bu amaç güzergâhına yönlendirerek alır. Etkin lider, herkesi memnun etmek zorunda değildir ama hedeflerine ulaşmak zorundadır kararlarında da buna dikkat eder.

-Sorunun kaynağına inmek ve yoğunlaşmak: İş hayatındaki entegre sistemden dolayı her şey inanılmaz bir süratle gelişir. Bu koşullarda sorunun kaynağını görerek çözümüne odaklanan liderler, hedefe ulaşmak için daha kısa yollar geliştirecektir.

-İstekli olmak: Etkin lider, en tepeye çıkabilmek ve tüm kötü atmosfere rağmen yukarıdaki varlığını koruyabilmek için kendi hırsına bağlanmak zorundadır. Yükseldiği seviyeye başarılarıyla izini bırakarak gelir ve yerine ikamet edebilecek başka biri kolay kolay bulunamayacak kişidir. Bu lider işine tutkuyla bağlıdır.

-Etkili iletişim kurmak: Etkili liderin, işletmeden direkt veya endirekt yoldan etkilenen taraflarla kurduğu etkili iletişimin başarısı, insanları ikna etmek, güven vermek, teşvik etmek ve hedefe yönlendirebilmek için önemlidir. Lider için iletişim becerisi etkili bir silahtır.

-Etrafındakilerin sınırlarını doğru belirlemek: Etkili lider çalışanlarının hepsinden ayrı ayrı nasıl, ne şekilde yararlanabileceğini bilmesi gerekir. Çalışanların başarısının önemi doğru orantılı olarak lideri ve başarısını da etkiler. Çalışanlarının hangisinin hangi konuda başarı potansiyeli olduğunu öngörmek için liderin deneyimli olması gerekmektedir.



-Deneyimlerini ve yeteneklerini miras bırakmak için insan yetiştirmek: Etkin lider, deneyimlerini ve yeteneklerini miras bırakmak için kendisi kadar hatta kendinden bile daha iyi bir lider yetiştirebilendir. Yetiştirdiği kişinin kendisinden daha iyi olmasını amaçlar, boynuzun kulağı geçmesine olanak verir. Ben ne zaman ölürsem kıyamet o zaman kopar mantığıyla bakmayarak, kendinden sonrası için emek verir. Geliştirmek için doğru kişiyi bulmakta önemlidir.

-Kendine güvenmek: Etkin liderin kendine inanması, kendi kanatlarına güvenmesi önemlidir. Lider, her şeyi bilmek zorunda değildir, bilmediğini bilene sormalı ve öğrenmelidir, bilmediğini bilmelidir. Etkin lider her çalışanın, uzmanlık alanına göre konuya hâkimiyet hakkını çalışanına bırakmalı, kendisi rahat olmalı, yönetme işiyle ilgilenmelidir.

-Değişime adapte olmak: Değişim her şeyi etkisi altına alır kendini her alanda hissettirir. Etkin lider de hedeflerine ulaşabilmek için daima kendini yenilemeye uyarlamalı, gerekli değişikliğin bir parçası olmaya çalışmalıdır. Mevcut durağan durumdan rahatsız olmalı, değişimin tetiğine kendi basmalıdır.

Kriz ortaya çıktıktan sonra hızlı ve doğru karar alma hayati önem taşır. Bu nedenle kriz liderinin krizi yönetme sürecindeki görevleri önemlidir. Bu içerikte;

- Krizin, işletmenin amaçlarını saptırmasına izin verilmemelidir,
- Tansiyonu düşürmek için gösterilen gayret hedefe ulaşmaktan alıkoyabilir,
- Kriz kargaşasında beklenmeyen fırsatlarla karşılaşabilirsiniz,
- Krizin kimliğini isabetli olarak saptamalıdır,
- Liderin yanlış stratejisi beraberinde yanlış kararları getirebilir bu da yeni bir krize neden olabilir,
- Lider krize hükmedebilmek için yetki ve sorumluluk üstlenmelidir,
- Krizde hükmedebilmek için liderle birlikte dinamik bir ekibe de ihtiyaç vardır.

### **2.3- KRİZ LİDERLİĞİNİN FORMÜLÜ**

Yaşadığımız çağ, ilerleme ve atılımın hız kazanmasıyla beraber, global şemada şirketler krize entegre olmak zorundadırlar. İşletmenin yaşamının devamı ve istikrarı için krizin olası etkilerini minimize etmek elzemdir. Kriz dönemleri, işletmenin şahsi aksaklıklarının, acımasız rekabetin alevlenmesiyle beraber diğer işletmelerle neden aynı seviyede olamadıklarının sorgulandığı ve eksikliklerini fark ettiği dönemlerdir.

İşletmenin krize karşı olan bakış açısını yeniden gözden geçirip, şekillendirmesi isabet olacaktır.

İşletmeyi krize karşı bileyerek biçimlendirmek etkin bir kriz yönetimiyle muhtemeldir. Krizde basit sorun diye bir şey yoktur. Basit sorun bile krizle zehirlenmiştir. Yeni bir panzehir bulunması gerekir. Bu panzehirin bulunma olasılığını lider belirler. Bu olasılık kriz liderinin kotasına göre artış gösterir. Yetileri bakımından dopingli bir lider, işletmenin krize karşı bağışıklık kazanması ve krizi fırsata çevirebilmesi için sigortadır.

Liderlik bir süreçtir. Ve bu süreç çoktan başlamıştı, hep oradaydı. Liderlik bir insan işidir. Bilimsel bir boyutu olmasıyla birlikte, estetik boyutu da olan bir iştir. Lider insanları heyecanlandırır, beklentilerini arttırır, potansiyellerine inanmalarını sağlar, hayal ettirir, konuya daha fazla hâkim olmak için öğrenmeye teşvik eder, yönlendirerek kendi sınırlarındaki çitleri yıkmalarını ve kalıplarından çıkmalarını sağlar.

Liderler bir görevi üstlendiklerinde daha da süper etkin olurlar. Onlar, diğerlerinin başarısız oldukları ya da zorlandıkları durumlarda başarılı olurlar. Etkin liderlerin işleri yaptıracak içsel ve kendilerine has güçleri vardır. Etkin liderler takım oluştururlar, onlara güç ve yetki verirler, insanların içindeki gizli potansiyellerini, güç ve yeteneklerini dışa çıkarmalarına cesaret verirler ve sonuç olarak daha yüksek verim elde ederler. Etkin liderler karizmatiktirler, ileriki zamanlarda insanların hatırlayabileceği özelliklere sahiptirler.<sup>35</sup>Liderlik, hayatın bir parçası olarak kendisinden istenen ve saygı gören avuç dolusu yeterliliklerinin hepsine sahip olmakla yetinmeyecek bir olgudur. Başarılı liderlerin yetenek ve yeterlilikleri kendisinin imzasını taşır. Bu imza liderle birlikte ekinin de katkılarıyla şekillenir. Liderin, düşüncelerini hayata geçirebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarının katkılarına ihtiyacı vardır. Bu katkı, liderini benimsemeyen bir ekipten sağlanamaz. Lider ekibiyle birlikte karar alır ve harekete geçer. Lideri açıklarken ekibinden bahsetmemek lideri eksik anlatmaktır.

Leroy Eims'in de ifade ettiği gibi "Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun

---

<sup>35</sup> Ersoy, Hüseyin. Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenlerin Algılamaları ve Beklentileri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039. Syf: 125

eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; “Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz.” diyen kişidir.<sup>36</sup>

Liderlik, yaşamın içinde kendisinden beklenen ve saygı gösterilen niteliklerin tümüne birden sahip olmaktan da öte bir kavramdır. İyi liderlerin öyle meziyetleri vardır ki adeta bu kişiler için kalite damgası yerine geçerler.<sup>37</sup>

## **2.4- KRİZ YÖNETİMİNE ÖZGÜN LİDER NİTELİKLERİ**

Özellikle kriz dönemlerinde liderlik, ateşten gömlek giymek demektir. Krizin etkilerinin artık küresel çapta yankılanmasıyla beraber kriz liderinin karşı karşıya kalacağı sıkıntıların kapsamı da genişlemektedir. Liderin başarısını etkileyen çok fazla faktör vardır: Krizin genişliği, yayılma hızı; işletmenin direnci, düzeni, izleyicilerin pozisyonu, oryantasyon durumu; işletmenin iç ve dış çevre karşısındaki pozisyonu gibi bir çok olgu liderin davranışlarının ritminde etkilidir. Bu dengelerin gözetilmemesi halinde, başarılı bir lider dahi, krizi başarısız bir bilanço ile sonuçlandırabilir.

Krizlerin hepsinin önceden tespit edilmesi çok zordur fakat birçoğu gelmeden önce, sinyali gönderir. Etkin kriz liderinin bu sinyalleri fark edebilmesi için, krizin ortaya çıkma potansiyeli olan alanları belirleyerek, bu alanlarda neler yapılabileceği üzerinde çalışıyor olması gerekir.

Augustine, İş çevrimlerinin geniş yelpazesinin analizinde kriz yönetimini altı aşamada ayırt etmiştir: krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmak; krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır.<sup>38</sup>

## **2.5- KRİZDEN KAÇINMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ**

Birinci aşama, doğal olarak, önleme aşamasıdır. Ne var ki, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Önleme aşamasında, bir yönetici riskleri en aza indirmeye

---

<sup>36</sup> Özsalmanlı, Ayşe Yıldız. Türkiye Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, 13. Sayı, 2005. Syf: 140

<sup>37</sup> Adair, John ve Peter Reed. Patronlar Değil Liderler. Çevirim: Gülay Doğancaı, Babıalı Kültür Yayıncılığı, Ocak, 2008. Syf: 19

<sup>38</sup> Augustine, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf: 17-39

çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılaştırılabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma tesis edilmelidir. Asıl sorun eksiksiz önlemenin hiçbir zaman tam mümkün olmamasıdır.<sup>39</sup>

Kriz belirtilerinin görülmesi sadece lider tarafından değil, etrafındakiler tarafından liderin ikaz edilmesiyle de mümkündür. Bu aşama, her şey hala kontrol edilebilir bir haldeyken, müdahale edilebilirliğin devam ettiği, her şeyin yön değiştirilebileceği, işler rayından çıkmadan toparlanabileceği bir aşamadır. Kriz sinyalleri, yoldaki krizin kapsamı ve gücü ile ilgili belirtilerini taşır. Liderin sinyallere müdahale edebilmesi için, dikkatini vermesi gereklidir.

Krizden korunmak demek, olası kriz durumlarından sıyrılmaya çalışmak demektir. Krizden korunabilmek için dünyayı gözünü kırpmaksızın analiz etmek ve izlemek gerekir. Bu analiz sadece dünyada değil işletme içinde de gereklidir. İşletme içi analizde, işletmenin kaynaklarının, işletmeye direkt ve indirekt dokunan değişkenlerden ne derecede etkileneceğinin hesaplanması ve incelenmesi gerekir. Krizden korunmanın en iyi yöntemi, işletmenin istikrarı sürdürmesi ve değişimle entegrasyon içinde olmayı bilmesi gerekir.

Birden ortaya çıkan ama saklandığı yerden başını kaldırıp, yaklaştıkça yolladığı sinyalleri sıklaştıran kriz, liderin sinyalleri önceden algılayarak alarm butonuna basmasıyla, frekansını liderin tayin edeceği bir siren sesi tüm işletmeyi ayağa kaldırarak, pozisyon alma komutuna sokar. Artık işletme her gelen soruna parola soracaktır. Buradaki püf nokta liderin, krizin sinyallerini fark etme hızıdır.

### **2.5.1- MEVCUT DURUMU SORGULAMA**

Liderin krizi sezebilmesi için krize duyarlı uyarı işaretlerinin, olası bir krizle karşılaştığında renk bombası gibi patlaması gerekir. Kriz lideri, uyarı işaretlerini fark edebilmek için etrafını sürekli takip etmelidir. Kriz lideri, kriz sinyalinin tespitinden sonra, işletmeyi krize hazır bir pozisyona getirmek için, mevcut durumu gözden geçirip analiz etmeli, uyarlamalar ve yapılması gereken değişiklikleri ve işletmenin olası bir etkide tökezleyecek veya ayakta durmakta zorlanacak parçalarını saptamalıdır. Bu sondaj kontrolü işletmenin her dalını kapsamalıdır. Çünkü her bir bölümü, krize karşı hamle yapabileceğiniz bir satranç taşı haline getirmek oynamak değil, kazanmaktır.

---

<sup>39</sup> Augustne, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf: 17-20

Liderin görevlerinden birisi de, işletmenin çalışma düzeninde meydana çıkabilecek olumsuz durumları, ortadan kaldırıp çözmek için, olumsuzluğu daha önce saptamaya yarayan metotlar geliştirmek ve harekete geçirmektir. Bu yüzden lider, stratejik kararlar almadan önce etrafını incelemeli, parametrenin nasıl ve ne tarafa doğru kayacağını saptamaya çalışmalıdır. Bunun için işletmenin ve çalışma düzeninin gözden geçirilmesi, çevreye ait güvenilir bilgilere ulaşmak ve ulaşılan bilgilerden kararlar alınırken yararlanmak hayati derecede önemlidir.

Yeterliliğe sahip bir lider, kriz daha patlak verme sürecindeyken krizin sesini duyar ve kapıları kapatarak gelişini engeller, köklü çözümler üretir. Krizin çözümü kadar ayak seslerini duyabilmekte liderin yeterliliğini ispatlamasında çok önemlidir. Liderin krizi anlama taktiği: karşı karşıya kalmadan önce sezer, sezgileri çok güçlüdür; ilgilidir, derinlemesine inceler, danışır; bilgi edinir, krizin sınırlarını saptar, tanımlar, kaynağına iner, öngörülerini ve bulgu sonuçlarını anlatır ve karar alır.

Lider, gerçek olarak bir krizle karşı karşıya olunmadığı şartlarda dahi, içinde bulunduğu durağan şartlardan memnuniyetsizliğini suni bir kriz biçiminde ortaya çıkarabilir ve anında daha çok ümit ifade eden bir vizyon geliştirebilir. Yeni yöntemlerin uzmanlık alanına girdiğini ispatlamak için hiç var olmamış bir krizi varmış gibi gösterebilir.

Krizle karşı karşıya kalınca sorunun düğüm yerinin belirlenmesi, sorunun belirlenen hedef etrafında tekrar saptanması, mevcut bilgilerin taranması, pratik alternatiflerin tartılması, çözümün geçerliliğinin kontrol edilmesi, çözümün tekrar uyarlanması ve çözümün hayata geçmesi süreçlerinin izlenmesi gerekir. Bu süreçler izlenmemiş ise, gelen krizin ayak sesleri duyulmamış, tahlil edilmemiş, incelenmemişse ve doğru refleksler gösterilmemişse işletme krizin kucağına düşecektir.

### **2.5.2- SİSTEMATİK VERİ BECERİSİ**

Belli olan tek durumun belirsizlik olduğu bulanık kriz durumlarında, acımasız rekabet koşullarının en sağlam referansı bilgidir. Kriz lideri, bilginin erişebilirliğini ve hızını arttırmak için, yeni bilginin toplanması ve dağıtılması noktasında bir sistem oturtmalıdır. Toplanan bilgi istihbarat verileri için geliştirilen sistemler, etkileşimle beraber kafalarda bir portre çizme ve bilinçaltına işleme gibi etkileri geliştirerek karar sürecini hızlandıracaktır.

Ayrı krizlerin, ayrı uyarılar vererek kendini göstermesi sebebiyle, farklı uyarı verebilen metotların geliştirilmesi işe yarar. İşletmelerin, erken uyarı metotlarıyla ulaştıkları bilgileri kullanarak, krize karşı önlem almasına ve hazırlık yapmasına olanak tanıyan dedektörler geliştirmesi gereklidir. Geliştirilen bu dedektörler sayesinde, uyarı sistemlerinden ulaşılan bilgileri değerlendirip, muhtemel bir krize karşı alınacak tedbirler noktasında yönetimi bilgilendirir.

Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. O halde, etkin bir bilgi yönetimi ile doğru kişiye, doğru zamanda, doğru bilgiyi ulaştırarak karar verme sürecini optimize etmek mümkündür.<sup>40</sup>

Yeni teknoloji kaynaklarını dinamik kullanabilen işletme, oluşabilecek tehlike ve riskleri süratli bir şekilde fark edecektir. İvedilikle cevap verilmesi gereken durumlarla karşılaşıldığında oyalanmadan gereken zorunlu bilgileri edinmek, alınacak kararların geciktirilmemesi, işletmenin gidişatını takip eden taraflarla etkileşim kurulması bilgiyi doğru kullanmakla sağlanır. İşletmeler kendi işleyişlerine uygun bilgiyi işleme mekanizmaları hazırlarsa bilginin geldiği kanallarda etkin faaliyet gösterebilir. Önemli bilginin içeriği ve hangi bölümün işleyişine yarar sağlayacağı noktası düzen kurarken kararlaştırılmalıdır. Böylece bilgi ayarlanan bölümlere iletilerek işlenebilir. İşletmenin kendi bünyesinde sürekli yenilediği işletim programları köklü gelişimlerin sürecini başlatabileceği gibi rakiplerle de açık ara fark yaratılabilir. Bu da krizi yönetimine, bilgiyi yönetiminin yararlarındanır.

### **2.5.3- ÖNSEZİ GELİŞTİRME**

Kriz liderinin önsezi sahibi olması demek; deneyim, nasihat gibi çeşitli iç ve dış etkenlerden harmanlayarak kaynak temin ettiği belirtileri, temellendiremediği ama olacağını hissettiği olasılık, olabilme ihtimali kefesinin daha ağır basması demektir. Önlemlerin zamanında alınabilmesi için bu özellik elzemdir. Kriz ne kadar önceden sezilirse, manevra alanı da o kadar genişleyecektir.

---

<sup>40</sup> Alayoğlu, Yrd. Doç. Dr. Nihat. Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü. Syf: 179-180

Önsezi, bir şeylerin olduğuna veya olacağına dair elimizde yeterli kanıt bulunmadığı için mantıklı nedenlere dayandıramadığımız bir iç sestir. Bu insana verilmiş çok değerli bir armağandır ama şu kuralı hiç akıldan çıkarma! Bir problemi çözerken veya bir karar almak üzereyken öyle bir önseziyi içinde ne kadar erken hissedersen, onu o kadar uzun süreyle temkinle izlemeye vakit ayırmalısın. Ama eğer bu tür bir önsezi hemen değil de bir süre sonra oluşursa o zaman ona daha çabuk ağırlık vermeye hazır olmalısın.<sup>41</sup>

Önsezi sahibi lider, işletmenin attığı adımların gelecekteki ayak izlerini görebilir. Bir değişimin başladığına ya da başlayacağına ilişkin bir izin emaresi olmaması sebebiyle anlamlı sebepler sıralayamadığımız bir çeşit kavrama yeteneğidir önsezi. Önsezi lidere verilmiş bir lütuftur. Liderlik, geleceğin kaçınıcı kesir çizgisinde oturduğunu, neyin öncesinde neyin sonrasında olduğunu kestirebilmektir. Liderin kestirebilme yeteneği, ihtimal dahi oluşmadan olabilecekleri görmek ve olabilecekler karşısında neyin neyi, nasıl etkileyebileceği noktasında, pozisyon geliştirebilmektir.

Geleceğin belirsizlikleri, liderin krizi daha erken algılamasını ve değişime karşı refleks göstermesini gerektiriyor. Geleceğin nasıl geleceğini bilen liderler başarıyı ganimet olarak alacaktır. Etrafındakileri yöneltmek, krizin olası etkilerinin her halkasında işletmenin nasıl etkileneceği ve yapılabilecekler hakkında onları kapsamlı olarak bilgilendirmek lidere etrafındakileri, etrafındakileri de lidere kazandırır. Varsayımların gerçekleşmesi halinde önceden liderin krizden şüphelenmesi sonucu ön hazırlığın yapılmış olması işletmenin lehinedir ve liderin, liderlik vasıflarına anlam kazandıracaktır.

#### **2.5.4-KARŞILIKLI BİLGİ AKIŞI**

Lider işletmenin başarısı için hayati öneme sahip bilgileri biriktirir, bu bilgileri işler ve yararlanabilecek kanallara ulaştırır. Edinilen bilgiler geniş bir alana yayıldığı için, lider etrafındakilerin taleplerini anlamak ve dikkate almak zorundadır. İşletme açısından bilgi dolaşımının ve akışının önemi büyüktür, kimi durumlarda işletmeyi düşeceği uçurumun kenarından çekip kurtaracak bir nitelik yüklenmektedir. Lider, bilginin üzerine yüklediği sorumlulukla, işletmeye yeni bakış açısı geliştirir.

Çevreden elde edilen veriler anında bilgiye dönüştürülerek ilgililere en kısa yoldan, doğru biçimde ulaştırılmalıdır. Aynı şekilde paydaşlardan gelecek uyarılara açık

---

<sup>41</sup> Adair, John ve Peter Reed. Patronlar Değil Liderler, Çevirim: Gülay Doğançalı, Babıali Kültür Yayıncılığı, Ocak 2008, 1. Baskı. Syf: 109

olunmalı, alınan ve verilen bilgilerin sonuçları dikkatle değerlendirilmelidir. Kriz döneminde işletmenin planı, izlenecek stratejiyle uyum içinde olmalıdır. Kriz yönetimi çerçevesinde ilgililerle olan iletişim veya halkla ilişkiler sadece bir çıktı olarak değil, aynı zamanda bir girdi olarak düşünülmelidir.<sup>42</sup> Kriz sürecinde, süratli bilgi akışının önemi kaçınılmaz bir hal alır ve çok taraflı bir iletişim zorunluluğu mevcut işletme köprülerinin ulaştığı karşı tarafları yetersiz bırakmaktadır. Bu durum bilgi eksikliği ve iletişimin yetersizliğinden dolayı, liderin yanlış kararlar alması ve başarısız olması gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Kriz lideri ve çalışanların belli ölçüde istihbaratı elde etme ve işleme kabiliyeti olması gerekir ama kriz belirsizliğinde bilginin doğruluğu da belirsizdir. Lider elde ettiği istihbaratı doğru kullanmazsa bilgi hükümsüzleşecektir, bunun için bilginin sıkı tutulması ve doğru kişilere ulaştırılması elzemdir. Krizde bilgi kanalları kısıtlıdır. Yayılan bilgiler güven vermediği gibi, bu bilgilere göre hareket etmekte güvenli değildir. Sağlam bilgi için sahaya inmek ve piyasanın nabzını tutmak ya da zirveye çıkmak ve nabzı kontrol etmek gerekebilir. Bilgiyi hem işletme hem de izleyenler kaynaktan almak ve kaynağa götürmek ister. Bilgi ön hazırlık için tepki gösterme olanağı sağlar. Lider, istihbaratı bir gider olarak değil, yatırım olarak görmelidir.

### **2.5.5- ETRAFINDAKİLERİ DİNLEMEK**

Günümüz modern dünyasında, çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesi ve akıbetinde etkin şekilde rol alarak, fikirlerini dile getirmek ve söylediklerinin önemsendiğini görmek istemektedir. Bu yüzden çalışanların yönetim işlerine kadar her alanda istisnasız iştirakı sağlanmalı, çalışanların üstünlüklerini ve yaratıcılıklarını eteklerinden dökmeleri açısından çok önemlidir.

Lider için dinlemek, dinletmenin anahtarıdır. Yanlış fikir bile, yönüne müdahale edildiği takdirde doğru bir yolun kapısını aralayabilir. Dinlemek, etrafındakilerin fikirlerine kanat takmaksa, dinlememekte fikrin kanadını kırmaktır. Dinlemek, liderin de etrafındakilerin fikirlerine ihtiyacı olduğunu, aynı sorunu dert edindiklerini bildiğini, konuşmadan ifade etmesidir. Dinlemek, kriz dönemlerinde işletmeyi canlandırmak, sahiplenmek için, içine herkesin yeni hücre taşımasına fırsat vererek, varlığı kanlandırmak, biz olmak demektir.

---

<sup>42</sup> Üzün, Cengiz. Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000. Syf: 62



Etkili liderler dinlemenin dalga gücüne inanırlar. Dinlemek karşılıklı iletişimi güçlendirmektir. Güvenin en net ölçümlerinden biri muhataplar arasında olan iletişimin saydamlığıdır. Bu saydamlığa tutunarak, etrafındakileri dinlemek ve değerli olduklarını hissettirmekte güvenin temelini sağlamlaştırır. Öğrenmek, dinlemekle olur. Meraklı bir dinleyici olmak, iletişime istekli olmak ve karşıdaki insanın fikirlerini önemseyerek ve karşı tarafı yüreklendirmekle mümkündür.

İyi bir dinleyici olmak, iletişime hazır olmak ve muhatabın fikirlerine değer vererek onu cesaretlendirmekle sağlanabilir. İşin geri planını görebilmek için bize iyileri söyleyen habercileri değil, ‘kral çıplak’ diyen çocuğu dinlemelidir. Ne duyduğumuzu değil, ne demek istendiğini anlamalıyız. Duyduklarımızın sadece %20’sini hatırlarız. Dinlerken, mesajlar beynimize bir tercüman vasıtasıyla iletilir. Yani dinleme esnasında iki ses duyarız. Defansif, yargılayıcı dinleme özelliğinden dolayı, içimizdeki tercümanın bize farklı mesajlar vermesine engel olmalıyız.<sup>43</sup> Dinlemek, insanlara, söyledikleri şeylere, fikirlerine değer vermek, onların üretkenliklerini kabul etmek demektir. İnsanların, çorbada tuzum olsun diyerek, gözlemlerini ve bildiklerini paylaşma isteğini anlamak, liderinde kendi çıkarına hizmet etmesidir. Müttefiklerin ortak paydada buluşması için herkesin önerisi gereklidir. Herkese, özel muamele etmek, herkesin mutlaka öğretecek bir şeyi olduğunu bilmektir. Lider kendini dinletebilmek için, samimiyetle dinlemeyi de bilmelidir. Tecrübeler gösteriyor ki, krizle alakalı bilgi elde etmek için işletmedeki direkt veya indirekt bütün insanları dinlemek gerekiyor. Çünkü yağmurda ıslanmış kişi, gök gürültüsünü duyduğu gibi şemsiyesini yanına alır; şemsiyesi yoksa da en çabuk nasıl kuruyacağını bilir, ıslanmamış ise çakan şimşekten nasıl korunacağını çaresini arıyordur.

## **2.6- KRİZİ YÖNETMEYE HAZIRLANMA SEVİYESİNDE ETKİN KRİZ LİDERİN NİTELİKLERİ**

Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh’un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır. Yönetici konumundaki herkes, krizin kaçınılmazlığını öngörmeli ve planlamalıdır. Deneyim, herhangi bir altüstlük durumuyla başa çıkmada bazı hazırlıkların çok yararlı olduğunu

<sup>43</sup> Bağdat, Mete. <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/liderlik-senfonisi>

göstermektedir: bir kriz merkezinin oluşturulması, eylem planları yapılması, kriz ekibinin üyelerinin önceden belirlenmesi, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde hazır tutulması ve en önemlisi bu iletişim olanaklarının önceden test edilmesidir.<sup>44</sup>

İşletmenin, alenen krizin içinde olduğunu kabul etmesi ile krize hazırlanma ve hasarını önlemeye yönelik tedbirlerin hayata geçirildiği aşamadır. Lider, kontrolün ucunu elinden kaçırdığı için, gelişmeleri kontrol edememesi, reaksiyon olarak gelişmelere karşı şirketini koruyucu bir savunmaya geçtiği aşamadır. İşletmenin elindeki erken uyarı sistemleri ile bulduğu bilgileri kullanarak krize karşı hazırlıklı olması ve önlemler alabilmesine olanak sağlayabilecek bir sistemi oturtması gereklidir. Bu sistem krize karşı nasıl davranılacağı ve neler yapılabileceği konusunda bir kullanma kılavuzu görevini üstlenmelidir.

### **2.6.1- KREASYON (YARATICILIK)**

Kreasyon, kriz dönemleri için her dönemde olduğundan daha fazla hayati önem taşır. Lider, yaratıcılığını kullanarak işlevleri sürekli olarak geliştirme özelliğine sahip olmalıdır. Lider için yaratıcılık; varılmak istenen amaç için yeni, özgün, kestirme ve kullanışlı bir yol keşfederek rutin güzergâha başkaldırmaktır. Lider yalnızca kendisinin değil etrafındakilerin de, içinde var olan yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarmak için kalıplardan soyutlayarak, esnekliği ve özgür düşünmeyi özendirir. Lider yaratıcılığı komut vererek çağıramaz ama saklandığı yerden çıkarabilir, zincirlerinden kurtarabilir, ne için doğurtulduysa ona doğru yönlendirebilir.

Yaratıcılık; fark ederek başlar, denenmemiş bir yoldan giderek yeni fikirleri bünyesinde geliştiren bir değişim oluşumudur. Yaratıcılık kıvılcımı işletmeyi devamlı olarak yenileyebilecek, fırsatlarla tanıştıracak ve çalışanların performanslarını yükseltebilecek bir etki yaratır. Bu etkiden doğru bir şekilde yararlanmak için insanların doğuştan var olan, sonrasında geri plana itilmiş potansiyellerinin meydana çıkarılması ve etkin bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. İnsanların üretkenliğini maksimum seviyeye taşıması, baskın taraflarının üzerinde yoğunlaşması ve güçsüz kalmış tarafları için çözüm yolu bulmasına yardım ederek mümkündür.

İnsanlar doğal yeteneklerle doğarlar. Azami üretkenlik insanların, güçlü yanları üzerinde odaklanma ve zayıf yanlarının üstesinden gelmesini sağlamakla mümkündür.

---

<sup>44</sup> Augustne, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf: 20-24

Etkin liderler, etraflarında elastiki yapıya sahip ve irdeleyen çalışanlar isterler. Lider öncelikle kendi güçlü yanlarını ve yaratıcı potansiyelini keşfederse, yanında çalışanların yaratıcılıklarını da serbest bırakması kolaylaşır.<sup>45</sup>Yaratıcılık, performansta ve müşteri hizmetlerinde çığır açacak bir yönetim sistemini oluşturan bir dizi fikrin geliştirilmesinde rol oynayabilir ya da biri ürünün geliştirilmesinde ve bir pazarın yapısında derin etki yaratacak teknolojik bir gelişmenin etrafındaki yeni düşüncelerin başlangıcını içerebilir. Bu anlamda yaratıcılık; zihinsel yetenek, var olmayan ya da bilmediğimiz nesnelere tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bunun için yeni düşünceyi yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği, inisiyatif ve nesnel bir bakış açısı gereklidir.<sup>46</sup>

Lider, çalışanların içinde buldukları sistemi iyileştirmek ve geliştirebilmek için uğraşır. Liderin işi, etrafındaki herkesin kendi yaptığı işe, alaka göstermesi, rekabet etme isteği duyması ve zevk almasıdır. Çalışanların potansiyellerini meydana çıkararak, yeteneklerini en yüksek düzeye ulaştırmalarına olanak verilmelidir. Lider sadece kendi fikirlerinin hayata geçirilip yürütülmesini değil çalışanlarını da fikir yürütmeye yönlendirirse daha büyük başarılar elde edecektir. Yaratıcılık, değişimin değişimde tekrarcılık sınırlamasından kurtulmasını tetikler. Bu dengenin kurulması, liderin özellikleri içinde kreasyonunda var olması ile mümkündür. Çünkü yaratıcılık daha ortada boşluğu fark edilmiş bir talep yokken arzı oluşturmaktır. Yaratıcılık, şirketin sağlığı ve yaşamının devamı için, şirketin biyolojisini sistemle kaynaştırmaktır.

## **2.6.2- ETKİLEMEK VE ETRAFINDAKİLERİN ODAK NOKTASI OLMAK**

Etki, karşılıklı olarak birbiriyle etkileşim halinde olan insanların, maddî değerlerin ötesinde, birbirleriyle karşılıklı bağdaşma ve beğenmeye bağlı ilişkileridir. İnsanların arasındaki etkiye dayalı ilişkilerin önemli olduğu durumlarda, etki alanının kapsamı etkileşimin değerine tek başına karar verecek kadar güçlüdür. Lider, kendisini takip edenlerin kapıldığı etkinin daha geniş boyutuyla takipçilerinin kendisine kapılmalarını sağlayan kişidir. Belirlenmiş müşterek amaçları uygulamaya sokmak için liderlik, işletme açısından önemlidir. Bundan dolayı liderliğin, insanların ve ekiplerin eylemleri ve performansları üzerinde önemli etkisi vardır, grup çalışmalarının çevrildiği hedefler, lideri kendisinin de üstlendiği ve ulaşmak istediği hedefleridir.

<sup>45</sup> Rosen Dr. Robert H. İnsan Yönetimi, Çeviren: Gündüz Bulut, İstanbul, Bzd. Yayıncılık, 1999. Syf: 10

<sup>46</sup> Coade, Neil. Her Koşulda Yaratıcı Olmak, Çeviren: Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul. 2002. Syf: 19

Bir bireyin belli bir amaca ulaşma yönünde gruptaki diğerlerini etkilemesi temelde grup üyelerinin algısal süreçleri vasıtasıyla gerçekleşir. Lord ve Maher'in ifade ettiği gibi liderlik gerçekte diğerleri tarafından lider olarak algılanmaktır. Lider olarak algılanmak da birey, takipçiler, içinde bulunulan durum ve bunlar arasındaki etkileşime bağlı olarak grubun lideri onaylamasına dayanır.<sup>47</sup> Kriz liderleri kesinlikle inandırıcı ve etkili olmak zorundadır. Etrafindakilere kararlarını ve kararlarının nedenlerini, tatmin olmalarını sağlamak amacıyla anlatmalıdır. Etkin olmak isteyen bir lider, ilk önce dürüst olmalıdır. Lider, aldığı bilgileri yoğurarak tartışılabilir bir hale getirir. Tartışmanın pusulasını elinde tutar. Tartışma sonuçlarını yoğurup, diğerlerinin de fikri haline getirerek, onları ikna eder. Etkilemek liderlik gücünün kalbidir. Bu kalbin atışları etkilenenlerin tepkileriyle çarpmaya devam eder.

Bass, 'Arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabilirliğini göstermesinden dolayı liderin önerilenlerinin bir sonucu olarak iş görenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman lider ilham vericidir.' ifadesini kullanmaktadır. İlham verici etkiye sahip olan liderler, iş görenlerin de bir takım ruhu canlandırırlar.<sup>48</sup>

Liderliğin mayasının özü insanları ve hareketlerini etkilemektir. Liderin etrafındaki insanları etkilemesi daha da önemlisi sürekli olarak etkilemesi, izleyenlerin lideri benimsemesi ile mümkündür. Lider etrafındakilerin kendini benimsemesini böylelikle takip etmelerini sağlamak için kendi niteliklerini güçlendirirken onlara da güven ve değer vermelidir. Liderin hareketleri, geliştirdiği ve izlediği stratejileri, yöntemleri işletme içinde ve dışında amaçların başarılı olmasının ve bütünleşmenin beraberinde lideri takip edenlerin inançlarını, temsil ettikleri değerleri ve hareketlerini de etkiler. Liderin hareketleri ve stratejileri, etrafındakiler açısından, ahlaki yönden uygun şekilde bilincine varıldığında değerlidir. Liderden istenen, etik değerlerle barışık, ilkeli ve gözünü hep en iyiye dikerek etrafındaki insanlara örnek olmasıdır.

Etkin liderliğin desenini, liderin etkililiği çizmektedir. Güçlü liderler, insanı, işletmeyi hatta toplumu bile değişim döngüsünün içine sokarlar, düşünceleri biçimlendirirler, vizyonlarını geliştirirler, cesaret vericidirler, bilgi birikimlerini genişletirler, kavrama sınırlarını yükseltirler, amaçları; prensipler ve değerlerle dengeli

---

<sup>47</sup> Ballı, Dr. Engin, Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, Syf:86

<sup>48</sup> Celep, Cevat. Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004. Syf: 77-78

olarak, herkesin görebileceği saydam duruma getirirler. Lidere bakan gözler, far etkisi yaratarak liderin tarafını aydınlatırlar. Bu aydınlık liderin yerini belli eden, bir ateşin dumanı gibi, her yerden tespit edilip, gözlemlenebilir. Karşıdan izleyenler, gruptaki gerçek liderin kim olduğunu hemen fark ederler. Kriz lideri, durum itibariyle çoktan herkesin radarları içindeki odak noktasına oturmuş durumdadır.

### **2.6.3- STRATEJİST OLMAK**

Strateji, işletmenin yönünü nereye döndüreceğine karar vermek ve acımasız rekabet koşullarında üstün gelmek için işletmenin etrafındaki değişimi gözünü kırpmaksızın takip edip çıkarımlar yaparak, ritmi yakalamasını sağlayacak hedefleri saptaması, uygulamaların planlaması ve alınan pozisyona göre kaynakların ve araçların yeni baştan uyarlanması sürecidir. Stratejik açıdan düşünebilme yeteneği ise, amaçlara yoğunlaşan, geçmiş, bugünü ve geleceği çözümleyebilen, olayların birbirleri ardına olası etkilerini sezebilen, birleştirici görüş açısını benimsemiş, karar alırken artıları eksileri eksiksiz olarak hesaplayabilecek hareketleri çatısının içinde toplayan bir yeterliliktir. Kriz döneminde rutin karşılık verme eylemleri yetersiz kaldığı için, sistemdeki var olan taktiklerin yani stratejinin iyileştirilmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Lider için stratejist düşünmek; işletmenin yönünü ve amaçlarını iyileştirip, krizin belirsizliği dolayısıyla kısıtlı kaynaklarını, doğru noktalara konumlandırıp, yatırım politikası konusunda karara varması ve fırsatları takip ederek, değerlendirmesidir.

Kriz yönetimi stratejisinde kullanılacak belli başlı dört teknikten bahsetmektedir. Buna göre; örgütün gelecekte yeni durumlara uyum sağlamasını gerçekleştirecek bir stratejik tahmin planlaması yapılmalıdır. İşletmede olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif bir plan olan olasılık planlaması dikkate alınmalıdır. İşletmenin dışsal çevresindeki eğilimlerdeki gelişmelerin işletmede karar verenleri tetikte tutacak şekilde etkilemesini sağlayacak sorun analizi yapılmalıdır. İşletme ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada ya da engellemede senaryo analizi yapılmalıdır.<sup>49</sup>

Globalleşmenin beraberinde getirdiği entegre sistem ileride alenen stratejik düşünceye bağımlı olacaktır. Stratejik düşünebilmek zincirleme olarak birçok etkenin,

---

<sup>49</sup> Soysal Abdullah, Hasan Alpay Karasoy, Sedat Alıcı, Kobi'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş' ta Tekstil Sektöründe Kobi'lerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 21 / 2009. Syf: 437.

tıpkı bir yapının kolonları gibi birbiriyle olan bağlarını ve birbirlerine etkilerinin yaratacağı domino etkisinin, öngörülmesini ifade eden bir süreçtir. Bu süreç liderin yeterliliği, farklılaşan koşullar, rekabete hükmetme, faaliyetler ve pazarla ilgili ticari bilgi birikimi, tehditleri ortadan kaldırma kabiliyetidir. Stratejik düşünebilmek, aktif düşünce yapısını ve farklılıkları dengelemeyi ve ayrışık olanları bütünleştirmeyi gerektirir.

İzlenen strateji ve bu stratejiyi hayata geçirecek liderin karakteri, şahsi nitelikleri arasında tutarlı bir denge olmalıdır. Liderin kişisel nitelikleri, tecrübesi, eğitim seviyesi, birikimi, bilgisi kısaca karakterinin toplamı, izlenen stratejiyi yürütebilmenin şartlarını yerine getirebilmesiyle bağdaşmalıdır. Liderin ilk önce kendisi stratejiyi benimsemeli ve kabul etmelidir. Strateji geliştirmek, rekabet gücünü arttırmak ve istikrar dengesini korumak için ayak uydurma taktiği belirlemektir. İlk önce varlığını ve istikrarını korumak, sonra kazanımlar ya da büyümeyi düşünmek yani ayılmak, ayağa kalkmak, harekete geçmek ve ondan sonra rotayı fırsatlara doğrultmak gerekir.

#### **2.6.4- ÇEVİK OLMAK**

Zaman, durdurulamaz bir hızla istikrarlı bir şekilde ilerleyen ve her insanın eşit ve imtiyazsız olarak yararlandığı bir süreçtir. Bu devran madde ve hizmet kaynaklarından değişik olarak; biriktirilemez, arttırılamaz, imal edilemez, toplanamaz yalnızca kullanarak tüketilebilir. Bu eşsiz özellikleri nedeniyle zaman, liderin çevik olmasını gerekli kılar. Çünkü lider, ya değişime karşı çevik olacaktır ya da geride kalacaktır. Liderin değişime pratik ve kolayca refleks göstermesi, yani başa çıkabilme yetisidir. Kriz döneminde işletme lidere endeksli olduğu için, liderin hızlı ve çevik olması işletmenin de dinamiklerini esnekleştirip, tetikleyecektir. Liderin, başarı olasılığını arttırmak için, iklim koşullarına çabuk adapte olması, çevik davranması gerekmektedir.

Çeviklik, örgüt yapısının yeni koşullara uyma kabiliyetini ifade eder. Bir örgüt ne kadar çevik ise yeni konulara o kadar hızlı uyum sağlar. Yeni koşulların getirdiği tehditlere karşı çok çabuk önlem alabilir. Böylelikle yeni koşulların fırsatlarından çok çabuk, daha önemlisi rakiplerden önce yararlanabilir. Peki nasıl çevik olunur? Her şeyden önce örgütsel verimlilik ve etkinlik sağlanmalı ve sürekli kılınmalıdır. Diğer taraftan, karar süreçleri çok hızlı çalışmalıdır. Örgüt içi iletişim kanalları hiçbir tıkanıklığa, yanlış anlaşılmaya veya gecikmeye fırsat vermeyecek şekilde açık olmalıdır. Hızlı karar almayı ve açık iletişimi engelleyen katı bir hiyerarşik yapı

olmamalıdır. Tüm çalışanlar ortak ideal, strateji ve hedefleri benimsemiş ve özümsemiş olarak, ekip ruhu taşımalıdır.<sup>50</sup>

Çevik bir lider, yöntemleri aynı çarkın farklı dişleri olarak döndürür. İşletmeler de esneklik ve üretkenlik arasında paralelliği sağlayan çevikliği amaçlamalıdır. Bu fikri göz önüne alırsak üretkenlik, bir işi tutumlu bir gayretle, gereğinden daha az kaynak harcayarak gerçekleştirilmesi anlamı taşır. Esneklikse, belirli bir süre sabit kalarak değişime karşı pozisyon almaz. Lider, tutumluluğu yaygınlaştırırken, çalışmaların kalıplaştırılması ve şartların daha iyi hale getirilmesi kanalıyla üretkenliği yükseltir aynı zamanda da müşterilerin talepleri, müşterinin istediği şeyi sürüncemede kalmadan yapma, esnek ve zamanında üretim sistemleriyle esnekliğe konsantre olur. İsrafin budanması masrafları düşürür, esneklik tepki gösterebilme kabiliyetini artırır, çeviklik ise verimlilik ve esneklik kapasitesinin denge bağlantısıdır.

Çevik şirketlerin liderleri yönetici olmanın yanında aynı zamanda iyi bir öğretmen olmalıdır. Çünkü başarı için insanların ruhunu ele geçirmek gerekir; bunun için ise, neyi niçin yaptıklarını çok iyi açıklayabilmelidirler. O işi yapmak için anlamlı, duygulu ve kabul edilebilir gerekçeler üretmeli ve çalışanlara çok iyi 'satabilmelidirler'<sup>51</sup>

#### **2.6.5- İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF TARAFLARINI SAPTAMAK**

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, işletmeyle aynı sektördeki rakiplerine oranla, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayan avantajları ve dezavantajlarının incelenmesi ve yorumlanması analizidir. Bu analiz sonucu, işletmenin referans aldığı standartlara göre kıyaslanarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlemede swot analizi ile yapılır. Swot analizi ile amaç; iç çevre ve dış çevre koşullarını hesaba katarak, işletmenin güçlü yönleriyle fırsatlardan istifade edip, zayıf yönleriyle ise tehditlerin etkisini azaltacak stratejiler belirlemektir.

Kriz için strateji geliştirebilmek, işletmenin güçlü yönlerinin ve zayıf yönlerinin, işletmeyi rakiplerinden ayıran kabiliyetlerinin, içinde var olduğu çevrenin fırsat ve tehditleriyle dengeli duruma taşınmasıyla gerçekleştirilebilir. Aynı ticari zincirdeki firmaların yapıyla ilgili analiz prensipleri, işletmenin güçlü taraflarının ve zayıf taraflarının, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan kabiliyetlerinin ve aynı ticari

<sup>50</sup> <http://ramazandurmusblog.blogspot.com/2012/11/y.html>

<sup>51</sup> Alayoğlu, Yrd. Doç. Dr. Nihat. Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü. Syf: 200

zincirde bulunan firmalardaki fırsatların ve tehditlerin nelerden oluştuğuyla alakalı gerçekçi bir bakış açısı geliştirmeye imkân sağlar.

Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılı olunabilmesi; işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Günümüz şartlarında ve birçok tehdidin altında olan birçok işletme için bu konu daha da önem taşımaktadır. İşletmelerin, bilinçli ve sistematik analizler yaparak kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için, her şeyden önce işletmeler, “SWOT Analizi” çalışmasının stratejik önemini benimsemelidir.<sup>52</sup> SWOT tekniğinin işletmeler için iki büyük yararı vardır: İlki işletmenin şimdiki içinde bulunduğu durumun, iç çevre şartlarının yalın bir resmini çekmesidir. S işletmenin güçlü yönlerini W ise zayıf yönlerini ifade etmektedir, pozitif negatif iş performansını ortaya dökülmesi, işletmenin boy vermesidir, durumunun ne olduğunun farkına varmasıdır. İkinci yararı ise; dış çevre şartlarını O fırsatları T ise tehditleri ifade eder. Piyasanın biçimlenmesini, işletmenin piyasadaki fırsatlar ve tehditler noktasında nasıl hareket etmesi gerektiğinin çözümlenmesidir. Bu yarar içinde bulunan zamanı değil de ilerideki zamanda muhtemel atılımlara dönük değerlendirmeleri kapsar, öngörülerin ve sübjektif verilerin üzerine kurulur.

## **2.7-KRİZİ SAPTAMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ**

Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olandır. Genel olarak, başkalarının konuyu nasıl algılayacağını düşünmeniz ve kendi varsayımlarınızı sorgulamanız gerekir.Şirketler kimi zaman teknik yönle odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırırlar. Oysa çoğu zaman krize yol açan şey kamuoyundaki algılamadır. Kriz yönetiminin bu aşamasında sorun algılamanın hakikaten gerçeklik haline gelmesidir. Saptama aşamasında, durumu anlamada içeriden kişilere olduğu kadar bağımsız gözlemcilere de ihtiyaç vardır. Problemi önlemekten sorumlu olan insanlara bir problem olup olmadığını sormak salatalığı tavşana teslim etmek demektir. Bağımsız

---

<sup>52</sup> Cengizhan, Cebecioğlu. SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2006. syf:80



uzmanlardan yararlanmanın elbette bir maliyeti vardır; ama yaygın deyişteki gibi, eğer uzmanların pahalı olduğunu düşünüyorsanız, işinizi amatörlerle görmeyi deneyin.<sup>53</sup>

Krizi saptama aşamasında durumun resmini çekecek bir analiz hazırlamak, önceden oluşturulan kriz planlarının hayata geçirilmesi, kurulan kriz ekibinin harekete geçmesi, etkili bir iletişim ve yönetimi harekete geçirerek masrafların azaltılması ve yeniden elden geçirilmesi gibi tedbirlerin geliştirilmesi sürecidir.

Krizden kaçınma, işletmenin krizi yönetmeye hazırlanma sistemini devreye sokar ve lider gelen bilgilere göre krizi saptamaya çalışma istikametinde hareket eder. Krizin inkâr edilemez bir biçimde ete kemiğe büründüğü bu aşamada lider, krizin hızı ve derinliğini takip edilerek önlem almaya çalışılır. Kriz artık kördüğüm olmuştur, liderin düğümü çözmek için, karar almaya başlamasıyla birlikte eylem gerçekleştirmeye de hemen başlaması işletme için yaşamsal bir önem taşır.

### **2.7.1- ETKİLİ İLETİŞİM**

Ahenk bir başkasının dünyasına girme yeteneği, ona anladığınızı hissettirmek, yani onunla kuvvetli bir bağa sahip olmaktır. Dünya haritanızdan çıkıp bütünüyle onun dünya haritasına girme yeteneğidir. Bunun temeli ise iletişimdir.<sup>54</sup> +Liderin etkili iletişimi çevresindekilere de enerji kaynağı olacaktır. Karamsarlığın egemen olduğu kriz dönemlerinde bu enerji, aksiliklerden yılmamasını sağlayacaktır. Lider, etrafındaki herkesten fazla yük yüklenmesine rağmen, herkesten daha enerjik olmalıdır. Etrafındakileri heveslendirmek ve heyecanlarını diri tutmak, liderin kendisini dinletmesinin ve etkili iletişimin ana eksenidir.

Kriz döneminde seri bilgi akışının kaçınılmazlığı ve daha çok kanaldan haber oluşturabilecek iletişim ihtiyacı, var olan işletme yapısını yetersiz bırakmaktadır. Bu boyutta da karar alıcıların yetersiz ve hatalı bilgilerle karar çıkarması sonucunu doğurmaktadır. İşletmenin her türlü iletişim kanallarıyla, bilgi sağlama yeteneğini kısıtlanması ve düzenli bilgi akışının olmaması sonucunda başka kanallardan sağlanan iletişimle bilgi edinme mecburiyeti, karar oluşturma ve denetimin tek merkeze bağlanması tutumunu arttırmaktadır.

<sup>53</sup> Augustine, Norman R. Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi. Harvard Business Review. Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul. BZD Yayıncılık. 2000. Syf: 24-29

<sup>54</sup> Robbins, Anthony. Liderliğin Temeli Olarak Kendini Tanıma, <http://tr.docdat.com/docs/index-27722.html?page=3>

Etkili bir liderlik açısından, liderin, ekibi ile sağlıklı ve başarılı bir iletişim sağlayabilmesi ve bunu devam ettirebilmesi iletişim sürecinde bazı noktalara dikkat etmesine, ekibini yönlendirmede uyguladığı stratejilere, zamanı iyi kullanabilmesine, duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olmasına bağlıdır.<sup>55</sup>

Kriz şartlarında iletişim kurabilmek, krizi yönetebilmenin önemli bir bölümünü oluşturmakla beraber iletişim araçlarının etkin kullanılmasıyla işletmenin kendi fikirlerini ve durumunu diğerlerine iletmesine imkân tanıyan bir süreçtir. İçinde bulunulan kriz nedeniyle kayba uğrayan ortakların hepsiyle bağlantı kurulması, gerçek ve gerekli verinin zamanında paylaşılması, kargaşa koşullarının giderilmeye çalışılması ve şirketin prestijinin daha çok zarar görmekten korunması için krizde kurulan iletişimde gerekli ilerlemenin yakalanması gerekir.

İletişimin başarısı kriz liderinin bel kemiğini oluşturur. Etkili iletişimin başarılı olması kriz liderinin de başarılı olması demektir. Lider, kriz karşısında göstermiş olduğu tutumları, gerçekleştirdiklerini ve gerçekleştireceklerini etrafındakilere anlatmayı başaramıyorsa duruma hükmedemiyor demektir. Lider, sorumlu olduğu işleri bırakmadan duruma hâkimiyetini göstermeli, sürece dâhil olmalı ve etrafındakilerle sağladığı iletişimini sürekli güçlendirmelidir. Lider, işini başarıyla yapmaya devam ederken aynı zamanda da sürecin içinde kalarak etkili iletişimi de sürdürmelidir.

### **2.7.2- DÜZENİN TAHSİS EDİLMESİ (DİSİPLİN)**

Disiplin kavramı, işletmenin işleyişi ve düzeninin aksamaya uğramadan devam etmesi için geliştirilen davranışlar bütünüdür. Bütün işletmelerde istihdam edilen tüm çalışanlardan ne istendiğini, bu istekler karşılandığında başarılarının nasıl yanıt bulacağıyla alakalı düşünce açılarını ve yaklaşımlarını biçimlendiren bir şablon mevcuttur. Liderlerin önemli denklemlerinden biri de, beklenti ve isteklerini açık bir şekilde söylemesi ve işletmedeki çalışanların davranışlarının üzerinde kontrol sağlayacak davranış standartları belirlemesidir.

Düzenin tahsisi, krizle beraber her rutin işlemin düzenli olarak devam etmesinin sağlanması ve çalışanların performansının düşmemesi için disipline edilmeleridir. ‘Eğer, çalışana başarılı olması için her şans tanınmış, uygun kaynaklarla donatılmış, yeterli biçimde eğitilmiş ve yönlendirilmiş, gerekli rehberlik-danışmanlık dersleri

---

<sup>55</sup> Çeber, Kemal. Mülkiye Başmüfettişi, ‘Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik mi, Liderlik mi?’ idarecinin sesi, Mart – Nisan,2011. Syf: 38

verilmiş ve yinede performansını arttırma yönünde bir gelişme sağlanamamışsa disiplinle ilgili eyleme başvurmak kaçınılmaz olacaktır.<sup>56</sup>

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi; liderin sahip olduğu resmi otoritenin zorunlu gücüdür. Liderin, personelini ödüllendirmek, cezalandırmak, işine son vermek, terfi ettirmek, işi tanımlamak gibi konularda fazla güce sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda liderin fazla güce sahip olması olumlu olarak nitelendirilirken az güce sahip olması olumsuz olarak nitelendirilmektedir.<sup>57</sup>

Genel olarak disiplin, programlı bir biçimde çalışmak ve yaşam biçiminin doğru yönlendirilmesi için, gönüllü olarak yani mecburiyet olmadan her şeyin belli bir düzende istikrarlı olarak ilerlemesini hedef alan, başarının yolunu açan, belirlenmiş hareketlerin bütünüdür. Yani disiplin kuralların baskın çıkması demektir. İşletmelerde çalışanların bireysel menfaatleri, rahatları ve refahlarında önceki hayat rutinlerini bırakmaları işletme amaçlarını kabullenmeleri ve işletmenin standartlarına uyum göstermeleri disiplindir.

Disiplin başarıyı sürekli bir gelenek haline getirir. Disiplin oluşturulmadan gelen başarının devamlılığı sağlanamaz. Liderin yeterliliği yüksek olsa bile, disiplin olmadan doruk noktasına erişemez. Liderin disiplinli olması demek; tercihlerini yetkinleştirilmesi ve gelişimini gözlemlenmesi, işler başarıldıktan sonra ödüllendirmesi, hedeflerin düzenli bir hayat şekline uyarlanması, başarısızlık kılıflarına izin vermemesi, sonuç odaklı olması demektir.

### **2.7.3- SERİ KARAR MEKANİZMASI**

Karar verme sürecinin her aşamasında olduğu gibi özellikle algılama aşamasında karar verici, topladığı bilgi ve istihbaratı; -çarpıtma veya “dezenformasyon” olasılığını dikkate alarak, iyice ayıklamalı ve yanlış algılamaların önüne geçmelidir. Karar vericilerin tüm alternatifleri dikkate alarak, rasyonellik içinde en tatmin edici alternatifi seçmesi gerekmektedir.<sup>58</sup>

Liderin krizde hızlı karar verme mecburiyeti ortaya çıkar ve ivedilikle karar verme kabiliyetinin önemi çok büyüktür. Krizin yol açtığı kısıtlı zaman sorunu, karar verme sürecinin başarısını etkiler. Zamanın, lideri sıkıştırması sonucu yanlış karar ihtimali de orantılı olarak artarak, sorunun yanlış belirlenmesine bu da yanlış sorun üzerinde

<sup>56</sup> Barutçuğil, Prof. Dr. İsmet. ‘Performans Yönetimi’ Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2002. Syf: 116

<sup>57</sup> Zel, Uğur, Kişilik Ve Liderlik, Nobel yayın Dağıtım,2.baskı, 2006. Syf:146

<sup>58</sup> Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. Sait. ‘Kriz Yönetimi ve Güç Kullanımı’ Syf:13

odaklanılmasına ve hatalı çareler üzerinde uğraşılmasına neden olur. Krizde karar almak çabuk ve hızlı harekete geçmek için baskıların ortaya çıktığı, belirsizliğin hat safhada olduğu, alternatiflerin azaldığı ve işletmenin varlığını devam ettirme savaşı için fazla sayıda farklı fikirlerin olduğu şartlar altında biçimlenmek zorundadır.

Kriz zamanlarındaki tansiyonun düşürülmesi, gerginliğin azaltılması ve soğukkanlı karar alınabilmesi için temkinli hareket etmek gerekir. Temkinli hareket ederek uygulanan bir karar alma sürecinde, karar veren kriz lideri ve ekibi, soğukkanlı olarak krizle alakalı gerekli bütün bilgileri edinecek ve tarafsız olarak edinilen bilgileri inceleyebilecek, seçenek oluşturacak, oluşturduğu seçeneklerden doğru kararları çekip çıkaracaktır.

Karar, alternatifler içinde bir tanesinin seçilmesi durumudur. Ama kriz dönemlerinde belirsizlik söz konusu olduğundan bu durum, alternatifleri eritecektir. Liderin, kriz durumunda karar alırken zamanın kısıtlı olmasından dolayı her zamankinden daha çabuk karar alması gerekir ki, kararın sonuçları da normal bir karar sonucundan çok daha kapsamlı olacaktır. İsbetli karar alma çok değerli bir hal almıştır. Lider, mevcut olan sınırlı ama kritik bilgilerin kılavuzluğunda doğru kararı keşfedip çıkarmalıdır. 'Liderlik kalitesini belirleyen, üstesinden gelinecek işin ivediliği ya da büyüklüğü değildir. Onları büyük yapan, ister sıradan bir ayrıntı ister çok büyük bir misyon olsun, yaşamlarındaki her şeyi ele alışlarındaki alışılmamış tarzlarıdır.'<sup>59</sup>

#### **2.7.4- DUYGUSAL ZEKÂ**

Kriz lideri zekâsını, duygu ile sentezlemediği takdirde bu zekâ faydasızdır. Sezgisel bilinç, liderin hem kendi duygularını hem de etrafındakilerin duygularını doğru olarak anlaması, değerlendirmesi, anladığını hissettirerek duygularını yönetebilmesi ve herkesle barışık olmasıdır. Duygusal zekâ yalnızca bir yetenek ya da yeterlilik değil, insanın kendisiyle beraber diğer insanların hislerini irdelemesine, anlamlandırmasına ve ifade etmesine yardım eden, kendisinin ve diğerlerinin hislerini etki altına almasına destek olan ve insanın kendi hayatına başarı ve motivasyon getiren hislerini değerlendirmesini sağlayan çok geniş kapsamdaki yeteneklerin birleşimidir.

Duygusal zekâ, katlanma, kararlılık, özgüven, empati ve kendini motive etmeyi içeren, başka insanların duygularını algılayabilme, farklılıklarını ayırt edebilme ve

---

<sup>59</sup> Cox, Danny ve John Hoover. Kızıışan Ortamda Liderlik, Çeviren: Mahmut Tuna, Sistem Yayıncılık, Ağustos, 2003. Syf: 34

kendini kontrol altına almayı edindiren bir yetenektir. Duygusal zekâ, diğer insanların taleplerini, neye gereksinim duyduklarını, güçlü taraflarını ve yumuşak karınlarını, duygularını inceleyerek kavrayabilme, stresi bastırma ve diğer insanlarla iyi geçinebilmek için gerekli bir yeterliliklerdir. Çalışma hayatında duygusal zekâ, işletme bünyesindeki çalışanların ve müşterilerin taleplerini karşılamada, başarı ölçütü olarak değerlendirilmektedir.

Duygusal zekaya sahip lider öz bilinç sayesinde kendi ruh halini fark eder, kendini yönetme sayesinde daha iyi sonuçlar için kendini değiştirir empati ile başkaları için bunların neyi ifade ettiğini anlar ve ilişki yönetimi sayesinde izleyicilerin ruh halini güçlendirmek için bunları kullanır. Bu liderlerin saldırı stratejileri pervasız değil, kararlı ve dikkatlidir. Stres insanı aptallaştırır. Bu liderin gerçek niteliklerinin kriz sırasında ortaya çıktığı unutulmamalıdır. Aşırı tepki vermek, teslim olmak kadar zayıflık işarettir. Kontrolü ele geçirmenin yolu, bilinen askeri stratejidir. ‘En iyi savunma, hücumdur’. Bunun için olumsuz duyguları kontrol etmekten başlayan bir dizi olgunluk (duygusal zekâ) niteliği gerekir.<sup>60</sup>

Duygusal zekâdan mahrum bir insanın başarılı bir lider olması asla mümkün değildir. Duygusal zekâ, kendini kontrol altına almak, stresle baş etmek ve diğer insanlarla anlaşmaktan çok daha fazlasıdır. Liderin, çalışanları işletmenin hedeflerine kilitleyebilecek kadar kendisinin ve çalışanların duygusal damarını bilmesi demektir. Duygusal zekâ, liderin hem kendi hem de başkalarının duygularını idrak etmesi, anlaması, ifade etmesi, yönetmesi ve etkin bir biçimde faydalanması demektir. Liderin, ortak hedefler doğrultusunda, etrafındakilerin duygularını yönlendirebildiği pergelin açılımı, duygusal zekâsının çapındadır.

### **2.7.5- YETKİYİ ve SORUMLULUĞU PAYLAŞTIRMAK**

Kriz lideri, herkesin derdine koşturup, kendi kendine her işin altından kalkma sorumluluğuna yetişemeyeceği için omuzlarındaki yükü yani yetkisini dağıtması gerektiğini bilir. Sorumluluğu ve yetkiyi, işletmenin farklı kollarında çalışan, farklı fonksiyonlarındaki insanlara dağıtması, liderin pratikleşmesini sağlayarak işini de kolaylaştıracaktır. Bu durum krizle başa çıkabilmek adına yeni sorunu düşünmesinde ve yoğunlaşmasında lidere zaman kazandıracaktır. Yetkilendirme ve sorumluluğu paylaşma liderin karar alma görevini, kendi gönül rızası ile çalışanına belirlenmiş

<sup>60</sup> Baltaş Acar, <http://blog.taliasoft.com/zorluklarla-mucadele-zorluklarin-ustesinden-gelme>

şartlar temelinde vermesi ve ihtiyacı olduğunda yine geri almasıdır, sorumluluk ise liderin kendisinin ya da çalışanlarının eylemleri için üstündeki yetkiliye eylemin sebebini açıklamak ve bu eylemlerin neden olabileceği sonuçları üstlenmeye rıza gösterme zorunluluğunu ifade etmektedir.

Ekip çalışmasının kaynağı çalışanlara yetki verilmesi öngörüsüne dayanmaktadır. Ekip çalışmasını canlandırmak isteyen işletmeler liderlerin rutin görevlerini, çalışanlarına devretmeleri gerektiğini dile getirmektedir. İşletmelerde sorumluluk aktarma, asla liderin öncelik nedeni ya da kendisinin seçebileceği bir şey değildir. Yetkilendirme aracılığıyla çalışanlar emek verdikleri işler hususunda müşterek sorumluluk ve müşterek karar alma haklarını edinmişlerdir.

Yetkiyi toplama yerine dağıtma daha etkili sonuçların alınmasını sağlar. Yetki devrinde yasalar hangi konularda hangi yetkilerin, hangi makama devredileceğini öngörür. Bu gibi durumlarda yönetsel bir işlemle yetki devredilebilir. Yetkinin bu devri ile hem karar alma yetkisi, hem de sorumluluk, yetki devredilene geçer. İmza yetkisinin verilmesin de ise, sorumluluk ve karar alma yetkisi, imza yetkisi veren de kalır.<sup>61</sup>

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.<sup>62</sup>

Liderin, çalışanlarının görev bilincini geliştirmesinin seçeneklerinden biri sorumluluk yüklemektir. Çalışanına yol yordam gösterip bilgilendiren ve öğreten lider bilirkişi pozisyona gelmiş ve vekilini tayin etmiştir. Bundan sonra işlerin yalnızca kendileri değil işlerle alakalı uygulanması gereken başka işlerinde mesuliyeti verilmiştir. Bu sorumluluk çalışan için kapsamını geliştirme ve kendi çözüm yollarını açma yeteneğini göstermek ve kendini ispatlamak için benzersiz bir olanaktır. Liderin yetkilerini kendisi adına kullandırması, işletmenin ve liderin verimliliğini aynı anda

---

<sup>61</sup> Memişoğlu, Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa. Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Syf: 91

<sup>62</sup> Akçakaya, Murat. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2010, sayı 25: 145-174. Syf: 157

arttıracaktır, yetkinin devredildiği çalışanın kendine olan güveni ve işletmeye olan bağlılığı artacaktır.

### **2.7.6- EMPATİ GELİŞTİRMEK**

Empati genel anlamda, insanın kendisini, karşısındaki varlığın yerine koyarak, karşısındaki varlığın hislerini anlaması, kendi hislerini onunla paralel hale getirmesi, onun bakış açısıyla görebilmesi ve karşısındakini anladığını dile getirmesi olarak açıklanabilir. Yerinde bir karşılaştırmayla, peşin fikirliliği bir kenara atan en etkili yöntemlerden biridir. Olayları karşısındaki varlığın gözüyle görerek onu anlamak, kendi tecrübelerinden yola çıkmasıyla gerçekleşen duygusal bir filtreleme sürecidir. Empatinin kaynağı duygudur. İnsanın diğer varlıklarla kurduğu bağların dengesinin merkezi kabul edilen empati yeteneğinden mahrum olmak, toleranssız ve duygusuz olmak demektir.

Lider için empati, kendini diğerlerinin yerine koyarak, onların beklentilerini ve korkularını ciddi olarak anlayabilme vasfıdır. Empati kurmak; liderin, sezindiği ama etrafındakiler tarafından açıkça söylenmeyen duyguları anlamasıdır. Liderin, etrafındakileri yargılamadan dinlemesi ve ihtiyaçlarını kavraması sayesinde insanlarla ilişkileri geliştirecektir. Kriz yönetiminde her düzeyde insan lidere lazımdır. Lider, kendisiyle kalmaları için etrafındakilerin kaygılarını anlayışla karşılayarak, onları yatıştırma yetisine sahip olmalıdır. Kısaca empati bir kişinin kendisini duygu ve düşüncelerinden soyutlayarak bir başkasının inançlarını, arzularını ve özellikle duygularını farkına varabilme ve anlayabilme yeteneğidir. Kişi karşısındakini o kadar iyi anlar ki onun gibi hissetmeye başlar, kendini onunla özdeşleştirir. “Gözlemden yola çıkarak başka birinin duygu durumuna ilişkin olarak zihinde bir canlandırma yapabilme ve kişinin durumunu tahmin edebilme becerisi.”<sup>63</sup>

Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmekte gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir

<sup>63</sup> Cantekin, Müge. Liderlik Becerileri, leadership-ders-notu\_rcop-11122012154322 Aralık 2012

elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler olarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir.<sup>64</sup>

Liderlik, nihayetinde bir oluşumu tanımlamaktadır, bu oluşum lider ve çalışanlarca ortaya çıkarılan müşterek vizyon ve amaçların üstlenildiği ve hayata geçirebilmesi için gereken yardımın sağlandığı hareketli bir süreçtir. Süreci doğru bir şekilde değerlendiren ve yönetebilen lider, diğerlerinden bir adım öne geçerek krizde başarı getirebilecek yeterliliğe sahip olduğunu kanıtlar. Bu yeterlilik ölçütü, liderin etrafındakilerle geliştirdiği ilişkilerinde, liderliğin mihenk taşlarından biri olan empatiyi ne dozda kattığına endekslidir. Liderin empati metodundan yararlanması, kendini başka insanların yerine koyarak değerlendirme yeteneğidir.

Liderliğin kaynağı empati ve yetenektir. Liderin görevi bu nitelikleri hayata geçirmekle birlikte hem kendinin hem de çalışanların ikliminde tomurcuklandırmaktır. Etkin liderler, liderliği spontane filizlendiren işletme ve sistemler kurarlar. Bu durum işletmeyi geliştirmeden gelişmez, çünkü filiz için serbestçe yeşerebileceği bir ortam oluşturulması gerekir.

### **2.7.7- CESURCA HAREKET ETMEK**

Kriz lideri rutin durumların dışında bir döneme liderlik yaptığı için her zamankinden daha belirsiz bir ortamda, her zamankinden daha cesaretli davranmak zorundadır. Krizin getirmiş olduğu olağan üstü durumlara göğüs gerebilmesi için cesaret ön koşuldur. Cesareti, etrafındakilerin lidere olan güvenini de pekiştirecektir. Kısacası, liderin var olan kaygılarına ve çekincelerine karşın korkularını bir kenara bırakarak, koşullara rağmen, koşulların gerektirdiği refleksi gösterme kudretidir cesaret. Cesaret, özgüvenle beslenir kendine güvenen bir lider çoktan cephesinde siper almıştır. ‘Cesur kişi, kendi varoluşunu tehdit eden bir durumda korku ve endişe hissetmesine rağmen doğru ve gerekli olanı yapabilen kişi olarak da tanımlanabilir.<sup>65</sup>

Cesurca hareket etmek, hiçbir şeyden korkmamak değildir. Cesur insanlar, korkuyu çekip çeviren insanlardır. Cesaret sahibi insanlar korkularını başarı elde etmek ve risklerden sakınmak için kullanırlar. Cesur insanlar, korkularını basamak olarak kullanmayı göze alanlardır. Cesaret, korkmadan fikrini söylemek, büyük bir topluluğa

<sup>64</sup> Gürsoy, Ali. Liderlikte Duygusal Zekâ, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005. Syf: 14

<sup>65</sup> Mert, İbrahim Sani. Terör Yönetimi Kuramı ve Cesaret: Kavramsal Bir Tartışma, Güvenlik Stratejileri Dergisi, Ulusal Hakemli Dergi, Aralık, 2010 Yıl: 6 Sayı: 12. Syf:70



karşı, tek başına kalsa bile inandığı düşünceleri belirtmek ve risk yüklenmektir. Cesurca hareket edebilmek için kültürün, bilginin ve duygusallığın bir kombinasyonu gerekir. Cesur bir lider, uyuyormuş gibi yapanları da uyandırmalı, gerçeği gösterebilmelidir. Cesur olmak sadece korkularının değil, etrafındaki insanların da, seni doğru bildiğin yoldan çevirmeye çalışmasına karşı meydan okumaktır.

Liderlerin etkinliğinin kapsam gücü, karışık kriz durumlarında belli olur. Krizin ortaya çıktığı dönemlerde gösterilecek cesurca hareketler liderin gücünü arttıracaktır. Liderin cesaretine tanık olan çalışanlarda cesaret alacak ve daha üretken olacaklardır. Cesaret salgısını çalışanlara da geçirmek, riske girmeleri için yüreklendirmek ve gösterdikleri kusurlu hareketlere karşı hoşgörülü olmak, yapıcı davranmak liderin gücünü daha da arttıracaktır. Liderler doğası gereği yenilik yanlısıdır. Liderler diğerlerinin sapmaya cesaret edemediği yollara saparlar, eski sistemin pürüzlerini yenileyerek kusursuzlaştırmaya çalışırlar.

Belirsizlik halinde kalmaya hazır olmanın ta kendisi cesarettir. Belirsizlik içinde kalmaya hazır olmak güvenmektir. Zeki bir insan, durum ne olursa olsun, tetikte olan ve tüm kalbiyle karşılık veren insandır. Ne olacağını bildiğinden değil, "Bunu yaparsan şu olur" tavrında değil. Hayat bir bilim değil. O bir neden-sonuç zinciri değil. Suyu yüz dereceye kadar ısıt buharlaşsın; bu kesindir. Ama gerçek hayatta hiçbir şey böyle kesin değildir.<sup>66</sup>

## **2.8-KRİZİ DONDURMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ**

Kriz yönetiminin bu aşaması önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Bu, zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gereken bir aşamadır. Bu aşamada kararlılık kritik önem taşır. Yogi Berra'nın tavsiyesi bütün zamanlar için geçerlidir: Mantıklı ve kararlı herhangi bir eylem hemen her zaman hiçbir şey yapmaktan daha iyidir. Bu aşamadaki sorun genellikle neyi bilmediğinizi bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyip bulamayacağınız kadar çoktur. Kriz durumlarına genellikle çatışan öneriler eşlik eder. Deneyimler, yasal konumunuza zarar vermek pahasına olsa da daha fazla açıklık

---

<sup>66</sup> <http://www.hayatimdegisti.com/forum/821204-post5.html>

yönünde hata yapmanın daha tercih edilir olduğunu gösteriyor. Güvenirlilik, yasal konumlanmadan çok daha önemlidir.<sup>67</sup>

Krizin kontrol altına alınması ve normalleşmeyle, işletmenin istikrarı yakalama aşamasıdır. Normal prosedürler devreye girer. Krizle beraber işletmede bozulan dengeleri, yeniden yapılandırma getirilerek, yeni duruma uyarlanmalı ve düzenin tahsisi sağlanmalıdır. Mark Nadler & Janet Spencer'e göre: Krizi, çalışanlarının inandığı ve güvendiği bir stratejiyle yönetecek olan tek kişi liderdir. Krizi başarıyla yönetebilecek olan liderler henüz kriz patlak vermeden, sorun oluşturacak kriz çatlağının farkında olanlardır. Etraflarındaki her şey kargaşa içinde varlığını devam ettirebilmek için çabalarken onların temsil ettikleri standartları yerli yerinde durur.

### **2.8.1- ADAPTASYON**

Adaptasyon genel anlamda, etrafındakilerin ve şartların dönüşümüne uyarlanabilmek ya da işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hareketlerini ve yöntemini farklılaştırması olarak adlandırılabilir. Adapte olarak uyum sağlayabilen işletmeler değişime karşı olumlu tepki göstermekte, yeni metotların incelenmesinde ve geliştirmesinde gönüllü olmaktadır. Gönüllü olmazlarsa değişime adapte de olamazlar.

Adaptasyon, kriz döneminin yenilenme safhasında taşları yerine oturtmak için bağdaştırma ve uyum sağlamadır. İnsanlar kaygıları için liderden cevap ve garanti isterler. Her şey istikrarsızlık içindeyken, istikrar belirlemek ancak yeni yollar açmakla olur. Bu da uyumsal değişiklikle mümkündür. İşletme de bu değişimle, kendi sınırlarını keşfetme ve açtığı yeni alanlarla sınırlarını genişletme fırsatı yakalar. Yeni çıkar alanları, var olanları eskitecektir. Süreç içinde bazı sınırlar da kıymetsizleşecektir, uyum sürecine ayak uyduramayan kısım sökülüp atılacaktır. Bileşenlerde uyum ve kayıpları yönetip, karar verecek olan kriz liderinin başarılı olup olmadığını, esnekliği ve kendini diğerlerinin yerine koyarken gösterdiği performans oranı belirleyecektir.

Adaptasyon evresinde dış kaynaklar daha özgürce kullanılır. Birey kendi benliğini yeniden kazanır ve gelecek için umut taşımaya başlar. Anksiyete ve gerilim azalmaya başlar, birey probleme karşı daha gerçekçidir ve kriz olayı hakkında konuşmaya açıktır. Birey öz değerini ve gücünü fark etmeye başlar. Kriz çözümlendikten sonra birey daha

---

<sup>67</sup> Augustne, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf: 29-31

güçlü hale gelir. Baş etme ile ilgili yeni yeteneklerini keşfetmiştir. Bu, bireye ilerideki yeni krizler için yarar sağlar ve onu yeni durumlara hazırlar.<sup>68</sup>

Adaptasyon aşaması, fevkalade tuzaklı bir süreçtir: İnsanlar, sizden endişelerine otoriter bir kesinlikle cevap vermeniz için üzerinizde müthiş bir baskı kurar ki bu durumda, bildiklerinizi abartmanızın ve bilmediklerinizi küçümsemeniz bile onlar için hiçbir önemi yoktur. Onlardan kendi davranışlarında veya işlerinde gerekli ama rahatlarını kaçıracak uyumsal değişiklikler yapmalarını istediğinizde ise var güçleriyle sizi alaşağı etmeyi deneyebilirler. Önünüzdeki doğru olup olmadığı şüpheli olan bir yolla yüzleşmişsinizdir, ancak insanlar illa da “Bir istikamet isteriz” diye yaygara koparmaktadır. Oysa belirsiz olmayan tek şey belirsizliğin kendisidir. Ancak yine de liderlik yapmak zorundasınızdır.<sup>69</sup> Adaptasyon, liderin yeni bir biçim kazanma ve kazandırma özelliğidir. Bir soruna farklı açıdan bakmak, farklı bir yoldan gitmektir. Lider, bu sorunun çözümü için savunduğu noktayı terk edip, başarı için, tamamen zıt bir yolla yeniden başlayabilir.

### **2.8.2- ESNEK OLMAK**

‘Esneklik, bir şeyin değişik yorumlara, farklı uyarlamalara, yeni düzenlemelere elverişliliği olarak tanımlanabilir.<sup>70</sup> Esneklik, çevrenin değişen koşullarına uyum yeteneğidir. Liderin, kendini koşullara uydurarak, koşullara uymayan özelliklerini gönüllü olarak asimile edebilmesidir. İyileşme sürecinde krizin bıraktığı aksilik taşlarına takılarak, tökezlememe esnekliği edinmek çok önemlidir. Devrin istediği düzeni karşılamak, işletmenin devire uymayan taraflarını devretmek, işletmeyi de bu periyoda uyarlayabilmek demektir. Liderin, başarı kontenjanını arttırmak için, sorunlar karşısına yaratıcı ve esnek çözümlerle çıkması ve bu çözümü hayata geçirebilme yeteneğini geliştirmesi gerekir.

Liderlik, kendisinin ve yönettiği örgütün rehavete kapılmaması ve gevşeyip dinamizmini kaybetmemesi için, başarıyı geçici ve tehlikeli bir durum olarak görmek ve bütün örgüte bunu göstermek ve benimsetmek durumundadır. Ayrıca özgüvenle zoru yenme arzusunu, girişimciliği, inatçılığı, esnek olma özellikleriyle bağdaştırabilmelidir. Çalışanların ve örgütün temel yetkinliklerini ortaya çıkarmak ve öğrenen örgütler

<sup>68</sup> Çetin, Psikolog İlkten, [http://www.tavsiyeediyorum.com/makale\\_8135.htm](http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_8135.htm)

<sup>69</sup> Harvard Business Review Bir Kriz Ortamında Liderlik, <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=21743>

<sup>70</sup> Dictionnaire, Larouse, İngilizce Sözlük, Miliyet Yayınları, Cilt 2, 1993. Syf: 795

çerçevesinde bunları geliştirerek rakipleri üzerinde bir rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabilmektir.<sup>71</sup>

Lider kriz ortamında şartlara ayak uydurabilmek için esnek olmalıdır. Krizin getirdiği değişim ortamına hızla cevap verebilmek için önceden değişime entegre olan lider krizin sinyallerini zaten almıştır ve krizde rakiplerine karşı üstünlük kazanır. Yani değişime uyum sağlamak için ilk koşul, şirketin kaynakları etkin kullanılıyor ve işletme bünyesinde yaratıcılık teşvik ediliyorsa, şirketin krizden korkması için daha az nedeni vardır. Şirketi değişime adapte eden lider krizdeki başarıya da imzasını atar.

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir, yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılma ve “kırılma” oluşabilir. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır.<sup>72</sup>

### **2.8.3- RADİKAL KARARLILIK**

Kriz lideri, heykeltıraş misali birçok şeyi yeniden şekillendirip, genetiğini değiştirdiği için etrafındakilerin karşı çıkma ve eleştirilerine de daha fazla maruz kalacağı kesindir. Liderin, bu yıkıcı eleştirilerle aldırış etmemesi ve yılmaması gerekir. Değişimleri savunması ve yolundan dönmemesi, değişime inandığı için başarısız olmaktan da korkmadığı anlamına gelir. Lider, kararları ile hisleri arasında bir çelişki yaşamıyorsa, kararlılığından da ödün vermeyecektir. ‘Kararlı liderler: ‘Harika sonuçlar yaratır, iyiden harikaya geçiş için aşikâr bir katalizör. Ne kadar zor olursa olsun, en iyi uzun vadeli sonuçlara ulaşmak için, ne yapılması gerekirse yapmak için dalgalanmayan bir kararlılık gösteren. Kalıcı, harika bir şirket kurmanın standartlarını kuran, kesinlikle daha azı ile yetinmeyen. Sessiz, sakın bir kararlılıkla davranan; karizma prensip olarak motive etmek için ilham verici karizmaya değil, ilham verici standartlara güvenen kişilerdir.’<sup>73</sup>

Kriz dönemlerinde ortaya konan liderlik ile sorunlar aşılp, eskiye ya da daha iyi bir duruma dönüşümeye ancak liderin göstereceği kararlılıkla ulaşılabilir. Kriz döneminde

<sup>71</sup> Kaya, Çetin. Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul, 2002. Syf: 17-18

<sup>72</sup> Apuhan, Ş.Recep. Doğru Yönetim, Kesin Sonuç, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997. Syf:170

<sup>73</sup> Akiş, Prof. Dr. Yeşim Toduk. Uzun Soluklu Liderler, Ceo’s - 2003 - Sayı:6. Syf:22D

liderlerin çalışanlarıyla birlikte işletmeyi krizden çıkarabilmeleri için, çalışanların bu değişim ve dönüşüme katkı sağlayacak donanıma sahip olabilmelerini ve onların kişisel gelişim, bağımsız düşünme ve inisiyatif kullanma becerisini kazanmalarını sağlayacak ortamlar hazırlanır. Bütün bunları kriz ortamı liderinin yapabilmesi için, kendisinin de esnek düşünme ve doğru kararlar alma yeteneğine sahip olması gerekir.<sup>74</sup>

Kararlı liderler, hayal ederler, elindekiyle yetinmez hep daha fazlasını isterler, hayatlarını ve kendi sınırlarını sürekli genişletirler, gelişim süreçleri hayat boyu devam eder, belirsizliğin üzerine kararlıca giderlerken; sistem için mümkün olduğuna inandığı, olması gereken düzeyi, yaratıcılığıyla harmanlayarak planlarlar. Kararlılık, liderin başarıya devamlı olarak ve istikrarlı bir biçimde yetişmesini sağlayan eylem şeklidir. Kararlı liderler, yüzeysel değil derinliği olan, rahat olduğu kadar tatminsiz, yetkin olduğu halde sürekli bir gelişim merakı olan insanlardır.

Peter Krass 'Liderlik Bilgeliği' (Book of Leadership Wisdom) kitabında bir zorluğun üstesinden gelmek için atılması gereken adımları şöyle sıralıyor.

- Durum ne olursa olsun, paniklemeyin.
- Geçici olarak geri çekilmekten korkmayın.
- Gerekirse bazı şeylerden vazgeçin.
- Durumu dikkatle ve sükûnetle değerlendirin.
- Kendi hücumunuzu planlayın.

-Hazır olduğunuza inandığınız zaman, amacınıza yönelik olarak güvenle ve coşkuyla saldırıya geçin. Bu aşamada tereddüt göstermeyin. Kararlılığınız sizinle birlikte mücadele edenlere de ilham verecektir.<sup>75</sup>

#### **2.8.4- DİNAMİK YAPI OLUŞTURMAK**

Teknolojinin sürekli gelişmesiyle artık ülkeler arası sınırlar yok olmuş, mesafe ve zaman anlamını yitirmiştir. Bu durum, rekabetin çerçevesini genişlemesine sebep olmuştur. Artık her işletme, her zaman ve her yere ulaşabilmektedir. Bu sebebiyet, liderin krizle her cephede savaşmasını ve krize rağmen, krizi işletme için bir sıçrama rampası olarak kullanmasını gerektirmektedir. Liderin, değişimi işletmenin bünyesine yerleştirme hususunda, işletmenin bütün süreçlerine yeni bir işletme kimliğinin

<sup>74</sup> İpek, Emin. Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri, Haziran, 2012. Syf: 29

<sup>75</sup> Baltaş, Acar <http://blog.taliasoft.com/zorluklarla-mucadele-zorluklarin-ustesinden-gelme>

edinilmesine neden olacak davranışlar, stratejiler, kavrayışlar ve yaklaşımların tutunmasını ve yaşamasını sağlamada önemli bir fonksiyonu vardır.

Liderliğin kökleri ustalık ve empatidedir. Bir liderin işi sadece bu özellikleri uygulamak değil, aynı zamanda bunları yeşertmektir hem kişisel hem de örgütsel düzeyde. Gerçek liderler, liderliği kendiliğinden yeşerten örgütler yaratırlar. Bu ise ancak çok ve sistemli çaba gerektiren bir örgütsel gelişmeyle olur.” Yani önceden bireysel ve örgütsel bir hazırlık yoksa bir diğer deyişle fırsat geldiğinde hazır değilsen ne yapsan boştur. Burada şansın anonim tarifini de hatırlamakta fayda var: “Fırsat geldiğinde hazır olmaya şans diyoruz.”<sup>76</sup>

Kriz zamanlarında dinamiklik ve yaratıcılık hayati öneme sahiptir. Bu yüzden işletme bünyesinin yaratıcılığı kucaklar durumda olması, pozitif bakış açısı ve ılıman ortamı kaybedilmemeli ve işletmeye dâhil olan herkesin motive edilerek duruma hazırlanmış olmaları önemlidir. Kriz zamanında her zamankinden daha çok gerekli olan dinamiklik ve hoşnut işletme şartları, işletmeye dâhil olan herkesin motive olmasıyla elde edilmektedir. Böylelikle kriz zamanlarındaki ağır hava hafifleyecek, işler kolaylaşacak, problemlerin gidişatına göre uyum becerisi ve yeterlilik seviyesi yükselecek, yaratıcılığın yeşerip ortaya dökülmesiyle yaratıcı fikirler toplanacaktır.

Kriz durumunun ortaya koyduğu gerilim ve eksikliklerin tespiti, kuruluşların silkelenip kendilerine gelmelerine yol açarak değişime ayak uydurmada hızlandırıcı etki yapar. Olağan durumlarda yapılması düşünülen yenilikleri engelleyen direnç ve sorunlar kriz durumunun ortaya koyduğu şartlar içinde ortadan kaldırılır. Yine krizlerde asıl kayıp itibarda olur. Ayrıca krizlerin itibara olan olumlu ya da olumsuz katkısı daha sonraki kriz dönemlerinde krizlerin aşılmasını da olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Konfüçyüs’ün “Değişim rüzgârları estiği zaman akıllılar yel değirmeni yapar, aptallar duvar örer.”özdeyişi kriz yönetimi ve fırsat ilişkisini çok iyi özetlemektedir.<sup>77</sup>

### **2.8.5- TUTARLILIK**

Liderin, herkesi bütünleştirmek için kullandığı harçtır, tutarlılık. Bu harcı kullanmak ve kendini inandırabilmek için her daim tutarlı bir portre çizmiş olması gerekir. Söyledikleri arasındaki tutarlılık, etrafındakilerle liderin kalplerini de bağdaştırarak

<sup>76</sup> [http://www.stratejikanaliz.com/kategoriler/yonetim/krizyonetimi/kriz\\_yonetiminin\\_asamaları\\_3.htm](http://www.stratejikanaliz.com/kategoriler/yonetim/krizyonetimi/kriz_yonetiminin_asamaları_3.htm)

<sup>77</sup> Erdinç, Filiz. Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2007. Syf: 10

birbirine bağlayacaktır. Krizin kapsamı, varabileceği nokta dosdoğru anlatılmalı, kontrol altına almak için yapılacak çalışmalar, yol haritası gerçekçi bir şekilde, herkesin anlayacağı lisanda anlatılmalıdır.

Başarılı liderler, birlikte çalıştıkları insanlara, belli sınırlar içinde bilgilendirmeyi doğru ve şeffaf olarak yaparlar. Liderin çalışanlarında görmek istediği davranış kalıplarının, liderin kendisinden de beklendiği bir gerçektir. Saygı gösterilen ve sevgi kazanan bir lider olmak sadece, liderin ikileme düşmemesi, dolayısıyla tutarlı olduğunun herkes tarafından idrak edilmesiyle elde edilebilir. Savunduğu düşünceleri hayata geçirme, örnek oluşturma ve hareketleriyle bir kalıp çıkarma liderin, çalışanlar ve etrafındakilerle arasında güven meydana getirir. Burada önemli olan, liderin davranış kalıplarındaki tutarlılıktır.

Bir liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kendi davranışlarındaki iki özelliğe dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki liderin verdiği sözler ve öğütler ile kendi davranışları arasında tutarlılık sergilemesidir. Lider tarafından dikkat edilmesi gereken ikinci özellik ise izleyenleriyle anlaşmasını ve herkesle ayrı ayrı ortak paydalarda buluşabilmesini sağlayacak ortamı hazırlamasıdır.<sup>78</sup> Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insani kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.<sup>79</sup>

## **2-9 KRİZİ ÇÖZME AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİNİN NİTELİKLERİ**

Krizi çözme aşamasının omurgası hızlı olmaktır. Kriz sürekli ilerlerken, işletme yerinde sayıp duramaz. İşletme, krize tepki göstermeksizin, kımıldamadan beklerse geride kalarak öğütülecektir. Krizi çözme aşaması, liderin krizi yönetebilme yeterliliğini

<sup>78</sup> Goffee, Rob ve Gareth, Jones. "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership", Harvard Business Review, 83(12) 2005. Syf: 89

<sup>79</sup> <http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm>

ispatlayabileceği şartları oluşturur. Liderin mevkisel pozisyonunun devamlılığını krize karşı gösterdiği yaklaşımları ve işletmenin hedefleri ekseninde krizle başa çıkıp çıkamayacağı belirleyecektir. Kriz lideri geçirdiği kriz aşamalarında zararı en aza indirmiş, krizin ilerleyişini durdurabilmişse başarı göstermiş olur, krizi çözmek üzere ivedilikle kararlar almak ve aldığı kararları gerçekleştirmek zorundadır. Kriz durumunda eksiksiz herkes belirsizliğin getirdiği boşluk ve karamsarlık içindedir. Bundan dolayı, kriz durumunda güven ortamı oluşturmak çok önemlidir. Kriz durumunda bulunan bir işletme güven verebilmek için özgür ve bağımsız denetimcilerin çizdiği durum tablolarını, işletmeyi takip eden direkt ve endirekt herkese sergilemelidir. Tablo ne kadar kötü olursa olsun saklanmamalı, sorunlar çözüm yollarıyla beraber paylaşılarak, kaygılar süratle giderilmelidir. Kriz lideri tarafından, gelinen durum, işletmeyi takip eden herkese doğru ve şeffaf biçimde açıklanmalıdır. İşletme bu gidişatta süratle krizden sıyrılarak, hasarı onarmalı, işletmeye ve ürettiği ürünlere karşı beslenen güveni yeniden oturtacak çalışmalarda bulunmalı ve takıldığı yerden üretim çalışmalarını ve rutin işlerini sürdürmelidir.

Kriz yönetiminin çözüm evresi, liderin kafasında oluşan yeni programların yeşerme safhasıdır. İşletmenin kendini muayene etmesi ve kendi reçetesini yazması sürecidir. Lider için; durumun sorgulanması, uymayan parçaların değiştirilmesi, bilinen ya da bilinmeyen eksiklerin tamamlanarak, güven tazeleme sürecidir. Krize meydan okuyarak zafer kazanan lider, taşıdığı yara izlerini dert etmeyi bırakarak, iyileştirme aşamasına geçmelidir. Chris Cleave'nin dediği gibi: "Yara izlerine üzülmeyiniz. Yara izleri "ben kurtuldum" demektir..."

### **2.9.1- GERÇEKÇİ OLMAK**

Lider krizle ilgili bilgi verirken, karamsar havayı dağıtmak adına, terazinin olumsuz tarafındaki kefesini geçiştirip, olumlu tarafın kefesini parmağıyla bastırarak ağır çekmesine neden olmamalı, her şeyi dosdoğru anlatmalıdır. Liderin, olumlu kefeye müdahale etmesi, iyimserlik aşılacağı derken, güven duygusunun zehirlenmesine neden olabilir. Bunun için lider gerçeği söylemeyi ilke edinmelidir.

Gerçek bir liderin ayakları yerde, başı semadadır. Başı semadadır, çünkü büyük düşünür. Hedefleri zamanının ötesindedir. Aynı zamanda ayakları yere basar; çünkü rasyonalisttir. Gerçekleştirilmesi imkânsız, duygusal hedefler için çalışmaz,



gerçekleştirilebilecek, iyileştirilebilecek her şeyi yapmaya çalışır. Kısıtlarını iyi analiz ettiği gibi, kaynaklarını da düzgün yönetir.<sup>80</sup>

Gerçekçi olmak, sadece başarılı liderlerin yetkinliğidir. Kriz sürecinde lider, ince ince işleyerek oluşturduğu güveni yerle bir etmemek adına gerçekçi olmalı, doğrulardan sapmamalı, işletmeden etkilenen insanların itimadını sarsmamalıdır. Liderin etrafındaki insanlarla mevcut bağlarını daha da güçlendirmesi için kriz bir fırsattır. Bu fırsatı değerlendirmek isteyen lider gerçekçi olmalı, durum ne derece kötü olursa olsun süslemeden insanlarla paylaşmalıdır.

Liderlere olan güven, onların her şeyi bilmeleri ya da hep doğru kararlar verebilmesinden değil; onların samimi, tutarlı, açık görüşlü ve dengeli bir özgüvene sahip olmalarından beslenir. Değer ve prensipleri gelişmiş ve sözleriyle davranışlarıyla tutarlı olan liderler, ‘etik liderliğin’ en önemli aşamalarını geçmişler demektir.<sup>81</sup>

Sahip olduğunuz kötü haberlerin hepsini bir kerede açıklayın. Bu daha iyi ve dürüst bir yaklaşımdır. Böylece hiçbir şeyi gizlememiş olursunuz. Bütün kötü haberleri bir kerede açıklamak, yara bandını çıkarmak gibidir. İlk an acıdır, ama sonra geçer. Keza, verilecek kötü haber kalmadığında verilen her haber, iyi haberdur.<sup>82</sup>

Şeffaflık, yalnızca işletmede mevcut olan bilgi ve dokümanlara kolayca erişmek değildir. Bundan çok daha fazlası, işletmenin hangi işi, hangi şekilde ve neden yaptığı, berrak bir şekilde işletmeyi izleyenler tarafından belirgin olarak, gündüz gibi görülmesi ve açık şekilde bilinmesidir. Hayali bir iyimserlik yerine gelecek eleştirileri göze alarak, krizin riskini her yönüyle derinlemesine anlatmak, insanları aldatmak yerine aksaklıkları giderecek yolu izah ederek önleyici tedbirleri sıralamak daha çok işe yarayacaktır. Çünkü insanlar, ne kadar acı olursa olsun bünyelerini gerçeğin iklimine uyarlayacaklardır.

## 2.9.2- SİNERJİ MUTABAKATI

Sinerji, içerik olarak enerjilerin birleşerek işbirliği oluşturmasıdır. Sinerji sadece uyum ve kabiliyetin olduğu yerde yeşerebilir. Sinerji işletmenin elinde bulundurduğu araçlar ve kaynakların nerelerde başarı göstereceğini ve nerelerde başarılı olamayacağını belirten bir endekstir. Sinerji, lider ve etrafındakilerin birlikte hareket etmeleri ve birleşerek bir olmalarının yarattığı gürlüktür. Sinerji mutabakatı, liderin

<sup>80</sup> Koç, Mesut. Yönetim Bilimi, 2010, Ocak. [www.mesutkoc.com](http://www.mesutkoc.com)

<sup>81</sup> <http://www.novida.com.tr/novida-insan-novida-yetkinlik-novida-kultur-DETAY.asp>

<sup>82</sup> Luecke, Richard. Kriz Yönetimi, Çeviri: Önder Sarıkaya, Kültür Yayınları, Ocak, 2008. Syf: 85

etrafındakileri ortak amaca ve harekete yönlendirmesi sonucu ortaya çıkan ortak enerjidir. Birlikten kuvvet doğduğu gibi, enerji dayanışmasında da olması gereken enerjiden daha fazla bir toplam çıkmasıdır sinerji.

İşletme literatüründe sinerji, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını (2+2=5 gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Amaç, mevcut kaynaklarla daha fazla fayda sağlamaktır. Ürünlerin pazarlanmasında ortak dağıtım kanallarının kullanılmasında, satış depolarından yararlanma pazarlama sinerjisi, eğitilmiş, uzman personelden, eski tecrübelerden faydalanma yönetim sinerjisi, mevcut tesislerin ortakların kullanımına açılması yatırım sinerjisi, işletmenin faaliyetinin sürekliliğini sağlamak için yapılan yatırımlar, yapılan masrafların paylaşılması çalışma sinerjisi olarak adlandırılabilir.<sup>83</sup> Sinerji, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını gösteren bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu nedenle kaynaklar arası uyum, sinerjiyi doğururken, uyumsuzluk sinerjinin tersi sonuçlara sebep olacaktır. Bu açıdan bakıldığında sinerjinin rekabet avantajı sağlama, çalışanın katılımıyla yeni çözüm yolları bulma, örgütsel ve yönetsel etkinlik sağlama, grup bilinci oluşturma, değişime uyum sağlama ve kaldıraç etkisi oluşturma gibi birçok fayda sağlayacağı öngörülmektedir.<sup>84</sup>

Liderin sinerjiyi ortaya çıkarma ve örgütlenme özelliğinin olması, kriz dönemlerinde daha da fazla anlam kazanır. Lider krize karşı sinerjiyi, kalesinin duvarlarını sağlamlaştıran harç olarak kullanır. Liderin, sinerji oluşturabilmesi için, diğerlerinin fikirlerini sayması, kendi fikrini saydırabilmesi, etrafındakilere empati ile kulak verme yetisini bulundurması gerekir. Sinerji samimiyetin olmadığı yerde, peçesini açmaz.

### **2.9.3- STANDARTLARI YÜKSELTMEK**

Liderlik incelemelerinin ana düşüncesi çalışanların işledikleri işleri daha iyi, daha verimli, daha başarılı, daha dinamik olarak gerçekleştirebilecekleri olanak ve yöntemlerin derinleştirilmesidir. Böylelikle ilk önce çalışanlar çalışma hayatlarından hoşnut ve dinamik olabilecekler daha sonraysa çalıştıkları işletmelerin daha fazla yaratıcı, rekabetçi ve sorumluluk sahibi olmasına imkân sağlamış olacaklardır. Lider

<sup>83</sup> Engin, Ediz. İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2005. Syf: 11

<sup>84</sup> Corning, A. Peter. The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution, New York: McGraw-Hill, 1983. Syf: 77

etkileyerek ve yönlendirerek mevcut standartlardan hoşnutsuzluğunu ifade eder ve standartları yükseltmeye çalışır.

Kriz dönemlerini minimum zararlarla atlatabilen işletmeler, en güçlü işletmeler değil değişime ve yeniliklere uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Kriz süreci içerisinde başarıyla çıkabilmenin tek yolu krizle mücadele yeteneklerinin artırılmasıdır. Çevrede oluşan değişimlere, gelişmelere uyum sağlayabilmek ise stratejik düşünebilmek ve bu düşünce ekseninde analizler yapabilmekle mümkün olacaktır.<sup>85</sup> Başarılı liderlik, çalışanlarını üzerinde çalıştıkları işlerde daha ileri hedeflere kalkışmaları için motive eden, çalışanların değişim oluşturacak ve yenilik getirici manevralarını teşvik eden, konsantrasyon içinde ve yöntem olarak nitelikli şekilde hesaplanıp yürütmeye başlanmış, ilerleme sağlayan uygulamaları içerir. Başarılı liderlik, kendisinin ve çalışanlarının amaçlarını uygulamak için bireysel ve uzmanlık potansiyellerini yetkinleştirir. Etkin bir liderin içerisinde olduğu iklim yumuşar, cesaret yükselir ve çalışanlar işlerini severler. Başarılı liderin geliştirdiği vizyon çalışanların hedeflerini ve standartlarını geliştirdiği ölçüde başarılı olur. Lideri ve çalışanları tatmin eden başarı, başarıya herkesi alıştıırır ve sürekli yinelenir.

Lider ve değişim ilişkisi, değişimlerin önemli bir kısmının liderin kontrolünden geçmesiyle ilgilidir. Lider, değişim sürecinde motive edici gücüyle değişimi yaratan takımın hem kaptanı hem de önderidir. Değişimi kontrolü altında gerçekleştiren liderler bu yönleriyle standart yöneticilerden de ayrılırlar. Çünkü yönetici işletme/kurum içinde görevleri tanımlı biri iken lider tanımların üzerinde işleri gerçekleştiren ve motivasyonu ile değişime yön veren kişidir.<sup>86</sup>

Liderler ekip çalışması algılayışına dayalı ve katılımdan destek alan bir işletme kültürü ortaya çıkarmayı başarabildiklerinde, çalışanlarda işletmenin yetkin bir bileşeni olacaklardır. Sonuçta, örgütsel saygınlığa sahip, kesintisiz olarak gelişmeye ve standartlarını sürekli yükseltmeye yönelmiş bir işletme kültürü oluşturulmuş olmalıdır.

#### **2.9.4- RİSKE GİRMEK**

Lider, kriz dönemlerindeki belirsizlikte sonunun kestirilemediği bir karar alırken, bu karar için riskin kapsamı, riskin olasılık dağılımı, rakamsal karşılığı olan maliyetin

---

<sup>85</sup> İşler, Didar Büyüker. Türkiyedeki Krizler ve Çözüm Önerisi Olarak: E-Ticaret Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2004. Syf:20

<sup>86</sup> Vardar, Abdül. Yeniden Yapılanma Stratejileri, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 82-83

kabul edilebilirlik derecesi gibi değişkenlerin değerlendirilmesi, karşı tedbir olarak ne yapılabileceğinin sorgulanması gerekir. Karar alırken, riskin girebileceği kör noktalar iyi analiz edilmelidir. Nerede bir yumuşak karın varsa, orda risk vardır. Risk, aynı zamanda fırsata açılan kapıdır. Riskin gerçekleşme ihtimali fazlalaştıkça, fırsatın çıkma ihtimalide artacaktır.

Günümüzde teknolojik gelişimin doğurduğu umulmadık ve yeni riskler, insanların ve işletmelerin göze almak mecburiyetinde olduğu risklerin sınırlarını genişletmektedir. Mevcut düzenlemeler, riskleri indirgemedi ne kadar hayati bir işleve sahip olsa da, riskleri değerlendirmede bir çıkmaz olarak yolda beklemektedir. Risk değerlendirmesi yapmak, riskin göze alınabilir uygunlukta olup olmadığını kararlaştırmak için öngörülebilir risk ayarında, standartları belirler.

Risk yönetimi, bir kurumun sahip olduğu risklerin belirlenmesi, bunların açıkça tanımlanması, ölçülebilir hale getirilmesi ve ölçümü, bunlara dair standartların ve limitlerin tespiti ile bu risklerin yönetiminde kullanılacak enstrümanların seçimi, bu enstrümanların kullanımına dair politikaların tespit ve uygulamasını içeren bir süreçtir. Bu süreçte ilk adım olan risklerin belirlenmesi ve bunların açıkça tanımlanması, sürecin devamının başarısı açısından çok önemlidir. Firmanın karşı karşıya olduğu riskleri belirlemesi, ekonomik gelişmeleri iyi takip etmesi ve finansal yapısını doğru olarak analiz etmesine bağlıdır.<sup>87</sup>

Güven ortamı oluşturulmamışsa insanlar riske girmeyi göze almayacaklardır. Riske girmeden de değişim sürecine girilemez. Değişim sürecine girilmeyince işletmeler ve teşebbüsler silinip gider. Risk; kısaca göze almaktır. Lider, hiç bir şeyi göze almazsa zaten başarısız olacaktır. Dolayısıyla asıl risk hiç bir şey yapmamak, eylemsizliktir. Lider, eylemsizlikle durumunu muhafaza eder fakat başarı, durup dururken kimsenin ayağına gelmez. Dolayısıyla risk başarı olasılığını tırmandıran bir faktördür.

### **2.9.5-DEĞERLERİ KORUMAK**

Etkin lider temsil ettiği değerleri ve ilkeleri koruyup gözettiği ölçüde kapsadığı alanı koruyacaktır. Temsil edilen değerler, mümkün olabilecek olgular ve sonuçlarıyla alakalı olarak insanların geliştirdiği pozitif veya negatif yaklaşımlar ve eylemler açısından etkilidir. İnsanların temsil ettiği değerler, önem sıralamalarını da belirler. Bu yüzden

---

<sup>87</sup> Er, Arş. Gör. Bünyamin. Uluslararasılaşma, Risk Yönetimi ve Türev Ürünler, Tokat, GOÜ İİBF, İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 15-17 Haziran,2006. Syf: 394

değerler, davranış tarzları biçiminde insanlar tarafından benimsenmiş kavramlardır. Değerler, erişilmesi olası hedeflerden ziyade, erişilme ihtiyacı hissedilen ideal amaçları yansıtır. Hedeflerinin önceliğini insanın etrafındaki olguların veya konunun dile getirdiği çıkarlar saptar. Bu yüzden de değerler, uzun solukludurlar ve değişim ağır gerçekleşir. Değerler, kişiden kişiye göre insanların ve toplulukların karakter yatkınlıkları ve kültürel farklılıklarıyla uyuşan bir dayanışma içindedir.

Değerler işletme dâhilinde başarıyı açıklayan, başarının standartlarını belirleyen, bununla çalışanların uygulamalarını ve davranışlarını tanımlamada, incelemede ve ölçümlendirmede kullanılan kavramlar ve kanaatlerdir. Eylemlerin nedenlerini algılamada önemli bir parola olan değerler, insanların önem sıralamasını belirterek talep ettikleri, öncelik verdikleri, üstün kıldıkları, yücelttikleri, eğilim gösterdikleri ve göstermedikleri ilkeleri tanımlar.

Lider değişim tarafından yaratılan sıkıntı hissi ve değişim tarafından duyulan ihtiyaç arasındaki hassas dengeyi bulması nedeniyle keskin bir bıçağın sırtında yürümektedir. Lider çevredeki değerlerin neler olduğunu bilmelidir.<sup>88</sup> Etkin liderliğin ölçütü, kendi temsil ettikleri değerler, bakış açısı ve yarınları tasarlama istikametinde davranış gösterirken, işletmeyi takip edenlerin temsil ettikleri değerlerine, alışkanlıklarına ve endişelerine muhalefet etmeden, alternatif göstermeleri ve gösterilen alternatifler istikametinde motive edebilmelerinde gizlidir.

Değerler, işletmenin mevcut kurumsal fikir genişliğinde eylemlerin hangi biçimde olacağını sorgular. Şeffaflık, doğruluk, eşit olanaklar, ilke entegrasyonu ve gelişim benzeri değerler işletmenin çalışmalarını devam ettirirken, saat gibi işlemekte kullandığı bir ibre işlevi oluşturmaktadır. Değerler davranışları andırır çünkü birisi diğerinin sonucudur. Aralarındaki ayırım değerlerin geçici olmamasından kaynaklanır. Değerler daha çok inançlar ve öğretilerle düğümlüdür.

Kriz olgusu hassaslığı artırır ve vermiş olduğu duygusallık, kriz liderinin duygusal taktiklerini ve faaliyetlerini de artırmasına neden olacaktır. Kriz lideri, değerlerin, etrafındakilerin olguları ve sorunları algılayış biçimini, tutumlarını ve önceliklerini belirlediğini bilerek, bu konuda duyarlı ve dikkatli olmalıdır. Liderin, etrafındakilerin değerlerine duyarlı ve duygusal refleks göstermesi, etkinliğini de artırması demektir. Lider ve etrafındakilerin arasındaki ahlaki değerler liderin etkinliği bakımından önemli

---

<sup>88</sup> Keçecioglu, Tamer. Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003. Syf: 53

bir yere sahiptir. Liderler etrafındakilerin temsil ettiği değerleri, taleplerini, coşkularını ve beklentilerini bilerek motive ederler. Bunun için liderlerin sürekli olarak etrafındakilerin değer yargılarını gözlemleyerek algılarını açık tutması gerekmektedir.

### **2.9.6- DUYARLI OLMAK**

İyi bir lider, insanların iyi ve kötü hallerde, her türlü zorluk altında kendisini takip ettiği bir kişidir. Bu insanlar, liderin kendisine, kabiliyetine ve mesleki bilgisine güven duyarlar; çünkü onlar kendilerinin liderleri için önemli olduklarını bilirler.<sup>89</sup> Kişiler farklı özellikler sergilemekte, farklı olaylar karşısında davranış ve tutumları da farklılık göstermektedir. Lider olabilmek için kişi bazı özelliklere sahip olmalıdır. Liderliğe giden yolda öncelikle yüksek bir kendini kabullenme gereklidir. Lider, gücünü de, zayıflığını da daha fazla kabul etmeye başlamalıdır. Gücünün nerelerde zayıflık olabildiğini bilmelidir. Kendisinin ve başkalarının farklı yönlerini görebilmeli ve daha fazla anlayışa sahip olmalıdır. Farklı kişilik değerlerini bilmeli, istediği birini geliştirebilmelidir. Etrafındaki insanların güçlerini ve ihtiyaçlarını görebilmelidir. Kendisini daha dengeli, daha tamamlayıcı ve bir bütün olarak hissedebilmelidir. Kurumlar yönetici ve liderlerinin kişiliğini yansıtır.<sup>90</sup>

Hızla globalleşen dünyada lider de, insanların ihtiyaçlarına, taleplerine, hissiyatlarına ve temsil ettikleri değerlere karşı duyarlı davranmak durumundadır. Çünkü insanlar belli değer ölçülerine göre yaklaşımlar ve davranışlar ortaya koymaktadır. Böylelikle, insanları birbirinden ayıran, ayrı değer ölçülerine göre değişen farklı yaşam biçimleri, ait olduğu sosyal çevre ve kültür belirlemektedir. Bu durum liderin kendisiyle tanışması, ardından da dâhil olduğu ortamı ve özelliklerini de tanınmasını gerekli kılar. Liderler, hızla değişen dünyaya endeksli toplumda da, insanların değişime ayak uydurmalarında, değişimin sebep olduğu uyumsuzluklara ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların altından kalkmalarına yardımcı olan, çıkar yol sunan kişi olmalıdır.

Karşılıklı olarak belli bir anlayışla, kurum yaşamının devam ettirilmesine yardımcı olan süreçte, işletme kültürü genel olarak şu işlevleri uygular:

---

<sup>89</sup> Adair, John. Etkili Stratejik Liderlik, Çevirmen: Salih Fatih Güneş, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2004. Syf:81

<sup>90</sup> Bender, Peter Urs. İçten Liderlik, Çeviren: Fatma Can Akbaş, İmren Kalyoncu. Hayat Yayınları, Ağustos, 2000. Syf: 90

-Bağları karşılıklı olarak güçlendirir. Müşterek kültür sonucunda, doğan ortak hedefler, temsil ettikleri kültüre teslim olan herkesi, bağları güçlendirmek için görevlendirir.

-Kurulan sistemin istikrarını sabitler, kararlılığını yükseltir. Müşterek kültürün ve değerlerin bir araya getirici olarak kullanılması ile işletme kültürü daima birlikteliği ve takip eden her üye arasında dayanışmayı güdüler.

-Üyelerine ve çalışanlara işletme bünyesinde bir itibar kazandırır. Geçerli ortak kurallar, algı ve değerler insanlara müşterek hedef hissini yansıtan, beraberlik algısını bölüştürür.

-İşletmenin etkileşim halinde olduğu çevresinde, işletmeye karşı pozitif düşüncelerin artmasını destekler, hareketleri şekillendirir. Kurum kültürü her şeyin süreci, tetikleyebilen nedenleri veya niçin yapıldığını bildiren, paylaşılan olguların merkezi olarak faaliyet gösterir.

-Kurum kültürü, çalışanların kişisel olarak fikir gücü ve bilimsel güç ile gerçekleştirme ve kavramsal temelde katkı sağlamasına imkân verirken, işletmenin de sağlanan katkıları iyi değerlendirerek, istifade etmesine olanak verir.

### **2.9.7- AKTİF DAVRANMAK AMA TELAŞ ETMEMEK**

Panik çok aşırı heyecan durumunda korkuyla beraber ortaya çıkan ve insanların hiç bir şey yapmaması şeklinde ve yahut o durumdan kurtulmanın en iyi yolunu düşünmeden ani olarak hareket ederek buldukları durumdan kurtulmaya çalıştıkları bir davranış türüdür. Panik durumunda çok güçlü bir korku insanı etkisi altına alır. Ergil, korku ortamında 'insanların mantıklarını geçici olarak' kaybettikleri hususunu vurgulamaktadır. İnsanlar bu durumda soğukkanlı ve mantıklı hareket edemezler.<sup>91</sup>

Kriz zamanında en fazla çatlağın oluşmasına neden olan aynı zamanda da işletme yönetimini baskı altına girmesine sebep olan konu, olan ya da olması ihtimal dâhilinde olan olguların belirsizliği ve mevcut belirsizliğin geç kalınmadan harekete geçilme isteğine neden olmasıdır. Kriz, belirsizlik ile paralel şekilde güçlenir, bu noktada yönetim, ilerlemelere ve değişimlere yetişmekte yetersiz kalır.

Bütün krizler ve varsayımların dışında yaşanan olayların gerçekleştiği zamanlar, işlev ve sorumlulukların farklılık gösterdiği, gerginlik zamanlarıdır. Bu zamanlarda

---

<sup>91</sup> Göksu, Dr. Turgut. Panik Yönetimi: Bir Toplu Davranış Biçimi Olarak Panik Ve Önleme Yolları, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:2 Syf: 193

stres yönetimi, kriz yönetiminin bölümlerinden biri haline gelir. Fazla karmaşık ikazlarla karşı karşıya kalan insanlar, duruma uygun duygusal tavsiyeler edinemedikleri için sersem gibi olurlar. Kriz zamanlarında belirsizliğin sebep olduğu gerginliğin boyunduruğu altındaki kişilerin, mantıklı düşünme yetenekleri sekteye uğrar. Stres yönetimi örgütteki çalışanlar bakımından değerlendirilirse, işletmenin kültürü, çoğunlukla tepede görev yapan liderler tarafından belirlenir. Liderler, işletmeleri için, ya motivasyon, mutluluk ve moral ya da gerginlik ve tedirginlik kaynağıdır. Bundan dolayı, yaşadıkları psikolojik boyut da, hiyerarşiden dolayı üst kademedен alt kademelere dağılır.

Panik davranışı, korku oluşturduğundan, korku ağaçların köklerinin topraksız kalması gibidir. Akan sel içerisinde hareket etmeye başlayan ağaçların verecekleri zararlar ve yıkıcı etkisi çok büyük olacaktır. Riskler krize dönüşmeye başladığında insanlar önceden bilgilendirilerek panik davranışının biçimlenmesinin önüne geçilebilir. Bir davranış biçimi olarak panik halinde insanlar şuursuz ve yıkıcı hareket etmektedirler. Yaradılış özelliklerinden dolayı insanlar hangi kriz ortamlarında hangi davranışı sergileyecekleri benzerlik göstermektedir. Bunlar bilindiğinde gerekli hazırlık yapıldığında birey ya da gruplar kendilerini koruyabilir ya da panikleyenler istenilen şekilde yönlendirilebilir.<sup>92</sup>

Kriz, işletmenin öngöremediği dolayısıyla entegre de olamadığı değişiklikten beslenir. Kriz, işletmeye içinde bulunduğu düzende değişikliğe karşı ani refleks göstermesi, edinilen deneyimlerin, bilginin ve mevcut olan işleyişin kalıplarının boyutunu değiştirmesi için baskı yapar. Etkin bir lider, baskı altında ve hayal kırıklığı içinde karar verirken dengeli, tehlike anında ise sakin olmalıdır. Eğer lider büyük baskı altında astlarının sakin ve mantıklı kalmasını istiyorsa, kendisi bu davranış şekillerini sergileyerek örnek olmalıdır. Stres, kargaşa ve hızlı değişim koşullarında sakin kalmalıdır.<sup>93</sup> Liderin kendine olan inancı, eğitimi, tecrübesi ve en önemlisi bilgisi hata yapmamaya çalışarak, çabuk hareket etmesini sağlayan unsurlarıdır. Lider kriz yönetimi tatbikatı yapıp, görmüş olduğu eksiklikleri tamamlamaya çalıştıysa ve etrafındakiler de antrenmanlıysa fazla telaş etmesine gerek kalmayacak ve aktif davranacaktır.

---

<sup>92</sup> Karakuş, Dr.Cahit. Bilinç, Ocak, 2012. Syf: 123

<sup>93</sup> Gürsoy Ali. Liderlikte Duygusal Zekâ, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005. Syf: 19



## 2.10-KRİZDEN YARAR SAĞLAMA AŞAMASINDA ETKİN KRİZ LİDERİ NİTELİKLERİ

Kriz yönetiminde son aşama artan limonlardan limonata yapmaktır. Bir şirket önceki aşamaları hatasız halledebilmişse altıncı aşama bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar. Krizler bir işletme için son derece biçimlendirici deneyimlerdir, hayatlarındaki dönüm noktalarıdır, kimi zaman da ölüm kalım deneyimleri haline gelirler. Bir yöneticinin liderliği, kuruluşun uzun vadedeki geleceği açısından başka hiçbir durumda kriz sırasında olduğu kadar belirgin ve belirleyici olamaz.<sup>94</sup>

Kısaca, işletmeyi krizin içine sürüklememek için bütün alternatif çarelerin değerlendirilmesi gerekir. Alternatif çareler sonuç vermediği takdirde krizin içine düşüldüğü kabullenilmeli, kriz gerçeği herkesle paylaşılmalı, krizin yönetilebilmesi için direksiyona geçilmeli ve mevcut vizyona ulaşılmasının zaman rötarı yapmasına izin verilmelidir.

Krizden yarar sağlama aşaması, iyileştirilmesi gereken uygulamalar ve gelecek olası krizlerde nasıl hareket edilmesinin uygun olacağı hakkında cevaplarla tanıştıır. Krizden yarar sağlama aşaması etki ve başarı olmak üzere iki güçlü kritere yoğunlaşır. Başarı kriterinde, işletmenin krizin üstesinden nasıl geldiği değerlendirilir ve krizi daha iyi yönetebilmek için geliştirilen yönetim planı ve tatbikatı incelenir. Krizin getirdiği zararın kapsamı değerlendirilir. Kriz yönetimi başarılı olduysa, krizin verdiği zarar korkulandan çok daha düşüktür. Krizin getirdiği zarar, krizi yönetimi için hazırlanan planın da başarı ölçütüdür.

Krizden yarar sağlama süreci, krize hazırlanma ve kriz döneminin içinde verilmesi gereken kararlar, alınacak tedbirler ve izlenecek yolların, içinde bulunulan koşulların, amaç ve araçların iyileştirilmesi ile kriz dönemi içindeyken deneyimlerden ders alarak öğrendiklerini sisteme aktarma, öğrenilenleri kriz yönetimine uyarlayıp çıkarmalar ve eklemeler yapılmasını sağlayan yenileme sürecidir. Kriz dönemlerinde değişim ve değişim tutkusu işletmenin varlığını korumak için zorunludur. Bu zorunluluk alınan dersleri bir an önce uygulamaya geçirmeyi gerekli kılar. Alınan dersler, kısaca inceleme ve öğrenme bulguları, işletmenin hafızasına yenilenme güdüsü olarak aksettirilir.

---

<sup>94</sup> Augustine, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf: 35-39

Neyi değiştirdiğiniz kadar nasıl değiştirdiğiniz de önemlidir.

–Çalıřanları sūrece katın.

–Stratejik seçimler yapma konusunda acele etmeyin.

–Kararlarınızı ōnsezilerle değil, verilere dayanarak alın.

–Aynı anda hem savunmada, hem de hūcumda oynamanızı saęlayacak bir oyun planı geliřtirin.<sup>95</sup>

### **2.10.1- ÖĞRENME EĞİLİMİNDE OLMAK**

Lider için ōđrenme, saplantı haline dōnūřmūř daimi bir tutkudur. Kriz kořullarında ise ōđrenme her zamankinden daha fazla ōnem kazanır. ūnkū kriz, kalıpların dıřına çıkararak, lidere bilmediđi yerden sorduđu için karřılařılan bir olgudur. Liderin deęiřim programı, yařamı boyunca devam eder. Liderin, ōđrenme ve geliřim sūrelerinde, yetinme diye bir sōzcūk yoktur. Etrafındakilere tesirli bir ōđretim verebilmesi için, ōncelikle liderin ōđrenmesi gereklidir. ‘Eđitim; deęiřime duyulan ihtiyacın ōđrenilmesini ve yeni yaklařımın benimsenmesini, deęiřimlerin etkin bir biçimde paylařılmasını ve her bir bireyin yeni taleplere uyum gōsterebilmesi için kendi becerilerine gūven duymasını ve zayıf yōnlerini geliřtirmesini saęlar.<sup>96</sup>

Őđrenme eđiliminde olan lider, ōđrenen iřletme biçimine uygun olarak eylemler gerçekleřtiren ve ōyle hareket eden, yařadıđu mūddete ōđrenmekle sorumlu olan, kiřisel eđitim de sunarak çalıřanlarına ōrnek oluřturan kiřidir. Aynı zamanda kendisi, iřletme ve çalıřanlar için ōđrenme isteđini gūlendirecek etkenler ortaya çıkaran, ōđrenmeye engel olan etmenleri de ortadan kaldırmak için uđrařan, etrafındakilerin sistemli dūřūnceler geliřtirmesine olanak saęlayan ve ōđrendikten sonra diđerlerine de ōđreterek pekiřtiren, bu durumu yerleřtirerek sistemleřtirmeyi becerebilen kiřidir.

İlerideki liderlerden akıllı ve muazzam donanımlarla yūklū olmalarından ziyade, ōđrenmeyi bařarabilme aksiyonu arzulanmaktadır. Bilgi kaynaklı teknolojinin yūkseliř gōstermesi ve elde var olan bilgi yıđılımanın da kısa sūrede eriyerek etkisiz kalması ilerideki, gelecek liderleri duraksamaya yer bırakmadan devamlı kendini yenilemek ve ōđrenmek için sıkıřtırmaktadır. Őđrenen liderler, lider manevralarını ōđrenme ve sūrekli kendini geliřtirme yolundadırlar.

<sup>95</sup> [http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703658\\_guncel-mark-nadler-janet-spencer-kriz-ve-liderlik](http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703658_guncel-mark-nadler-janet-spencer-kriz-ve-liderlik)

<sup>96</sup> Hussey, David, E. Kurumsal Deęiřimi Bařarmak, eviren: Tūlay Savařer, Rota Yayınları, İstanbūl, 1997. Syf: 41

Lider için öğrenme, hayatı boyunca dolmayacak bir kör kuyudur. Öğrenmek, değişimin atom çekirdeğidir. Rutin, ayakların altından kayıp giderken, kriz tarafından değişime itilmektense, balıklama atlama cesaretini edinmenin ehliyetidir öğrenmek. Krizin ana sebeplerinden bir tanesi olan değişime ayak uydurmak daha sonrada yönetmek, yeteneklerini daima geliştiren, edinen ve öğrenen liderlerle gerçekleşecektir. Çünkü değişim sistemin değil, liderin işidir.

### **2.10.2- GELİŞTİRMEYE KENDİYLE BAŞLAMA**

Lider çalıştığı şirkete ve etkileşimde olduğu herkese, kendi politikasını ve stilini aksettirmeye çalışır. İşletme liderle eşdeğer olarak gelişir. Kriz dönemlerinde gelişimin önemi had safhaya çıkar çünkü krizin ana nedeni yerinde saymaktır yani gelişime karşı bağımsızlık kazandırılmamış işletmenin, durağan rutininin artık işlememesidir. Bu rutin gelişim sürecinin başlamasıyla geride kalır. Gelişime endeksli olarak liderde kendini geliştirir, hatta gelişime yol göstermek için adımlarını sıklaştırır. Lider, işletmeyi yönetmek için öncelikle kendi sınırlarını öğrenmelidir. Kendini geliştirdikten sonra ilk iş; şirketin kaderini değiştirmektir.

Değişimin durmaksızın kendini bile hızla geliştirdiği günümüzde, liderlerde etraflarındaki sistem değişerek farklılaştıkça kendilerini gelişime endeksli olarak yenileyerek ve adapte ederek yeterliliklerini ilerletmelidirler. Başarıyı rutini haline getirmiş bir lider değişimi, kendisi ve çalıştığı işletmeyle alakalı mümkün hipotezleri kesintisiz şekilde sorgulayarak, daima kendisinin ve çalıştığı işletmenin sınırlarını zorlayıp kapasitesini yukarı çıkaracak bakış açıları geliştirerek, gerçekleştirir.

Organizasyonlarda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için öncelikle bir dönüşümsel havanın yaratılması gerekir. Bu dönüşümsel hava; müşteriye endekslenmiş, sevgi odaklı, içsel güdülenmeyi merkeze alan ve takım oyununu destekleyen bir anlayışı içerisinde olmalıdır. Bu yapı, faaliyetleri açısından esnek bir organizasyonu ifade eder. Yine bu yapı, bireylerin kişisel gelişmelerine imkân veren, onları bir sonraki kariyer basamağına hazırlayan, amacı gerçekleştirme sürecinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini olumlu bir sürece dönüştüren, müşterileri ve rakipleri ile işbirliği yapabilen ve yeniliğe her zaman açık bir organizasyon olmayı da gerektirmektedir.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Baloğlu, Nuri, Engin Karadağ, Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, Cilt 15, Sayı 58. Syf: 18

Kriz lideri, bir kere düştüğü krize bir daha düşmek istemeyecektir, o yüzden krizlerde evrim değiştirir, krizin bir adım önünde olmak için lider de evrimini hızla geliştirmelidir. Kriz liderinin sözlüğünde kanaat diye bir şey yoktur. Aşılan her gelişim kotası yerini başka bir değişim isteğine bırakır. Bu devir daim sürekli devam eder. İşini her geçen gün dünden daha iyi yapma isteği bitip tükenmez. Yenilik iştahı, sürekli kabarıktır çünkü açlığını yeni fikirlerle besler.

### 2.10.3- DEĞİŞİMİ ANLAMAK

Değişim, Prahalad'ın “Değişmezseniz, ölürsünüz!” uyarısını tüm birey, toplum, kurum, kuruluş ve örgütleri kabule zorlamıştır. Değişimin hızı, gücü ve etkisi sınır tanımaz bir boyuta ulaşmıştır. Örgütler için değişimin anlamı, en genel ifade ile “risk” sözcüğü ile açıklanabilir. Zıttı ile “istikrar,” değişimin en az ya da yavaş seyri demektir. Bir örgütü değişim kıskacına alan sebepler; örgütün içinden ve dışından olmak üzere farklı, ama birbirine bağlı kaynaklardan beslenebilir.<sup>98</sup>

Değişimin kendisiyle birlikte getirdiği en büyük etken, işletmenin süreçlerini ve yapısını dinamik hale sokması ve rutin haline gelmiş süreçlerin ve yapının kapladığı alanın artık dar gelmesine neden olmasıdır. Karmaşık koşulların ve kriz periyotlarının asıl sorunu, düzen halinde işlediği sanılan rutinin işlemez hale gelmesi ve geçerliliğini yitirmesidir. ‘Önemli olan, örgütte önce örgüt kültürünün sürekli gelişme yönünde oluşturulması, buna genel bir inancın olmasıdır. Bundan sonra hızlı ve radikal bir değişim gereklidir. Bu köklü değişimin bir sonucu olarak, örgüt performansında bir “atılım ya da “sıçrama” söz konusu olacaktır. Bu aşamada her şey bitmiş değildir; yapılması gereken hiç durmaksızın gelişme performansını sürdürmektir. Bunun için Kaizen felsefesine inanmak gerekir.’ Kaizen’in felsefesi: En iyi, iyinin düşmanıdır.<sup>99</sup>

Değişimin yönünü lider saptar. Hangi yöne sapacağını, belirlemenin gerçekleşebilmesi için de, yönü belirleyip harekete geçme gerekliliğinin bilinmesi gerekir. Değişimin yönüne müdahale eden lider, gidişata yeni bir ivme kazandıracaktır. Değişimi yönetebilmek, hareketli bölümlerden meydana gelen değişken bir olguyu dengede tutabilmek demektir. Bu denge hareketlerin birbirini nasıl etkilediği, bir

<sup>98</sup> Yeniçeri, Özcan, Zeliha Seçkin, Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2011,Sayı 29. Syf: 99

<sup>99</sup> Bacni, Zeynep. Global Mali Kriz Sürecinde Kriz Yönetimi ve Yeniden Yapılandırmalar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010. Syf: 60

hareketin yer değiştirmesinin diğer hareketlerin dengesini kaybetmeden nasıl yapılabileceğini ve sistemin tamamını anlamak değişimi sürdürebilmek için gereklidir.

Çiftçiler hiç bir zaman toprağı ekime hazırlamanın mı, en iyi tohumları seçmenin mi, yoksa ekmenin mi daha önemli olduğu sorusunu kendilerine sormazlar. Aynı Şekilde bizlerde sistemleri ve yapıları değiştirmeye mi yoksa insanları değiştirmeye mi ağırlık vereceğimiz sorusu üzerinde düşünmemeliyiz. Her ikisini de yapmalıyız. İnsanlar değiştiğinde kuruluşlar değişir, kuruluşlar değiştiğinde de insanlar.<sup>100</sup>Geliştirmek emek istediği kadar zaman da isteyen bir iştir. Lideri gelişim mücadelesine iten sebep ne kadar kriz olsa da, aslında gelişimsizliğin krizi oluşturduğu bilinmektedir. Gelişim, ağımızda artık lüks olmaktan çıkmış, ihtiyaç olmuştur. Kriz, liderin gelişim açlığını doyurması için, iştahını kabartan bir bahane olmuştur. Değişim, istenen alanları başkalaştırmak kadar, yeni alanları ve daha fazlasını istemektir.

#### **2.10.4- DEğİŞİMİ ANLATMAK**

Kriz lideri değişimi fırsat olarak görmektedir fakat etrafındakilerin de fırsat olarak görmesini sağlayamadığı ve onları psikolojik olarak değişim havasına sokamadığı takdirde karşılaşacağı dirence davetiye çıkarmış olur. Etrafındakileri değişime özendirmek, motive etmek ve değişimin önemini kavratılabilmek liderin işidir. İşletmedeki değişimin çalışanlara sağlayacağı olanaklar belirtilip, değişim için emek sarf etmeleri sağlanarak, direnç mekanizmaları kırılmalıdır. Liderin alışanlara ve yaptıkları işe saygı göstermesi başlangıç noktasıdır. Çalışanlara karşı ne kadar ilgili olunursa, saygılı davranılırsa, güven verilirse ve temsil edilen değerlerle saflar sıklaştırılırsa, çalışanlarda değişime karşı yüzlerini o kadar çabuk dndrebilirler.

Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel evre değişimlerinin hızı arttıça kurumsal glerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırılabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümleme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve

---

<sup>100</sup> etin, Prof. Dr. Canan. Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip alışması Arasındaki İlişkilerin ok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, Yayın No: 2008-15, İstanbul, 2008. Syf:33

tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır.<sup>101</sup> Liderlik olgusunun en önemli işlevi hedefleri ulaşılabilir kılmaktır. Lider gerçekleştirilecek hedefi saptar ve değişimi o doğrultuda başlatır. Lider etkili iletişimi kullanarak çalışanları değişime motive etmeli, çalışanları değişimin avantajlarına ve gerekli olduğuna ikna etmelidir. Lider, değişimin başarılı olması için iletişimi bir anahtar gibi kullanmalıdır ve etkili iletişim için uygun koşulları oluşturmalıdır. İletişimin en önemli elementlerinden bir tanesi de söylenenlere kulak vermek, dinlemektir. Söylediklerinin dikkate alınıp dinlendiğini bilen insanlar değişime çabuk uyum gösterirler ve direnmezler.

Değişimi yöneten liderin başarılı olması için:

- Çalışanlarla açık iletişim kurulmalı ve çalışanlara karşı şeffaf olunmalı,
- Çalışanların birbirlerine karşı ve işletmeye karşı güven duydukları bir iklim yaratılmalı,
- Çalışanlara karşı açık olmalı ve açık bir iletişim yöntemi uygulamalı,
- Çalışanların görüşlerine ve fikirlerine önem vererek, ortaya çıkarmak ve anlamaya çalışmak için gayret göstermeli, bilgi edinmek için kulak vermeli ve dinlerken aktif olunmalıdır.

### **2.10.5- DEĞİŞİMİ SİSTEMLEŞTİRMEK ve BENİMSETMEK**

Değişim, günümüzde dilden düşmeyen bir ifadedir. İktisadi, politik, kültürel, teknik, toplumsal ve daha çok fazla alan hızlı değişime endekslenmiştir. Birçok alanın dikkatini çeken bu kavram, insanlar ve işletmeler için gerekli bir olgu konumundadır. Süratli bilgi üretimi, hızlı iletişim ve süratli ilerleme, değişimi kaçınılmaz yapmaktadır. Değişim daha öncelerde de değerli bir olguyken artık günümüzde kaçınılmaz olmuş, zorunluluk halini almıştır. Kesintisiz bir değişim varlığını sürdürmenin ve herkesin ilerisinden gitmenin yoludur.

Değişim, insanların dolayısıyla da işletmelerin damarlarında sinsice dolaşan global bir gerçektir. Bu gerçeğin zaman içinde kıvamı, akış yönü ve gücü değişkenlik göstermektedir. Günümüz şartlarında hüküm süren karışıklık, belirsizlik ve hareketlilik kriter olarak belirlendiğinde, düğüm noktası ve irdelenmesi gereken, mevcut durumun

---

<sup>101</sup> Larsen A.T. Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek, İnsan Yönetimi, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul, 1996. Syf: 84

nasıl üstesinden gelineceği, değişime ne şekilde entegre olunarak, salgının hangi açıdan yayılmasının önleneceğidir.

Durmaksızın değişen iç ve dış çevre şartlarıyla bağdaşabilmek, devamlı olarak ilerleyebilmek ve kazançlarını arttırabilmek, uzun vadede başarı sağlayabilmek, öngörü sahibi, sadece mahalleyi değil dünyayı okuyabilecek, menzilin merceğinde kırk tane gelecek yılı görebilecek, derdi yarını kurtarmak değil yarınlar inşa etmek olacak, küçük ateşlerle elini yakmak yerine büyük ateşlerde kazanını kaynatacak liderlerle hayata geçebilir. Bunlar olduğu zaman, bahsedilen iç ve dış çevre faktörleri liderin kırdığı zincirlerindeki bir halka olacaktır çünkü lider artık her şeyi belirli denetim sağlayabileceği değişkenler olarak görecektir, dolayısıyla yeni fikirler ve yeterlilikler kazanmaya çalışacaktır.

Lider, değişimin kendi kabuğuna sığmadığını bilmesi, onu kalıplaşmış kurallardan muaf tutarak özgür bırakması gerekmektedir. İşletmenin ayakta kalabilmesi, değişimi sistemleştirebilme orantısına bağlıdır. Değişim, işletmenin kendini doyurması ya da tatmin etmesi için gözünü daha iyiye dikmesidir. Değişimi uygulayabilmek için denge durumundan çıkmak gerekir ki: 'Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır: İlki, değişime yönlendirilen güçlendirilmelidir. İkincisi, direnen güçler azaltılmalıdır. Üçüncüsü ise, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarıldığında, değişim uygulanabilir demektir.<sup>102</sup> Çözülmenin gerçekleşmesi, liderin etrafındakilerin karamsarlıklarını ve kaygılarını frenlemesi ve onları ikna etmesi ile mümkündür. Lider çözülmenin kolay olması için, öncelikle etrafındakileri ortak ideallere entegre ederek, kenetleme stratejisi geliştirmelidir.

Değişimi yönetebilmek, işletmenin kimliği, stratejisi, sistemi ve yapısında önemli değişimler gerçekleştiren ve bunu uygularken politika ve süreçleri değişime yanıt verecek niteliklerle düzenleyen bir sistemdir. Değişimi yönetebilmek, çok ince bir ipte denge tutturarak cambazlık yapmaktır. Bu dengeyi sağlamak, değişim için gayret eden insanlarla, değiştirilen stratejileri uygulamaya sokmaları istenen insanların kuracağı iletişim köprüleri, değişimin hayata geçeceği bir işletme buketi oluşturmak ve değişime endeksli olarak duygusal bağları da değişimin diline çevirmek ve güçlendirmektir.

---

<sup>102</sup> Sayılı, Halil, Ahmet Tüfekçi. Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008.Syf: 197

### 2.10.6- İSTEKLENDİRME (MOTİVASYON)

Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder.<sup>103</sup> Genel görüşe göre motivasyon; işletmenin ve çalışanların karşılıklı taleplerini karşılamak adına gereken koşulları oluşturarak, çalışanların enerjik hale getirilmesi için akıntıya kapılmalarını sağlayıp, teşvik edebilme sürecidir. Gidişatın doğrultusuna, sürekliliğine ve kuvvetine göre hızlı ve acele olarak gösterilen etkidir. Liderin dolayısıyla işletmenin başarılı olması, çalışanların işletme hedefleri istikametine yönelmelerine; becerilerini, bilgi birikimlerini ve güçlerini bu istikamet doğrultusunda kullanmalarına endekslidir.

Kriz lideri, ilk önce kendi kendisini sürekli bir formatla motiveye güncelleyerek, kendi otomatik isteklendirmesini, benliğine empoze edebilmelidir. Kendi motivasyonunun şarjını doldurduktan sonra etrafındakilere de yükleyerek bunu paylaşabilir. Lider, etrafındakileri belli bir yoğunluk düzeyine ulaştırabilmek için, onları manevralarıyla teşvik ederek işlevsel kıvama sokar. Bu kıvama anlam kazandırmak için güdüleme olgusu da, etrafındakilerin kendi içlerinden gelen bir arzuymuş gibi gözükmelidir. Şirketteki çalışanların motive edilebilmesi için; liderin çalışanlarını yüreklendirmesi, daha etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayacak mantıklı sebepler sunması, yaptıkları işi benimsemelerini sağlaması gerekir.

Liderin iş görenleri güdüleyerek işlerini daha istekli yapmaları, onların güvenini ve saygısını elde etmekle mümkün olur. Birlikte iş görebilmek, ilerleme kaydedebilmek için ise onları dinlemelidir. Sorumluluk alarak iş görenlere güçlü bir karaktere sahip olduğu izlenimini vermelidir.<sup>104</sup> Motivasyon, yaratıcılığı doğru tarafa yönlendirmede en önemli etkidir. İnsanların potansiyellerinde zaten var olan talep gücünün meydana çıkartılması, enerjinin hedefe doğru yönlendirilmesi motivasyonla mümkündür. Motive edilmiş insanların akli daha fazla dinamik, randımanlı çalışır hale geliyor ve gerekli atmosfer oluşturulduğunda yaratıcı oluyorlar. Örneğin başarılı fikirlerin mükâfatlandırılması gibi, böylece fikri geliştirenin motivasyonu daha da artarken, onun dışındaki çalışanlar da teşvik edilmiş oluyor. Araştırmalar gösteriyor ki; dinamik ve

<sup>103</sup> Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim, 2000. Syf: 38

<sup>104</sup> Doğan, Selen. Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007. Syf: 34



yaratıcı tutumların sergilendiği, yeni ürünlerin geliştirildiği başarılı ortamların oluşturulması, çalışanların motive edilmesiyle sağlanabilir.

### **2.10.7- PARADİGMA AŞINMASINA MEYDAN VERMEK**

Paradigmaların hepsi açık şekildeki düğüm noktalarına tepkisel bir cevap olmak adına geliştirildiğinden dolayı, problem düğümü çözülünce ve oluşturulan paradigmayla uyum gösteremeyen yeni düğüm noktaları katıldıkça etkin paradigma usulca sahneden çekilerek etkinliğini kaybeder. Yani etkin paradigma yavaş yavaş işlevini kaybetmiştir. Fakat bu durumun anlaşılması sahnenin kapanması çok zordur. Bunun bariz belirtisi, önceki paradigmanın açık şekilde irdelenerek, eleştiri iğnelerinin paradigmayı delik deşik etmesidir. Taze fikirler ve yönelimler baş gösterir, tartışmanın hararet ibresi yükselir. Aynı biçimde ufak bir grup, benimsenmemiş değişik kurallar getirerek sorunu çözmeye yönelir. Bu grup ilk aşamada kabul görmez. Ama yavaş yavaş taşlar yerine oturmaya başlar, değişik kabul edilen kurallar katlanarak artan sorunlara yeni çözümler getirmeye başlar. Mevcut paradigma sahneden çekilme sürecine girerek yerini yeni paradigmaya bırakmaya başlar.

Liderin, hızlı dönüşüme ayak uydurabilmesi için sabit fikirlerinden, alışkanlıklarından sıyrılması gerekmektedir. Her şeyin hızla aşıldığı yenedünya düzeninde, istikrarın ömrü kısalmış olup, her şey yerini yenisine bırakmaktadır. Kalıplaşmış düşüncelerini ve mevcut alışkanlıklarını bırakmayan liderler, krizle karşı karşıya kalıp, kriz akıntısında savrulurken, krizin istediği yöne yalpalanmaktadırlar. Liderin dönüşüme entegre olabilmesi, dönüşüme oturacak yer açmak için, mevcut alışkanlıklarını değiştirmeye gayret ederek, saplantılarından kurtulması gerekmektedir. Liderin paradigma aşınmasına meydan vermesi, sistemin dönüşümü için olmazsa olmazdır. 'Paradigmalar güçlüdür. Çünkü onlar, arkasından dünyayı gördüğümüz merceği yansıtmaktadırlar. Değişim ister birden bire olsun, isterse ağır ağır, temkinli gelişsin; bir paradigma değişimindeki güç, çok önemli bir değişikliğin temel gücüdür. Paradigma değişimleri dünyayı farklı bir gözle değerlendirmemize yol açarlar. Bir diğer ifade ile dünyaya nasıl bir gözlükle baktığımızdır.<sup>105</sup> Ortaya çıkan her paradigma açık bir sorunsal tanımlama ya da çıkar yol açma önerisidir. Ortaya çıkan her paradigma kendinden önce var olan paradigmanın irdelenmesiyle gündeme gelir. Önceki paradigmanın irdelenmesine, ilerleme prensibinin doğası olarak bakmalıyız. Önceki

<sup>105</sup> Bıçakçı, Ulaş. Paradigma ve Yaşam Kalitesi, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 2

paradigmanın kusurlu olabileceğini kabul etmemek, işleyişteki sorunları çözmeyecek aksine belli bir süre sonra sistemini çökertecektir. Paradigmaların var olan realiteyi çözemediği kriz zamanları yeni paradigmalara su yüzüne çıktığı, vizyonların yeniden şekillendirildiği zamanlardır.

Başkalaşan paradigma değişimi, günümüzde geniş bir kapsama yayılmış, gerekli olduğu sahalarda yeni düzenlemeleri kaçınılmaz kılmıştır. Lider, değişimin; öngörü, şartlar, algı, düşünce şekli gibi her uzanımını çevreleyen paradigma dönüşümünü bir ortamda hayata geçirebilmek için ana ihtiyaçtır. Geniş boyutlu dönüşüme gidebilmek için önceki düşüncelerin, sabit fikirlerin tamamen bir kenara bırakılması gerekmektedir. Üstelik geçmişteki kayda değer kırılma noktaları da gittikçe ilkelleşmekte veya onaylanmamaktadır. Günümüz bilişim çağındaki liderin de değişiklik yapabilmesi; sabit fikirli olmamasına, köklü düşüncelerini değiştirebilmesi ve dönüşümü üretebilmesine bağlıdır. Lider, kapsadığı alanda paradigma aşınmasına meydan vermelidir.

Eski paradigmada, herhangi bir karmaşık sistemde bütüne ait dinamiklerin parçaların özellikleriyle anlaşılabilirliğine inanılırdı. Yeni paradigmada parçalar ile bütün arasındaki ilişki korunmaktadır. Parçaların özellikleri ancak bütüne ait dinamiklerden anlaşılabilir. Sonuçta, parça diye bir şey kalmaz. Bizim parça dediğimiz şey, kopmaz bir ilişki ağı içindeki bir kalıptan ibarettir.<sup>106</sup> Değişime doğru manevra geliştirmek ve yeniliğe adapte olarak işletmenin kazancını ve iktisadi varlığını fazlalaştırmak; işlemsel çevikliği güçlendirmek, üretilen ürünleri kaliteli hale getirmeyi, alıcılar için değer üretmeyi, ürün için yeni satış alanlarına ulaşarak üstünlük dengesinin kurulmasını, öğrenmeyi ve öğrendiklerimizin hemen işlevsel hale getirilmesini gerektirmektedir. Olağanüstü bir değişim hızının her şeyi yörüngesinin içine aldığı günümüzde, lider ve çalışanların bakış açılarında ve işletmelerin yapılarında değişime gidilmeksizin, günümüzün yarattığı sorunları, geçmişin yönetim çözümleriyle çare bulmaya çalışmak mantıklı bir tutum olmaz.

## **2.11- KRİZ DÖNEMİ LİDERLİĞİNE HAS ANA ÖZELLİKLER**

Kriz salgının her işletmeye bulaştığı bir dönemde liderlik, krize meydan okumak demektir. Salgının, istikrar bağımsızlığını ne kadar etkileyebileceği, daha ne kadar yayılabileceği belirsizken, izleyenler karışımın dozunu liderin belirleyeceği antibiyotigi

---

<sup>106</sup> Gerzon Mark, Çatışma Ortamında Liderlik, Çevirmen: Ahmet Kardam, MESS Yayın, İstanbul, Aralık, 2006. Syf: 118

dört gözle beklerler. Bu kuşku yüklü bekleyiş, fazla süre ötelenemeyeceği için, antibiyotiğin hızlı hazırlanması ve piyasaya sürülmesi hayatidir. Daha sonra izleyenler tarafından antibiyotiğin derde ne kadar deva olduğu, ne kadar şifa verdiği gözlemlenmeye başlanır.

Sistemin yara almaması ya da aldığı yarayı sınırlayabilmek için lider normal zamanlardan çok daha fazla çaba harcaması gerektiğini bilmeli, ona göre hareket etmelidir. Kriz salgını ile mücadele liderden, daha fazla vasıf, donanım ve özellik talep etmektedir. Liderin kendini yeni duruma uyarlaması ancak başkalaşım ile mümkündür. Hem gemiyi yürütmek hem de fırtınayla boğuşmak için gerekirse can simidi gerekirse de kaptan genetiğini bünyesinde barındırmalıdır.

Liderlik kavramının özellikleri, bu özelliklerin bileşeni sonucunda ortaya çıkan lider realitesi, kriz döneminin kalıbına uymakta yetersiz kalır. Lider, krizle sentezleşince lider özellikleri ve liderden beklentiler de krizle entegrasyon içine girer. Liderin kaftanını elastiki hale getirip, genişletmesi gerekir. Liderin yazılış tarzı aynı kalır ama anlamı değişir. Artık içine çok daha fazla şey sığar.

### **2.11.1- ARANDIĞI YERDE VE GÖZ ÖNÜNDE OLMAK**

Kriz liderlerine kolaylıkla ulaşılabilmesi ve başvurulabilmesidir. İşlerin işleyiş sürecinde liderin bizzat orda olması gerekir. Ayrıntılara, sorumlu bir gözlemci gözüyle bakılması, sorunun yakalanıp çıkartılmasını hızlandıracaktır. Bu şirkette daha çok zaman geçirmesi demektir. Kriz dönemlerinde liderin özgürlük alanı ister istemez kısıtlanacaktır, bu durum liderliğin diyeti olarak düşünülmelidir. Lider, belirsizlik havasının getirdiği sisi dağıtmak için, izleyenleri gelişmelerden sürekli haberdar etmelidir. Bu karşılıklı çıkar durumu izleyenlerin gündemine oturmasını sağlayacaktır.

Kriz zamanlarında insanlar, güçlü lidere gereksinim duyar. Sorunları çözmeye kendini adanmış ve kendinden emin bir lider, her şeyden daha önemlidir. Bu nedenle, komutanlar ön saflardaki siperlere gider. Liderin, kamuoyu önünde olmasının önemi çok büyüktür.<sup>107</sup>

Liderlik potansiyeli taşımakla, liderlik yapabilmek ayrı bağlantılardır ama birbirlerini tamamlarlar. Etkili bir liderlik için deneyin ve davranışın bir arada harmanlanması gerekmektedir. Görevlerin ve yetkinin çoğalması ile verilen görevlerden alınan randımanların artması paralel bir doğrultuda ilerler. Gündelik hayatımızda gidişata karşı

<sup>107</sup> Luecke, Richard. Kriz Yönetimi, Çeviri: Önder Sarıkaya, Kültür Yayınları, Ocak, 2008. Syf: 102

verdiğimiz tepkilerimiz devamlı olarak değişkenlik gösterir. Bazı vakitler olguların başkarakteri olurken, bazı vakitler sadece seyreden tarafta bulunur ya da tamamen aldırılmaz oluruz. Değerli olan bu dereceyi devamlı olarak üste tutabilmektir. Bunu gerçekleştirmenin çözüm yolu boy göstererek, riski göze almaktan geçer.

Yönetimin, kriz dönemlerinde dolaşarak ve birebir tepkileri elde ederek bir yönetim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kriz lideri, işletmeden direk ve ya endirekt etkilenen, çalışanlarda dâhil herkesle karşılıklı yüz yüze ve birebir iletişim halinde olmalıdır. Bununla birlikte, çalışanların istek ve görüşleri ile alakadar olduğunu onlara hissettirilmelidir. Çalışanların taşıdıkları kaygı ve korkular yönetim tarafından anlayışla karşılanıp bertaraf edilmelidir. Çalışanların düşüncelerini paylaşmalarına olanak sağlanıp, teşvik edilmelidir.

Gerçekliği yalnızca küresel düzeyde değil, aynı zamanda işletmenin en alt düzeyinde de eşi görülmedik bir şekilde kavramak zorundasınız. Şirket operasyonlarının A' dan Z' ye her şeyinden siz sorumlusunuz ve şimdi bu role geçmişte hiç olmadığı kadar yoğun şekilde odaklanmanız gerekiyor. Söylemek istediğimiz şey, daha fazla operasyonel işlev kazanmanız.<sup>108</sup> Kriz dönemlerinde lider, herkesle temas halinde olmalı ve insanların arasına karışmalıdır. İnsanların lidere kolay ulaşması, liderin çözüm yolunu bildiğini, krizi çözeceğine inandığı için insanlardan kaçması gerektiğini, sonuçlardan korkmadığını, görünmez bir mikrofonla diğerlerine duyurması demektir. Lider, etrafındakilere moral depolamalı ve pozitif etkilerin sıcaklığını koruması için, bir tek kendi kalsa bile fırtınanın ortasında beklemelidir. Kriz liderinin, soğukkanlılığını kaybetme lüksü yoktur.

### **2.11.2- CANLI İLETİŞİM**

Liderin canlılığının kaynağı özgüvenidir. Etrafındakiler, bu canlılığın etkisine kapılarak, liderle pozitif enerji takasına girerler. Enerji bulaşıcı bir olgu olduğu için, olumlu bir hava yaratılması açısından çok önemlidir. Liderin canlılığı, karamsarlık havasına kapılmış ya da kapılmak üzere olan herkesin negatif enerjisini mıknatıs gibi çekerek pozitifeye çevirir. Kriz durumunda izleyicilerin güven ve desteğini sağlamak ve onları inandırmak çok önemlidir. Güven duygusu kilitlidir. Bu kilidin iki anahtarı da dürüst bilgilendirme ve şeffaflıktır. Güven duygusunun devamı ortak çıkarlara ulaşma

---

<sup>108</sup> Charan, Ram. Zor Zamanlarda Liderlik, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, Mayıs 2009, İstanbul. Sayfa: 44

hedefindeki yolun pekiştirilmesidir. Lidere doğru yolu bulacağı konusunda güven firesiz ve tam olmalıdır.

Kriz zamanlarında dayanak olarak kullanılan kriz yönetim planları ile birlikte herhangi bir plan geliştirmeksizin davranış göstermeye imkân sağlayan bir işletme kültürünün mevcudiyeti önem arz eder. Kriz liderlerinin birbirlerine karşılıklı ihtiyaçlarını en aza indirgeyen ve iletişim araçlarına gereken bilgilerin kısa sürede ilgili organlara iletilebilmesini sağlayan bir işletme kültürünün mümkün olması için iki önemli etken vardır. Bunlardan ilki kriz hattındaki bilgilerin işletmeden etkilenen herkese açıkça anlatılması, ikincisi ise işletme dâhilindeki tepeden tabana ve tabandan tepeye iletişim kanallarının etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli merkezin var olmasıdır.

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında işletmede çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. İşletme yönetimi kriz iletişim planı hazırlarken bir kriz anında kullanılacak iletişim hakkında da bilgi sahibi olmalıdır.<sup>109</sup>

Çevreden edinilen mevcut veriler hiç zaman kaybetmeden bilgiye çevrilerek, gereken yerlere en hızlı kanaldan, gerçek ve şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır. Benzer biçimde işletmeden etkilenen herkesten ulaşabilecek ikazlara açık olunmalı, nakledilen ve aktarılan bilgilerin analizleri özenle incelenmelidir. Kriz zamanında işletmenin planları, sürdürülen stratejiyle aynı hızda yer almalıdır. Kriz yönetimi sınırlarında, işletmenin etkilediği herkesle kurulan iletişim yalnızca bir sonuç olarak değerlendirilmemeli ayrıca da bir kazanç olarak dikkate alınmalıdır.

İletişimi denetim altında tutmak, denetimi sağlayabilmek için, doğru bilgilerle kamuoyunun önüne çıkmak zorunludur. Her şeyin çalkalanmış ve bulanıktır olduğu kriz ortamında, doğru bilgi de sağlam kaynağın bulunması, bu bilgilerin aynı zamanda karar verme sürecinde de kullanılacağından çok önemlidir. Verilecek mesajların içeriği, zaman kaybetmeden ilgililere iletilmesi işletme için elzemdir.

<sup>109</sup> Haşit, Gürkan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları:1177, 2000. Syf: 101

### 2.11.3- GÜÇLÜ İYİMSERLİK

İyimserlik olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlar. Böylece birey yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutar ve öz değerinin farkında olur. İyimser bireyler yaşamdaki olumsuz olaylardan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzak tutarlar. İyimser liderlerin astlarını gelecek ve örgüte bağlı olma konusunda güdüleme ve teşvik etmede diğerlerine nazaran daha başarılı oldukları ampirik araştırmalarla desteklenmiştir.<sup>110</sup>

Kötümser, olumsuz düşüncelere sahip olan ve ümit etmeyi bilmeyen birinin ne kendisi ne de uzmanlaştığı alanın lideri olması olanaksızdır. İyimserlik, liderliğin en harlı ateşidir. İyimser ve olumlu düşüncelere sahip olmayan insanı, hiç kimse sevemez, eğer kimse sevemezse insan kendini asla sevemez. Yatkinlik duyulmayan, istenmeyen birine liderlik bahşedilemeyeceği için kendi yaşamının da lideri de olması olanaksızdır. İyimser bir kişiliğe sahip olmak durumlara ve olgulara, inşa etmek üzerine yaklaşılmasına neden olur. Kötümserler sorunları, iyimserler ise çareleri bulur.

Herkesin panik halinde olduğu kriz döneminde liderin tacı iyimserliğidir. Ne kadar kötü olursa olsun abartmadan ya da küçümsemeden, dürüst olarak durumu aksettirirken diğer taraftan da ümit ve iyimserlik depolamaya devam etmelidir. Ama bu iyimserliğin içini doldurmalı, yersiz bir iyimserlik değil gerçekçi bir iyimserlikle gerçeğin üzerini açmalıdır. Liderin tutumu etrafındakilerin de tutumunu belirler. Lider, gittiği her yere iyimserliğini de götürmeli, dönerken de bir kısmını orada bırakmalıdır.

Bireylerin yaşamın güçlüklerine karşı geliştirdiği bakış açısı, onların bir çalışma içinde bulunma ve devam ettirme isteklerini gösterir. İyi düşüncelere sahip kişilerin motivasyon dereceleri fazlayken, negatif düşüncelere sahip kişilerin çok azdır. İyimserlik, olayların sonunun her zaman istenen şekilde sonuçlanacağına olan inanıştır. Ufak bir şey de olsa yaparsam sonucu etkileyebilirim, düşüncesine yaslanmaktır. Ben ne yaparsam yapayım hiç bir işe yaramaz, tutumu ise motivasyon eksikliği olan bir bireyin düşünce tarzıdır. İyimserlik bir niteliktir, yeterliliktir; ütopyanın peşinden gitme, hayalci olmak ya da öngörülebilir zorlukları ve güçlükleri görmezden gelmek değildir.

Lider, idaresinde yer alan çalışanlara samimiyetle ve içten davranmalıdır. Eylemleri ahlaki değerlere yakışır şekilde olmalıdır. Lider, samimi, içten, erdemli, adaletli, mert,

<sup>110</sup> Kesken, Doç. Dr. Jülide, Ar. Gör. Nazlı Ayşe Ayyıldız. Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış, 8(2), 2008. Syf: 740

nazik, dışa dönük, iyimser ve pozitif bir bakış açısına sahip olmalı, hareketleri ile çalışanlarına ideal bir örnek olmalıdır. Lider etrafındakilere asla korku sendromu göstermemelidir. Etrafınızdakiler korktuğunuzu teşhis ederse, panik salgın halinde birinden diğerine geçecektir böyle bir mekanizma uzun süre bir arada duramaz ve tamamen dağılır. Korkularınızın üzerine gidin ama aldırma gibi de davranmayın.

#### **2.11.4- İNOVASYON**

İnovasyon, var olan bir şeyi iyileştirmek, geliştirmek ve bu gelişimi uygulanabilir hale getirilmesi demektir. Farklılaştırmanın inovasyon olabilmesi için, firmanın gelirini etkilemesi gerekir yani ticarileştirmektir. Diğer bir deyişle inovasyon; yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi işidir. İşletmede inovasyonu sistemleştirmek işletmenin ömrüne ömür katmaktır. Kriz sürecinde işletmenin kalbinin çarpmaya devam etmesi için, işletmenin bağlandığı yaşam destek ünitesine inovasyon diyebiliriz. İnovasyon, bocalama dönemlerinde daha değerli ve elverişli hale gelir. Dengelerin ve alışkanlıkların değişmesi, lider için yeni dengeler, şirket içinse değerini artırma fırsatıdır. Kısıtlı kaynakları doğru alanlara yatırma stratejisi, işletmenin rakiplerinden üstün bir rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlayacaktır.

Krizde uygulanması gereken diğer bir yöntem de buluşlar yapmak anlamına gelen inovasyondur. Strateji uzmanları bu durgunluğu atlatmak için inovasyon gerektiği konusunda hemfikirdir. İnovasyon, belirgin bir eylemle bütünleştirilmiş yeni düşüncelerdir. Farklı düşünce tarzları gerektirirler; şirketlerin sık sık denklemin bir tarafına, diğerlerine göre daha fazla ağırlık vermesi de bu yüzdendir. Çalışanların bireysel kabiliyetlerinin geliştirilmesi sayesinde hem yaratıcıları gelişebilir hem de disiplinli davranabilmeleri sağlanır.<sup>111</sup>

Yaratıcı olan kişileri doğru yerlere konuşlandırıp, fikirlerin kimlik kazanabileceği bir ortam ayarlama kriz liderinin sanatıdır. Lider, inovasyonla şirketin rekabet kaslarını geliştirir. Krizi inovasyonla köşeye sıkıştırmak hatta nakavt etmek bile mümkündür. Yeni bir fikir, yeni bir çıkış fırsatıdır. Eyleme geçmek için ilk işlev fikri kurgulamaktır. Fikir eyleme dönüşmeden ete kemiğe bürünemediği yani gözle görülür bir kıyaslama yapılamadığı için eleştiri enfeksiyonuna açık halde olacaktır. Liderin görevi; fikir sahibi

---

<sup>111</sup> Bate, Nicholas. Krizde Ne Yapmalı? Çevirmen: Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 2008. Syf: 142

kim olursa olsun, inandığı fikre sahip çıkıp, yaşayabilmesi için ona kimlik kazandırmaktır.

Yenidünya düzeninde işletmeler ayakta kalabilmek için değişime ayak uydurmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak zorunda. Rekabet edebilmenin bir yolu teknoloji transferi yapmak ise diğer bir yolu da Ar-Ge. Çünkü Ar-Ge ve inovasyon firmalara rekabette öncelik sağlıyor. Bu yüzden aslında piyasa durgun olsa da yeni ürün geliştirmek için kriz ideal bir ortam. Kriz bir gün bittiğinde elbette krizde ayakta kalan ve bunu yanında Ar-Ge ve inovasyon ile katma değer üretebilmiş firmalar rekabet edecek. Sadece ayakta kalanlar bu rekabet ortamında geride kalacaklar. Piyasalar düzeldiğinde Ar-Ge ve inovasyonun meyveleri de olgunlaşacak. İşte bu nedenle, bu dönemde Ar-Ge bütçelerinin düşürülmesinin aksine bu süreci lehine çevirmeyi hedefleyen şirketler için pazarda biriken yatırım ihtiyaçlarını günü geldiğinde karşılayabilecek ve farklılaşmalarını sağlayacak yatırımlarını sürdürmesi gerekiyor.<sup>112</sup>

Fikir, bir oluşuma temel atılmasıdır. Fikrin sağlamlığı temelin sağlamlık derecesini belirler. Hayata geçirilip ilerlemesi için, sağlam temel hayati rol oynar. Sağlam bir temele kurulmayan bir olgu zaten ayakta kalamaz. Ayağa kalkmaya çalışan fikrin elinden tutulmalıdır. Liderin yeni fikir olgusuna karşı gösterdiği tepki, etrafındakileri de tetikleyecektir. Herkesin fikrini ortaya koyması, büyüyerek artan sinerji trafiği yaratacaktır. Liderin asıl işi, fikir üretmek kadar fikir üretme ortamını gün yüzüne çıkararak, yeni fikirlere açık olmaktır da. Krizi bir geri adım atma nedeni olarak düşünürsek, işletmenin olması gereken yere varabilmesi için mesafe açığını süratli olarak kapaması gerekir. Varlığını sürdürme yarışında, avantaj sıçraması için inovasyon kullanılarak rakiplerin bir adım önüne geçilebilir. Krizde ara açığını kapatıp, açık ara öne geçmek için inovasyon araçtır. İnovasyon, şirketi şaha kaldırır.

### **2.11.5- GÖRÜŞ AÇISI**

Görüş açısı, kriz liderinin; krizi nasıl resmedeceğini, nasıl ele alması gerektiğini, krizin hacmini nasıl algıladığını, krize hangi açıyla bakması gerektiğini bilmesidir. Açıların nasıl değerlendirileceği ve toplamı liderin esnekliğine kalmıştır. Doğru bakış açısıyla lider, işletmenin ve etrafındakilerin krizden sıyrılabilmesini sağladığı gibi krizin fırsatlarını da görüş açısının içine alır. Perspektif, değişimin devamı için elzemdir.

---

<sup>112</sup> Elbek, Oyttek Genel Müdürü Altay.[http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1758\\_krize\\_ragmen\\_inovasyon\\_ve\\_ar\\_geye\\_devam.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1758_krize_ragmen_inovasyon_ve_ar_geye_devam.aspx)



Görüş açısı, liderin entelektüel birikimini ve zekâsını kalıpta dondurarak ruhuna uygun bir potada, eritmesidir.

İşletmelerde deneyim, bilgi ve değişik bakış açılarının birbiriyle entegre olmasına, uyuşmalarına ve kaynaşmalarına gereksinim duyulmaktadır. Bu isteğin hayata geçirilme hususunda ekip çalışmaları boyunca sağlanan güncel bilgileri ve tecrübeleri ekip içerisinde ve başka örgütsel gruplarla paylaşarak verilerin etkinliğinin ve enerjisinin yükselmesine katkı sağlanmaktadır.

Her gün yeni bir zorluğun liderin gündemine düştüğü bu belirsiz ortamda, büyük tehlikelerden biri de 'büyük resmi' görememek. Bu yüzden de liderin 'perspektif sahibi' olması gerekiyor. Aksi takdirde belirsizlik ortamı içinde zorlukları çerçeveleyecek, referans oluşturacak bir bağlam kalmıyor. Perspektif sahibi olmak, lideri bu tehlikeden korumada etkilidir. Ancak perspektif oluşturabilmek için önce sağlam veri toplamak, analiz etmek, sonra da sonuçtan etkilenecek insanların görüşlerini alarak kararlarını gözden geçirebilecekleri bir alanla güvendikleri birinin yardımı gerekli. Öncelikleri doğru belirlemek, doğru ekibin desteğiyle mücadele etmek, orduyu en önden yöneterek görünen bir lider haline gelmek 'güçlendirici' davranış ve tutumlar.<sup>113</sup>

Küreselleşmeyi tam olarak anlayabilmenin temelinde yatan beceri farklı bakış açılarına sahip olabilmek, yeni bir gelişme, buluş ya da enformasyonu değişik şekillerde yorumlayarak gelecekte bu oluşumun bize sağlayabileceği faydaları ya da oluşturabileceği tehditleri öngörebilmektir. Bir liderin geniş bir perspektife sahip olabilmesi, küreselleşmenin meydana getirdiği değişimleri kesin ve hızlı bir şekilde yorumlayabilmesini ve bu akımlara uyum sağlamasını mümkün kılar. Bazen aşırı enformasyon bir yük gibi gelebilir ancak liderlerin mutlaka yeni fikirleri takip etmeleri, sadece sevdiği ve aynı görüşü paylaştığı kaynaklardan bilgi sağlamakla yetinmeyip farklı bilgi kaynaklarına yönelmeleri gereklidir. Küresel perspektif ve farklı yapılarıdaki ve görüşlerdeki kaynaklardan sağlanan bilgi, liderin ve örgütünün önündeki yolu daha açık bir şekilde görmesini ve geleceğe ilişkin daha isabetli öngörülerde bulunmasını sağlar.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Ateşgaoğlu, Hande Yaşargil. C:\Users\leveno\Desktop\Kriz Döneminde Liderlik! - Kigem.html

<sup>114</sup> James, Jennifer. Gelecek Zamanda Düşünmek, Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul, Boyner Yayınları, 1997. Syf: 138

### 2.11.6- BENLİĞİNİ YÖNETME (OTOKONTROL)

Kriz lideri her şeyden önce krizin stresli ortamında kendine hâkim olmasını ve kendini kontrol altına almasını bilmelidir. Liderin kendi dürtülerini yönetmesi, olağan dışı durumlarla karşı karşıya kalınca, yeni duruma çabuk ayak uydurması ve başa çıkabilmesi demektir. Otokontrol, liderin tahammül sınırını genişletmesidir. Kötü fikirlere bile açık olmasıdır. Bunun manası, kişiler ne saplantılarının tutsağı olmalı, ne de hislerini susturmalıdırlar. Kısaca, hisleri düzenli ve uyumlu bir şekilde meydana çıkarabilmektir. Hedef hisleri karanlık bir odaya kapamak değil, gün yüzü göstermektir. Her hissin kendine has kıymeti ve değeri vardır. Hisler üstelenerek karanlık odaya hapsedildiğinde soğukluk ve sönüklük yaratabilirken, kontrolünü kaybettiğinde ise fazla ve ısrarlı bir duruma dönebilmektedir. Bu özgünlük bir manada insanın kendisi ile konuşması gibidir. Olağan şekilde herkes karamsar bir ruh halinde olabilir, duygusal kışkırtmalar ve hızlar yaşayabilmektedir fakat kimi insanlar bunları denetim altında tutmayı başarabilmekte ve kullanıma uygun hale getirebilmektedir.

Kendi duygularını denetleyebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulurlar. Liderin yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalması ve açık bir zihinle düşünebilmesi ya da zorlu bir durumla karşılaştığında bile soğukkanlılığını koruması bir özdenetim göstergesidir.<sup>115</sup>

Etkin liderlik, liderin kendi karakteriyle tanışması ve kendine hükmetmesiyle doğar. Lider ilk önce kendi potansiyelini genişletmek, kendi kendinin terbiyecisi olmak, hükmettiği benliğinin kral tacını giymek durumundadır. Otokontrol, liderin davranışları, fikirleri ve hisleri üzerinde tam manada hâkimiyet kurmasıdır. Liderin otokontrol seviyesinin fazla olması güvenilirliğini besler ve temelini sağlamlaştırır. Liderin kendi otokontrol sorununu giderebilmesi için öncelikle neyi kontrol altına alamadığını belirlemesi gerekir daha sonra kontrol sağlayamadığı alanlar için yöntemler öğrenip pratiğe dökmesiyle otokontrolünü kazanacaktır.

Otokontrol liderin, kendini olduğundan farklı birisi gibi göstermesi değildir. Liderin kendi karakterini açığa vurması, maske takmaması kriz için samimi bir ilaçtır ama kendini kontrol ile disipline edebildiğinde etkisini gösterir. Liderin bu dengeyi

---

<sup>115</sup> Goleman, Daniel, Richard Boyatzıs, Annie Mckee. Yeni Liderler, Türkçesi: Filiz Nayır- Osman Deniztekin. Varlık Yayınları, Sayı: 757, 3. Basım, 2004. Syf: 263

kurabilmesi demek, krizin sürüklediği bütün dengesizlikleri, kontrol altına alabilmesi ve direksiyona hâkimiyetini sağlaması demektir.

## **2.12- KRİZ DÖNEMİNDE LİDERİN FONKSİYONEL PROFİLİ**

Liderlik, tabiatında var olduğu için, çabalamayı, mücadeleyi ve muhalefet etmeyi kendi bünyesinde harmanlar. Kriz, işletmeyi kendi uçurumuna çekerken, liderin yeterliliğinin önemi, uçurumdan düşerken sırtında paraşüt çantası olup, olmaması arasındaki fark kadar önemlidir. Kriz lideri, karanlığa kızmak yerine, mum yakmanın derdine düşmüş kişidir.

Liderlik, doğasından dolayı, mücadele ve karşı koyma anlamına gelir. Liderlik, her şeyden önce modası geçmiş fikirlerle ve eski usullerle mücadele eder. Statükodan hoşlanmaz. Neyi ödüllendirirseniz karşılığında onu alırsınız düşüncesine inanır.<sup>116</sup>Gerekli koşullar olduğunda zor zamanlar, büyük idealist fikirleri, sürekli gelişmeyi ve önemli başarıları besler. Gerçekten de acılar ve zorluklar karşısında yılmayarak direnç gösterme, dürüstlük ve fazilet, olağanüstü çalışkanlık, para hırsı yerine insanlık ve toplum için en iyisini yapma, şahsi servet yerine hayırseverlik, başarılarından böbürlenme yerine alçak gönüllülük, bilgiyi ve yenilikleri reddetmek yerine ömür boyu öğrenme aşkı bir insanı gerçek lider yapan faziletlerdir.<sup>117</sup>

### **2.12.1- KRİZİN ETKİSİNE TEPKİ GÖSTERMEK**

İşletmeyi çaydanlık, varlıklarını çaydanlığın içindeki su, krizi ise çaydanlığın dibinde açılmış bir delik olarak düşünürsek, deliğin açılıp sızdıracağıının belli olması ile suyun sızmaya başlaması arasındaki tepki hızı, krizin etkin yönetilip yönetilemediğine endekslidir. İstikrarın devamı yani çaydanlığın kaynama seviyesine ulaşması için ısınmaya devam etmesi gerekir. Lider, su kaynayıncaya kadar edimlerini muhafaza etmek ve aynı zamanda suyu da gerekli kaynama seviyesine ulaştırabilmek için, çaydanlığın sızan tarafına tampon uygular, yani müdahale edip hızlıca bir fikir geliştiren taraftır.

Krizi etkin bir biçimde yönetebilecek lider; krizle alakalı aldığı karar ve eyleme geçmesiyle ilgili şahsi sorumluluk yüklenebilmeli, kriz ortamında talep edilen hayati öneme sahip davranış ve görevleri layıklıyla yerine getirebilmeli, başarılı bir kriz

<sup>116</sup> Maxwell, John C. Ekip Çalışması, Her Liderin Bilmesi Gereken Şeyler, Çeviren: Nelda Bayraktar, Arıtan Yayınevi, 1. Baskı, Nisan, 2010, İstanbul. Syf: 57

<sup>117</sup> Kırım, Arman. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1998. Syf: 109

yönetimi stratejilerini gerçekleştirmek için koşulları oluşturmalı ve iklimi hazırlamalıdır. Lider bir yandan bunları gerçekleştirirken bir yandan da işletmede analitik düşünmeyi yüreklendiren ve ödüllendiren bir kültür geliştirmelidir. Kriz durumlarında liderlerin, güçlü ve kontrol edilemeyen, maliyet düşürme ve sabit kalma çıkmazına girmemeleri gerekir. Zira kriz durumlarında talebin iklimi farklılaşır. Bu farklılığı fırsata dönüştürme amacı olan liderin sabit kalarak beklememesi gerekir.

Kötü veriler iyi kararlara yol vermeyeceğinden, edinilen bilgilerde dikkatli olunmalı, kriz durumlarında soğukkanlılık kaybedilmemeli, yanlış bilgi ya da bilgisizlik sürecine yol açacak tutumlardan kaçınılmalıdır. Bir krize gereğinden fazla tepki vermek, hiç tepki vermemekten daha kötüdür.<sup>118</sup>

Kriz yönetiminin planlamasını yapmak, şirkette olası bütün kriz durumlarının soyut olarak oluşturulması ve zorunlu standartların belirlenmesini sağlamaktadır. Kriz yönetiminin planlamasını yapmak, potansiyel kriz çıkarabilecek alanlarının dökümlerinin kaydedilmesini, kriz engelleme stratejilerinin geliştirilmesini, ayrı ayrı her olası kriz boyutuyla mücadele etmek için yararlanılacak stratejilerin şema haline getirilmesini, olası krizin kimleri ne kadar sarsabileceğinin hesaplanmasını, işletmenin alabileceği hasarın azaltılabilmesi için krizden etkilenebilecek insanlarla etkin iletişim hattının hazırlanmasını ve krize dair var olan her şeyin incelenmesini, tahlil edilmesini kapsar.

Kriz ortamları bir şekli ile sona erer. Kriz yönetimini, yönetsel bir performans olarak gören yöneticiler kriz bitince kaldıkları yerden yola devam etmezler. Mutlaka kriz öncesi dönemle kıyaslandığında bir 'sıçrama' yapmışlardır.<sup>119</sup>

### **2.12.2- ÖRNEK İÇİN STANDART OLMAK**

Kriz lideri, her zamankinden daha karışık bir durumun içinde olduğu için rol modeli de her zamankinden daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü rol model, davranışlarıyla olması gerekeni gösterir, temsil ettiği değerlerle diğerlerine örnek olur. "Liderlerin yaratıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu etkileri oluşturur. Bu etkilemenin doğal sonucu olarak örgüt üyelerince gözlenen liderlerin davranışları

<sup>118</sup> <http://argunmuratercan.blogcu.com/kriz-yonetiminde-liderlik-kavraminin-onemi/7636118>

<sup>119</sup> Kadıbeşegil, Salim. Kriz Geliyorum Der!, Kapital Yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 51

zamanla kurallar haline dönüşür. Bu nedenle, bilinçli olsun veya olmasın, liderlerin davranışları diğerleri için anlam taşıdığında sürekli olarak örnek kabul edilir.”<sup>120</sup>

Liderlik başlı başına bir örneklemedir. Bundan dolayı bir lider kendi özgün çözümünü veya ortak göreve ilişkin dolaysız katkısını önden yol açıp örnekleyerek sergiler.<sup>121</sup>Lider, makamına varlık kazandırmak zorundadır. Bu kazanım da vasıfsal standartlarının içini doldurmakla olur. Lider, etrafındakilerden beklediklerini kendisinde yapmalıdır ki, örnek oluşturabilsin. Kendini anlatmasına gerek kalmadan, yaptıklarının lider yerine konuşmasıdır.Ziya Paşa'nın söylediği gibi; Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde...

Yön tayin edebilme yeterliliğine sahip liderler, çalışanlarıyla karşılıklı başarılı ilişkiler geliştirebilen, grubunun geleceğe emin adımlarla ilerlemesini sağlayacak metot ve stratejileri büyüterek herkesin birbirine saygı ve güven duyduğu şartlarda çalışmasına olanak veren kişilerdir. Aynı zamanda mümkün olan her boyut ve sorunda konuyla alakalı çalışanların her iki tarafında çıkarlı olduğu çareler üreten, uyumsuzluklara pratik çözüm yolları bularak sorunları çözen kişilerdir. Bu yeterliliğe sahip liderler, açık fikirli olarak ayrı insanları ayrı yöntemlerle motive edebilen ve daha önemlisi çağımızda iletişim noksanlığından kaynaklı sorunları bertaraf ederek insanlara ilgiyle kulak verebilen, hoşgörülü bir dost olabilmeyi başaran kişilerdir.

Yaşamın içinde varlığına devam edebilmek adına iç çevre ve dış çevre koşullarıyla uyumlu olma zorunluluğu taşıyan işletmelerin bu anlamda en büyük yardımcısı olan örgüt kültürü, çevre koşullarının üstelenmesiyle gelişebilir. Kültürel farklılaşmanın kılavuzluğunu lider üstlenmelidir ve bu olgudaki gerekli savaşı kazanması gerekir. Bütün çalışanlara rol model olabilecek kanaat ve değerlerini göstermeli, standartlar belirlemelidir. Etkileyen bir taraf varsa etkilenen bir tarafta vardır. İnsanlar kılavuzlarının yeterliliğinden etkilenmek isterler. Kendilerini temsil etmesine ancak o zaman rıza gösterirler. Ancak, etkilemede ölçüyü tutturulduğu takdirde, lidere katılacaklardır.

### **2.12.3- VİZYON BELİRLEMEK**

Vizyon, gelecek planlarının irdelenmesi, betimlenmesi ve duyurularak paylaşılması sürecini ifade eder. Liderin etrafındakilerin de vizyonu benimsemesi çok önemlidir.

<sup>120</sup> Erdem, Dr. Ferda. İşletme Kültürü, Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları, Ankara. 1996. Syf: 47

<sup>121</sup> Adair, John ve Peter Reed. Patronlar Değil Liderler, Çevirim: Gülay Doğançalı, Babıali Kültür Yayıncılığı, Ocak, 2008, 1. Baskı. Syf: 74

Vizyon, liderin etrafındakilerin de görüşlerinden ilham alarak, çerçeve içindeki, resimde gördüğü uçsuz bucaksız yolun başlangıç noktasına bakıp, sonunun nereye vardırarak istediğini kurgulamasıdır. Şartlar değişse de, amacın sapmaya uğramaması ve muhafaza edilmesi gereklidir.“Vizyon yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içersindedir, aslında vizyon risk almaz. Yeni alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır.”<sup>122</sup>

Vizyon, bir işletmenin hedefine ulaşma stratejisidir, işletmenin faaliyetlerini belirli bir perspektif rayına oturtmaktır. Liderin gelecekteki olası olumsuzluk veya olanaklara karşı strateji geliştirmesidir. Vizyon sadece geleceği yola dökmek değil, yeni bir yol döşemektir. Lider ilerledikçe ortaya bir sokak lambası yerleştirerek, arkasındakileri bu yolda peşinden gelmeye ikna eder. İşletmenin vizyonunu belirleyen lider, bunu etrafındakilerin katkısı olmadan belirliorsa bu vizyon sadece işletmenin camekanını süsleyen bir biblodur. Amaç için omuz omuza el vermek o amacın ortak paydasına herkesin fikir taşımasıyla mümkündür.

Vizyon geliştirmek; ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda: sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olacakları kavramak; dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkileyeceğini tahmin ederek, buna uygun hedef ve stratejilerimizi belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler, ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi o kadar sağlıklı olabilmektedir.<sup>123</sup>

Ortak vizyon, bir fikir değildir. İnsan ilişkilerinde etkili olan bir güçtür. Ne yaratmak istiyoruz? Sorusuna verilecek cevap paylaşılan vizyondur. Kişisel vizyonlar, kişilerin kafalarında, kalplerinde taşıdıkları resimler ve imgeler olduğuna göre, paylaşılan vizyonlar da organizasyonlardaki tüm üyelerin taşıdıkları aynı resimler ve imgelerdir. Dolayısıyla bu resimler ve imgeler; organizasyona etki eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Şimşek, Hasan. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1997. Syf: 478

<sup>123</sup> Hamedoğlu, M. Ali. Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik), Yerel Yönetim ve Denetim, Haziran 2001, cilt 6, Sayı 6. [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner\\_liderlik.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner_liderlik.pdf)

<sup>124</sup> Özdaşlı, Kürşat. Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi(Isparta ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Isparta-2002. Syf: 91

Çekici bir vizyon, sistemin dışlarının doğru bir düzlemde dönmesini sağlayarak insanları kenetler. Vizyon işletme için bir hedef belirler. Lider ise, bu hedefe ulaşmak için güzergâhın rotasını çizer. Lider, ilerleyebilmek için vizyonu araç olarak kullanır. Lider, vizyonuna kendi canından can katar, kalbi atmaya devam ettiği sürece vizyonuna hayat üfleyerek yaşam verir. Çalışanlarını da vizyon ateşinin etrafına toplayıp, aydınlanmaları için konumlandırır.

#### **2.12.4- BELİRLENMİŞ KRİZ EKİBİNİ HAREKETE GEÇİRMEK**

Lider, işletmenin entelektüel sermayesi olan insan kaynağını da krize karşı en büyük koz olarak harekete geçirecektir. Sahaya indireceği grup ise önceden belirlenen kriz ekibidir. Ekibin içeriği, krizin türüne göre belirlenir. Bu ekip hızlı ve esnek olmakla beraber, birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayan kişilerden oluşmalıdır. Böyle bir ekip, farklı bölüm ve uzmanlıkların tek vücut olarak ortak tutumla işletmenin, krize karşı seri refleks göstermesine olanak sağlayabilir. Liderin, hangi işi kime verdiğini iyi analiz etmesi gerekir. Bu ekip, kriz liderinin düşüncesinde var olan planların zincirlerini kırarak, fikirlerini azat ettirecektir. Lider, zincirlerinin anahtarlarını elinde bulunduran ekibine inanmaktan korkmamalıdır.

Kriz yönetiminde taban alınan başarı noktası, kriz yönetimi takım liderinin eylemleridir. Liderin eylemleri, kriz yönetimi için belirlenmiş takıma benimsetilmeye çalışılan, saklı ticari hedefleri ve çalışanların kendi hedefleriyle beraber krizin yarattığı hissiyattan sıyrılarak, ferahlatıcı deneyim üstünlüğü sağlar. Güçlerin pekiştirilmesi, safları sıklaştırmak krize karşı daha fazla cephede savaşılmasında etkili olacaktır. Krizin farklı cephelerine sancağını dikmek isteyen lider, ekibinin emeklerinden gurur duymalarını da sağlamalıdır.

Görevi krizin üstesinden gelmek olan kriz yönetimi ekibi, tam yetki ile donatılmalı ve başta para harcamak olmak üzere örgütün kriz dönemi aşamasında tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Gerektiği takdirde, örgüt dışı kaynaklarla çalışmalarını geliştirebilmeli ve bir sinerji arayışına girebilmelidir. Örgütün iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz yönetimi ekibi tarafından yönlendirilmeli ve dedikodu üretilmesine olanak sağlayacak iletişim ortamları köreltilmelidir. Kriz yönetimi ekibi, kriz yönetimine ilişkin bilgi üretmelidir.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007. Syf: 102

Kriz yönetiminde görev alan belirlenmiş kriz ekibi bir taraftan krize çözüm geliştirmeye çalışırken diğer taraftan krizin işletme çalışanlarının üzerinde bırakacağı belirsiz ve karanlık tarafa ışık tutmak, bilgi deformasyonunu azaltmak ve söylentilerin önünü kapamak için çalışanlarla işletmenin içinde bulunduğu kriz süreciyle alakalı bilgiler paylaşılmalıdır. İşletme çalışanlarına gerçekleşen krizin ilerlemiş olduğu nokta ve kriz yönetim takımının sistematik bir biçimde kriz durumuyla ilgilendikleri bildirilmelidir. Diğer taraftan işletme çalışanlarından, gerçekleşen kriz ikliminden başarıyla sıyrılabilmek için gereken özveri ve desteklerini esirgememeleri istenmelidir.

Kriz ortamında, kriz yönetimi ekibi belirlemenin asıl nedeni işletme çalışanlarının etkili bir iletişim gerçekleştirmelerini sağlamak, mantıklı çareler bulabilecek şartları yaratmak, birlikte uğraşmak, duygularını, fikirlerini ve görüşlerini ortak bir paydada bağdaştırmak için gerekli olan merkezi sistemin sinerji ve daha rahat çalışmalarının sağlandığı bir ortam oluşturulması olarak listelenebilir. Kriz yönetimi başarılıyorsa ancak donanımlı bir ekiple başarılabilir. Belirlenen kriz ekibinin, krizin temposunu tutturabilmesi ve rahat hareket edebilmesi için kriz lideri esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Unutulmamalıdır ki: bütün grup ortak bir pusula rotasında aynı yöne, aynı derecede kürek çekerek ulaşmak zorundaysa bu tekne hepsinin ekmek teknesidir.

Kriz, sorunun çözümünde yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Kriz yönetim takımı öncelikle sorunu belirler. Sonrasında sorunla ilgili bilgi toplar ve sorunun çözümüne yönelik fikirler ve çözümler üretir. Önerilen fikir ve çözümler değerlendirilir ve gerektiğinde değişiklikler yapılır. Yaratıcı bir düşünce ve önerinin kriz yönetim takımı tarafından oluşturulması şarttır. Çünkü alışılmış fikirlerin krizi çözmeye katkısı yoktur.<sup>126</sup>

### **2.12.5- TAKIM RUHUNU ATEŞLEMEK**

Lider, takım ruhunu ateşleyebilme safhasına geçebilmek için önce grubu kıvama getirip, etkileyerek başarıya ikna etmelidir. Kriz dönemleri gibi kritik zamanlarda grup performansı çok önemlidir. Bu performansın yüksekliği ise grup üyelerinin desteğine bağlıdır. Takım üyeleri tek yürek olarak devleşirler. Bütün bunlar bir sinerji oluşturur ve ortaya iyi bir iş çıkar. Lider, krizle olan çarpışmayı kazanıp sancağını dikmek için, ilk önce grubun gönlünü fethetmelidir.

---

<sup>126</sup> Terzioğlu, Onur. 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz ile Risk İlişkisi: Bir Seramik İşletmesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2011. Syf: 26



Kriz zamanlarında işletme idaresinin bütün amaçlarını ve dikkatini krizin üstünde toplanmış olduğu gerçeği de çalışanların üzerindeki baskının artmasına neden olmaktadır. Kaygının egemen olduğu kriz zamanlarında çalışanlarda takım olma farkındalığı yitirilebilmekte ve fikir geliştirme sekteye uğrayabilmektedir. Çalışanların ikili ilişkilerinde güven eksikliği ortaya çıkabilmekte ve iletişim sorunları meydana gelmektedir.

Lider, grubun aktivitelerinin ve işlevlerinin koordinasyonundan ve entegresinden sorumlu olduğu gibi, işin mümkün olan en iyi şekilde yapılması için bireylerin hareketlendirilmesinden de sorumludur. Bu rolün gereklerini yerine getirme son derece zor ve zahmetlidir. Lider-grup iletişimindeki en önde gelen sorun liderin gerektiği zaman inisiyatif alma ve grup içinde dengeleri yerinde tutma becerisi olup, bu durum grubu olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>127</sup>

Başarmada nasıl bir ekip olunması gerektiğinin en güzel örneği Anka kuşunun hikâyesinde gizlidir; Rivayet olunur ki, kuşların hükümdarı olan Anka kuşu, Bilgi Ağacı'nın dallarında yaşar ve her şeyi bilirmiş. Kuşlar böyle bir bilge kuşun varlığına inanır ve zora düştüklerinde onun kendilerini kurtaracağını düşünürmüş. Kuşlar dünyasında her şey ters gittikçe onlar da Anka kuşunu bekler dururlarmış. Ne var ki, Anka kuşu ortada görünmedikçe kuşkulanır olmuşlar ve sonunda umudu kesmişler. Derken bir gün uzak bir ülkede bir kuş sürüsü Anka kuşunun kanadından bir tüy bulmuş. Anka kuşunun var olduğunu anlayan tüm kuşlar toplanmışlar ve hep birlikte onun huzuruna gidip yardım istemeye karar vermişler. Ancak Anka kuşunun yuvası, etekleri bulutların üzerinde olan Kaf Dağı'nın tepesindeymiş. Oraya varmak için yedi dipsiz vadiyi aşmak gerekirmiş. Kuşlar, hep birlikte göğe doğru uçmaya başlamışlar. Yorulanlar, geri dönenler ve düşenler olmuş. Güle olan aşkını unutamayan bülbül geri dönmüş, papağan o güzelim tüylerini bahane etmiş (oysa tüyleri yüzünden kafese kapatılır), kartal yükseklerdeki krallığını bırakamamış, baykuş yıkıntılarını özlemiş, balıkçıl kuşu bataklığını. Vadiler üzerinde uçtukça sayıları gittikçe azalmış. Ve nihayet beş vadiden geçtikten sonra gelen Altıncı Vadi "şaşkınlık" ve sonuncusu Yedinci Vadi yok oluşta bütün kuşlar umutlarını yitirmiş... Kaf Dağı'na vardıklarında geriye sadece otuz kuş kalmış. Anka kuşunun yuvasını bulunca öğrenmişler ki; "ANKA - Otuz Kuş" demekmiş. Onlar zaten Anka Kuşu olmuşlar. Problemlerimizi çözsün diye Anka'yı

---

<sup>127</sup> Budak, Gönül, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004. Syf: 391

beklemekten vazgeçerek, şaşkınlık ve yok oluşu da yaşadktan sonra bile uçmayı sürdürerek, kendi küllerimiz üzerinden yeniden doğabilmek için, her birimiz birer Anka olmayı göze almadıkça bataklığımızda, tüneklerimizde ve kafeslerimizde yaşamaktan kurtulamayacağız.<sup>128</sup>

Takım birliği oluşturabilmiş olmanın kanıtı, karşılıklı olarak çatışmaların ve uzlaşmazlıkların olmaması değildir. Hatta bu durum tam tersini, takım ruhunun ateşlendiğini kanıtlamaktadır. Takım çalışanları başarılı bir takım ruhunu ateşlediklerinde, uyumsuzluklar bağların kopmasına lüzum kalmaksızın çözüme ulaştırılabilir. Alınan kararlarda, ekip dinamik bir katılım gösteriyorsa, ortak kararın bekası için, işin ipini sımsıkı tutarak, işin kendine düşen mesuliyetini de yüklenecektir. Bu ateşi yakmak isteyen lider, o ateşe ne kadar körük taşıdığına bakmalıdır. Bu ateş, ekibe kendini kabullendirdiği ve kanıtladığı, ebat büyüklüğünde yer yakacaktır.

#### **2.12.6- KRİZ YÖNETİM PLANI BELİRLEMEK**

İşletmede kriz yönetim planı belirlenmemişse, işletme krize karşı zaman kazanamayacak, bu durum hareket ve esneklik yeteneğini sınırlayarak krizin olumsuz yönünü arttıracaktır. Kriz yönetimi planı, olası bir krize karşı işletmenin daha önceden belirlemiş olması gerektiği bir krokidir. Bu krokide, işletmenin içindeki ve çevresindeki krizlerden ders çıkarma ve kriz potansiyeli olan yönlerin belirlenmesi ile işletmenin olası bir krizle nasıl başa çıkacağı kurgulanır. Liderin kriz planını belirlemedeki yetkinliği ve becerisi krizin denetim altına alınması, hasarın sınırlandırılması ve kriz süresinin kısaltılmasında önemlidir. Krize acil cevap verilmesi, problemlerin büyümeden önünü almak, sorun ve tehditler karşısında ivedilikle savunma ve çözüm planları belirlenmesi ile mümkündür.

Kriz planı hazırlanırken iç çevre ve dış çevrenin durumu en iyi şekilde tahlil edilmelidir. Gidişatın tanımlanmasıyla, durum değerlendirmesi oluşturularak işletmenin içinde bulunduğu krize karşı güçlü tarafları ve zayıf tarafları tespit edilerek meydana çıkarılmalıdır. Kriz lideri, hamurunda var olan çözümleyici hipotezlerle, ortaya çıkan sorunun veya bilginin neyi, nasıl, tetikleyeceğini, ne şekilde sonuçlanacağını sezme özelliğine sahip olmalıdır. Bu fotoğrafta gelecekle ilgili bazı kestirimlerde bulunabilen lider, sorunları realist bir biçimde algılayan ve çözebilmek için ayağı yere basan, gerçekçi planlar kurmalıdır.

<sup>128</sup> Karakuş, Dr. Cahit, Bilinç, Ocak – 2012. Syf: 139

Oluşturulan kriz yönetimi planları, kriz ihtimalleri göz önüne alınarak belirlenen, kriz yönetim süreçlerinin tasarlandığı deniz fenerleridir. Eyleme geçilecek faaliyetlerin her aşaması kaydedilir. Krizden kazançlı çıkabilmek, yapılan planlardaki adımların başarıyı getirebilecek öneme sahip olgulara ve durumlara öncelikli olarak ağırlık verilmesine endekslidir. Bununla birlikte, benzersiz kriz durumlarıyla yüzleşen işletmelerin arka ceplerinde, kriz ortaya çıktığında başvurabilecekleri bir plan daha barındırmaları gereklidir. Tedbirli davranma, planlamanın her istediğini alan anasıdır. Krizlerin sarsıcı sonuçları göz önüne alındığında, işletmenin konumu, kapasitesi veya hangi sektörde yer aldığıın önemi olmaksızın, her işletmenin kendi kriz yönetimi planının bulunmasına ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Krizin hayat bulduğu sıkıntılı süreçlerde, kriz yönetimi planı, kriz anında liderlerin ihtiyaçlarının ne olduğunu ve nereden, nasıl karşılanılabileceği gibi kör noktalara açıklık kazandırır. Önceden hazırlanmış olan planlar, liderlere içine düştükleri karar alma kuyuları için uzatılan bir zaman hatatı niteliğindedir.

Kriz yönetimi planının, genel olarak aşağıdaki nitelikleri barındırması gerekmektedir:

- Ulaşılabilir olmalıdır,
- Vakit sınırlamalarını belirtmelidir,
- Öncelikleri belirlemelidir,
- Var olan sınırları çizmelidir,
- Açık ve şeffaf şekilde anlatılmalıdır,
- Ölçülebilir nitelikte olmalıdır.

Bu planda şu tespitler ve faaliyetler yapılmalıdır. Bu plan 9 maddeden oluşabilir. Bu maddeler:

- 1- Krizin ortaya çıkmasına neden olan sorunu tespit edin.
- 2- Sorunun etkisini hedeflenen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin.
- 3- Durumla ilgili sorular geliştirin, sorun ve veriler toplayın.
- 4- Elde edilen verilen tek tek inceleyin.
- 5- En uygulanabilir seçenekleri ortaya çıkarın.
- 6- Bir deneme çözüm önerisi seçin.
- 7- Ortaya çıkardığınız deneme çözüm önerisini deneyin.
- 8- Krizi çözmek için ortaya attığınız son çözüm önerisini biçimlendirin.

9- Çözüm önerinizi uygulamaya koyun.<sup>129</sup>

### **2.12.7- ENTEGRE BİLGİ SİSTEMİ OLUŞTURMAK**

Liderin, kendisi ve etrafındakilerin ihtiyacı olan, kesin bilgiyi en seri şekilde doğru kaynaklardan ulaşabilir kılmak için kapsamlı olarak biriktirilebilen, bilgi depolama sistemi oluşturmasının sebebi değişimi gözlemleyebilmektir. Lider için, bilgi sisteminin asıl anlamı fark etmektir. Fark edebildiği takdirde, krizin ritmini kontrol edebilir, sorunlara karşı refleks geliştirebilir, kriz arifesinde çözüm yolu için farklı planlar kurabilir, etrafındakileri yönlendirebilir ve en önemlisi karar sürecini hızlandırabilir.

Krizi kontrol altında tutabilmek için en değerli silah bilgidir. Bunun nedeni, kriz zamanlarında en önemli problemlerden biri karar almanın uzun sürmesi ya da doğru karar verememektir. Doğru kararların alınabilmesi için farklı seçeneklerden yararlanılması gerekir. Bundan dolayı dürüst, güvenilir ve doğru bilgiye ulaşabilmek çok önemlidir. Bilginin doğru bir kaynaktan alınması ve güvenilir olması krizin başarılı olarak yönetilmesine katkı sağlarken, krizden sonraki dönemde ulaşılmak istenilen amaçların gerçekleştirilebilmesine de yardım eder.

İşletmenin önemli içsel fonksiyonları (üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları) dış çevresindeki sosyo-ekonomik, politik ve hukuki, teknolojik faktörlere karşı duyarlıdır. Daha duyarlı ve daha uygulanabilir bir hareket, gelecekteki krizleri ele almak ve değerlendirmek için gerekli süreçleri tanımlamaktır. Bu sürecin temelinde uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır. Sağlam temelli bir bilgi sistemi çevreyi tarayacak, uygun verileri toplayacak, bu verileri fırsatlara ve meydan okumalara göre yorumlayacak ve krizleri önleme işlevi görebilecek stratejiler için somut bir çerçeve oluşturacaktır. Kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür.<sup>130</sup>

Bilgi yönetim sistemi, bilgiye ulaşılması, gizlenmesi, paylaşılması ve gerçekleştirilmesi aşamasıyla birlikte yeni bilgi meydana getirmek ve işletmeyle bütünleştirme aşamalarında da güç sağlar. Bilgi sistemleri, işletme kapsamında belge, grafik ve benzeri elektronik koşullardaki objelerin diğer kanallara dağıtılması ve

<sup>129</sup> Tack, Philip B. Kriz Zamanı Yönetim, Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994. Syf: 25

<sup>130</sup> Özgün, Mahmut. Kriz Yönetiminde Başarının Sırları, Ekonomik Kriz ve Dönüşüm, Kriz Yönetiminde Başarının Sırları, Mart 2009. Syf: 110

yönetilmesi, etkin uzmanlıkta olan çalışanların işletmenin bilgi temelini kurmalarını, bilgi ve tecrübelerin ayrılmasını sağlayan ofis sistemleriyle bütünleşiktir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri kendi alanlarının dışındaki alanları etkileyen yatay teknolojilerdir. Bu teknolojilerin diğer sektörlere getirdiği etki yalnızca iç süreçlerde bir verimlilik artışı sonucu ile sınırlı olmayıp aynı zamanda firma ve kurumların dış çevreleriyle olan ilişkilerini, yeni mekanizmalar sunarak değiştirmektedir. Bu değişim sayesinde tasarım, üretim ve satış arasındaki bağlar güçlenmekte, iç ve dış süreçler arasındaki ayrımlar kapanmakta ve işlevler daha esnek olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu esneklik maliyetleri düşürmekte ve firmalara küresel ölçekte rekabet olanağı sağlamaktadır.<sup>131</sup>

Günümüzde işletmelerin, güçlü veri sistem altyapısına, çalışmaların ilerlemesini güvence altına alacak yöntemsel belkemiğine ve bu yöntemleri işletmenin hedefleriyle paralel olarak birleştirip istifade edebilecek lidere ve çalışanlara duyulan gereksinimleri çoğalmaktadır. Meydana çıkan bu gereksinimler, işletmenin yapısını, karar enstrümanlarını, hiyerarşik sistemi, yani bütün iş aşamalarını yenilemeye çalışırken, bilgiye de değer kazandırır. Bilginin stratejik güç ve koz olarak kullanılabilmesi, toplanan verilerin bilgiye geçişi aşamasında, bilgilerin eksiksiz, doğru ve zamanında ulaşabilir olmasıyla mümkündür. İşletme içinde yönetim işlevi; satış, pazarlama, satın alma, AR-GE, üretim, muhasebe v.b. faaliyetleri planlamakla, uygulamakla ve denetlemekle yükümlüdür. İşletmenin bu faaliyetleri sürdürebilmesi için bilgiye gereksinim duyduğu gibi bilgi kanalları, veri depolama, bilgi oluşturma, veri sunumu ve işleme gibi çalışmalarda hesaplanınca, bütün bu çalışmaların toplamı bilgi sistemine hâkim olarak hükmedebilmesi gerekir. Bütün aşamaların sağlam adımlarla ilerleyebilmesi için liderin bununla birlikte, bilişim teknolojilerinin imkânlarından yararlanabilmesi gerekmektedir. Çağımızda işletmeler arasındaki çekişmeler artık bilişim ve özellikle yazılımın temelindeki düzlemde yer almaktadır.

### **2.12.8- KRİZİ DENETİM ALTINA ALMAK**

Kriz de, nihayetinde bir değişimdir. Değişimi yönetmek, iyi liderlerin güçlü omurgasıdır. İyi lider; değişimi başlatır, ona öncülük eder, uyumu sağlar ve kendisini de değiştirir. Değişim ile krizi birbirinden ayıran önemli fark, değişimi harekete geçiren

---

<sup>131</sup> Ömürbek, Vesile. Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama, Doktora Tezi, Isparta, 2003. Syf: 81

krizin gerçekleşme nedeninin, öneminin, gücünün, kapasitesinin, süresinin ve temposunun çevresel etkenlerce belirlenmesidir. Aslında liderler bu değişime zorunlu olarak uğramış olurlar, krizi istedikleri tarafa güdebilecek bir kontrole sahip değildirler. Fakat elbette çaresiz, eli kolu bağlı bir durumda da değildirler. Çünkü krizin kendilerine, işletmelere ve kişilere etkisini çevirebilirler. Tam olarak bu nedenle, kriz döneminde liderlik, insanların önem sıralamasında başı çekmektedir.

Dönüşüm kapasitesi yaratmak kadar önemli olan diğer bir liderlik fonksiyonu da dönüşümü yönetmektir. Dönüşüm başarılı şekilde yönetilmediğinde arzulanan sonuç elde edilemediği gibi, yeni denemelerin de önü kesilir. Dönüşüm hevesini yaratan lider, bunu sonuca götürecek yeteneklere sahip olmadığında, sonuç hiçbir dönüşüm projesi olmaması durumundan daha kötü olur. Bundan dolayı dönüşümün yönetimi konusu, dönüşüm kapasitesi yaratmak kadar, belki de daha önemli bir konudur.<sup>132</sup>

Denetim altına almak, kriz liderinin ekibiyle birlikte, krize karşı belirlemiş oldukları yöntemin kanatlarını açması, elde etmek istedikleri sonuçlar istikametinde bu yöntemi hayata geçirme sürecini kapsar. Krizin türünün saptanmasının ardından, krizin resminin çekilerek ona bir kimlik kazandırılması ile krize hükmetme stratejileri geliştirilmeye çalışılır. Sorunların sıçrama egzersizleri takip edilerek, krizle ilişkisinin derecesine ve sorunların ivedilik sırasına göre belirlenip harekete geçilir.

Krizi kontrol edebilmenin etkili yöntemlerinden bir tanesi de, engelleme ve hazırlık süreçlerini düzenli ve devamlı olarak yerinde kontrol edilebilmesidir. Engel olma ve kaçınma düzenekleri olası bir dayanıksızlık belirtisini, zaman kaybetmeden ve etkin bir şekilde keşfedebilmektedir. Kriz yönetimi için belirlenen kriz ekibi nerelerde dayanıksızlık olduğunun saptanmasından ve zayıflığı açığa çıkarmaktan sorumludur. Uyarı mekanizmaları, düzenli bir şekilde gözlemlenerek kontrol edilmezse, engelleme ve hazırlık süreçleri de işlemeyecektir. Bu aşamalar, olabildiğince hem meydana gelen krize karşı hazır bulunma aşamasını, hem de krizi kontrol edebilmek için krizin doğrultusunu farklı bir yöne yöneltme aşamasını kapsar. Bu sağlanmazsa, işletmenin yapısında ve oluşumunda önceki problemler katlanarak çoğalmaya başlar ve krizi yönetebilmek olanaksızlaşır.

İşletme sistematığı içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz

---

<sup>132</sup> Özden, Prof. Dr. Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler, Pegem A Yayınları, Geliştirilmiş 6. Baskı, Ekim, 2005. Syf: 174

önüne almak esastır. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir.<sup>133</sup>

### **2.12.9- KRİZDE KARŞILIKLI İLETİŞİM ATMOSFERİ**

Kriz dönemi iletişim politikasının krizin yayılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi; krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise; çalışanları bilgilendirmektir.<sup>134</sup>

Yönetimle alakalı olarak alınan kararlar, bulunan sonuçlar ve yaşanan gelişmeler işletmeden etkilenen insanlara ulaştırılıp, aktarılmadıkça anlamsızdır. Lider, eşsiz bir plan geliştirebilir ya da karar alabilir fakat planı gerçekleştiremediği müddetçe bir anlam ifade etmez. Gerçekleştirmenin ilk adımı da başarılı iletişimden geçer.

Halkla ilişkiler, özünde iletişimin bulunduğu bir olgudur. Bu iletişim iki yönlü sağlıklı bir akış izlediği sürece halkla ilişkiler için anlamlıdır. Kurumdan çevreye ve o çevreden kuruma sürekli ve karşılıklı bilgi aktarımı etki/tepki süreci işlevselliğini koruduğu oranda, halkla ilişkiler kendisine uygulama alanı bulabilir. Kriz anında doğru kararı almak ve bunu uygulamak ve hedef kitleye zaman kaybetmeden ulaştırmak başarının anahtarıdır. Daha önceden herhangi bir krize yönelik hiçbir çalışma yapmamış kurum ya da kuruluşlar, kriz anında panik yaşarlar. Böyle anlarda eğer hemen uygulamaya geçirilecek bir kriz planına da sahip değilse yanlış kararlar almaları olağandır.<sup>135</sup>

Kriz sürecinde iletişimin yararlı olabilmesi için lider, etrafındakilere iletmek istediği mesajı netleştirip, basitleştirmelidir. İletişimin atmosferi, liderin neyi, nasıl yansıttığı, dinleyenlerin ne anladığı çok önemlidir. Liderin iletmek istediği mesajın doğru anlaşılması kadar, liderin inandırıcılığı, şüpheye yer bırakmayacak şekilde kapsamlı olmalıdır. Bu kapsamın yoğunluğu liderin ilk önce kendisine kendisinin inanmasına bağlıdır. Söylediklerine inanmalı, etrafındakileri de kendine inandırmalıdır. Karşılıklı iletişimin sağlıklı olarak devam etmesi için, etrafındakilerin lidere soracağı sorular, merak ettikleri konular hakkında cevap ve bilgi almaları sürekli ve süratli olmalıdır.

<sup>133</sup> Senge, Peter. Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, 1993. Syf: 67

<sup>134</sup> Özden, Doç. Dr. Kenan. İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009. Syf:68

<sup>135</sup> Dyer, Samuel C. Getting People in Tothe Crisis Communication Plan, Public Relations Quarterly, 1995. Syf: 38

İstedikler, zaman lidere ya da yetkili birilerine ulaşabilmelidirler ki süreçte boşluklar olursa bu boşlukları kendi mantıklarıyla doldurma yoluna gitmeleri engellenebilir.

Halkla ilişkiler, yalnızca işletmenin yönetim anlayışını etkilemez, eş zamanlı olarak anlayışın hedeflediği insanlara ulaştırılmasını, işletme ile hedeflediği insanlar arasındaki iletişimin kaynaşmasına da yardım eder. Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler, iç çevre ve dış çevre ile alakalı iletişim planlarının geliştirilmesi, medyayla ilişkilerin devam etmesi, bu gelişmelerin işletmenin amaçlarının istikametinde ilerlemesi, kriz atlatıldıktan sonra işletmenin itibarının güçlendirilmesi doğrultusuna yoğunlaşır. Halkla ilişkiler, işletme yönetiminin kriz yönetimine endeksli bir duruma taşınması, işletmenin başarılarıyla insanların istekleri arasındaki istikametini aynı doğrultuya yönlendirilmesi, işletmenin saygınlığı ve amaçları yönünde halkla ilişkilerin idare edilmesi, bilgi alışverişinin sağlanması, acele refleks gösterilmesi, bütün açıklamaların denetim altında olması, işletmenin sorumlu olarak bilgi merkezi halini alması gibi kriz yönetiminin alakalı olduğu önemli meselelerde uygulamaya geçmesine olanak tanır.

Kriz yönetiminin kritik başarı faktörü 'iletişim'dir. Kriz yönetimini 'fırsatlara' taşıyacak olan etkileşim de, iletişimi nasıl yönettiğimiz ile yakından ilintilidir. Çünkü zamana karşı yarışın yapıldığı bir ortamda, geriye dönüşü olası olmayan birtakım kararları alırken, farkında olmadan hep 'algılamalar' üzerinden hareket ederiz. Sonuçta elde etmek istediğimiz kriz ile ilgili almış olduğumuz kararların ilgili sosyal ortaklarımız üzerinde bir algılama oluşturarak, kendi hedefleri ile buluşmasıdır.<sup>136</sup>

İşletme ulusal ve yerel medyanın gücünü kullanarak yersiz dedikoduların önüne geçebilmek için medyayla ilişkilerini daha faal hale getirerek şirketin kendine güvendiğini ve kendine güvenmek için hangi sebeplere dayandığını, krizle mücadelede ayakları yere basan, gerçekçi bir yaklaşım sergilediklerini göstermelidir.

#### **2.12.10- KRİZİ FIRSATA ÇEVİRME**

Engelle fırsat, avantajla dezavantaj gibidir, doğru bir yaklaşım ve bakış açısıyla yer değiştirerek, birbirine dönüşebilirler. Ne kadar ince olursa olsun her şeyin iki yüzü olduğu gibi, krizde tehdit ve fırsat olmak üzere iki yüzü vardır. Krizin hangi yüzüyle muhatap olacağı liderin yaklaşımına kalmıştır. Kriz ve fırsat aynı batında doğan ikizlerdir, lider hangi ikizi beslerse o yaşar ve gelişir. Liderin bakış açısı ve kendine olan güveni krize hangi açıdan bakacağını belirler. Bakış açısını belirledikten sonra,

<sup>136</sup> Kadıbeşegil, Salim. Kriz Geliyorum Der!, Kapital Yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 107



inisiyatifini kullanarak radarlarını açıp kabul edilebilir bir riskin rozetiyle fırsatı yakalayabilir.

Krizle mücadele de başarı sağlamanın ilk koşulu, değişimden kaçınmak yerine, fırsat olarak görerek ayağına gelen misafir gibi karşılayacak, ağırlayacak ve değerlendirecek bir yaklaşım gösterebilmektir. Değişiminin gerçekleşmesi için çekilen doğum sancularından sonra yeniliğin doğabildiğinin bilincinde olmak gerekir. Bell'e göre: 'Fırsat, başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır.' Kriz yönetiminin başarısında kayda değer olan krize maruz kalmak değil, krize olan bakış açısıdır. Liderin, krizle fırsatın yerlerini değiştirebilmesi için değiştirilebileceğini bilmesi, krizi direkt fırsat olarak algılaması önemlidir. Kriz zamanları, liderin gücünün sınırlarını ispatlaması ve kendine daha fazla güvenmesi için de bir fırsattır.

Krizler, işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olurlar. Nasıl "çocuklar düşe kalka büyüyor", "fidanlar nice fırtınalardan sonra köklü, dev çınarlar haline geliyorsa" işletmeler ve yöneticileri de çeşitli zorluklarla gelişmekte ve olgunlaşmaktadırlar. Örneğin, savaş, terör, cinayet ve kanlı çatışmalarla geçen 30 yıllık Borjialar dönemi İtalyanların Michelangelo'yu, Leonardo da Vinci'yi ve Rönesans'ı yaratmalarını engelleyememiştir. Oysa İsviçre'de yaşanan beş yüz yıllık demokrasi ve barışın sonucu, yalnızca guguklu saatin icadı olmuştur.<sup>137</sup>

Genel anlamda krizin beraberinde getirdiği fırsatlar;

- Yenilenebilme fırsatı,
- Kapsamını genişleme fırsatı,
- Yoğunlaşabilme fırsatı,
- Tekrar yapılandırma fırsatı,
- Yeteneği ayırt etme fırsatı,
- Fikir geliştirme fırsatı,
- Radikal davranma fırsatıdır.

Fırsatlar ve tehditler, her olgunun iki yüzü gibidir, birbirlerinin diğer tarafıdır. Beklenmedik, ani değişimler işletme açısından tehditleri barındırdığı gibi fırsatlarında oluşmasına olanak sağlar. Piyasayı uzmanlarca geliştirilen yöntemlerle gözlemleyen,

<sup>137</sup> Aydemir, Muzaffer ve Demirci, M. Kemal. Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 29, No:1 Mayıs, 2005. Syf: 68

kendini yenileyebilen yöntemleri iç çevre ya da dış çevre diye ayırım gözetmeksizin devamlı biriktirerek, stratejik olarak inceleyebilecek yöntemi geliştirmiş olan işletmeler değişimin ilerisine atlayarak eğilimleri belirleyebilir ve fırsatı ayağına getirebilir.

Krizler, örgütlerin mevcut işleyişlerindeki sorunları görmelerine, statükonun sorgulanmasına, örgütsel sorunların görülmesine yardımcı olur. Krizler, örgütlerin belirsizlikleri ve riskleri yönetme yetenekleri artırır, örgütleri ve yöneticilerini geliştirerek daha zor zamanlara hazırlanmalarına katkı sağlar. Ayrıca, krizler, örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına katkı sağlarlar. Krizlerin ne zaman geleceği belli olmadığı için örgütün erken uyarı sistemlerinin sürekli teyakkuzda olmasını gerektirir. Bu durum, örgütün krizi yönetebilmesi için örgütsel öğrenmeyi kesintisiz bir süreç olarak görmesini gerektirir.<sup>138</sup>

#### **2.12.11- MOTİVE ETMEK**

Krizler son derece motive edicidir; eğer dibe vurmuşsanız yukarıdan başka gidecek bir yeriniz kalmamış demektir.<sup>139</sup> Kriz liderleri etrafındakileri imrendirmek için kalplerine kendi rüyasını betimleyerek onları uyandırır. Lider için motivasyon; etrafındakilerin yaratıcılık potansiyellerini kendilerine ispatlamak için, yaratıcılıklarına görünürlük iksiri içirmesi, yetkilendirme ve ekibi kenetleme duygusunu yeşertebilmektir. Liderin motive etmesi; herkesin kendi rızasıyla, elinden gelenin en iyisini ve emeğini işletmenin amaçları ve çıkarları için kullanmaya ikna edebilmesi demektir. Motivasyon, harcanan emeğin buna değeceğine inandırmaktır. Liderin, etrafındakileri kendi kapasitelerini ve fizibilitelerini görmeleri için terletmesi gerekir.

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü insan kendi amaçlarına hizmet edecek davranışları gösterme eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranışa yönelir.

---

<sup>138</sup> Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007. Syf: 97

<sup>139</sup> Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004. Syf: 124

Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış demektir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmek zorundadır.<sup>140</sup>

Başarılı bir lider, karşısındaki insanları değişik çok fazla yöntemle motive ederek etkileyebilir. İlk adım işletmenin belirlenmiş olan vizyonunun, insanların gözünde değer kazanmasını sağlar. Üstlenilen vizyona nasıl erişileceği konusunda verilen kararlar noktasında, ekip arkadaşlarını da içine katarlar. Bu durum ekip üyelerinde aidiyet duygusunun oluşmasını sağlar. Diğer bir motivasyon şekli de çalışanların, belirlenen vizyona erişmek adına gösterdikleri gayretlerinde bireysel gelişimlerine sağladığı katkıyla onlara yol gösterici rolünü üstlenmektir. Diğer bir yöntemde, çalışanların uğraşlarının ve başarılarının sonucu olarak çalışanları ödüllendirmektir. Bu eylemler, çalışanlara sadece başarıma duygusunu tattırmakla kalmaz aynı zamanda işletmeye ait olma hissini doğurur. Bütün bu gayretler bile bir tür motivasyon detayı olarak karşımıza çıkar.

Lider tarafından, işletmedeki heterojen niteliklere sahip çalışanların, kendilerini bağımsız hissetmeleri ve eylemlerini her koşuldan bağımsız olarak gönül rızalarıyla, özenerek gerçekleştirdiklerini düşünecekleri bir ortamın yaratılması gerekmektedir. ‘Yapılacak işin nedenlerini net bir şekilde çalışanların beyinlerine yerleştirmek ve onları bu işlerin sonunda varılacak amaca inandırmak esastır. Çünkü çalışanlarda iki şeyi yönetirsiniz: Mantık ve duygu.’<sup>141</sup>

### **2.12.12- GÜVEN OLUŞTURMAK**

Kriz döneminde güven kritik bir hale gelmiştir. Güvensizlik, bir ortamı çatışmaya sürükler. Kendini bilen, kendi yeteneklerinin farkında olan bir kriz lideri, etrafındakilerin güvenini de kazanmakta zorlanmayacaktır. Kriz lideri, kuşku duyanları da ikna etmede dirençlidir. Güven, başarı olsun yenilgi olsun tüm gelişmelerin sansürlenmeden, dosdoğru olarak etrafındakilerle paylaşılacağına olan inançla beslenir. Etrafındakilerle karşılıklı güven duygusu oluşturabilmek, köprüler kurmak sanıldığından çok daha zahmetli bir süreçtir. Bu köprülerin çökmesi ise çok kolaydır. İnsanlar lideri anlayamamaya başladığında, güvenmeyi de bırakacaktır.

---

<sup>140</sup> Tunçer, Polat. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, Ocak – Mart, 2013. Syf: 91

<sup>141</sup> İzgören, Ahmet Şerif. Yöneticiler Futboldan Ne Öğrenir? , Elma Yayınevi, Eylül, 2007. Syf:15

Güven, ilk adımı çoğunlukla lider tarafından atılan karşılıklı bir etkileşim, bir döngüdür. Bu döngüde lider kendisinin güvenilir olduğunu hissettirirken aynı şekilde karşısındakilere de güven duyma isteğini ortaya koyar. Böylece karşısındaki de lidere güven ile karşılık verir. ‘Bir lider güvenirlilik ününü kazanırken aynı zamanda karşısındakilere güvenmek istediğini de göstermek zorundadır. Liderin kendisini isteyerek karşısındakilere açması, yani başkalarına güvenmesi ile sahip olduğu güvenirlilik unvanı, güven verme döngüsünü başlatan faktörlerden biridir. Eğer diğerleri liderin güvenilir olduğunu hissederlerse onlar da bu güvene karşılık verirler. Bu da döngünün ikinci yarısıdır. Lider ve diğerleri arasındaki bu karşılıklı ilişki iki tarafın ortak çıkarları karşılandığı ve istismar olasılığı az olduğu sürece devam eder ve bu döngü ne kadar çok tekrar ederse ilişkideki güven o kadar çok derinleşir.’<sup>142</sup>

Başarılı bir lider olmanın şartlarından birisi de güven kazanmayı başarmaktır. Hiç kimse güven beslemediği lideri takip etmez, liderin asıl manası ise arkasından takip edenleri olan kişi olduğudur. Lidere güven duymak için onu koşulsuz şartsız sevmeye gerek yoktur. Lider ile paralel düşüncelere sahip olmak da gerekmez. Liderin anlattıklarını, gerçekten amaçladığına duyulan kanaattir güven. Liderin hareketleri ile ağzından çıkanlar birbirini tamamlamalı, birbiriyle uyuşmalıdır.

Güven bir insanın kişiliğine, gücüne, doğruluğuna ve yeteneğine karşı getirilen kanaattir. Yönetilen ekipler bakımındansa güven verme kademeli olarak ilerleyen bir süreçtir. Güven duymak, etkin bir iletişim sağlayarak problemlere çıkar yol açtığı gibi karar almanın ve ekibin başarısını yukarı taşır. Gruplardaki güven duygusunun mevcut olması, işletmenin hedeflerine erişmek için bağlılık ve aidiyeti beslemektedir. Güven, lider bakımından incelendiğinde çalışanların lideri şeffaf, içten, adaletli, tarafsız ve kendilerine kulak veren bir dost olarak bakmasıyla başlayacaktır.

Conley, güven oluşturmanın 21. yüzyılda en önemli liderlik yetkinliği olduğuna inanıyor. Ancak, işe önce içimizde başlamamız gerektiğini söylüyor. Güven bazı açılardan iyi yönetim becerilerinin bir uzantısıdır ve bir liderin her gün yaptığı diğer işlerle örülmelidir. “Güven, diğer tüm yönetim ve liderlik açıları ve etkinliklerinin,

---

<sup>142</sup> Beceren, Eray. <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=81&Tid=18>

görev ve sorumluluklarının yan ürünüdür. Daha iyi bir lider olarak daha güvenilir olabilirsiniz.<sup>143</sup>

Güven liderin kalitesi, diğerlerini etrafına toplaması için gereken özellikleri listesinde başı çeken, olmazsa olmaz niteliğidir. Bilgi güçtür, bilen güçlüdür felsefesinden yola çıkıldığında bilginin paylaşılması gücün paylaşılmasıdır ki beraberinde güven ortamını getirir. Lider, herkesin çıkarını kendi çıkarı gibi koruduğunda ve tutarlı davrandığında, insanların da yüreğine, lidere olan güven yerleşmiş olacaktır.

### **2.12.13- KRİZDE KARAR ALMAK**

Karar alma sürecinde grup veya koalisyonların etkin olması durumunda alınacak karar, grup dinamikleri tarafından şekillendirilecektir. Liderin etkin olması durumunda ise alınacak kararda liderin kişisel özellikleri önemli etkiye sahip olacaktır.<sup>144</sup>

Karar alma sürecinin bir diğer aşaması, karşı karşıya bulunulan durumun belirlenmesidir. Karar alıcılar için bunun iki anlamı vardır: Birincisi, karar alıcılar sorunu kavramaya ve kendilerinin konuya ne kadar dâhil olmaları gerektiğini belirlemeye çalışır. İkinci olarak ise, içinde buldukları duruma uygun çeşitli tutum ve davranış seçeneklerini belirlemeye gayret ederek durumu mümkün olduğunca net görmeye çalışmaktadırlar.<sup>145</sup>

Kriz zamanlarında bilgi transferi, kriz yönetiminin en değerli dilimlerinden bir tanesidir ve tabii ki kriz baş göstermeden planlanması gerekli olan bir unsurdur. Bu bilginin hangi kaynaklardan ve nerelerden edinileceği, bu bilgiler için neden, nasıl, ne kadar veri toplanması gerektiği, bu verinin niçin, nasıl, kim aracılığı ile nakledileceği açık ve net bir şekilde açıklanmalıdır.

Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkânı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla

---

<sup>143</sup> Conley, Randy. The Ken Blanchard Companies Güven Uygulama Lideri. Etkile! Bülten-Aralık 2012 Makalesi. Güven- Önce Kendinize Dürüst Olun! [http://www.blanchard.com.tr/public/ignite-bulletin.aspx?ignite\\_id=52](http://www.blanchard.com.tr/public/ignite-bulletin.aspx?ignite_id=52)

<sup>144</sup> Ak, Ömer. Dış Politika Analizi ve Liderlik: Süleymaniye Krizi Sürecinde R.T.Erdoğan Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2009. Syf: 39

<sup>145</sup> Ak, Ömer. Dış Politika Analizi ve Liderlik: Süleymaniye Krizi Sürecinde R.T.Erdoğan Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2009. Syf: 43

sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.<sup>146</sup>

Kriz sorununun durumuna göre ve liderin öncelikleriyle doğru orantılı olarak stratejik yönetim araçları ve karar verme teknikleri; swot analiz tekniği, beyin fırtınası, delphi tekniği ve arama konferansı yöntemleri kullanılır:

-Swot Analiz Teknikleri: Kriz koşullarında stratejik düşünme, önsezi geliştirerek karar oluşturmaktır. Alınacak karar önce uzman kriz ekibinin geçmiş deneyimleri, alıcıların talepleri ve önsezileri piyasa analizinden elde edilen gerçek bilgilerle sentezlenerek herkesin benimsediği bir vizyon geliştirilir. Sonrasında geliştirilen vizyonun sınırlarında işletmenin kriz koşullarındaki stratejisi de düşünce olarak kesinleşir. Kesinleşen strateji aşamalı bir şekilde düşünce olmaktan çıkıp hayata geçirilmeye başlanır. Stratejik düşünme yöntemi bir koalisyon yöntemidir ve uzman kriz ekibi elde ettikleri bilgileri bu stratejik düşünme sürecinde teşvik paketi olarak kullanırlar. Kriz koşullarında, stratejik düşünme yönteminin karar verme sürecinde uygulanması, diğer karar verme tekniklerine nazaran zaman kazandırıcıdır, elastikidir, üretkendir, pratiktir.

-Beyin Fırtınası Tekniği: Beyin fırtınası tekniği, uzman kriz ekibinin ortaya bir fikir atarak yorum getirdiği, yeni kişisel fikirler yaratma ve serbest çağrışım tekniğidir. Ürün geliştirmeden tutun da kalite kontrol kanadına kadar birçok yerde kullanım alanı olan beyin fırtınası tekniği, kriz koşullarında karar aşamasında kullanılır. Kriz koşullarında, lider kriz çıkmazının nedenini kriz ekibine anlatır ve ivedilikle fikir geliştirmelerini ister. Kriz ekibindeki herkes aklına gelen fikirlerini söyler daha sonraki aşamaya geçmeden önce yeni fikirlerin iyileştirilmesi için süre verilir, süre sonunda fikirler daha belirgin renkler almaya başlar. Bu teknik kriz zamanlarında karar oluşturulurken hızlı, pratik ve yaratıcı bir tekniktir.

-Delphi Tekniği: Gelecek hakkında öngörü geliştirmek için faydalanılan bir tekniktir. Delphi yöntemi toplantı tekniğinin eksiklikleri sonucunda geliştirilmiştir. Toplantı tekniği; kriz koşullarında gerek görülmesi, hızlı karar alınamaması, krizi yöneten uzman

---

<sup>146</sup> Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. Syf: 206

grubun şahsen diyalog kurmasıyla birlikte karşılıklı olarak birbirlerinin kararlarını yönlendirebilecekleri ve baskın bir kişinin diğerlerini baskı altına alabileceği gibi sorunlara sebep olmaktadır. Delphi tekniği; dinamik, hızlı ve tarafsız karar verme ve mutabakat yöntemidir. Bu teknik kriz koşullarında, krizi yöneten uzman grubun şahsen görüşme yapmadan ve çekişmeye girmeden krizle ilgili yazılı karar almalarına ve mutabakata olanak veren bir tekniktir. Bu karar alma tekniğinde krizin uzman ekibine yazılı olarak krizle doğrultulu geliştirdikleri çözüm önerileriyle alakalı bir form iletilir cevaplar da form şeklinde alınır. Bütün uzman ekibin düşünceleri ve çözüm önerileri lider tarafından sınıflandırılarak derlenir ve geri yollanır. Bu uygulama ortak bir karara ulaşınca kadar devam eder. Krizde gelişebilecek sorunları tarafsız şekilde kestirmeye çalışarak, etkin karar almada yararlanılabilecek bir yöntemdir.

-Arama konferansı yöntemi: Arama konferansı yöntemi, işletme içinde karma bir ortak akıl yaratmak için kullanılan bir yöntemdir. Uzman kriz ekibi ve lider ile kriz çıkmazı üzerine yoğunlaşılır, önceki deneyimler ve eldeki veriler sentezlenir. Arama konferansı yöntemi kullanılırken ilk önce, lider ve kriz ekibi, kriz ile ilgili yeni gelişmeler ve var olan sorunlar tekrarlanarak beyin fırtınası tekniğini uygular daha sonra en önemli krizsel konular belirlenir. Sonraki aşamada, uzman kriz ekibi farklı gruplara ayrılır ve krize karşı neler yapılabileceği tartışılır, iyileştirmeler ve başarı sağlamak için gruplar fikirlerini sunar daha sonra başka gruplar tarafından da sunulan fikirler sentezlenerek ortak bir akıl yaratılmaya çabalanır. Arama konferansı sonlandıktan sonra ortaya çıkan fikirler, incelenerek tahlil edildikten sonra raporlanır.

Karar verebilmek için yalnızca doğru bilgiye sahip olmak yetersizdir. Liderin vereceği kararın kalitesi, gerçeklere ne katabildiğiyle ve nasıl sentezleyebildiğiyle doğru orantılıdır. ‘Karar vermek, sınırlı ya da eksik verilerin varlığı anlamına gelir. Karar veren kişi olarak yeteneğinizi belirleyen, bu verileri sıralayış biçiminiz ve aralarındaki boşlukları doldurabilme becerinizdir’.<sup>147</sup>

Kriz lideri, daralan bilgi trafiğinde, çıkmaz yollara sapmamak için karar verirken, kararın enlemi ve boylamının kesiştiği noktada kendisinin olduğunu bilmelidir. Bilinmeyen çok fazla olduğu kriz atmosferinde, karar verirken denklemin iyi bir değerlendirme yaparak kurulması önemlidir. Lider krizden alınmanın akıyla, işletmeyi

---

<sup>147</sup> Conarroe, Richard R. Yönetimde 32 Altın Kural, Türkçesi: Yakup Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul. Syf: 129-130

büyüterek çıkabilirse, lider nişanını omzunda taşır, başarılı olamazsa herkesin menzilerindeki nişan tahtası olur.





## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Rekabetin dünya geneline yayıldığı günümüzde, işletmelerin hedefi de kendini dünya standartlarının düzeyine yükseltmektir. Bu derdi taşımayan ya da standartların gerisinde kalan kurumlar krizle karşı karşıya kalmaktadır. İçinde olduğumuz çağda, zamanın ve teknolojinin hayati öneme sahip olduğu, bütünleşmiş toplumlar ve ekonomik şebeke içinde yer alan unsurların karşılıklı olarak daima uyum içinde olması olasıdır. Sistemi oluşturan çarkların birbirine takılması, çekişme ve uyumsuzluklar sürekli olarak krizlere sebep olmaktadır. Karşılaşabileceği ya da karşılaştığı krizin kendi hantallığından kaynaklandığını ısrarla anlamayan işletmeler, krize uygun bir tepki de gösteremezler ki sistem bu işletmeleri, yok olma tehlikesiyle yüz yüze bırakacaktır.

Mercek görüntü düzeltmek için kullanılan bir obje. Krizin merceği de adı üstünde krizin görüntüsünü yansıtıyor. Krizin merceği iki türlü işliyor. Bir taraftan bakıldığı zaman yönetim kontrolünün son derece hızlı bir şekilde elden gittiği, içeride yoğun bir korku ve moral çöküntüsünün yaşandığı, özellikle de krize hazırlıksız yakalanılmışsa, kuşatılmışlık psikolojisinin ağır bastığı bir görüntü ile karşılaşılır. Diğer taraftan bakıldığında ise daha önceden net olarak gözükmeyen gerçekler olabildiğince şeffaflıklarıyla “kabak gibi” ortaya çıkarlar.<sup>148</sup>

Kriz, var olan farklı dilimlere ayrılmış pastanın, paydaşlarının el değiştirmesine neden olduğu gibi, bazı yeni paydaşları da türetecektir. Bu düzen içinde, yok olmak istemeyen işletmeler, kendilerine düşen payı kaybetme riskini indirmek ve krize kurban edilmemek için sürekli değişimin partnerliğinde olası bir krizi yönetebilecek bir donanımla, kapsamlı bir kriz yönetimi geliştirmelidir. Kriz yönetimi, işletmenin payına düşene rıza göstermesinden öte, payının açısını kendisinin belirlediği bir geleceği tasarlama çabasıdır.

Etkili bir kriz yönetimiyle, krizin semptomları fark edilerek, işletme olası bir krizi yönetmeye hazır bir pozisyona getirilebilir. Kriz yönetimini değişime endeksli olarak yapılandırılan kurumlar, iyi bir kriz yönetimiyle, hem işletmeyi kriz menziline dışına çıkarılabilirken ve kriz taşlarının isabetinden korunurken hem de aynı zamanda taşların içinden fırsat incilerini bulma arayışına yönelebilirler.

---

<sup>148</sup> Babüroğlu, Doç. Dr. Oğuz N. Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru, [asearch.com/docs/krizsureciyonetimindeyenibirparadigmayadogru.pdf](http://asearch.com/docs/krizsureciyonetimindeyenibirparadigmayadogru.pdf), Syf:2

Kriz yönetiminin iyi yönetilebilmesi için etkin bir liderlik gereklidir. Lider krizi etkili bir şekilde yönetebilmişse, kriz sabotajının boyutları umut edilenden daha kısıtlı olur. Sabotajın aktifliği veya pasifliği lidere göre şahlanır veya siner. İyi bir liderin kendini yansıtarak yönettiği kriz, tehdit değil fırsattır.

Liderliğin bir doğuştan gelen özelliği mi yoksa sonradan da edinilebilecek bir vasıf mı olduğuyula ilgili konu ise, ikisi birbirinin tam zıttı değil aksine birbirini tamamlayan şeylerdir. Doğuştan olan özellikler herkese aynı oranda dağıtılmadığı için, liderliği kolaylaştırabilir ama tek taraflı olarak liderliği açıklamada yetersizdir. Sonradan edinilebilecek vasıflarda ise kendi göbeğimizi kendimiz kestiğimiz için lider kendi potansiyelini geliştirebilmeyi amaçlayarak bunu gerçekleştirebilir. İnsan doğası gereği, bu başarı liderin kendisine bağlıdır. Lider kendi doğasından getirdiği yeterliliklerini kendi liderlik tarzına aksettirir. Herkesin içinde bir lider potansiyeli vardır. Liderin yaratacağı başarı iş tarzına, hükmettiği alana, çevresine, kişisel özelliklerine, temsil ettiği değerlerine göre şekillenir.

Liderlik tarzlarıyla ilgili kategorilendirmeler, liderliğin gelişimiyle ilgili süreci anlatmaktadır. Her yeni liderlik tarzının eksikliğinin araştırmacıların gözüne takılması, ondan sonraki liderlik tarzının doğuşuna sebep olmuştur. Bir liderlik tarzının eksikliği diğer liderlik tarzıyla tamamlanmaya çalışılmış oda tamamlayamayınca yenisi gelmiştir. Bu süreç liderliğin gelişimi boyunca sürekli devam edecektir. Lider için hangi şartlar altında hangi tarzın gerektiğine yine liderin kendi refleksleri karar verecektir.

Yaşadığımız çağda otorite temeline oturtulan yönetim biçimlerinin hepsinin temeli çatırdamaktadır. Yaşadığımız çağa izini bırakacak işletmeler, yönetim şekillerinin yıpranarak çatırdamasına neden olan otoriter sistemi yok eden, lider yeterliliği olan kişi ve çalışanları stratejik bir düzenlemeye girerek uygun şekilde yerleştirilen ve çalışanların sınırlarını genişleterek potansiyellerini ortaya çıkaran, daha etkili ve üretken çalışmalar ortaya çıkarmalarına olanak verenler olacaktır. Amaçlar edinmiş, hayalleri olan, vizyon sahibi ve stratejik bir yol haritası belirlemiş insanlara daima her şeyin önem sıralamasını ve örgütün içinde olmalarının nedenini hatırlatacak liderler yükselişte olacaklardır.

Liderin karakter özelliklerini açıklamak etkin bir lideri tanımlamak için elbette yetersizdir. Bu özelliklerin her biri ve bütünü çok önemlidir ama liderlik bu özellikler demek değildir. Şimdiki ve gelecekteki liderler, kendilerini lider olarak kabul ettirecek

ve etrafındakileri coşkuyla peşinden sürükleyecek yeni dinamik özellikleri de harcına karıştırmalıdır. Bu özelliklerin her biri liderin kişilik anatomisini oluşturacak yapbozun tamamlanabilmesi için toplanması gereken farklı parçaları temsil eder. Liderden beklentiler arttıkça; resme eklenmesi gereken renkler artarak çoğalacak ve resim de durmaksızın genişleyecektir. Sayılan maddelerle özetlenen liderlik özelliklerine her gün bir yenisi eklenmektedir. Bilinen veya henüz bilinmeyen özelliklerinin temel yapı taşı liderin, kendine olan inancıdır. Kendine inanan lider diğerlerini ikna etmekte zorlanmayacaktır.

Bu çalışmada, yaşamına devam eden her işletmenin kriz riskinin de devam ettiği, krizin kilidini açan anahtarın kriz yönetimi olduğu ve krizi yönetiminin amacının da krizi önlemek, önlemek mümkün değilse de minimum zararla atlatılabileceği belirtilmeye çalışılmıştır. Krizin önüne geçmek için krizi kimin yönettiğinin yani etkin liderin önemi ön plana çıkmıştır. Liderin krizi ön görmesi, alarma basması, iletişime geçmesi, ekibini kurması, kriz yönetim planı oluşturup ivedilikle harekete geçmesi, kriz yönetiminin alın yazısını belirlemektedir.

Çalışmada, krizin çözülmesinde liderin önemi ve krizin her evresinde taşınması gereken bütünleyici özellikler ön plana çıkmıştır. Kısaca, işletmelerin krizle sık sık karşılaştığı bu çağda, kriz yönetiminin şifresi yönetim direksiyonunu çeviren kişidir. Sayılan maddelerle özetlenen liderlik özelliklerine her gün bir yenisi eklenmektedir. Bilinen veya bilinmeyen özelliklerinin temel taşı liderin, kendine olan inancıdır. Kendine inanan lider diğerlerini ikna etmekte zorlanmayacaktır.

Romalı oyun yazarı Plautus diyordu ki: ” Ergomet sum mihi imperator ”Yani ben kendimin komutanıyım...”Çağımızda, her birimiz kendimizin stratejik lideri olmak zorundayız.<sup>149</sup>

### **3.1-ARAŞTIRMANIN AMACI**

Her saniye yeni bir krizle karşı karşıya kalan liderler, kriz döneminde firmanın verimliliğini arttırmanın yolunu, krizi fırsat olarak görmeyi öğrenerek bulmuşlardır. Bu araştırmanın amacı, kriz dönemlerinde ve krize hazırlık süreçlerinde liderlerin rolü ve davranışlarının kriz yönetim sürecindeki önemini ortaya koymaktır. Kriz liderliği

---

<sup>149</sup> Adair, John. Etkili Liderlik, Liderlik Kabiliyeti Nasıl Geliştirilir?, Çeviren: Fatma Beşenek, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılık, 2005. Syf: 10

niteliğine sahip üstlerin davranışlarının krizde ehemmiyeti, nasıl başa çıktıkları, astlarını nasıl motive ettikleri ve başarılarının nedenleri irdelenmiştir.

### **3.2-ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Matlı Gıda Gurubu 1965 yılında Bursa'nın Karacabey ilçesinde soğan ticareti yapmaya başlayan Ömer Matlı tarafından kurulmuştur. Zaman içinde işlerini büyüterek hayvan ticareti ve buna bağlı olarak da mandıracılığa geçen Ömer Matlı daha sonra da birikimleriyle çeltik fabrikası açmıştır. Böylece ticaretten sanayiciliğe adım atmıştır. 1988 yılında edindiği tecrübelerle yem fabrikası açmıştır. Ömer Matlı'nın 1995'teki ölümü ile şirketi ileriye taşıma ruhunu Özer ve Önder Matlı devralmıştır. Şirketin büyümesi için yatırımlara ara verilmeden devam edilmiştir şu an Matlı Gıda Gurubu 600'ün üzerinde personeli, 425 bayisi ve de 2,000 civarındaki tedarikçiyle Türkiye'nin en büyük 144. Şirketi konumundadır.

Matlı Gıda Grubunun, araştırma için seçilme nedenleri; krizlere karşı verdikleri savaşımlardan ayakta kalmış ve daha da genişleyerek başarılı bir şekilde çıkabilmiş olabilmeleridir. Türkiye gibi krizlerle yaşamaya alışmış bir ülkede sadece ayakta kalmamış aynı zamanda gelişimini ve büyümesini de devam ettirebilmiştir. Bölüm liderlerinin söylediklerine göre; krizler olmasaydı ve başarılı bir şekilde yönetilemeseydi Matlı Grubu bu boyutlara ulaşamazdı. Matlı Grubu, Türkiye'nin 144. büyük şirketi arasına yükselerek krizlerin fırsatlara çevrilebildiğini kanıtlamıştır. Yüksek lisans tezimin araştırma kısmında yardım ettikleri için teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma amacı kapsamında, Bursa'da Matlı Yem Sanayi ve Ticaret A.Ş, yem sektöründe faaliyet gösteren firmada çalışan üst düzey yedi yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

### **3.3-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Krizde liderlerin sergiledikleri davranışların, kriz yönetimine etkisini inceleyen bu araştırma bir saha çalışmasına dayandırılarak, bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşülen yöneticilere demografik profillerine ilişkin 8 soru, kriz ve kriz yönetimiyle ilgili görüşlerinin sorgulandığı 29 soru yöneltilmiştir.

### 3.4-ANALİZ VE BULGULAR

#### 3.4.1-DEMOGRAFİK PROFİL

Görüşülen üst düzey yöneticilerin yaş aralıkları 30-35 arası bir kişi, 35-40 arası dört kişi, 40-45 arası iki kişidir. Eğitim düzeyleri bir kişi yüksek okul, üç kişi lisans ve üç kişide yüksek lisanstır. Çalışma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki pozisyonları incelendiğinde ise yöneticilerin sırası ile şirket içi unvanları, İnsan Kaynakları Müdürü, Genel Satın Alma Müdürü, Hammadde Satın Alma Müdürü, Bilgi Teknolojileri Sistem Birim Yöneticisi, İdari İşler Yöneticisi, Mali İşler Direktörü, Satış Müdürü olarak gerçekleşmiştir. Çalışmada görüşleri alınan yöneticilerin tamamı erkektir. Çalışma kapsamında ayrıca yöneticilerin eğitim aldıkları üniversiteler sorgulanmıştır bu kapsamda elde edilen veriler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1: Yöneticilerin mezun oldukları üniversiteler ve programlar**

A1:Uludağ Üniversitesi-İşletme Fakültesi+Yüksek Lisans
B1: Uludağ Üniversitesi-İşletme Fakültesi +Yüksek Lisans
C1:İşletme+Maliye – Yüksek Lisans: Yönetim Organizasyon
D1:Elektrik
E1: Anadolu Üniversitesi- İşletme Fakültesi
F1: Dokuz Eylül Üniversitesi-İktisadi İdari Bilimler Fakültesi/ İktisat
G1: Anadolu Üniversitesi - İşletme Fakültesi

Araştırma kapsamında ayrıca deneklerin mesleki, sektörel ve örgütsel kıdemleri ile sorumlu oldukları personel sayısı sorgulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 2 üzerinde yer almaktadır.

**Tablo 2**

	Mesleki kıdem	Sektörel Kıdem	Şirket Kıdemi	Yönettiği ekip üyesi sayısı
A1	12 yıl	8 yıl	7 yıl	23 kişi
B1	19 yıl	1 yıl	1 yıl	10 kişi
C1	13 yıl	13 yıl	7 yıl	8 kişi
D1	16 yıl	4 yıl	4 yıl	7 kişi
E1	9 yıl	5 yıl	2 yıl	7 kişi
F1	22 yıl	9 ay	9 ay	20 kişi
G1	15 yıl	5 yıl	2,5 yıl	5 kişi

Araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen yöneticilere yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi ile kriz ve kriz yönetimiyle ilgili görüşlerinin sorgulandığı 29 soru yöneltilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerden kendilerine yöneltilen ilk 4 soruda kriz ve kriz yönetimi kavramına ilişkin görüşleri alınmış sonrasında 3 soru ifadesi ile kriz yönetiminde lider kavramı ve rolüne ilişkin sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Araştırma kapsamında yöneticilerde 18 soru ile işletmelerindeki kriz yönetimi süreçlerini ve kendi birimlerindeki uygulama süreçlerini sorgulayan sorulara cevap vermeleri istenmiş ve son olarak da 4 soru ifadesi ile kriz yönetimi sürecinde öz değerlendirme yaparak kendilerini ve sektördeki krizlere ilişkin genel görüşleri alınmıştır.

### 3.4.2-SORULAR ve CEVAPLARI

Araştırmaya destek veren yöneticilerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir.

<b>Size göre kriz nedir tanımlar mısınız? Krizin nedenleri nelerdir?</b>
A1: Bana göre kriz, iş planımızın dışında anlık gelişen bir planının olmadığı bir olay olarak tanımlıyorum. Ani beklenmedik bir refleks sonucu çıkar, plansızdır, zamansızdır.
B1: Kriz bana göre, beklemediğimiz bir durumun ortaya çıkmasıdır. Biz daha önce bir risk analizi yapmadıysak, bir değerlendirme yapmadıysak krize hazırlıksız yakalanabiliriz.
C1: Kimi zaman bir fırsat kimi zaman bir tehdit diyebiliriz. Bu durumu nasıl kullandığınıza bağlıdır. Biz hammadde işi yapıyoruz, bizim ham madde sektörümüz tabiri caiz ise borsa gibidir. Günlük hatta anlık olarak fiyatlar değişir. Biz Malezya borsasından tutun, Amerika borsasına aynı zamanda Karadeniz piyasasına odaklı olarak çalışıyoruz. Tarımsal emtialar üzerinde çalışıyoruz haliyle tarımsal emtialar sezonsal olmakla birlikte çok fazla etken tarafından etkilenen ürünlerdir. Şöyle, bugün yağış var, yarın kuraklık var bazen fazla yağış zarar verebilir. Bu etkenleri önceden görebiliyorsanız ona göre kendi eylem planınızı çıkartırsınız. Aslında bir kuraklık olması ya da üründe her hangi bir krizin yaşanıyor olması eğer siz doğru pozisyon alıyorsanız sizi rakiplerinize karşı avantajlı duruma sokabilir o yüzden sizin nasıl kullandığınızla alakalı doğru zamanda doğru aksiyonu almadıysanız, öngörünüzü yapmadıysanız bu sefer de ters pozisyonda kalırsınız bu da sizin dezavantajınıza olur.
D1: Yaşanılan her hangi bir sıkıntıda aldığımız ruh halidir. Krizin nedenleri çevresel

faktörlerdir.
E1: Kriz, ani gelişen bir durumdur. Olumlu ya da olumsuz olması krize göre değişir. Bence iyi bir anda krizdir, o anın doğru yönetilmesi gerekir. İyi bir olay olduğunda insanlar taşkınlık yapabilir bu taşkınlığı önlemekte bir kriz yönetimidir bence. Krizin nedenleri ilk olarak bir kontrolsüzlük olur, onun sonucunda çıkan bir olaydır.
F1: Ne yapacağımızı bilmediğiniz durum, krizdir. Nedenleri, insanların bir B planının olmaması krizin sebebidir. Kriz, insanların alışık olduğu durumların dışında, değişiklik meydana geldiğinde, alışık olmadıkları için ne yapacaklarını bilmezler. Ne yapacağımı bilmediğim durumdur, kararsızlıktır.
G1:Sektörden kaynaklı olabilen veya şirket içinde yaşanabilen, sıra dışı aksilikler kriz olarak değerlendirilebilir. Sektörel olabilir, sektörle ilgili krize değinecek olursak, biz canlıya bağlı bir sektörde çalışıyoruz, üretim yapımız tamamen canlı hayvana bağlı, buna bağlı olarak; canlı sayısında sert bir artış, canlı sayısında sert bir azalış doğrudan krizlere neden olabilir. Bunların sebepleri hastalık olabilir, iç pazardaki arz ve talep dengesi olabilir. Bunun haricinde sektörümüz ihracata bağımlı bir sektör, ihracatın toplam hacmi, Türkiye'deki hacmi, satış hacminin ortalama olarak % 25'ine denk geliyor. Dolayısıyla ihracattaki ani bir dalgalanma kriz sebeplerinden bir tanesidir.

<b>Kriz olarak tanımlayacağınız olaylar nelerdir?</b>
A1:İK açısından bakacak olursak toplu bir iş bırakma eylemi olabilir, yangın olabilir, salgın hastalık olabilir, zehirlenme durumu olabilir yani iş yeri düzeyinde düşündüğümüzde ya da bir iş kazası olabilir bunların hepsi rutin beklenmedik işin dışında gelişen olaylardır. Bunların hepsi benim için kriz olarak tabir edilebilir.
B1:Çok yoğun çalıştığımız bir tedarikçimizin yangın veya deprem gibi durumlarla faaliyetini yerine getirememesi durumu olabilir. Bizim tedarik ettiğimiz ürünlerin olumsuzluklarının dışı yansımaları, müşterilerimize veya toplumun diğer fertlerine, paydaşlarımıza yansıtacak olumsuz durumlar.
C1: Kar yağışı var mesela şimdi Edirne tarafında bunun mahsule farklı etki eder, İç Anadolu'da kuraklık var o farklı bir şekilde etki eder onun dışında GDO diye bir var duymuşsunuzdur biliyorsunuzdur onun farklı etkileri vardır. 2009'dan önce GDO diye bir şey Türkiye bilmiyordu. Bir sabah uyandık GDO diye bir yönetmelik çıkmış, kanun çıkmış. Bizim o sırada GDO'lu malımız geliyordu yaklaşık olarak 20 milyon dolarlık bir

<p>mal, düşünün o kapıdan geçmezse 20 milyon dolar zararınız olabiliyor. O yüzden mevzuatlardan tutun, hava durumuna ya da Malezya da ağaçları kesiyorlar gorillerin yaşam alanı daralıyor bu bir greve sebep veriyor. Bu durum sizin Türkiye'deki yağ piyasanızı yağ piyasanızdan sizin içerde kullandığınız küspe piyasasına kadar sizin hammaddenize kadar her şeyi etkileyebiliyor. Haliyle biz tüm dünyayı takip etme durumundayız. Çok çeşitli risklerimiz var, bu kurum durumundan ki yüzde 60 yüzde 70'e kadar ithalata dayalı bir sektördür kurdan hava duruma kadar her şeyi takip etmek zorundasınız.</p>
<p>D1: Genelde etrafınızdaki faktörlerdir. Sizin yaptığımız eksik veya hatalı bir şeylerden dolayı da kriz olabiliyor.</p>
<p>E1: Benim mesleki alanımda iş kazalarıdır mesela en başta, kontrolsüzlük sonucu oluşan iş esnasında olan bizim için büyük bir krizdir. Diğer yandan, idari iş alanı çok alana dokunuyor bu alanda da atıyorum binanın elektriklerinin gitmesi bizi kriz yönetmeye iter. Personelle ilgili sağlık sorunu da bizim için krizdir.</p>
<p>F1: Rekabet kurumunun sürpriz bir ziyareti, bütün bilgisayarları topladı hop bütün işleyiş sekmeye uğramış oldu. Bu bana göre kriz durumudur.</p>
<p>G1: Yumurta ihracatı Türkiye'de tamamen Ortadoğu'ya bağlantılı, Ortadoğu noktasında da %90 üzerinde Irak, Irak istikrarsız bir pazar, sürekli krizlerin yaşandığı, savaşın hiç bitmediği buna bağlı olarak da gümrük kapılarının hızlı bir şekilde kapandığı bir satış kanalı ve satış pazarı bu da dönemsel ihracat kapılarının kapanması, ihracat satışının durma seviyesine ulaşması ve toplam satıştan da %25 gibi bir hacme sahip olması doğrudan iç pazar için Türkiye için ve bizim sektörümüz için kriz anlamına geliyor.</p>

<p><b>Kriz, kurumun rutin sistemini bozan bir acil durum ise sizce krizin başlama sinyalleri var mı? Krizi hazırlayan ön koşulların oluşum süreci ön görülebilir ise ilk refleks krizden kaçmak mı yoksa krizi fırsata çevirmeye çalışmak mıdır?</b></p>
<p>A1: Krizin başlama sinyalleri vardır aslında her zaman bir B planınızın bir C planınızın olması gerekir. Çünkü kriz dediğimiz şey plansızlıktan doğan durumdur. İlk refleks krizi fırsata çevirmeye çalışmaktır. Çünkü yaptığımız iş sizin kariyerinize de etki eder, yaptığımız işe de etki eder, sosyal çevrenize de etki eder, yönettiğiniz ekibe de etki eder çünkü bu sizi liderliğe taşıyacak adımdır.</p>
<p>B1: Krizin başlama sinyalleri olabilir bir anda da ortaya çıkabilir. Olaydan olaya,</p>



durumdan duruma değişiklik gösterir. Çok net değildir. Öncelikle krizi yönetmeniz lazım sonra da bu krizin bir daha başınıza gelmemesi için fırsata dönüştürmeniz lazım.

C1: Vardır mutlaka. Hangi faktör üzerinde durduğunuzla alakalı bu tarımsal ürünlerse hava durumundan mahsulün kalitesine kadar etkiliyor öbür taraftan kuru takip etmek zorundasınız siyasi politika kararları önemlidir, mevzuatı takip etmek zorundasınız Türkiye’de mevzuat çok hızlı değişir ve uygulama alanı çok kısıdır yani genellikle Türkiye’de mevzuat bugün yaptık bugünden itibaren geçerlidir şeklinde gider. Bunu bir geçiş süreci verilmez. Tabi ki krizi fırsata çevirmektir. Dediğim gibi sonuçta biz üretim yapan firmayız. Bugün şalteri indirip üç ay sonra açalım diye bir şansımız yok devamlılığımız olduğu için öngörüsünü yapmamız gerekiyor ve hazırlanmamız gerekiyor.

D1: Vardır. Kriz öncesi bütün sistemlerimize uyarı sistemi kurarız. Sistem odasının da algılama sistemimiz mevcut hem makineler üzerinde hem de sistem odamızın güvenliğini arttırmak için, sıcaklığın yükselme durumlarında uyarı verir. Sıcaklık makineler üzerine olumsuz sonuçlar doğurur, bu bizim bölüm için büyük bir kriz durumudur. Uyarı sistemlerimizi önceden kurduğumuz takdirde daha kriz oluşmadan önlem alma yeterliliğine sahip oluyorsunuz. Tabi ki her şeyi yönetemezsiniz her şeyi öngöremezsiniz. Kriz olduğu takdirde bunu nasıl minimize hale getirebiliriz biz hep bunun araştırması içerisindeyiz. Krizden önce önlem almaya çalışıyoruz. Krizden kaçmak gibi bir lüksümüz yok. Fırsata çeviremeyiz ama iyileştirebiliriz. Düzenleyici önleyici faaliyetlere geçeriz. Bu durumun tekrarlanmaması için biz ekip olarak ve bireysel olarak neler yapmalıyız. Bunların araştırmasını yaparız.

E1: Bizim buradaki süreçte aslında biz onların çoğunu büyük ölçüde engelliyoruz. Ama iş kazasını önceden görmemiz çok zor. Oluşan krizin türüne göre değişen bir durumdur. Krizi olumluya çevirmek tabi ki mantıklı olur bu bir tarafta sizin buradaki başarınıza da etki eden bir unsur olur ya da bana bağlı ekiplerin krizi doğru görüp bana ilettikten sonra ekip çalışmasıyla birlikte o krizin üzerinden gelmek bizim tarafta ve üst tarafta olumlu yargılanır.

F1: Bazen vardır. Krizden krize farklılık gösterir. Bazı durumların öncü göstergesi yoktur. Mesela finansçı şirketin finansal tablolarını rasyonel tabloları incelediğinde bunları görebilir. Yani nelerin yolunda gitmediği görülebilir. Her durumun da öncü göstergesi yoktur. Geliyorum demez aniden gelir o zaman sizin ne kadar, konunuza

hâkim olduğunuza ne kadar soğukkanlı davrandığınıza bağlı olarak durumlar değişim gösterir. Krizi fırsata çevirmek olmalıdır. Çünkü en karlı alışverişler kriz zamanında yapılabilir. Kriz zamanında her şeyi çok iyi bir şekilde değerlendirirseniz, çok iyi fiyatta bir şeyi, alabilirsiniz ya da satabilirsiniz.

G1: Net bir şey söyleyemeyiz. Olabilirde olmayabilirden krizden krize farklılık gösterir. Eğer sektörel bir krizi konuşuyorsak; Irak çok ani krizlere sebep olabilecek bir pazardır. Orada verilecek bir fetva, orada patlayan bir bomba veya bir bölgenin bir grup tarafından ele geçirilmesi, bizim öngöremediğimiz ve ani kriz olarak değerlendirebileceğimiz bir durumdur. Fakat hastalık noktasında, bunun sinyalleri olabilir. Sektörde hastalığa bağlı üretimin azalmasına bağlı bir krizin sinyallerini almak mümkün, mutlaka önden sinyal gelir. Bazı krizlerde sinyal alabiliriz bazı krizlerde ise alamayız. Kesinlikle, fırsata çevirmeye çalışmaktır. Önceliğimiz krizi fırsata çevirmek olmalıdır. Sorgulayıp analiz edilir, başarılabilişliği ile ilgili karar verdikten sonra kaçmak veya fırsata çevirmek noktasında karar vermek benim önceliğimdir.

#### **Sizce Kriz Yönetimi nedir?**

A1: Beklenmedik bir olayı başından sonuna kadar sağlıklı bir şekilde sonuçlandırabilmektir.

B1: Kriz yönetimi bu kriz olduğunda beklenmedik bir durum gerçekleştiğinde benim tabirime göre doğru adımları atarak bu beklenmeyen durumdan en kısa sürede en az zararla kurtulmaktır. Krizden önceki halinize mevcut şekilde devam edebilmektir.

C1: Sizin kriz durumunu önceden görebilip ona göre aksiyon planını çizebilmenizdir.

D1: Kriz yönetimi, krizden önce, krizde yaşanabilecek şeyleri, önlemek amacıyla alınabilecek önlemlerdir. Krizde yaşanabilecek sorunu, sorun haline gelmeden önce önlemektir. Kriz eğitimi aldım.

E1: Kriz yönetimi doğal bir şeydir, doğru hamlelerle, tecrübe kazanıldıysa belli bir süreden sonra o konuda da yönetmek için doğru hamleleri yaparsınız.

F1: Beklenmedik bir durumda sergileyebileceğiniz tavırların toplamıdır.

G1: Soğukkanlı olmak hızlı karar verebilmektir. En doğru kararı vermektir.

#### **Sizce Kriz Yönetiminde liderin rolü nedir? Neden önemlidir?**

A1: Kriz yönetiminde liderin rolü tamamen yönlendirmektir, planlamaktır, dağılımı

<p>yapıp o işi en az hasarla sonlandırmaktır. Kriz durumları ortaya çıktığında herkes de bir stres seviyesi tavan yapar, bir panik başlar çünkü krizin bir planı yoktur. Eylem planı olmayan bir durumda da stres seviyesi düşük insanlar hızlı bir şekilde o krizden kendini nasıl koruyacağını nasıl uzaklaştıracağını düşünmeye başlarlar. Örneğin bir depremde krizdir normal rutinde herkes işini yaparken bir depremin ortaya çıkması rutini bozar. Deprem senaryolarının yapılması deprem tatbikatlarının yapılmış olmasına rağmen kişinin gerçek bir olayda refleksi çok farklı olur. Düşünülemez boyuta geçer hızlı bir şekilde lider bunları yönlendirmeli görev dağılımını yapmalı ilgili pozisyonlarını aldırması gereken kişidir.</p>
<p>B1: Liderin rolü önemlidir, çünkü herkesin aynı konuya odaklanması gerekir, sonuçta bu bir takımla yönetilebilecek bir şey, bu krizin yönetilmesinde takım rol oynayacak, lider de bu takımdaki herkesi aynı hedefe kitleme rolün de öncü bir rol oynaması gerekecektir.</p>
<p>C1: Bizim sektörde şöyle söyleyeyim, özellikle parasal değeri yüksek ürünlerle uğraşyoruz, yüksek tonajından dolayı maliyeti yüksek ürünlerle uğraşyoruz. Haliyle sizin geç ya da erken alacağınız kararlar çok büyük kayıplar ya da artılar olarak yansıyabiliyor. Siz ne kadar iyi öngörü yapıp, bunu ekibinize inandırıp hatta üst yönetime inandırıp o şekilde erkenden aksiyon alabilerseniz o kadar iyi yönetebilirsiniz. Buda tamamen liderin kendi düşüncesini diğer insanlara nasıl yansıtabildiğiyle alakalıdır.</p>
<p>D1: Lider yol göstericidir. Benim diyen liderin doğru bildiği yanlışlar da olabilir. Benim takımım da herkesin görüşü alınır, daha sonra bir karara varılır. Ben her konuda bilgi sahibi olmaya bilirim, burada ekip arkadaşlarımın da görüşlerinden yararlanarak bir güzergâh belirleyebiliriz.</p>
<p>E1: Liderin doğru koordinasyonu sağlaması gerekir öncelikli olarak. Mesela ilk yardım eğitiminde ilk ne derler çevrenin güvenliğini sağlayın ve sakin olun, soğukkanlılığınızı koruyun.</p>
<p>F1: Bizim gibi doğu toplumlarında insanların liderlere verdikleri önem nedeniyle çok fazlasıyla önemlidir. Avrupa kültürlerin de çok önemli olmayabilir liderin yeri ama bizim kültürümüzde lider fazlasıyla önemlidir çünkü liderin sağlıklı bir şekilde bir değerlendirme soğukkanlı ve etrafındaki kişileri bir arada tutamaması durumunda her şey kaybolabilir. Lider her şeyden önce kendi inanacak ondan sonra etrafındakiler</p>

inanacak.
G1: Lider, fırsatları görebilmelidir. Kriz anında oluşabilecek fırsatları öngörebilmelidir. Çünkü krizler bazen uzun solukluda olabilir. Bazen çok kısa süreli de olabilir. Bu noktada yöneticinin analiz yeteneği çok önemlidir. Soğukkanlı ve sakin karar alabilmelidir. Bu özelliklerin birçoğu tecrübeye dayalıdır ama karakteristik özellikte olabilir. Burada yöneticiye düşen en önemli özellik bence öngörüler ve tecrübeleridir.

<b>Sizce lider kimdir? Nasıl özelliklere sahip olmalıdır?</b>
A1: Lider ekibini en iyi yönlendirebilen kişidir.
B1: Lider; hitabet kabiliyeti yüksek, toplumu arkasından sürükleyebilecek, belli bir hedef koyabilen, hayal gücü yüksek, vizyoner ve strateji bilgisi kuvvetli olan aynı zamanda da analitik düşünme kabiliyeti yüksek olan kişilerin lider olması gerektiğini düşünüyorum.
C1: Liderlik, karizmadır. Karizmatik olmalıdır.
D1: Lider yönlendirir, belirli bir tecrübeye sahip olmalıdır. Fikirlerle açık bir yapıya sahip olmalıdır. Ekibindeki kişileri dinleyebilmelidir. Sakin, soğukkanlı olması lazım, hızlı ama doğru kararlar alabilmelidir.
E1: Lider karizmatik olan bir insandır. Saygı alıp saygı verebilecek kapasitede olan bir kişidir. Tecrübeye dayalı olarak doğru hamleleri yapabilen kişidir.
F1: Lider toplulukları peşinden sürükleyen insandır. Şirketi farklı durumlar karşısında çok daha iyi bir noktaya taşıyabilen belli bir ekibi peşinden sürükleyebilen vizyonu olan bir insandır. Lider inanıyor olması gerekiyor, bir hayali olması gerekiyor, bir hedefi olması gerekiyor, soğukkanlı olması lazım, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir, çok hızlı karar verebilmelidir.
G1: Soğukkanlı ve sakin kalabilmelidir. Öngörü ve tecrübe sahibi olmalıdır.

<b>Kriz Yönetimi konusunda kendinizi nasıl görüyorsunuz? Kriz yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?</b>
A1:Kriz yönetimiyle ilgili herhangi bir eğitim almadım ama kriz yönetiminin içerisinde bulundum, bir ekip yönettiğiniz zaman kesinlikle bir kriz yönetimini gerçekleştirmeniz gerekiyor, yönlendirmeniz gerekiyor çünkü böyle bir durumda alt ekip elemanları sizin gözünüzün içine bakar sizin elinizin hareketine bakar ne yapmanız gerektiğini, ne

yaptırmanız gerektiğini bilmenizi sizden beklerler.
B1: Geçmiş iş tecrübelerim de bu konuda biraz teşriki mesai şansı buldum, tesadüfen bunlardan dolayı birtakım eğitimler aldım, birtakım çalışmalarda bulundum, aldıklarımızı kendi işimizde de kriz yönetimi dokümantasyon ya da teorik çalışması adı altında değil ama işimizi yaparken kriz yönetimi hayatımızın içinde varmış gibi düşünerek davranmanız gerekmektedir.
C1: Yüksel Lisans Yönetim ve Organizasyon üzerineydi zaten kriz yönetimiyle ilgili aldım onun dışında dışarıdan da mümkün olduğunca bireysel olarak eğitim almaya da çalışıyorum. Bugüne kadar çalıştığım şirketlerde de sağ olsunlar farklı farklı eğitimler olmuştur. Bunlardan faydalandık. Kendimi başarılı buluyorum. Çok mütevazı olmaya gerek yok. Yaklaşık bir 12-13 senelik bir deneyimim var, hala yönetici olarak çalışabiliyorsak farklı farklı şirketlerde yöneticilik yaptım. İyiyiz demek ki.
D1: Kriz yönetimi hakkında eğitim aldım. Kriz ortamında sakinliğini koruyabilen sağduyu sahibi bir liderlik gösterdiğime inanıyorum. Gerekli tecrübe ve birikime sahibim, gerektiği durumlarda ekip arkadaşlarımla fikir alışverişi yapmaya özen gösteriyorum.
E1: Çok badire yaşadık. Şimdiye kadar ki krizlerde olabildiğimizce soğukkanlı olduk. Krizin çok büyümesini engelledik her zaman. Kriz yönetimiyle ilgili eğitim almadım.
F1: İyi olduğumu düşünüyorum. Kriz yönetimi konusunda bir eğitim almadım.
G1: Ben tecrübeli bir yönetici olduğum için kendimi iyi görüyorum. Bu konuda özgüvenim tam. Çok fazla eğitime katıldım, mutlaka içeriğinde vardır ama sadece kriz yönetimiyle ilgilimidir hatırlamıyorum.

<b>Kriz Yönetim planına sahip misiniz? İçeriğini anlatır mısınız?</b>
A1:Yazılı olarak bir kriz yönetim planı tasarlayıp oluşturmadık ancak her zaman zihnimde bir kriz planı vardır. O anda öncelikle sakinliğimi soğukkanlılığımı koruyarak çevremdeki kişilerin uygun pozisyonu almasını sağlarım. Krizi yaşamaya başladığımız an itibarıyla herkes tabiri caizse çil yavrusu gibi dağılır, kendini düşünürler ama öncelikle bir ekip yönetiyorsanız yani bir liderliğiniz bir yöneticiliğiniz varsa ya da iş yerinde bir sorumluluğunuz varsa o sorumlulukları kriz ortamında yerine getirmeniz gerekir. Burada soğukkanlılığınızı koruyarak ekibi yönlendirmeye başlamanız gerekir. Kişilerin varsa sorumluluklarını varsa yine görevlerini yapması gerekenleri

hatırlatmanız gerekir.
B1: Şuan da kriz yönetim planımız yoktur.
C1: Bizde kitabi bir şey yok bizim sektöre özel olarak çok farklı etkenler olduğu için her bir etkene uygun olarak sizin anlık planlar yapmanız gerekiyor. Anlık planlar derken bugünün anlık planı değil o soruna yönelik atıyorum, kurda bir problem olacağını ya da Brezilya'da her hangi bir problem olacağını hissediyorsanız ona uygun olarak bir strateji izlemeniz gerekiyor.
D1: Kriz yönetim planımız bulunmamaktadır. Biz daha çok olay krize dönmeden tedbirler alma doğrultusunda yol izlemekteyiz.
E1: Bir alanda bir kriz oluştuysa oranın güvenliğini almak, ek krizlere yol açacak şeylerin önüne geçmek, krizin daha fazla büyümesini engelleyecek önlemler almak daha sonrada ilgili uygun materyallerle krizi sonuçlandırmak.
F1: Şirketin bir planı var mıdır, haberdar değilim. Fakat benim her zaman bir b, c planım vardır. Tamamen deneyime dayalı planlardır.
G1: Bununla ilgili bir taslağımız yok, kâğıt üzerinde ama zihnimde tecrübeye dayalı bir sürü taslak mevcuttur.

<b>Kriz yönetiminde önemli faktörler nelerdir?</b>
A1: Kriz yönetiminde önemli olan faktör panik halinin bir an önce atlatılması, soğukkanlılığın korunması, ilgili olay veya kriz durumunda almanız gereken refleksi göstermeniz gerekir. Aslında bunun için de her zaman krizleri fırsata çevirmek gerekir. Her zaman için bir fiili olay değildir. Örneğin kurların dalgalanması da zaman zaman bir krizdir ama orada da öngörülerinizi yaparsanız dediğim gibi her zaman bir B planınız olursa o zaman bu krizleri fırsata çevirebilirsiniz. Doğru hamleler sağlayabilirsiniz.
B1: Kriz yönetiminde en önemli faktör, risk analizinin yapılması, bu durum olmadan önce sizin buna hazırlıklı olmanız gerekiyor, kriz olma ihtimaline karşı çünkü olduğunda sizin aslında düşünmeye zamanınız olmayacak, işi yapmak için harekete geçiyor olmanız lazım. Bu kriz planlarına önceden hazırlanırsanız siz hızlı bir şekilde bu krizden çıkıp faaliyete geçersiniz. Dediğim gibi düşünme fırsatınız yok, sadece liderin düşünme fırsatı olabilir ama onun dışındaki herkesin verilmiş biçilmiş rolleri yapan arkadaşlar olması lazım ve bunu tatbikatlarla içselleştiren cinste olmaları lazım.

<p>Başıma bir kriz geldiğinde, benden görevimi biliyor ve yapabiliyor olmam için harekete geçme yetkinliği beklenir.</p>
<p>C1: Şirket bazında düşünecek olursak aile şirketleri ve diğer kurumsal şirketlerin bu konudaki bakış açıları farklıdır. Aile şirketlerinde öncelikle bir patronunuz olduğu için patrona bunu iyi anlatıyor olabilmeniz lazım tehditleri ve fırsatları ya da üst yönetime diyeyim. Onun dışında alt ekibinize de iyi bir şekilde bu tehditleri ve fırsatları anlatıp ona göre eylem planı çizmeniz gerekiyor.</p>
<p>D1: Kriz yönetiminde öncelikle felaket senaryomuzla ilgili gerekli dokümanları hazırlarız, kriz anında en önemli şey krizin kaynağını saptayabilmektir. Sonrasında iyileştirme yaparız, sonrasında da bu olayın tekrarlanmaması için neler yapabiliriz ona bakarız. Bu üç safha bizim izlediğimiz yoldur.</p>
<p>E1: Soğukkanlı olmak. Soğukkanlı olup doğru hamleleri yapmaktır.</p>
<p>F1: Her şeyden önce olup biteni çok iyi bir şekilde analiz etmemiz gerekir. Tespitten sonra bunların işinize yansımaması için alınacak önlemleri hayata geçirmeniz lazım. Bir alman atasözü derki 'Allah'ım bana değiştirebileceğim şeyler için güç, değiştiremeyeceğim şeyler için sabır, ikisi arasındaki farkı anlayabilecek kadar akıl ver'. İnsanoğlunun yapabileceği şeyler var yapamayacağı şeyler var. Bizim odaklanmamız gereken şeyler yapabileceklerimiz.</p>
<p>G1: Kriz yönetiminde en önemli faktör, eğer krizden kaçmayacak onu fırsata çevirecekseniz, aldığımız doğru kararlar ve krizi iyi analiz edebilmek; eğer Türkiye'de bir hastalığı konuşuyorsak hastalığa dayalı canlı sayısının azaldığını konuşuyorsak bu da doğrudan yumurta üretiminin azalması anlamına gelir. Biz üretici olarak, bu tarz krizlerden kendimizi savunabilmek için ciddi biyogüvenlik önlemleri içeren bir tesise sahibiz bu da bizim krizleri fırsata çevirme noktasında elimizde ki en ciddi ve en önemli enstrüman ve biz bunu bildiğimiz için aslında bu tarz krizleri doğrudan ticari fırsat olarak görüyoruz. Bunu tecrübe de ettik. Hayvan sağlığında yaşanan bir sorunda hayvan ölümleri gibi hayvan itilafı, yumurtanın azalması bizim bu ticari krizi ticari fırsata çevirme noktasında elimizi çok güçlendiriyor. Yumurtanın azalması, üretimin azalması, hayvan sayısının azalması demek yumurta fiyatının ciddi anlamda azalması anlamına geliyor. Çünkü arz azalıyor ama talep devam ediyor. Yumurtanın kıymetlendiği bu dönemde yumurtayı en doğru ve en katma değerli kanala gönderirseniz rutinde kazanacağınızın minimum %200 daha fazlasını daha karlı satış</p>

imkânı buluyor. Bu da krizin içersinden inanılmaz bir ticari fırsatla çıktığınız anlamına geliyor.

### **Kriz yönetimi süreç olarak nasıl idare edilir?**

A1: Kriz yönetimi süreç olarak öncelikle soğukkanlılığınızı koruyarak ve öngörülerinizi mantıksal sebeplere dayandırılarak yönetilebilir. Mantıksal sebeplerle birlikte krizi yönetebilirsiniz.

B1: Öncelikle orada kriz tanımlarını yapıyor olabilmemiz lazım bir girdisi olması lazım, bir olay belirlediniz bir depremde kriz olabilir sonuçta deprem Türkiye için hayatımızın bir gerçeği ve bizim şirketimiz için bakarsak deprem bölgelerinde olan fabrikalarımız mevcuttur. Eğer biz bir kriz senaryosu veya planlaması yapıyor olsak ve deprem riski yüksek olan bölgelerdeki fabrikalar için bunu hayata geçirdiğimiz de deprem olduğunda öncelikle bu krizin bir kriz yönetimi aşamasında olduğunu farkına varmak lazım sonra buradaki görev dağılımını, hangi aksiyonlar alınacaksa buradaki görev tanımları yetkiler, sorumluluklar, ekipman gereksinimlerinden tutunda o krizi yönetebilmek için gerekli tüm argümanların öncesinde tarifleniyor, tanımlanıyor ve pratik uygulamalarla test ediliyor olması lazım. Yani süreç yönetiminde bunları da dallandırıp budaklandırabilirsiniz. Çünkü bunlara olay olay bakmamız lazımdır.

C1: Krizin neyden kaynaklandığı ile alakalıdır. Biz sadece ham madde tarafını ya da ham madde satın alma tarafının çok farklı yönleri var. Politik riskler var. Atıyorum Rusya'nın bir uçağı düşürüldü bir kriz oldu. Bizim sektör daha çok Rusya'ya bağlı buğday, arpa, mısır ve bunların yan ürünlerinin belki %50'si %60'ı Rusya'dan alınıyor. Böyle bir kriz olduğunda haliyle siz alternatif ülkeleri araştırmak zorundasınız ya da Rusya ile bu krizin nasıl aşılacağına yönelik olarak görüşmeler yapmak zorundasınız. O ülke ile olan siyasi problemle alakalı bir şey onun dışında GDO diye bir şey çıktı bizim sektör GDO' lu ürünleri mecburen kullanmak zorunda GDO ile ilgili bir şey varsa bir, mevzuatta nasıl değiştirilebileceğine ilişkin olarak mevzuatla ilgili kişilerle gerekirse avukatlarımızla, gümrük müşavirlerimizle görüşüp bir plan ayarlamamız gerekiyor. Alternatiflere bakmanız gerekiyor. Yani bir sorun olduğunda şunu söyleyebiliriz bir problemin nasıl çözüleceğini ya da çözümü olup olmadığına bakıyorsunuz ikinci olarak da alternatif planlar geliştiriyorsunuz. Nerden alabilirim ya da ne yapabilirimle ilgili olarak. Sonrasında ikisinin durumuna göre bir eylem yapıyorsunuz.



D1: Kriz yönetim sürecinde ilk yapmamız gereken sorunun kaynağına inmektir. Kriz anında etkinleştirebileceğimiz bir B planınız olmalıdır.
E1: Önceki krizlerden ders çıkarmak gerekir. Orada hangi önlemler alındı, hangi işlemler yapıldı bir daha da olmaması için gerekli müdahalenin yapılması.
F1: İlk önce durum tespiti ondan sonra alternatiflerin değerlendirilmesi daha sonra eylemdir.
G1: Bence aşama aşama idare edilir. Çünkü ne olursa olsun krizler bazen fırsata çevrilir ama o krizin bitiği bir dönem vardır. Kriz dönemin içerisindeyken aldığımız aksiyonlar kriz bittikten sonra revize edilmesi gerekir. Rutine dönebilmek için bunu da gözden kaçırmamak lazımdır. Rutine dönebilmek için başlangıç, süreç ve sonuç aşamalarının planlanması gerekmektedir. Bu yol haritası belirlenirken de üç ay sonra bu kriz bittiğinde ben ne yapacağı mı mutlaka planlamanız gerekiyor.

<b>Kriz ortamında çalışanların stres düzeylerini göz önünde bulunduruyor musunuz? Stres yönetimi politikanız nedir?</b>
A1: Tabi ki, stres yönetiminde kesinlikle göz önüne almanız gerekiyor. Strese giren bireyler asli görevlerini, yapması gereken işleri bir anda unuturlar, o krizden o stresten nasıl çıkacağına çarelerini aramaya başlarlar. Öncelikle soğukkanlı bir şekilde kişileri yönlendirmeye başlamanız gerekir, onları sakinleştirmeniz gerekir. Streslerini üzerinden alıp onları düşünmeye itmeniz gerekiyor bir de mantıkla bütünleştirdiğiniz zaman onların doğru hamleleri yapmasını sağlarsınız.
B1: Kriz yönetimi ile ilgili şu anda aktif yapmıyoruz ama işimizi yaparken kriz yönetimini düşünüyoruz. Her arkadaşı o faaliyet için değerlendiremezsiniz. Örneğin bir kriz ortamında can sağlığı ile ilgili ilk yardım yaptırmanız gerekiyorsa bu arkadaşını kan tutmuyor olması lazım, çok basit örnekler söylüyorum bunların bir kısmı geçmiş tecrübelerimden geldiği için söylüyorum. Burada görevlendirilmiş arkadaşların duruma uygun olmaları gerekmektedir yoksa hayata geçiremezsiniz. Kriz durumunda beklentilerinizi karşılayabilecek kişiler görevlendirilmelidir. Yoksa kriz fırsata dönüşmez hatta kriz daha da büyük bir kriz olarak karşınıza çıkabilir.
C1: İş hayatındaysanız, özellikle özel sektördeyseniz stresle yaşamayı öğrenmeniz gerekiyor. Rutin haline geliyor bu durum. Stresiz bir iş istiyorsanız yok. Hatta stres sadece mezarda yok. Stresle yaşamayı öğrenmek gerekiyor.

D1: Baskıcı olmamaya çalışıyoruz. Bir iş yaparken aylık toplantılarımız, haftalık toplantılarımız bazen uygunsak günlük toplantılar yaparız. Bir rota çizeriz, işleri planlarız, belirli bir tarih belirleriz ve sonuçlara göre de geri dönüş isteriz. Takım arkadaşlarımıza hoş görülü davranmaya çalışıyoruz.

E1: Tabi ki, ortamda stresli biri varsa olabildiğince onu ortamdan uzaklaştırmak gerekiyor. Heyecan yapan, panik yapan, ya da en iyisi ona bir görev verip uzakta olan bir şeyi gidip getirmekle görevlendirmek. Ona başka bir görev verip başka yöne yönlendirmek. O kişi de bende yardım ediyorum moduna girer hem de stresi de azalır.

F1: Stresli bir anda herkese her iş verilmez. Hangi insandan hangi konuda yararlanabileceğimizi bilmeliyiz.

G1: Bulunduruyorum. Bana bağlı çalışanları özelliklerine, tecrübelerine, çalışma yıllarına, sektör deneyimlerine, algılayabilmelerine, kapasitelerine göre onları kümelendiririm. Onları kapasitelerine göre kümelenlendirdikten sonra en deneyimsizini önce karşıma alıp doğru işe doğru yere kanalize etmekle başladım. Bu çok önemlidir çünkü kriz anında mutlaka, özellikle bizim gıda sektöründe, taze gıda da en dinamik en hassas sektördür. Gün içerisinde bile 4-5 defa fiyat değişikliği olabilir. Öngörülerin inanılmaz önem arz ettiği bir sektördür. Bu noktada eğer ekibinizin içerisinde ki elemanlar ciddi deneyime sahip değilse, soğukkanlı olamıyorsa hata yapma riski çok fazladır. Onların hatalarını engelleme için doğru yerlere kanalize edebilmemiz gerekir. Gerekli direktifleri ve deklarasyonları yaptığımız anda onlar mevcut sorumlulukları ve tanımları itibarı ile o fırsatı yakalayacaklardır.

#### **Kriz ortamında alt kadronuza, krize yönelik eğitimler sunuyor musunuz?**

A1: Kriz yönetimine karşı tabi ki alt kadronun bir eylem planı hazırlaması noktasında zaman zaman toplantılarımızda veya eğitimlerde onlara bildirimler yapıyoruz. Bu bizim departmanımız için düşündüğümüzde, bir bakanlık denetlemesi olabilir bir SGK denetlemesi olabilir veya bağımsız bir denetleme olabilir orada alması gereken aksiyonları, sergilenmesi gereken tavırların nasıl olması gerektiği konusunda bildirimleri hatırlatmaları yapıyoruz ya da çalıştığımız ortamlar gereği bir iş kazası da bizim için bir krizdir, o kriz noktasında örneklemeler alarak, onlara örnek olaylar hatırlatarak başlarına gelebilecek bir olayda nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda bilgilendirilmeleri küçük küçük eğitim ve sunumlar yaparak toplantılarda hatırlatıyoruz.

B1: Aktif olarak böyle bir kriz yönetim çalışması yapmıyoruz ama bu minvalde çalışan bir şirkette bunu hayata sokuyor ve sunuyor olması gerekir, arkadaşları bilinçlendiriyor olmamız gerekir, ayrıca arkadaşlarımızın bu kriz ekibinde görevi olması lazım.
C1: Eğitim zaman zaman yapılıyor ama bizim şirketin o konuda biraz daha yol kat etmesi gerekiyor onun dışında biz devamlı işin içerisinde olduğumuz için devamlı olarak kriz yönetimi gibi bir durum söz konusu bizde devamlı olarak planlar güncelleniyor. Bugün atıyorum buğdayda sıkıntı var mısırla nasıl ikame ederim. Mısır yerine başka ne ürün bulabilirim onunla ilgili aksiyon planı olur. Biz alternatifler üzerine çok çalışarak gidiyoruz.
D1: Şirketin belirlediği eğitimler varsa bilmiyorum ama biz kendi alt kadromuza eğitim vermiyoruz. İdari işlerin, İK'nın stres yönetimiyle ilgili bilgilendirmeleri oldu.
E1: Bizim bir kriz eğitimimiz yok. Biz almadık o konuda her hangi bir eğitim. Deneyime dayalı, yaşanan olaylarda ne yapılıp ne yapılmayacağı, tecrübeye dayalı oluyor.
F1: Bu anlamda ne burada ne de daha önceki çalıştığım işyerlerinde bir eğitim sunmadım. Ama genel itibariyle en iyi eğitim, hayatta uyguladığımız şeydir.
G1: Bireysel olarak birebir eğitim olarak da değerlendirebilirsiniz. Ben bunu bilgi paylaşımı olarak, yetki delegasyonu olarak değerlendiriyorum. Hepsiyle mutlaka dönem dönem birebir toplantılar yaparım, yetki alanlarını genişletirim ve kontrol ederim. Aynı zamanda da kendi tecrübelerimi birebir paylaşarak, benim olmadığım dönemde veya durumda olmama ihtimalime karşı böyle bir krizle karşı karşıya kaldıkları takdirde neler yapmaları gerektiğini aktarırım.

<b>Kriz ortamında lider olarak yönteminiz kişi odaklı mı yoksa iş odaklı mı?</b>
A1: Aslında kriz duruma göre değişir zaman zaman iş odaklı hareket edersiniz zaman zaman da kişi odaklı krizin türüne göre değişir çünkü bazı kriz dönemlerinde kişisel özellikler ve etkinlikler çerçevesinde kişiler yaşadıkları kriz çeşidine göre yeterli aksiyonu alamayacak durumda olursa bunun ayırımına göre görevlendirme veya iş dağılımı yaparım.
B1:Krizden krize göre değişir genel yorumlamak doğru bir yaklaşım olmaz. Bazen merkezi yerde yönetiyorsanız lider için burada iş odağı önemlidir ama sahaya indiğinizde fiilen orada ki kişilerle odaklanarak operasyona yönelik çalışmalar yapıyor

olmanız gerekir. Bulduğunuz durum ve seviye burada önemlidir.
C1: Bizde çok fazla etken var ama her şeyden önce iş odaklıdır.
D1: İş odaklı.
E1: Krize göre değişir. Ortamda stresli bir kişi varsa o kişiyi yönetmek gerekir öncelikle, oluşan bir olay mahalli varsa oradaki önce işe yöneliktir.
F1: Kişi odaklıdır.
G1: İş odaklı bir yönetim gerçekleştiririm.

<b>Başarılı bir kriz yönetiminde liderde olması gereken özellikler nelerdir?</b>
A1: Öncelikle soğukkanlı olması gerekir, öngörülerinin kuvvetli olması gerekir, planlama ve iş dağılımını yapabilmeli, sonuç odaklı olabilmeli bunlar en önemli kriterler.
B1: Liderin her zaman soğukkanlı olması lazım, hızlı düşünüp hızlı karar verebilen yetkinliğe sahip olması lazım, analitik düşünmesi lazım aynı anda birçok veriyi analiz edip, tek bir noktaya odaklanması lazım. Stratejik düşünebiliyor olması lazım, olayların bir kaç adım sonrasının neler getirebileceğini düşünüyor olabilmeli, cesur olması lazım, insanları sevk ve idare edebilmesi lazım, iletişim yeteneğinin kuvvetli, hitabet kültürünün fazla olması gerekir.
C1: Her şeyden önce sakin olabilmesi gerekiyor yani parayla uğraşıyorsunuz haliyle çok fazla da kriz yaşıyor bizim sektör eğer buna ani tepkiler ya da hızlı cevap vermeye kalkarsanız genellikle bu sizi yanılsa düşürebilir. Her şeyden önce yöneticinin soğukkanlı olması gerekiyor. İyi analiz edebilmesi gerekiyor. Krizler bizim için temel de bir fırsattır bunu fırsata çevirmeyi bilmeli.
D1: Güçlü iradeye sahip olması lazım öncelikle. Karşısındakini iyi dinleyebilmeli, güler yüzlü olmalı, bu etki tepki meselesidir. Motivasyon çok önemli, hem kendi motivasyonunuz hem de ekibinizin motivasyonu.
E1: Ona bağlı ekibini iyi tanması gerekiyor. Kime ne yaptırabileceğini iyi bilmesi gerekir. İkinci olarak daha önce tecrübe etmişse edilen tecrübe kısmında oradaki yanlışlıkları tekrar yapmaması için doğru kararları vermesi gerekir. Mutlaka önceki deneyiminden ders çıkarmıştır.
F1: Soğukkanlı olması gerekiyor, kolay kolay panik yapmamalı, sinirlenmemeli, iyi bir dinleyici olmalı, hızlı karar almalı, iyi analiz ve sentez yapabilmeli bunlar lideri

başarıya taşır.

G1: Öngörülü ve soğukkanlı olması, tecrübeli olması gerekmektedir. Panik hata demektir. Kişiden kişiye değişebilir çok engin tecrübe vardır. Soğukkanlı değildir ama o engin tecrübe krizi yönetebilir. Dolayısıyla kişisel değerlendirmek bence daha doğru olur. Ben ikisini de barındırıyorum bu konuda şanslıyım.

**Kriz liderine göre kriz alanında uygulanması gereken ilk politika nedir?**

A1: İlk politika öncelikle durumu sakinleştirmeli, krizin çeşidinin ne olduğunu anlamalı, sonucun nereye gideceğini anladıktan sonra içerideki herkese sebep sonuç ilişkisiyle birlikte görev dağılımını yapıp süreci yönetmeli.

B1: Kriz alanında yapılması gereken ilk şey mevcut durumu analizi etmeniz lazım ondan sonrada mevcut durumun çözümüne yönelik adımlar hesaplanmalıdır. Hedefi ortaya koymamız gerekmektedir, nereye ulaşmak istiyoruz. Bu krizden çıkmamız ne kadar mümkündür bazen zararlar da çıkabiliriz. Bu sefer hedef zararı minimize etmek olur. Ondan sonra hedef koyup orda ki kitleyi eldeki kaynağı da iyi görüp, kaynağında tespit edilmesi lazım çünkü o kaynağın doğru hedefe kilitlenecek aksiyonlara yönlendirilmesi gerekir.

C1: Soğukkanlı olup durumu değerlendirmesi gerekiyor. Durumun ne olduğunu öğrenmesi gerekiyor öncelikle yani bu kriz geçici bir kriz mi kalıcı bir kriz mi nasıl etkiler bunu görmesi lazım. Durumu eğer iyi değerlendiremiyorsa alacağı karar zaten yanlış olur. Mesela şuan için borsa da soya fiyatları çok yükseliyor. Soya fiyatlarının yükselmesinin nedeni Türkiye'ye gelen birkaç tane geminin GDO'dan dolayı menşei iadesi söz konusu şimdi bu geçici bir durum. Niye? Gelen birkaç tane gemi menşei iade olduğu için haliyle mal olmadığı için fiyatlar yukarı doğru çıkıyor. Siz fiyatlar yukarı doğru çıkıyor deyip acele edip çok fazla mala girerseniz daha sonraki gelecek gemileri hesaba katmazsanız bu sefer sizin aldığınız malın maliyeti yukarda kalır. Böyle bir krizde ne yapmanız gerekiyor? Başka ne gelecek? Yolda ne var? Bu durum GDO ile ilgili olarak mevzuat tarafında bir değişiklik yapıp çözülebilir mi? Yoksa kalıcı mı olur onu bir çözmeniz lazım. Eğer kalıcı olacağını düşünüyorsanız, tamam siz fazla ürüne girip maliyetinizi minimize etmeye çalışabilirsiniz. Eğer durum geçiciyse peşinden gelen gemiler geçecekse GDO analizinden her hangi bir sıkıntı olmayacaksa bu sefer de soğukkanlılıkla yine düşük stokla gidebilirsiniz.

D1: Sakinliğini koruyabilmelidir. Kriz durumunda ilk olarak sorunun nedenlerini kaynağını saptanmalıdır. Daha sonra nasıl bir yol izleneceğine karar verilebilir.
E1: Bence çevre güvenliği krizin büyümesinin önüne geçmek. Krizin daha fazla büyümemesi için işe ya da kişiye göre davranış sergilemek.
F1: İlk önce mevcut durum tespit edilmelidir.
G1: Planlama, krizle ilgili neler yapılması ile ilgili düzgün bir yol haritası çıkarmaktır.

<b>Kriz yönetimindeki liderin üst yönetimden beklentileri, beklediği destek nedir? Beklediğiniz destek ne kadar karşılandı?</b>
A1: Kriz yönetiminde bazen prosedürlerin ya da kuralların dışına çıkmanız gerekir. Bu noktada üst yönetimden, kuralların dışına çıktığınızda şirketin menfaatleri doğrultusunda ya da kişilerin menfaatleri doğrultusunda hareket edilmesi esnekliğini beklersiniz. Bu da bizim şirketimizde uygulanmaktadır.
B1: Bir kere yetki devirlerinin yapıyor olması lazım, bu yetki devirlerini alamazsanız bu sefer siz herhangi bir aksiyon alamazsınız. Bu yetki devirlerini alabilmeniz içinde bu senaryoları önceden çalışmanız gerekmektedir. Kriz gibi büyük bir olaydan bahsediyorsak o anda düşünmenize fazla zaman yok, hızlı düşünüp hızlı karar alabilmelisiniz. O an da herhangi bir yetki almaya zamanınız yok ayrıca öyle bir durumda üst kadroyu bulamayabilirsiniz. Olayların öncesinde bu yetkileri alıp, yetkilendirilmiş bir ekiple çalışıyor olmanız lazım. Çok basit kolaylıkla çözülebilecek olan bir konu yetkisizlikten dolayı çok büyük bir krize sebebiyet verebilir.
C1: Her şeyden önce bizim soğukkanlı olmamız nasıl gerekiyorsa aynı şekilde üst yönetimin de soğukkanlı olması ve durumu iyi değerlendiriyor olması lazım. Altındaki kurmayların bilgisine ve yeteneğine güvenmesi lazımdır. Beklentim şu an burada büyük oranda karşılanıyor.
D1: Üst yönetimden ciddi manada destek görmekteyiz. Krize yol açabilecek durumların engellenmesi için gerekli görülen yatırımların yapılmasını sağlamışlardır. Kesintisiz işlerin devam edebilmesi için gerekli görülen argümanların teminine her zaman olanak sağlamışlardır. Beklentilerimiz fazla fazla karşılanıyor sağ olsunlar.
E1: Krizin yine oluşmaması için önleyici ve gerekli tedbirlerin alınması için gerek maddi gerekse manevi ya da dediğiniz gibi eğitim alınması gereken durumlar varsa onlar için üst amirlerden yetki almalıyız. Biz firma olarak bu konuda iyiyiz. O konuda

sıkıntı yaşamıyoruz.
F1: Kriz durumunda atıyorum ben lider olarak A söylüyorsam, tepe yönetiminin B söylememesi lazım. Mutlaka birlik olmalıyız. Bir parmağı kırabilirsiniz ama bu parmaklar yumruk oldu mu kolay kolay kıramazsınız, o nedenle özellikle kriz anlarında tek vücut olunması gerekiyor.
G1: Kriz anında yetkilerin biraz daha genişletilmesi çok önem arz eder. Bu bazen riskte içerebilir. Bu noktada üst düzey yönetimle mevcut yöneticinin arasındaki ilişki çok önemli, güven ilişkisi çok önemli eğer üst yönetim zaten bu noktada bir kısıtlamaya gidiyorsa ya ticari fırsattan faydalanamaz ya da hata yapmaya başlar yönetici, belki de en önemli etkenlerden bir tanesidir. Yöneticinin rahat olması gerekmektedir. Krizi yönetebilmesi için. Evet, benim beklediğim destek karşılanmaktadır.

<b>Olası kriz senaryolarına uygun kriz yönetimi planlamanız var mı? İçeriği nasıl?</b>
A1: Yazılı olarak böyle bir planlamamız yok. Yani bir yangın yönetimi ya da iş sağlığı ya da deprem gibi oluşabilecek durumlara karşı var ama onun dışında, toplu bir işten çıkış gibi durumlarda yok.
B1: Herhangi bir planlamamız bulunmamaktadır.
C1: Tabii var. Yani var derken bu bizim tecrübeyle oluşturduğumuz bir şey yoksa yazılı bir yasamız yok.
D1: Var. Dokümanlarımız var.
E1: Yazılı değil ama edinilen tecrübe olarak var.
F1: Yazılı bir kriz planlamamız yok. Deneyime dayalı.
G1: Bununla ilgili bir taslağımız yok ama deneyime dayalı bir planım mevcuttur. Bizim böyle bir taslağa ihtiyacımız yok çünkü neredeyse her ay bir krizle baş etmemiz gerekmektedir. Şunu da söylemem gerekiyor altını çizerek biz çok fazla kriz yaşayan bir sektörüz yani belki bu yemde böyle değil veya kuru gıda da işte bakliyalarda böyle değildir. Fakat yumurta çok fazla elastikidir. Çünkü Türkiye de yumurta üreticisi çok fazla ve çok ciddi değişkenlik gösterir. Neye dayalı dersek sermaye anlamında, finansal güç anlamında yumurta üreticilerinin minimum %60-%70 'i alt yapısı temelleri çok zayıf bu da neye neden oluyor. Hızlı bir şekilde erimelerine ve kaybolmalarına neden oluyor. Üretici kaybolmaya, erimeye başlar çünkü karlılığı bıçak sırtı diye bileceğimiz bir sektörde çalışıyoruz. Tabiri caizse biz neredeyse her ay bir kriz yaşıyoruz. Biz sürekli

kriz yöneten bir ekibiz zaten dolayısıyla da bir taslağa ihtiyaç duymuyoruz.

**Kriz ile karşılaşma durumunda örgüt içi etkenlerle mi yoksa örgüt dışı etkenler mi daha sıklıkla karşılaşmaktasınız?**

A1: Daha sıklıkla karşılaştığımız örgüt içi etkenlerdir.

B1: Örgüt içi etkenlerle daha sık karşılaşmaktayız. Örgüt dışı etmenler daha büyük hacimli krizlerdir. Daha çok doğal afetlerden burada bahsedebiliriz.

C1: Piyasadan örgüt dışından kaynaklanır krizler.

D1: Karma, örgüt içi de örgüt dışı da.

E1: Örgüt içi.

F1: Örgüt içi.

G1: Bizim krizlerimiz daha çok sektörel oluyor. Şirket içinde çok fazla kriz yaşamayız. Fırsatımız olmuyor, işimizden başımızı kaldıramıyoruz.

**Krizin işletmeye olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?**

A1: Kriz her zaman bir şirketin başına gelebilecek bir durumdur. Gerek şirketin menfaatine gerekse de zararına oluşabilir. Yaşadığımız bir krizde çalıştığımız ekip üyelerinin bu krize ne tarzda tepkiler verdiğini nasıl aksiyonlar aldığını ya da krizde gerçekten kişi kendini mi kurtarmak istiyor yoksa işini fırsata mı dönüştürmek istiyor bunların öngörülerini alabiliyorsunuz. Bu da şirketin ve ya takımın gelecek planları için faydalı olur.

B1: Krize baktığınız zaman hazırlıksızsanız ciddi olumsuz etkileri olması kaçınılmazdır. Fakat krizlerden ders alan firmalarda bunları çözdükleri takdirde geleceğe daha sağlam adımlar atıp bunları fırsatlara dönüştürüp, krizlerin olumlu geri bildirimini de alabilirler.

C1: Olumlu etkisi eğer iyi değerlendirilirse rakiplerinizden iyi pozisyon alırsanız, rakiplerinizden çok daha iyi yerlere gelirsiniz. Eğer krizi iyi yönetemezseniz zaten yok olmaya kadar gider. Matlı bu konuda çok başarılı bir firmadır. Ben ilk girdiğimde 2005'te bu fabrika yaklaşık on bin ton civarında yem ürettiyordu bugün 13 sene sonraya bakıyoruz yüz bin ton ürettiyor. O zaman tek fabrikaydı şuan yedinci fabrika yapılıyor. O zaman 50 kişiydi şuan 800 kişi çalıştırıyor. Bizim sektör devamlı kriz içerisinde krizlerle yaşayan bir sektör olduğu için demek ki bizim şirketimiz krizi iyi yönetebilmiş.

D1: Ders alırsınız, kendinizi geliştirme imkânı sağlar. Her gün öğreniyoruz. Özellikle



biz işin teknoloji tarafında olduğumuz için yeni bir şeyler öğreniyoruz.
E1: Birinci olarak personel memnuniyetinde aksamaya yol açıyor. Oluşan krizlerde daha sonra bir zarar gelmemesi ya da personelin zarar görmemesi bizim için önceliklidir. Hem İK süreçleri tarafından hem de İdari İşler tarafından, bunun için öncelik çalışan memnuniyetidir.
F1: Krizi çok iyi yönetirseniz karlı çıkabilirsiniz atıyorum satışlarınızı arttırabilirsiniz, karlılığınızı artırabilirsiniz, rakip sayılabilecek bir şirketi satın alabilirsiniz iyi bir fiyata, bunlar hep olumlu olarak bakabileceğimiz şeyler. Bunun sonucu nedir şirketin daha fazla büyümesi, daha sağlıklı bir yapıya sahip olması, daha karlı olması, daha büyük bir pazara hükmetmesi. Krizin zararı ne olabilir yani krizi iyi bir şekilde yönetemezseniz, şirketin performansı düşer, ekip dağılır: Askersiz de komutan bir işe yaramaz. Ekibiniz olmadığı zaman siz ne kadar iyi olursanız olun, mümkün değil olmaz.
G1: Olumlu etkileri, krizleri fırsata çevirip ondan sonra yaşanan krizden sakınıp onu fırsata çevirip, daha fazla para kazanmak ve daha fazla tecrübe edinmektir. Ama kaçınmadığımız mutlaka sizi de etkileyen krizler nedir üretiminizin ciddi anlamda artması, yatırımların artması, yumurta sayılarının artmasına bağlı arzın yükselmesi, talebin düşmesi ve kaçınılmaz bir zarar.

<b>Son bir sene ve son beş sene içerisinde çalıştığımız birimde kaç kriz atlattınız? Sıklığı nedir?</b>
A1: Son beş yılda dört veya beş kriz atlattığımızı söyleyebilirim. Yılda bir kriz denk geliyor diyebilirim.
B1: Kriz olarak bahsedebileceğimiz bir boyutta sorunla karşılaşmadık.
C1: Biz kriz içerisinde yaşıyoruz zaten. Devamlı oluyor kriz olmaması tuhaf, sektörde zaten o yüzden çok fazla firma açılıp çok fazla firma kapanır. Sektör aslında bir konsolidasyona gidiyor. Küçük firmaların çoğu kapanmış durumda, orta ölçekliler büyük ölçekliye geçmiş durumda ve küçük ölçekliler de orta ölçekliye geçmiş durumda.
D1: Planlı plansız duruşlarımız oldu bizim onunla ilgili dokümanlarımıza bakmak lazım ama dört sene içinde beş krizi geçmemiştir.
E1: Çalıştığım süre boyunca en fazla 4 veya 5 diyebilirim.
F1: Son bir yılda önemli bir kriz atlattım. Son beş yılda 3 veya 4 defa.

G1: Son beş sene içerisinde sert olarak tabir edebileceğimiz on kriz yaşamışımızdır. Küçük krizleri ise her ay hata her hafta karşılaşmaktayız.

**Ekonomik krizlerle mi, sektörel krizlerle mi yoksa kurum içi krizlerle daha sık karşılaşıyorsunuz?**

A1: Genelde ekonomik krizlerle daha sık karşılaşıyoruz diyebilirim.

B1: Sektörel krizler ve kurum içi krizlerle daha sık karşılaşıyoruz.

C1: Hepsi ile.

D1: Sektörel krizlerle daha çok karşılaşmaktayız.

E1: Kurum içi.

F1: Sektörel krizler.

G1: Kurum içini eyleyim. Sektörel krizler birinci sırada ikinci sırada ise ekonomik krizler gelmektedir.

**Krizden korunma veya krizin etkilerini azaltma stratejileriniz nelerdir? Şirket olarak önlemler alıyor musunuz?**

A1: Burada krizleri azaltmak için her zaman bir stratejik planınızın olması gerekir. Karşılaşabileceğiniz her konuda bir B planınızın olması bizim risk seviyemizi geriye çekiyor.

B1: Planlı programlı bir dokümantasyonumuz bulunmamaktadır. Ben kendi alanımda satın almacı olarak şunu yapıyorum mesela benim en büyük tedarik ettiğim malzeme çuval biz bir yem şirketiyiz, bizim şirketimizde çuval olmadığı takdirde fabrikadan yem çıkamaz, bundan dolayı birçok tedarikçiden sağlıyorum, hiçbir zaman tek tedarikçiyle çalışmıyorum. Tek tedarikçi ile çalışmamak benim bir kriz yönetim planımdır. Bu planımı yazıya geçirmiyorum plan dâhilinde uyguluyorum ama herhangi bir yazılı dokümanım bulunmuyor. Kendimizle ilgili sektörleri takip etmek benim bir kriz yönetim planımdır. Kriz olmadan önce olabildiğince minimize etmek açısından mesela bizim en fazla gereksinim duyduğumuz dışarıdan temin ettiğimiz çuvaldır. Çuvalın hammaddesi polipropilen dediğimiz petrol türevi bir üründür. Siz petrol sektörünü polipropilen üretim sektörünü veya petrol türevleri sektörünü takip ettiğinizde bir şeyler yakalama, görme, gözlemlene şansı bulabiliyorsunuz. Bir yerlerde yazmasa bile kendi içerimizdeki kriz risk senaryoları içerisinde yer almaktadır.

C1: Alıyoruz, zaten o yüzden başarılı şirketimiz.
D1: Bizim finansçılar bu soruya çok güzel cevap verir size.
E1: Tabii ki, krizin daha da büyümemesi için önceden gerekli önlemler alınır. Bu önlemler İSG tarafından da bize bildirilen önlemler. Bu önlemler yazılı olarak da yönetsel olarak da ve teknik teçhizat olarak da hepsini biz elimizde bulunduruyoruz, kriz anında hepsine rahatla ulaşıp krizi büyümeden çözmek için gerekli yapıya sahibiz.
F1: Bir laf vardır Türkçe de ‘Hiç ölmeyecekmiş gibi bu dünya için çalış, yarın ölecekmiş gibi öbür dünya için çalış.’ Dünya da hiçbir şeyin stabil olmadığını bilirsen insan, ona göre de tedbirini alırsa bir şey olduğu takdirde hazırlıklıdır. Öyle bir planımız yok. Çeşitli krizler atlattıkları için şirket sahipleri, bu konuda deneyim sahibi. Hangi konuda ne yapabileceklerini çok iyi biliyorlar.
G1: Krizden korunmak için evet, canlıya bağlı olduğumuz için ciddi biyogüvenlik önlemlerimiz var. Türkiye’de hiçbir tesiste bulunmayan biyogüvenlik tesislerine sahibiz. Bu bizim hastalığa dayalı krizlerden korunmak için aldığımız önlemlerdendir. Bir diğer önlem satış projeksiyonumuz, müşteri portföyümüzü her zaman riskin minimuma indirilmiş şekilde olmasına özen gösteriyoruz. Bu nedir Türkiye’de üreticiler genelde bir ve iki tane satış kanalı ile çalışmaktadır. Bu ne demek oluyor malının ya büyük bir kısmını ihracatta veriyor. İhracatta veremediğini de iç pazara satıyor. Biz nokta da riskin her zaman farklı kanallara dağıtılmasından yanayız. Yaşanacak bir krizde problem yaşamamak adına biz farklı farklı müşterilerde farklı farklı satış hacimleri oluşturuyoruz.

<b>Yaşadığımız krizlerde en önemli sıkıntılar nelerdir?</b>
A1: Yaşadığımız krizlerdeki en önemli sıkıntılar çalışanların çok hızlı bir şekilde strese girmesi iş odaklı değil kişi odaklı düşünerek kendisinin krizden nasıl uzaklaşacağını düşünmesi.
B1: Risk analizlerinin yapılmamış olması daha önce planlanmamış olması, iş sürekliliği planlarımızı oluşturmadığımız için belki bunları göremiyoruz. Tecrübelerimize dayalı olarak bir şeyleri yapıyoruz ama biz bunu bir metodolojiyle yapabilesek benim çıkarımlarımdan çok daha fazla risk doğurabilecek kriz doğurabileceğimiz olasılık çıkacak ve bunların bir kısmını küçük yatırımlarla küçük hamlelerle birtakım aksiyonlarla bertaraf edebileceğiz. Fakat ben hiçbir zaman bu ülkedeki deprem riskini bertaraf

<p>edemeyeceğim ama deprem olduğunda ne yapacağımı nasıl bir aksiyon alabileceğimi bilebilirim. Farz edelim ki ben çuvalı tek tedarikçiden alıyor olsaydım, tek bir tedarikçiyle çalışmamızdan doğan bir risk doğacaktı. Bu riski de birkaç tedarikçiyi daha havuzuma ekleyerek bertaraf edecektim. Bunu metodolojiyle yaparsanız önünüzde olur, sürekli buna yönelik aksiyonlar ve hareketler alırsınız, bunu metodolojiyle yapmanız daha elverişli bir ortam sağlar.</p>
<p>C1: En önemli sıkıntı mevzuatlar oluyor, çünkü mevzuatları değiştirmek kolay olmuyor piyasanın riskini bir şekilde kendi içinizde tolere edebiliyorsunuz ama mevzuatta bir değişiklik olduktan sonra bunun geri dönüşü çok zor ve belirsiz oluyor. Mevzuattaki değişikliği çözebilmek biraz daha zaman alıcı bir şeydir.</p>
<p>D1: Bizden dolayı diğer birimlerin etkilenmesi en büyük sıkıntı.</p>
<p>E1: O anki bölge lideri intikal edene kadar ki süreçte etrafta bulunan insanları, krizi kurum içi olarak düşündüğümüzde o anda stresli kişilerin yol açabileceği ekstra krizler.</p>
<p>F1: İnsanların fazla panik yapması.</p>
<p>G1: En önemli sıkıntımız karlılık yönetmektir. Pazarlık gücünün elinizden alınmasıdır. Bizim sektörümüz haberleşmede üst safada da yaşıyor herkes kimin ne yaşadığından haberdar oluyor. Ne kadar ürettiğini nasıl ürettiğinden haberdarlar. Dolayısıyla sizin yaşadığınız bir krizde sizin elinizde kalan üründen haberdar oluyorlar. Satışla ilgili müşteriyle iletişime geçtiğinizde, müşteri 1-0 önde oluyor sizden. Çok sert tüccarlardır, çok sert müşterilerdir. Kesinlikle gözünüzün yaşına bakmazlar.</p>

<p><b>Sizi en çok zorlayan kriz sürecinde nasıl bir liderlik rolü üstlendiniz?</b></p>
<p>A1: Yaşadığımız krizin sonuçlarına odaklanarak çalışanlarımı motive edip bu krizin kısa bir sürede atlatılması konusuna odaklandık.</p>
<p>B1: Soğukkanlı, çevre dinamiklerini göz önüne alabilen, işlevsel bir liderlik göstermeye çalıştım.</p>
<p>C1: Şuan için aklıma gelen en büyük GDO krizidir. Çünkü 2009'da bu ilk kriz çıktı, kimsenin bir bilgisi yoktu. Bakanlıkta bu kanunu yazanların dahi bence bilgisi yoktu, sonradan öğrendiler ve bir yıl içerisinde yanlış hatırlamıyorsam dört defa mevzuat değişti. Sonraki yıllarda da aynı şekilde değişmeye devam etti. Ben ne yaptım, bir klasörüm var hatta iki klasöre çıktı bütün mevzuatlar içerisinde vardı. Avrupa'da nasıl uygulanıyor? Amerika'da nasıl uygulanıyor? Hepsini inceledikten sonra bunu</p>

<p>bakanlıktaki yetkililere şirketimiz bazında ve sektörel temsilciler bazında anlatmaya çalıştık ve anlamaya çalıştık diyeyim. O dönem bayağı zor bir dönemdi hem bizim öğrendiğimiz hem bizim öğrettiğimiz bir dönemdi. Krizde hem öğreniyorsunuz hem öğretiyorsunuz. Böyle bir yöntem izlemiştik.</p>
<p>D1: Kriz anında biz neler yapmalıyız. Bizim bir sıramız var. Önceden belirlediğimiz bir yol haritası üzerinden sorunun kaynağına inmeye çalıştık. Sorunu beklediğimizden çok kısa sürede çözüme ulaştırdık.</p>
<p>E1: Genelde önleyici olarak. Krizin daha fazla büyümemesi ve mevcut krizin doğru yönetilebilmesi için, güvenliğin daha rahat sağlanmasını sağlarım.</p>
<p>F1: Daha önce çalıştığım şirkette Rusya’da bir kriz geçirdim. Fabrikanın açılış törenini yapacağız, açılış töreni yapılmadan önce, bütün misafirlerimiz, bir gün önceden iki uçak dolusu insan geldiler, akşam organize ettiğimiz yemek sırasında telefon geldi. Fabrikadaki güvenlik şirketi müdürümüz aradı,KGB’den bir ekip geldi fabrikada inceleme yapmak istiyorlar. Saatlerce bizi sorguladılar. Sonradan anladık ki amaçları fabrikayı kapatıp, ertesi gün açılış töreninin yapılmasını engellemek, bu da rakiplerin yaptığı bir şey. Soğukkanlılığımızı kaybetmeden gayet iyi bir kriz yönetimi yaptığımızı düşünüyorum. Haklılığımızı bildiğimiz için sonuna kadar mücadele ettik, üç dört saatlik bir mücadeleden sonra pes edip gittiler.</p>
<p>G1: Krizin yol gösterici, sorun çözücü, sorunu ve çözümü planladım analiz ettim sorunun boyutunu belirledim.</p>

<p><b>Kriz yönetiminde lider olarak kendinizi yeterli buluyor musunuz?</b></p>
<p>A1: Yeterli buluyorum.</p>
<p>B1: Elimden geleni ortaya koyup, yapabileceğim, altından kalkabileceğim hiçbir görevden kaçmayan, zamanı ve yeri geldiğinde kendini eleştirebilen bir lider olmaya çalışıyorum. Bir eksiklik fark ettiğim takdirde olabildiğince eksikliklerimi gidermeye çalışan, kriz yönetiminde bir parça olmaya çalışan, etkin bir lider olduğumu düşünüyorum.</p>
<p>C1: Yani insanın her zaman gelişeceği noktalar vardır. Yeterli olduğumuz konularda var, yetersiz olduğumuz konularda var. Eksiklerimizi tamamlamaya çalışıyoruz.</p>
<p>D1: Tabi ki. Benim bile eksiklerim olabilir. Öğrenmeye devam ediyoruz, hala öğreniyoruz. Hem sektörel hem de kişisel olarak eğitimimiz hiç tamamlanmıyor. Her</p>

gün bir şeyler öğrenip ilerliyoruz.
E1: Bizde krizle ilgili bir eğitim olmadı. Yani benim tarafımdan olmadı. Olmadığı için de ben tecrübeye dayalı olarak daha çok kriz yaşadım. Daha önce tecrübe etmemiş olduğum bir kriz çıktığında bu da bir risktir.
F1: Buluyorum.
G1: Buluyorum. Tecrübelerime dayalı olarak kendimi başarılı buluyorum. İlk yönettiğim krizde tabi ki hatalarım olmuş olabilir hala bazı hatalar yapabilirim insan doğası her zaman değişim ve gelişim halindedir. Artık bu gün krizle ilgili hazırım hiçbir tereddüdüm yok. Fakat asla yüzde yüz hata yapmam demiyorum.

<b>Daha önceki tecrübelerinizden, krizle karşı karşıya kaldığınızda gösterdiğiniz performansı eleştiriniz? Neleri tekrar yapmazdınız?</b>
A1: Öyle bir eleştiri konusu şuan söyleyemiyorum.
B1: Elimden geldiğini yaptığımı inanıyorum olabilecek en etkin yolu kullanarak duruma müdahil olup aksiyon almaya çalıştım.
C1: Ani kararlar vermezdim, her şeyden önce soğukkanlı olmak bu tecrübeye yaşanmış bir şey. Soğukkanlı durabilmek ki durumu iyi analiz edebilmek, bizim sektör nasıl diyeyim elit bir sektör değil, bir otomotiv üreticisi ya da tekstil üreticisi biraz daha elit, eğitilmiş kısımdır ama bizim sektör biraz daha eğitimi düşük ya da eğitim düzeyi ortalamanın altında diyebilirim. Çünkü köylüden tutun, çiftçiye kadar, ithalata dayalı sadece Türkiye'deki köylü, çiftçi, yetiştiriciyle uğraşmıyorsunuz. Rusya'daki Ukrayna'daki, Bulgaristan'dakiyle de uğraşmıyorsunuz. Oralar da üçüncü dünya ülkeleri, çok gelişmiş yerler değil haliyle eğitim seviyesi biraz daha altta olduğu için farklı şekillerde sizi zorluyor.
D1: Öyle bir eleştiri getiremiyorum. İyi bir ekibe sahibiz. Kriz durumunda yapabileceğim en iyi şeyi yapmaya çalışıyorum.
E1: Yaşadığımız krizlerde en büyük sorun etrafta meraklı gözlerin çok olması malum toplumumuzu biliyorsunuz. Onları bir şekilde uzaklaştırabilecek yapıda, çünkü olay mahallinde her an her şey olabilir, onları uzaklaştırma kabiliyetinde biraz daha olaya geriden bakmak gerekir o konuda bazen kriz anında, işin akışına göre biraz daha hızlı davranabilmek konusunda kendimi eleştirebiliyorum. Neden resme biraz daha büyük bakmıyorsun.

F1: İnsanlara çok fazla güvenmezdim. Maalesef güvenmemeniz gerektiğini görüyorsunuz.

G1: Kendime düzeltmen gereken iyileştirmen gereken yönler var. Güvenmekte zorlanıyorum. Hem ekibime hem müşterilerime bu benim en büyük kusurum. Tabi bu sektör hastalığı diyebilirim. Çünkü çok fazla şeyle karşılaşılıyor olmaması gereken söylemlerle yapılmaması gereken işlerle çok fazla karşılaşılıyor. Etik dışı problemlerle çok fazla karşılaşılıyor. Bu da insanın savunma mekanizmasını maalesef olması gerektiğinden fazla çalışmasına neden oluyor. Ben de ne yazık ki tam olarak önyargılarımdan kurtulmuş değilim.

**Türkiye'deki liderleri kriz yönetiminde başarılı buluyor musunuz? Eksikleri nelerdir?**

A1: Başarılı bulmuyorum. Çünkü kriz yönetimleri hep o anı kurtarmak anlamında oluyor. Krizin bir başlangıcı vardır bir sonu vardır. Biz her zaman başlangıcını konuşuruz ama başlangıçtan sonuca hangi süreçlerle ne kadar bir sürede ulaşacağımızı karşımızdaki kişiye aktarmayız bu da karşımızdaki insanların stresinin daha fazla artmasına sebep olur. Türkiye deki liderlere baktığımızda bu tarzda bir kriz yönetimi sergilediklerini görmüyorum ve düşünmüyorum. Bu da toplumsal anlamda ciddi bir kaosa itiyor. Bunlarda krizden ders almak yerine kriz krizler noktasında zaman zaman beyin göçü zaman zaman ekonomik krizler gibi toplumsal olaylarla bizi geriye çektiğini düşünüyorum.

B1: Kriz yönetiminde etkili bir başarı sağladıklarını düşünmüyorum. Çevreye duyarsız, ekiplerindeki kişilerin fikirlerine fazla önem vermeyen, diğer kişilerin görüşlerine biraz daha kulak veriyor olmaları gerektiğine inanıyorum. Tabi ki anlık karar vermesi gereken durumlarda dışarıdan çok fazla yorum aldığınız da başarılı olamayabilirsiniz. Liderin hızlı karar alması gerekir. Fakat etraftan gelen sağlıklı geri bildirimlere pek açık olmadıklarını, göz ardı ettiklerini düşünüyorum bunlara dikkat edilmeli.

C1: Sektöre göre değişir, firmaya göre mutlaka değişir. Aslında Türkiye'ye baktığımızda genel anlamda başarılı diyebilir miyiz? Diyebiliriz çünkü Türkiye krizlerle yaşamayı öğrenmiş bir ülkedir. Devamlı olarak bizim ülkemizde başta siyasi olmak üzere krizler vardır. Şirketlerde zaten başarılı olanlar bir şekilde ayakta kalıyorlar.

<p>Atıyorum İsviçre’de bu kadar farklı krizler yaşanıp, bu kadar farklı krizlerle baş etme yöntemleri olduklarını düşünmüyorum. Biz o konuda biraz daha törpülüüz. İyiyiz.</p>
<p>D1: Başarılı bulmuyorum. Birçoğu günü kurtarmaya bakıyorlar. Bugünkü işi başardık, yarına Allah kerim. Birçok insan tanıyorum. Kendilerini geliştirmeyi beceremiyorlar.</p>
<p>E1: Kişilerin üst yönetiminden destek alıp almamasına bağlıdır. Kişi başarılıdır bir şeyler yapıyordur, öngörüyordur, bunları önleyelim diyordur ama yukardan bununla ilgili bir destek gelmiyorsa ki biz o konuda çok şanslıyız. Burada yönetimimiz bizi her zaman doğru şeyleri yapmaya teşvik eder. Bu da başarıyı getiriyor zaten. Şirket olarak da ben Türkiye’de başarılı olduğumuzu düşünüyorum.</p>
<p>F1: İş dünyasında çok fazlasıyla başarılı insanlar var. Çeşitli krizler görmüş geçirmiş, gemiyi kayalara çarpmadan limana ulaştırabilmiş, efsunlular.</p>
<p>G1: Bence Türkiye de ki büyük şirketlerin başındaki liderler, kriz yönetimi konusunda iyiler. Türkiye krizler ülkesi, ekonomik olarak baktığımızda, teknolojik olarak baktığımızda yani birçok alanda biz hala gelişmekte olan bir ülkeyiz. Hala ciddi dalgalanmalara her anlamda maruz kalan bir ülkeyiz. Türkiye tam bir krizler ülkesi, dolayısıyla Türkiye’de belirli bir seviyeye ulaşmış üst düzey yöneticinin krizi yönetememek gibi bir lüksü yok, mutlaka tecrübelerle oraya geliyor zaten ve benim gözlemlediğim genel anlamda büyük üst düzey yöneticiler kriz alanında başarılıdır. Krizlerden büyüyerek çıkmaları krizleri başarıyla yönettiklerinin en büyük kanıtıdır.</p>

<p><b>Krizlerin olumlu etkileri olabilir mi? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?</b></p>
<p>A1: Krizlerin tabii ki olumlu etkileri olabilir. Krizler bizim tabiri yerinde olursa işletme körlüklerimizi ya da yaşam rutinlerimizi ortadan kaldıran olaylardır. Bizleri her zaman farklı bakış açılarına iten olaylardır. Bizi günü birlikten kurtarıp olaylara daha farklı noktalardan bakmamızı sağlar. O zorlukla başa çıkmayı öğrenebiliriz. Bizi biri denize attığında yüzmeyi öğreniyorsak bu da öyle bir şeydir. Önemli olan, burada sonuç odaklı bakabilmektir bir krizden çıktığımızda bizim fayda zarar analizimizi doğru olarak yapabilmemiz ve çevremizdeki kişileri koşullara şartlandırabilmemizdir.</p>
<p>B1: Krizlerin olumlu etkileri, geleceğe yönelik olan o krizi çözdükten sonra gerekli önlemleri, adımları gerçekten hayata geçirirseniz. Tekrarlanmaması sizin şirketiniz için bir fırsattır. Bu yaşanan krizi iyi yönetirseniz, eğer bunun müşterileri ya da topluma yansıyan tarafları var ise toplum nezdinde ve müşteriler nezdinde doğru algılanırsa sizin</p>



<p>toplum nezdinde ki değeriniz artacağı için size olumlu yönde geri bildirimler gelir. Krizi nasıl yöneteceğinize de bağlı, krizi iyi yönetirseniz bu fırsat olarak karşınıza çıkar kötü yönetirseniz, şirketinizin yok oluşuna kadar gidecek bir sonun başlangıcı bile olabilir.</p>
<p>C1: Mutlaka. Şey deriz kurt puslu havayı sever. Kriz fırsattır. Yani krizler olmasaydı belki Matlı bu kadar büyümezdi.</p>
<p>D1: Deneyim kazanıyorsunuz. Ders alıyorsunuz, tecrübelerinizden. İbret alıyorsunuz. İbretlik oluyor bazı şeyler size, kendinizdeki eksiklikleri görüyorsunuz. Kendinizi geliştirme adına kriz size ders oluyor. Olumlu buluyorum.</p>
<p>E1: Krizlerin her zaman olumlu etkisi olur. Risk almaktır krizin doğru yönetilmesi. Risk alırsınız bazen o risk sizi çok iyi bir konuma getirir. Doğru yönettiğiniz kriz, firmayı çok büyük bir zarardan kurtarmıştır o an, bu size doğru bir iş yaptığınızı anlatır. Ama riski de her zaman aynı riski almaman gerektiği gibi aynı krizi de yaşatmamak gerekir.</p>
<p>F1: Bir kalp grafiğini anımsayın, hayatta böyledir. İniş ve çıkışları vardır. Onlarda insanı eğitir. Mevlana'nın dediği gibi: Hamdık, piştik, yandık. Krizler esasen de bunu gösterir. İnsanın artı ve eksilerinin neler olduğunu, nerelerde daha fazla tedbir alması gerektiğini gösterir ama bunlardan ders çıkarmasını bilen insan için. Ders çıkarmayı bilmiyor ise, sen onun gözüne bile batırsan değişen bir şey olmaz. Bugünün dünyasında güçlüler hayatta kalmaz, düştüğü takdirde kalkmasını bilenler hayatta kalır. Düştüğün an pes edersen bitersin. Bir çocuk yürümeye başlayacağı zaman gün içerisinde yüzlerce kez düşüyor, yürüme isteğinden vazgeçiyor mu? Pes etmeyeceksin...</p>
<p>G1: Kesinlikle olabilir en önemli olumlu etkisi sizi bir sonraki krize hazırlıyor olmasıdır. Bağışıklık sisteminizi güçlendirmesi, tecrübe kazandırması aynı zaman da her kriz bir fırsattır. Çok ciddi kazançlar sağlayabilirsiniz.</p>

### 3.5-SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın bulgularına göre görüşülen liderler, genel olarak krizi; rutin sistemin artık devam etmediği, tahmin edilemeyen dolayısıyla beklenmedik, ani gelişen, fırsat durumları olarak tanımlamaktadırlar. Krizi yönetebilmekte, krizi meydana getiren durumlara karşı doğru adımları atıp, önemler almak, doğru kararlar vermek ve zaman kısıtlamasını göz önünde bulundurmadır. Görüşülen liderler, günümüz şartlarında sık sık krizlerle karşılaşmanın kaçınılmaz olduğunu, şirketin bu duruma yüksek oranda bağımsızlık kazandığını ve lideri daima daha iyisi için gelişim sürecine soktuğunu, istikrarın devam etmesi için krize karşı plan geliştirilmesi gerektiğini, krize boyun eğmek değil de diz çöktürmek, durumu kendi lehimize nasıl kullanmamız gerektiğini bilmenin gerekliliği vurguladılar.

Kriz durumunda liderin doğru karar verebilmesi için soğukkanlılığını koruması gerektiği, iş dağılımı, doğru rollerin verilmesi, ekip üyelerinin verilen rollere hazır hale gelebilmesine kadar her durumun yöneticinin liderlik yetenekleri dâhilinde yer aldığını ve gerçek bir liderin sadece kriz durumunda anlaşılabilirliği, dalgasız denizde herkesin kaptan olabileceği vurgulanıyor. Tahmin edilebilen kriz durumlarıyla ilgili genel bir plan yapılabilir. Lakin ani ve beklenmeyen durumlar için plan yapılamaz, bu gibi durumlar liderin sakinliği, sağduyusu ve en önemlisi tecrübesi dâhilinde bir çıkmazdan, karlı bir fırsata çevrilebilir. Kriz durumlarında şirketlerin bütün azaları senkronize bir şekilde hareket etmelidir, en tepeden şirketin en küçük parçasına kadar bütün halinde birbirlerine uyumlu, kontrollü olunmalıdır. Bireysel değil, bir bütün halinde düşünmeyi ve hareket edebilmeyi başarabilen şirketler krizden yara almadan kurtulabilirler.

Lider, kriz durumlarında çalışma arkadaşlarının desteğini ve güvenini kazanabilmiş, sağduyusu, kararlılığı, usta manevralarıyla büyük dalgaları arkasına alarak gemiyi limana daha hızlı bir şekilde getirebilen kişidir. Kriz zamanlarında lider daha süratli karar alabilmek için, üst yönetimden genişletilmiş yetki devri, soğukkanlılık ve hareket esnekliği bekler. Mevcut bir yazılı kriz yönetimi planları bulunmuyor her şey tecrübeye dayalı, taslağa ihtiyaç duymuyorlar. Liderler krizde, çevre dinamiklerini dikkate alarak, soğukkanlı ve yol gösterici bir liderlik rolü üstlenmişler. Krizin, kat etmeleri gereken yolu, kendilerini geliştirebilecekleri noktaları, bakış açılarını geliştirdiğini dolayısıyla öğrenmeye devam ettiklerini vurguladılar. Liderler krizlere olumlu bakmaktadır,

krizlerin, işletmenin zayıf noktalarını belirleyerek, kör noktalarını ve nerelerde daha fazla önlem alınması gerektiğini anlamalarına olanak sağladığını belirttiler. Bu kadar fazla krizle karşı karşıya kalmasalardı bu kadar çok büyüyemeyeceklerine, dikkat çektiler.

Görüşüğüm liderler, krize anında refleks gösterebilmek için önceden hazırlanmış mevcut birkaç tane kriz planınızın olması gerektiğini çünkü bu planların riskin derecesini de düşürdüğünü, doğru karar almanın hayati öneme sahip olduğunu anlatmaktadır. Krizin liderin bakış açısını ve kendisini geliştirdiği, deneyim kazandırdığı, noksanlarınızı ve yumuşak karnınızı görmenizi sağladığı ve bağışıklık sistemini geliştirdiğini belirtmektedirler.

Görüşüğüm liderler, kriz yönetiminde liderin ilk önce durum tespiti yaparak yönünü belirlemesi, yol haritası çizmesi sonrasında herkesi krize odaklamayı başarabilmesi gerektiğini çünkü ekibin krizin verdiği baskıyla, liderden beklentilerini arttırdığını, stres ve panik yapmayarak sakince düşünmesi gerektiğini, motivasyon sağlamasını, liderin öngörüsünden ve tecrübelerinden yararlanması gerektiğini, birlik olunması gerektiğini, güven ortamı oluşturabilmeli, rakiplere fark atabilmesi ve en önemlisi krizi fırsata dönüştürmenin yolunu bilmelidir.

Tezin teorik kısmı ile aktarılan kriz lideri özellikleri, görüşüğüm liderlerin yanıtlarıyla uyum göstermiştir. Teknik lider özellikleri pratikle örtüşmektedir. Görüşleri alınan liderler, kriz sürecinde en fazla beklenen altın değerindeki lider özelliğinin, liderin serinkanlılığını koruyabilmesi sonrasında öngörü yeteneğine sahip olması gerektiğini belirttiler. Daha sonrasında ise iletişim yeteneği yüksek olması, analitik düşünebilmesi, hızlı karar verebilmesi, ekibini hangi yöne yönlendireceğini ve iş dağılımını bilmesi, analiz yeteneğinin olması, yeni fikirlere açık olabilmesi, stratejik düşünebilmesi, cesaret sahibi olması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Kriz yönetimi ve kriz liderliğine ilişkin araştırmalar daha fazla alanda yapılmalıdır. Bu araştırma en az iki firmada yapılarak sonuçlar mukayese edilebilir. Özel sektörde görev yapan liderlerin kriz yönetimi yeterlilikleri ve kriz liderliği düzeyleri lider görüşleri dinlenerek belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmadan sonraki araştırmalarda şirket sahiplerinin de görüşlerinin dinlendiği başka araştırmalar yapılabilir. Kriz yönetimi yeterliliklerinde eğitim ve tecrübe farkı göze çarpmaktadır. Tecrübe ve eğitim benzerliği olanlar yeniden ayrı ayrı değerlendirilerek bu farkın neden kaynaklandığını

saptamak amacıyla bir araştırma yapılabilir. Krizi yönetimde liderlik düzeylerinde liderlerin mesleki kıdemine göre cevaplar gelişim göstermiştir. Liderlerin mesleki kıdemlerine göre liderden beklenti algılarının neden farklı olduğu değerlendirilebilir. Liderlerin kriz yönetimi ve kriz liderliğiyle ilgili algıları güçlü görülse de, mevcut durumun geliştirilmesi için gerekli yeterlilikler kazandırılmalıdır.

Araştırma işletmenin sadece coğrafi olarak Bursa ilindeki şirketinde yapıldı. Zaman kısıtlamasından dolayı çok farklı liderlerle görüşme imkânı bulunamadı. Bu araştırma tek bir firma çerçevesinde ve az sayıdaki çalışanın görüşleri alınarak yüz yüze gerçekleştirildi.



## KAYNAKLAR

- Adair, John. Etkili Stratejik Liderlik, Çevirmen: Salih Fatih Güneş, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2004. Syf:81
- Adair, John. Etkili Liderlik, Liderlik Kabiliyeti Nasıl Geliştirilir? Çeviren: Fatma Beşenek, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılık, 2005. Syf: 10
- Adair, John ve Peter Reed. Patronlar Değil Liderler, Çevirim: Gülay Doğançalı, Babıali Kültür Yayıncılığı, Ocak, 2008, 1. Baskı. Syf:19, 74, 109
- Ak, Ömer. Dış Politika Analizi ve Liderlik: Süleymaniye Krizi Sürecinde R.T.Erdoğan Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2009. Syf: 39, 43
- Akçakaya, Murat. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2010, sayı 25: 145-174. Syf: 157
- Akiş, Prof. Dr. Yeşim, Toduk. Uzun Soluklu Liderler, Ceo's - 2003 - Sayı:6. Syf:22
- Alayoğlu, Yrd. Doç. Dr. Nihat. Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü. Syf: 179-180, 200
- Ali Gürsoy. Liderlikte Duygusal Zeka, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005. Syf: 14
- Apuhan, Ş.Recep. 'Doğru Yönetim, Kesin Sonuç' Timaş Yayınları, İstanbul, 1997. Syf:170
- Arıkan, Semra. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001. Syf: 288.
- Augustine, Norman R. Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, Çeviren: Salim Atay, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000. Syf:17-39, 17-20, 20-24, 24-29, 29-31, 35-39
- Aydemir, Muzaffer ve Demirci, M. Kemal. Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 29, No:1 Mayıs, 2005. Syf: 68
- Babüroğlu, Doç. Dr. Oğuz N. Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru, [asearch.com/docs/krizsureciyonetimindeyenibirparadigmayadogru.pdf](http://asearch.com/docs/krizsureciyonetimindeyenibirparadigmayadogru.pdf), Syf:2
- Bağdat Mete, <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/liderlik-senfonisi>

- Bakan, İsmail, Büyükbeşe Tuba, Liderlik “Türleri” ve “ Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12, (19), 2010. Syf: 75
- Ballı, Dr. Engin, Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, Syf:86
- Baloğlu Nuri, Engin Karadağ, Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, Cilt 15, Sayı 58. Syf: 18
- Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhul. Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 2002. Syf: 66
- Baltaş, Acar <http://blog.taliasoft.com/zorluklarla-mucadele-zorluklarin-ustesinden-gelme>
- Barutçugil, Prof. Dr. İsmet. ‘Performans Yönetimi’ Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2002. Syf: 116
- Bate, Nicholas. Krizde Ne Yapmalı?, Çevirmen: Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 2008. Syf: 142
- Bauman, Zygmunt. Bireyselleşmiş Toplum, Çeviren; Yavuz Alogan, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005. Syf: 58
- Bender, Peter Urs. İçten Liderlik, Çeviren: Fatma Can Akbaş, İmren Kalyoncu. Hayat Yayınları, Ağustos, 2000. Syf: 90
- Bıçakçı, Ulaş. Paradigma ve Yaşam Kalitesi, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 2
- Budak Gönül, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004. Syf: 391
- Bulut, Doç. Dr. Yakup, Serdar Vural Uygun, Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2010, Cilt: 7, Sayı: 13. Syf:34
- Cantekin, Müge. Liderlik Becerileri, leadership-ders-notu\_rcop-11122012154322 Aralık 2012
- Celep, Cevat, ‘Dönüşümsel Liderlik’, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004. Syf: 77-78
- Cengizhan, Cebecioğlu. SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2006. Syf:80

- Charan, Ram. Zor Zamanlarda Liderlik, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, Mayıs 2009, İstanbul. Sayfa: 44
- Coade, Neil. Her Koşulda Yaratıcı Olmak, Çeviren: Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul. 2002. Syf: 19
- Corning, A. Peter, The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution, New York: McGraw-Hill. 1983. Syf: 77
- Conarro, Richard R. Yönetimde 32 Altın Kural, Türkçesi: Yakup Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul. Syf: 129-130
- Conley, Randy. The Ken Blanchard Companies, Güven Uygulama Lideri, Etkile! Bülten-Aralık 2012 Makalesi. Güven- Önce Kendinize Dürüst Olun! [http://www.blanchard.com.tr/public/ignite-bulletin.aspx?ignite\\_id=52](http://www.blanchard.com.tr/public/ignite-bulletin.aspx?ignite_id=52)
- Cox, Danny ve John Hoover. Kızırgan Ortamda Liderlik, Çeviren: Mahmut Tuna, Sistem Yayıncılık, Ağustos, 2003. Syf: 34
- Çeber Kemal. Mülkiye Başmüfettişi, 'Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik mi, Liderlik mi?' idarecinin sesi, mart – nisan,2011. Syf: 38
- Çetin,Prof. Dr.Canan. Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, Yayın No: 2008-15, İstanbul, 2008. syf:33
- Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren, 'Lider Kişilik: Gandhi', Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı:5,2007. Isparta. Syf: 126-127
- Çetin, Psikolog İlkten, [http://www.tavsiyee diyorum.com/makale\\_8135.htm](http://www.tavsiyee diyorum.com/makale_8135.htm)
- Demir, Doç. Dr. Cengiz, Mustafa Kemal Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. Aydın Çevirgen 'Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma'. Syf:137
- Dictionnaire, Larouse, İngilizce Sözlük, Miliyet Yayınları, Cilt 2, 1993. Syf: 795
- Didar Büyüker İşler. Türkiyedeki Krizler ve Çözüm Önerisi Olarak: E-Ticaret Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2004. Syf:18,20
- Doğan, Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007. Syf: 34
- Drucker, Peter Ferdinand."21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları", Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul. 1999. Syf: 130

- Dyer, Samuel C. Getting People in Tothe Crisis Communication Plan, Public Relations Quarterly, 1995. Syf: 38
- Engin, Ediz. İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi,Edirne, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2005. Syf: 11
- Er, Arş. Gör. Bünyamin. Uluslararasılaşma, Risk Yönetimi ve Türev Ürünler, TOKAT, GOÜ İİBF, İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 15-17 Haziran,2006. Syf: 394.
- Eraslan, Ar. Görevlisi Levent. Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, The Transformational Leadership In School Level, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 6-1 Yıl:2004. Syf: 4
- Erdem, Dr.Ferda. İşletme Kültürü, Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları, Ankara. 1996. Syf: 47
- Erdinç, Filiz. Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2007. Syf: 10
- Ergezer, Bahattin. Liderlik ve Özellikleri, Ocak Yayınları, Ankara, Ağustos, 1995, Syf: 16
- Eroğlu, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, Ekim, 2000. Syf: 38
- Ersoy, Hüseyin. Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenlerin Algılamaları ve Beklentileri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039. Syf: 125
- Erturgut, Ramazan, Serhat Soyşekerci, Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller: Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2 Sayı: 2 2010-Bahar. Syf: 41
- Gafuroğlu, Şahin. Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007. Syf: 7
- Gerzon Mark, Çatışma Ortamında Liderlik, Çevirmen: Ahmet Kardam, MESS Yayın, İstanbul, Aralık, 2006. Syf: 118
- Goffee, Rob ve Gareth, Jones. “Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership”, Harvard Business Review, 83(12) 2005. Syf: 89



- Goleman, Daniel Richard Boyatzıs, Annie Mckee. ‘Yeni Liderler’, Türkçesi: Filiz Nayır-Osman Deniztekin. Varlık Yayınları, Sayı: 757, 3. Basım,2004. Syf: 64-65, 80, 263
- Göksu, Dr. Turgut, Panik Yönetimi: Bir Toplu Davranış Biçimi Olarak Panik Ve Önleme Yolları, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:2 Syf: 193
- Gundel, S., Towards a New Typology of Crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 13, Number 3, September 2005. Syf: 110
- Gürsoy Ali. Liderlikte Duygusal Zeka, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005. Syf: 14,19
- Hamedoğlu, M. Ali, VİZYONER LİDERLİK (Vizyona Dayalı Liderlik), Yerel Yönetim ve Denetim Haziran 2001 cilt 6, Sayı 6.  
[http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner\\_liderlik.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner_liderlik.pdf)
- Hart, Paul; Heyse, Liesbet; Boin, Arjen, New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, Journal of Contingencies & Crisis Management, Vol. 9 Issue 4, 2001. Syf: 181
- Harvard Business Review, Liderlik, Çevirmen: Meral Tüzel BZD Yayıncılık, Haziran 1999, İstanbul. Syf:87
- Harvard Business Review Bir Kriz Ortamında Liderlik,  
<http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=21743>
- Haşit, Gürkan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları:1177, 2000. Syf: 101
- Hussey, David, E. Kurumsal Değişimi Başarmak, Çeviren: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997. Syf: 41
- İnce, Cemal. Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 35 Mart – Nisan 2013 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız–Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan <http://www.akademikbakis.org> Syf: 2
- İpek, Emin. Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri, Haziran, 2012. Syf: 29
- İzgören, Ahmet Şerif. Yöneticiler Futboldan Ne Öğrenir? , Elma Yayınevi, Eylül, 2007. syf:15

- James, Jennifer. Gelecek Zamanda Düşünmek, Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul, Boyner Yayınları, 1997. Syf: 138
- Kadıbeşegil Salim, Kriz Geliyorum Der! , Kapital Yayıncılık, İstanbul, 2001. Syf: 51,107
- Kantos, Züleyha Ertan. Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran 2011. Syf:142
- Karakuş,Dr.Cahit. Bilinç, Ocak, 2012. Syf: 123,139
- Kaya, Çetin. Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul, 2002. Syf: 17-18
- Keçecioglu Tamer, Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003. Syf: 53
- Kesken, Doç. Dr. Jülide, Ar. Gör. Nazlı Ayşe Ayyıldız. Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış, 8(2), 2008. Syf: 740
- Kırım, Arman. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1998. Syf: 109
- Labich, Kenneth. 1988. "The Seven Keys to Business Leadership", Fortune, October 24/36, 1994. Syf: 58-62
- Larsen A.T. Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek, İnsan Yönetimi, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul, 1996. Syf: 84
- Leblebici, Doğan Nadi, 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 32. Cilt: 1. 2008. Syf: 65
- Luecke Richard, Kriz Yönetimi, Çeviri: Önder Sarıkaya, Kültür Yayınları, Ocak, 2008. Syf: 85,102
- Maxwell, John C. Ekip Çalışması. Her Liderin Bilmesi Gereken Şeyler, Çeviren: Nelda Bayraktar, Arıtan Yayınevi, 1. Baskı, Nisan, 2010, İstanbul. Syf: 57
- Maxwell, John C. Liderlik Yasaları, Türkçesi: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, Kasım, 2004, İstanbul, Syf:199
- Memişoğlu, Yrd. Doç. Dr.Salih Paşa. Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Syf: 91

- Mert, İbrahim Sani. Terör Yönetimi Kuramı ve Cesaret: Kavramsal Bir Tartışma, Güvenlik Stratejileri Dergisi, Ulusal Hakemli Dergi, Aralık, 2010 Yıl: 6 Sayı: 12. Syf:70
- Mesut Koç. Yönetim Bilimi, 2010, Ocak. www.mesutkoc.com
- Ömürbek, Vesile. Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama, Doktora Tezi, Isparta, 2003. Syf: 81
- Özdaşlı, Kürşat. Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi(Isparta ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Isparta-2002. Syf: 91
- Özdemir, Aylin. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994. Syf: 17-18,18-19
- Özden, Doç. Dr. Kenan. İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009. Syf:68
- Özden, Prof. Dr. Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler, Pegem A Yayınları, Geliştirilmiş 6. Baskı, Ekim, 2005. Syf: 174
- Özgün, Mahmut. Kriz Yönetiminde Başarının Sırları,Ekonomik Kriz ve Dönüşüm, Kriz Yönetiminde Başarının Sırları, Mart 2009. Syf: 110
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız. Türkiye Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, 13. Sayı, 2005. Syf: 140
- Öztürk Ali, Kriz Sosyolojisi Batı Merkezçiliğinin Yapısal Sorunları ve Kriz, Doğu Kitabevi, İstanbul, Haziran, 2011, Syf: 23
- Patan, Günseli Nilhan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejinin Önemi, Konya, 2009. Syf:7
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara, 2000. Syf: 60-61
- Robbins, Anthony. Liderliğin Temeli Olarak Kendini Tanıma, <http://tr.docdat.com/docs/index-27722.html?page=3>
- Rosen, Dr. Robert H. İnsan Yönetimi, Çeviren: Gündüz Bulut, İstanbul, Bzd. Yayıncılık, 1999. Syf: 10
- Saffir, L. ve Tarrant, J. Power Public Relations, NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1993. Syf: 86-88

- Sayılı Halil, Ahmet Tüfekçi. Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008.Syf: 197
- Senge, Peter, Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, 1993. Syf: 67
- Soysal Abdullah, Hasan Alpay Karasoy, Sedat Alıcı, Kobi'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş' ta Tekstil Sektöründe Kobi'lerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 21 / 2009. Syf: 437
- Şafaklı, Okan Veli, KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, Ocak, 2005. Syf: 134
- Şimşek, Aslı. Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006. Syf:10
- Şimşek, Hasan. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1997. Syf: 478
- Tack, Philip B. Kriz Zamanı Yönetim, Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, İstanbul. 1994. 25
- Terzioğlu Onur, 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz ile Risk İlişkisi: Bir Seramik İşletmesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2011. Syf: 26
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. Syf: 206
- Tunçer Polat, Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı:80, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu. Syf:69
- Tunçer, Polat. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, Ocak – Mart, 2013. Syf:91
- Tutar, Hasan, "Kriz ve Stres Ortamında Yönetim", İstanbul, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, 2000. Syf: 83
- Tutar Hasan, Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004. Syf: 124
- Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007. 102, 97

- Üzün Cengiz, Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.  
Syf: 62
- Vardar, Abdül. Yeniden Yapılanma Stratejileri, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık,  
İstanbul, 2001. Syf: 82-83
- Vergiliel-Tüz, Melek, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,  
İstanbul, 2001. Syf: 19-20
- Yeniçeri Özcan, Zeliha Seçkin, Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma  
Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Karadeniz  
Araştırmaları, Bahar 2011, Sayı 29. Syf: 99
- Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. Sait. 'Kriz Yönetimi ve Güç Kullanımı' Syf: 13
- Zel, Uğur, Kişilik Ve Liderlik, Nobel yayım Dağıtım, 2. baskı, 2006. Syf: 146
- Zeynep Bacni, Global Mali Kriz Sürecinde Kriz Yönetimi ve Yeniden Yapılandırmalar,  
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010. Syf: 60
- Ateşagaoglu, Hande Yaşargil. C:\Users\leveno\Desktop\Kriz Döneminde Liderlik! -  
Kigem.html
- Beceren, Eray. <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=81&Tid=18>
- Elbek, Oyttek Genel Müdürü Altay. [http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1758  
krize\\_ragmen\\_inovasyon\\_ve\\_ar\\_geye\\_devam.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1758krize_ragmen_inovasyon_ve_ar_geye_devam.aspx)
- [http://argunmuratercan.blogcu.com/kriz-yonetiminde-liderlik-kavraminin-  
onemi/7636118](http://argunmuratercan.blogcu.com/kriz-yonetiminde-liderlik-kavraminin-onemi/7636118)
- <http://ramazandurmusblog.blogspot.com/2012/11/y.html>
- [http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703658\\_guncel-mark-nadler-janet-  
spencer-kriz-ve-liderlik](http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703658_guncel-mark-nadler-janet-spencer-kriz-ve-liderlik)
- <http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm>
- <http://www.hayatimdegi.com/forum/821204-post5.html>
- <http://www.novida.com.tr/novida-insan-novida-yetkinlik-novida-kultur-DETAY.asp>
- [http://www.stratejikanaliz.com/kategoriler/yonetim/krizyonetimi/kriz\\_yonetiminin\\_asa  
malari\\_3.htm](http://www.stratejikanaliz.com/kategoriler/yonetim/krizyonetimi/kriz_yonetiminin_asa_malari_3.htm)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Fatma ERDİNÇ

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 09.02.1984, Bursa

Telefon No: +90 0535 835 81 45

E- posta Adresi : fatma\_erdinc@hotmail.com

### Eğitim Bilgileri

Derece	Üniversite/ Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	İstanbul Okan Üniversitesi/ İşletme (Tezli)	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi/ İşletme	2010
Önlisans	Selçuk Üniversitesi/ Bankacılık ve Sigortacılık	2007
Lise	Sadık Yılmaz Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	2001