

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE
KRİZ LİDERLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeliz GÜVENDİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı : Yrd.Dç.Dr. Fatih ANIL

MAYIS - 2016

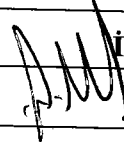
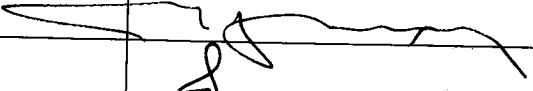

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE
KRİZ LİDERLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yeliz GÜVENDİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez ___ / ___ /201___ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Fatih Anıl	Bayarlı	
Yrd. Doç. Dr. Ergün Ergün	Bayarlı	
Yrd. Doç. Dr. Rando Yalın	Bayarlı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yeliz GÜVENDİ

27.05.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında bana rehberlik eden ve yol gösteren, değerli komutanım Sayın Doktor Personel Albay İsmail ÖZDEMİR'e, bakış açımı değiştirmeme yardımcı olan, yol gösteren ve bana inanan danışmanım Sayın Yardımcı Doçent Doktor Fatih ANIL'a, manevi desteğini hissetmemi sağlayan ve beni her zaman destekleyen sevgili eşim Osman GÜVENDİ'ye, ev işlerinde bana yardımcı olan kızım Güleyşa'ya, oğlum Tolga'ya, tabloların ve şekillerin çiziminde yardımlarını esirgemeyen, değerli iş arkadaşlarım Aykut YALDIZ ve Hakan AYDIN'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, canım anneme teşekkür etmek istiyorum. Hayatımın her aşamasında hep yanımda olan ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bana güvenen ve o güzel pozitif yaşam enerjisini aktaran, hayatla mücadele etmeyi öğreten çok değerli anneciğime teşekkür ederim.

Yeliz GÜVENDİ

27.05.2016



***'FELAKET BAŞA GELMEDEN EVVEL ÖNLEYİCİ VE KORUYUCU TEDBİRLERİ
DÜŐUNMEK LAZIMDIR, GELDİKTEN SONRA DÖVÜNMENİN YARARI YOKTUR.'***

M. Kemal ATATÖRK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BEYAN.....	0
ÖNSÖZ.....	0
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KRİZ KAVRAMININ GENEL HATLARIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ	
1.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	6
1.2. KRİZ TÜRLERİ.....	10
1.2.1. Örgütün İçinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre Kriz Türleri.....	10
1.2.2. Hiyerarşik Seviyeye Göre Kriz Türleri.....	10
1.2.3. Nedenlerine Göre Kriz Türleri.....	11
1.3. KRİZİN NEDENLERİ.....	11
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz.....	11
1.3.1.1. Ekonomik Çevre Faktörleri.....	13
1.3.1.2. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri.....	14
1.3.1.3. Politik ve Hukuki Çevre Faktörleri.....	15
1.3.1.4. Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler.....	16
1.3.1.5. Teknolojik Çevre Faktörleri.....	16
1.3.1.6. Doğal Felaketler.....	18
1.3.1.7. Uluslararası İlişkiler.....	18
1.3.2. Örgüt İçi Faktörler ve Kriz.....	20
1.3.2.1. Örgütsel Yapı.....	21
1.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü.....	23
1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik.....	24
1.3.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	25
1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile İlgili Sorunlar.....	25
1.4. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER İLE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ.....	26
1.5. KRİZ SÜRECİNİN SAFHALARI.....	27
1.5.1. Potansiyel Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması).....	28
1.5.2. Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Farkedilmemesi).....	28
1.5.3. Kontrol Edilebilir Kriz (Tepkisizlik).....	29
1.5.4. Kontrol Edilemeyen Kriz (Yanlış Karar ve Faaliyetler ve Çöküş).....	29
1.6. KRİZ SÜRECİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI.....	30
1.6.1. Krizin Olumlu Sonuçları.....	30
1.6.1.1. Örgütün Problemlerinin ve Zayıflıklarının Açığa Çıkması.....	30

1.6.1.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması.....	31
1.6.1.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi.....	31
1.6.1.4. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi.....	31
1.6.2. Kriz Sürecinin Olumsuz Sonuçları.....	31
1.6.2.1. Yetkinin Merkezileşmesi.....	32
1.6.2.2. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması.....	32
1.6.2.3. Karar Sürecinin Bozulması.....	33
1.6.2.4. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü.....	33
1.6.2.5. Öz savunmanın Artması.....	33
1.6.2.6. Hedeflerin Açık Olmaması.....	33
1.6.2.7. Karşılıklı Güvenin Sarsılması.....	34

BÖLÜM 2: LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

2.1. LİDER.....	35
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARK.....	37
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	43
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	43
2.3.2. Davranış Yaklaşımı.....	46
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	48
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli.....	50
2.3.3.2. Amaç-Yol Modeli	51
2.3.4. Yeni Yaklaşım	52
2.3.4.1. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı.....	52
2.3.4.2. Transformasyonel (Değişimci) Liderlik Yaklaşımı.....	53
2.3.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	54
2.4. LİDERLİK TARZLARI.....	55
2.4.1. Otoriter Liderlik Tarzı.....	56
2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı.....	58
2.4.3. Paternalist Liderlik Tarzı.....	62
2.4.4. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....	65
2.5. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	68
2.5.1. Tutarlılık ve Dürüstlük.....	68
2.5.2. Karar ve Kararlılık.....	68
2.5.3. Yeterlilik.....	69
2.5.4. Vizyon Sahibi Olmak.....	69
2.6. LİDERLİK GÜCÜ KAYNAKLARI.....	70
2.6.1. Zorlayıcı Güç.....	70
2.6.2. Yasal Güç.....	70
2.6.3. Ödüllendirme Gücü.....	71
2.6.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç.....	71
2.6.5. Uzmanlık Gücü.....	71
2.7. BİR LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN EN ÖNEMLİ BECERİ.....	72

BÖLÜM 3: KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK DAVRANIŞI

3.1. KRİZ YÖNETİMİ.....	77
3.2. KRİZ YÖNETİM PROGRAMI.....	78
3.2.1. Stratejik Yönetim Faaliyeti.....	79
3.2.2. Teknik ve Yapısal Yönetim Faaliyeti.....	79
3.2.3. İletişim Yönetimi Faaliyeti.....	80
3.2.4. Psikolojik ve Kültürel Yönetim Faaliyeti.....	81
3.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN SAFHALARI.....	82
3.3.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	83
3.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma.....	84
3.3.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	85
3.3.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması.....	86
3.3.5. Krizi Çözme ve Rehabilitasyon.....	87
3.3.5.1. Kriz Sonrası Rehabilitasyon.....	89
3.3.6. Öğrenme ve Değerlendirme.....	92
3.4. KRİZ YÖNETİM TÜRLERİ.....	93
3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi.....	93
3.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi.....	94
3.5. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM SAĞLAMADA LİDERİN KULLANDIĞI TEKNİKLER.....	94
3.5.1. Erken Uyarı Sistemi.....	95
3.5.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi.....	96
3.5.3. Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlama.....	97
3.5.4. Örgüt Geliştirme.....	99
3.5.5. Değişim Kültürü Oluşturmak ve Benimsenmesini Sağlamak.....	100
3.5.6. Kriz Ortamında Strateji.....	101
3.5.7. Etkin Bir Karar Destek Sisteminin Kurulması.....	103
3.6. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDER.....	105
3.7. LİDELİK YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM VE KRİZ.....	106
3.7.1. Örgütsel Hedef ve Amaçların Yeniden Saptanması.....	107
3.7.2. Duyguları ve İnançları Harekete Geçirme.....	108
3.7.3. İnsiyatif Kullanımında Esneklik.....	110
3.7.4. Örgüt Geliştirme ve Zihinsel Canlanma.....	111
3.7.5. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma.....	114
3.7.6. Ortak Bir Misyon ve Vizyonda Birleşme.....	117
3.7.7. Yetki Verme ve Görevlendirme.....	119
3.7.8. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme.....	121
3.7.9. Kriz ve Zaman Yönetimi.....	123
3.7.10. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler ve İletişim.....	126
3.7.10.1. Kriz Döneminde Halkla İlişkiler.....	126
3.7.10.2. Kriz Döneminde İletişim.....	128
3.7.11. Krizi Çözmede ve Yönetmede Etkin Liderlik (Kriz Liderliği).....	129

BÖLÜM 4: KRİZ DÖNEMİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞLETMENİN KRİZDEN ÇIKMASINDA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. AMAÇ.....	134
4.2. HİPOTEZLER.....	136
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	136
4.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	136
4.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular.....	136
4.4.2. Kriz Döneminde Liderlerin İzlemesi Gereken Tutum Ölçeği.....	137
4.5. YÖNTEM.....	138
4.6. SINIRLILIKLAR.....	138
4.7. BULGULAR.....	138
4.7.1. Örneklem Grubundaki Liderlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	139
4.7.2. Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Kriz Döneminde Liderlerin İzlemesi Gereken Tutum Ölçeği’ Sorularına Verdikleri Cevaba İlişkin Bulgular.....	141
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	167
KAYNAKÇA	172
EKLER.....	181
ÖZGEÇMİŞ	184

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Kriz Dönemlerinde Örgüte Egemen Olan İklim.....	9
Tablo 2 : Yöneticilik ve Liderlik Arasında Karşılaştırma.....	40
Tablo 3 : Stogdill'in Araştırma Taraması Sonucunda Elde Ettiği Bulgular.....	45
Tablo 4 : Liderlik Davranışları Doğrusu.....	47
Tablo 5 : Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	82
Tablo 6 : Zaman Kullanımı Matrisi.....	125
Tablo 7 : Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 8 : Örneklem Grubundaki Liderlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	139
Tablo 9 : Örneklem Grubundaki Liderlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları..	139
Tablo 10: Örneklem Grubundaki Liderlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımları.....	140
Tablo 11: Örneklem Grubundaki Liderlerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	140
Tablo:12: Örneklem Grubundaki Liderlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	141
Tablo 13: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Amaçların Planların ve Politikaların Belirlenmesinde Çalışanlara Söz Hakkı Tanımam' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	142
Tablo 14: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Tüm Çalışanların Görüşünü Alarak, Takım Ruhu Oluşturmaya Çalışırım' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları..	142
Tablo 15: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Çalışanları Kendi Haline Bırakır, Her Çalışanın Kendisine Verilen Kaynaklar Dahilinde; Amaç, Plan ve Programlarını Yapmalarına İmkan Tanıyan Davranışlar Sergilerim' Sorusuna verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	143
Tablo 16: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Personeli Devamlı Gözetim Altında Bulundurarak Değişen Şartlar Karşısında Hata Yapmasını Önler ve Yeni Şartlara Adapte Olmalarına Katkıda Bulunurum' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	144
Tablo 17: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Krizin Olumsuzluklarını Görmek Yerine 'Fırsat Olarak Görüp' Krizden Yararlanmanın Yollarını Ararım' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	145

Tablo 18: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Krizden Korunma Odaklı Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	145
Tablo 19: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların Moralinin Yüksek Olmasının ve İş Doyumuna Sahip Olmalarının, Verimliliği Artırıcı Etkisi Olduğuna İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	146
Tablo 20: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Olumsuz Yönetici Davranışlarının Çalışanlarda Devamsızlık ve İşgücü Kaybı Ortaya Çıkardığına İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	147
Tablo 21: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanları Motive Etmek İçin Emir Verme ve Hatalarını Eleştirmek Gibi Taktikler kullanırım.’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	148
Tablo 22: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Emirler Yağdırmaksızın Çalışanların Faaliyetlerde Yer Almasını Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	148
Tablo 23: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Ülke İhtiyaçları Doğrultusunda Gelir Yaratacak Alternatif Projelerle İşletmenin Mali Yapısını Güçlendiririm’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	149
Tablo 24: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Başarılı Olmak İçin Harcama Kalemlerinde Tasarrufa Yönelirim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları...	150
Tablo 25: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların Motivasyonunu Yükseltecek Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	150
Tablo 26: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanları Bilgilendirir Fikir ve Önerilerini Açıklamaya Teşvik Ederim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	151
Tablo 27 : Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Dedikodu ve Söylentileri Önlemeye Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	152
Tablo 28: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Ast Üst İlişkilerinde Çalışanlara Doğal ve Cana Yakın Davranırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	152
Tablo 29: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların, Örgütün Verimliliğine Yüksek Düzeyde Katkı Sağlayabilmeleri İçin Ödüllendirmenin Önemli Bir Faktör Olduğuna İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	153
Tablo 30: Örnekleme grubundaki Liderlerin ‘Krizi İnkâr Etmek Yerine, Krizi Çözmeye Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	154

Tablo 31: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Satışta Başarı İçin Stratejik Rekabette Güçlü Olunan Alanları İyi Analiz Edip O Alanlara Yoğunlaşırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	154
Tablo 32: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Yönetim Yetkisini Çalışanlarla Paylaşır, Çalışanların Katılımına Dayalı Olarak Kararlar Alırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	155
Tablo 33: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Yüksek Risk, Yüksek Gelir Sağlar’ Felsefesiyle Kriz Durumlarında Hislerime Güvenip Risk Alırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	156
Tablo 34: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Gelecek ile İlgili Planları Bir Kenara Koyup, O Anki Zaman İçin Plan Yaparım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	157
Tablo 35: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Personele Mevkilerinin ve Becerilerinin Üzerinde Yetki ve Sorumluluklar Vererek Girişim Ruhunun Geliştirilmesini Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	157
Tablo 36: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Her Bir Personelin Yalnızca Bir Tane Üstten Emir Almasını Sağlayarak Komuta Birliğini Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	158
Tablo 37: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Personeli Motive Ederek Olası Çatışmaların Ortaya Çıkmasını Önlerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	159
Tablo 38: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanlar İle Aramda Etkili İletişim Kurmaya Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	159
Tablo 39: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘İşletmedeki Denetlemeyi Artırırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	160
Tablo 40: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Otoriter Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	161
Tablo 41: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Panik Ortamını Önleyici Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	161
Tablo 42: Örnekleme Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanlar ile Aramdaki Karşılıklı Güveni Sağlamlaştıracak Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları.....	162
Tablo 43 : Örnekleme Grubundaki Liderlerin Cinsiyetleri ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.....	162

Tablo 44: Örnekleme Grubundaki Liderlerin Medeni Durumları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 45: Örnekleme Grubundaki Liderlerin Hizmet Süresi ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.....	164
Tablo 46: Örnekleme Grubundaki Liderlerin Yaşları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.....	165
Tablo 47: Örnekleme Grubundaki Liderlerin Mezuniyet Durumları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.....	165



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler.....	12
Şekil 2 : Liderlik ile Astların Performans İlişkisi.....	37
Şekil 3 : Liderlik.....	44
Şekil 4 : Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	49
Şekil 5 : Transformasyonel Liderliğin Kavramsal Çerçevesi.....	54
Şekil 6 : Liderlik Tarzları.....	55
Şekil 7 : Krizde Tepki Türleri.....	78
Şekil 8 : Kriz Yönetim Süreci.....	83
Şekil 9 : Kriz Sonrası Rehabilitasyon Faaliyetleri.....	90
Şekil 10: Davranışı Ortaya Çıkaran Faktörler.....	109
Şekil 11: Örgüt Geliştirme Süreci Modeli.....	113
Şekil 12: Ortak Bir Amaç ve Hedefi Olmayan Bir Grup.....	116
Şekil 13: Göreli Olarak Hizalanmış Bir Ekip Çalışması.....	116
Şekil 14: Ekip Çalışmalarında Sinerjiyi Doğuran Hizalanma.....	117
Şekil 15: Kontrol Sisteminde Geri Bildirim Süreci.....	123

Tezin Başlığı : Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Kriz Liderliği	
Tezin Yazarı : Yeliz GÜVENDİ	Danışman : Yrd.Doç. Dr. Fatih ANIL
Kabul Tarihi : 27 Mayıs 2016	Sayfa Sayısı : xi+ 184
Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi	Bilim Dalı : İşletme Yönetimi
<p>Küreselleşmenin bir yaşam biçimine dönüştüğü, teknolojik gelişmeler ve iletişim sayesinde sınırların kalktığı günümüzde dünya ülkeleri daha sık krizle karşılaşmaktadır ve dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay nedeniyle, dünyanın öbür ucundaki herhangi bir işletme ekonomik krizle kaşı karşıya kalabilmektedir. Ekonomik krizler işletmelerin varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Kriz döneminde işletme liderlerinin kriz yönetim becerisi, işletmenin yaşanan krizden başarıyla ya da mevcut varlığını koruyarak çıkmasında çok büyük bir nedendir. İşletme liderleri, mutlaka kriz yönetim becerisine sahip olmalıdırlar. Kriz durumu yönetim krizine dönüşmeden, lider krizi yönetmelidir. Şüphesiz ki yönetim becerisine en fazla krizlerle karşılaşıldığında gereksinim duyulur. Çünkü kriz acil bir durumu ifade eder.</p> <p>Kriz; işletmelerin önlem ve uyum mekanizmalarının yetersiz hale geldiği, mevcut değer, amaç ve varsayımlarının tehdit edildiği beklenilmeyen ve sezilemeyen gerilimli durumdur. Başka bir deyişle kriz; bir işletmenin rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan istikrarsız bir durumdur. İdeal olan, liderin işletmenin içine girebileceği muhtemel kriz durumlarını tespit etmesi ve gerekli önlemleri almasıdır. Fakat olası tüm kriz durumlarının önceden tahmin edilmesi ve bunları önleyici tedbirlerin alınması yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi olanaksızdır.</p> <p>İşletmelerin amaçlarını ve sürekliliğini tehdit eden gerilimli bir durum olarak olumsuz algılanan kriz; kâr elde etmenin, müşterinin, kalitenin ve yenilikçiliğin öne çıkması, işletme sorunlarının ortaya çıkması ve yeniden yapılanma için zemin oluşması, yapılan işe verilen önemin ve ekip çalışmasının artması, lider-personel kesiminin birbirine yaklaşması, maliyetlerin azalması gibi özelliklere sahip bir süreç olarak işletmeye fırsat sağlayan bir dönüm noktası da olabilmektedir. Aslında kriz yönetimi, işletmenin yaşamında yönetsel bir sınavdır. Etkili bir liderlik, kriz durumunda krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir. Bu bağlamda çalışmanın teorik kısmında; krizin tanımı yapıp nedenleri açıklandıktan sonra, liderin kriz döneminde ve kriz yönetiminde başarılı olması için gereken koşullar, kriz döneminde liderlik davranışlarıyla personel davranışlarının işletme performansı üzerindeki etkisi, liderin taşıdığı nitelikler çerçevesinde açıklığa kavuşturulacaktır.</p> <p>Çalışmanın uygulama kısmında ise; İstanbul Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve 50'den fazla personel çalıştıran işletme liderlerinin, kriz dönemi hakkında sahip oldukları fikirler, kriz döneminde uyguladıkları kriz politikaları ve yaptıkları çalışmaları algılayış biçimleri, liderliğe bakış açıları, personele uyguladıkları liderlik tarzları 5'li likert ölçeği kullanılarak oluşturulan anket yöntemiyle öğrenilmeye çalışılacak ve bu konuda bilgi verilecektir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kriz Dönemi, Kriz Yönetimi, Liderlik	

Title of the Thesis: The Importance of Leadership on Crisis Management and Crisis Leadership	
Author : Yeliz GÜVENDİ	Supervisor : Associate Prof.Fatih ANIL
Date : 27 May 2016	Nu. of pages : xi + 184
Department: Business Management	Subfield : Business Management
<p>Countires face crises more often in today`s world that globalisation has become a life style and there is no bounderies anymore thanks to technological advances and communication so due to an incident anywhere in the world, any company can face an economic crisis in the other side of the world. Economic crises are connected directly to the existance of business enterprises. Crisis management skills of business leaders during the crisis is a major factor to emerge from the crisis successfully or maintain the company`s present wealth. Business leaders must have the absolute crisis management skills. Leader must manage the crisis before the crisis turns into a management crisis. There is no doubt that management skills are mostly needed when a crisis occurs because crisis implies an emergency.</p> <p>Crisis is a unexpected, insensible and a tense situation that the company`s measures and compliance mechanisms has become insufficient and its current values, goals and assumptions are threatened. In other words, it disrupts the routine system of a company and is an unstable situation that arose suddenly. Ideally, leader shall identify the potential crisis cases that company may go through and take the necessary measures. However, it is unlikely that leader can foresee all of the crisis cases and take the measures in advance as this could be understood from the definition above.</p> <p>As crisis is a tense situation that threatens the goals and the persistance of the company so it is accepted as negative situation but it might also be a milestone that benefits the company as being a process that reveals the business problems, grounds the reconstruction, increases the value given to work and team work, enables leader-staff convergence and decrease in costs. Actually, the crisis management is an administrative examination in the life of a business. An effective leadership can enable the rise more strongly from the crisis. In this context, crisis will be defined and its reasons will be explained in the theoretical part of the study and then the terms needed to succeed in a crisis, the impact of the attitudes of leader and staff on company performance during crisis will be clarified within a framework of the qualifications of leader.</p> <p>In the practice part of the study, the ideas about crisis management of the leaders of the companies, from various branches operating in Istanbul Tuzla Organized Leather and Industrial Zone that employing more than 50 people, their policies that they practice during crisis and perceptions for their own attitudes, their perspectives on leadership and manner of leadership that they practise on staff will be studied by a questionnaire method using 5-point Likert scale and information will be supplied about this.</p>	
Keywords: Crisis period, Crisis Manegement, Leadership	

GİRİŞ

'GELECEK, KORKUSUZLARIN, YENİLİKÇİLERİN VE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİ GELİŞTİRMIŞ OLANI KAVRAMIŞ OLANLARINDIR.' **ALVIN TOFFLER**

Günümüz dünyasının temel sorunu; her alanda çok hızlı değişimlerin yaşanması ve ülkelerin sınırlarının ortadan kalkarak, sınırların belirsizleşmesi bunun sonucunda meydana gelen olumlu ve olumsuz gelişmelerin etkisinin, küresel boyutlara ulaşmasıdır. İşletmeler bu değişimlere ayak uydurmada ve kendilerini yenilemede bazen yetersiz kalmaktadır. Açık sistemler olan işletmeler ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan olaylardan etkilenmekte, bazen bu etkilenmeler işletmeler için ciddi krizlere neden olabilmektedir. İşletmelerin üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de işletmelerin sürekliliğini tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesi gereken kriz, etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi gereken istikrarsız bir durumu ifade etmektedir. Sınırsız bir zaman dilimini kapsayan, plansız bir değişim süreci olan kriz aşamasında en önemli kaynak şüphesiz insandır. Yaşanan kriz sürecinde oluşan değişimin yapısını anlayabilmek için, liderlik mekanizması ve liderlik tavrı bu aşamada çok önemlidir. Normal zamanların yanında, özellikle bu dönemde liderlerden karar verme ve örgüt kültürünü oluşturma aşamalarını gerçekleştirirken, grupları harekete geçirecek ve olumluya güdüleyecek çok daha büyük bir güce ve etkiye sahip olmaları beklenmektedir. Kriz dönemi acil ve kritik öneme sahip kararların alınması, hızlı değişimi gerektirmesi gibi sebeplerle, bu dönemde kriz yönetim sürecini planlayan ve yürütülmesini sağlayan temel merci olarak liderlik ve işletme yönetimi kavramları ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel anlamda kriz, işletmelerin amaçlarını ve varlığını tehdit eden, risk engelleyici önlemleri yetersiz kılacak nitelikte, işletmenin ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarına olumsuz biçimde tesir eden, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. 'Kriz yönetimi' ise olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaktır. Diğer bir deyişle kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ya da negatif etkilerinin en aza indirgenmesi olarak da tanımlanabilir. Kriz, işletmenin yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına ve bunu bir fırsat haline dönüştürmesine olanak sağlayan bir dönüm noktası da olabilir. İşte burada,

kriz yönetiminin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir örnekle açıklayacak olursak, kriz zayıf düşmüş bir bedene yerleşen virüse benzetilebilir. Bedeninizdeki etkisi, bünyenizin gücüyle ters orantılıdır. İnsanı yatağa düşürebilir, ya da tam tersi, aşı etkisi göstererek savunma mekanizmasını güçlendirebilir.

Günümüzde iletişim teknolojilerinin gelişmesi, insanların online dünyada zaman ve mekan kavramlarından daha bağımsız haberleşme sistemleri geliştirmeleri, işletmeleri krize daha da yakınlaştırmıştır. Günümüz iş yaşamında hiçbir işletmenin krizle karşılaşmayacağına dair bir garantisi bulunmamaktadır. İşletmeler kendi içlerinde olumlu bir yapıya sahip olsalar bile, dünyada meydana gelen olaylar bir anda işletmeleri ciddi kriz içine sokabilmektedir. Kriz yönetimi; işletme liderinin ulusal ve uluslararası alanda meydana gelen bu değişimlerin yaratacağı ekonomik etkiyi tahmin edip, önlemler almasıyla başlar. Aslında kriz yönetimi, bir liderin tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumunda etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima krize hazırlıklı olmaktır. Liderler her zaman işletmelerini krize en çabuk şekilde cevap verebilecek tarzda maddi ve sosyal açıdan hazırlamalıdır. En alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı başarabilmelidirler.

Krizler işletmelerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. İş dünyasında sık görülmeye başlanan kriz dönemleri, işletmeleri doğrudan etkide bulunamadıkları olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi tekniklerine başvurur hale gelmişlerdir. 'İşletmelerin istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama' olarak bilinen kriz yönetimi, işletmelerin zarar gören imajlarının düzeltilmesi, işletmenin kendi doğasından dolayı karşılaşılması muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararlarla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır.

Yapılması gereken; krize ve krizin yaratacağı sonuçlara önceden hazır olmak, kriz henüz meydana gelmeden gerekli önlemleri almak, erken uyarı sistemleri

geliştirmek ve krizin yarattığı kaotik durumu başarıyla yönetmek, krizi en az hasarla atlatmaktır. İşletmeler kriz söz konusu olmadan gerekli çalışmalarını ‘kriz yönetimi’ çerçevesinde planlamalıdır. Özellikle de, bugünü kurtarma endişesi içinde, işletmenin geleceği tehlikeye düşürülmemelidir. Öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek ‘şu an neredeyiz?’ sorusu net bir şekilde cevaplanmalıdır. Ekonomik faktörler, sektörün durumu, mevcut pazar ve diğer dış çevre faktörleri iyi analiz edilmelidir. Ayrıca işletme içi analiz yapılarak işletmenin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmalıdır. Bununla birlikte işletme içi fırsat ve tehditler ortaya çıkarılmalı ve yaşanan krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya konulmalıdır. Kısacası, stratejiler ve planlar gözden geçirilmeli ve gereken revizyonlar yapılmalıdır.

Kriz yönetim sürecinde liderler belirli yeteneklere sahip olmalıdırlar. Bir işletmenin başarısı için insan unsuru ve özellikle ekip çalışması çok önemlidir. İşletme çalışanları ‘işimi kaybeder miyim?’ endişesinde değil, ‘işletmeye nasıl değer katarım?’ ‘işletmenin bu süreci atlatmasında, işletmeye nasıl fayda sağlayabilirim?’ konusuna odaklanmalıdır. Kriz süreci yaşanırken motivasyon üst düzeyde tutulmalı, ekip çalışması ve başarı için herkesin çaba sarf etmesi gerektiği özellikle vurgulanmalıdır. Çalışanlardan fedakârlık yapmaları beklenirse, bu fedakârlık adil ve eşit bir şekilde paylaşılmalıdır.

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir guruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle tarihin her döneminde liderlik vardır. Liderlik; belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider, insanları belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olduğuna göre, işletmeler açısından hayati öneme haiz bir durum olan kriz döneminde, çalışanları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemeleri yönünde harekete geçirecektir. Kriz konusunda bilgi sahibi olmamak ve gereken önlemleri almamak işletme için tehlikeli olduğu gibi, tamamen ortadan kalkmasına kadar gidebilecek bir olaylar zincirine de neden olabilecek durumlardır. Bir işletmenin kriz nedeniyle ortadan kalkmasıyla işletmede çalışan bir çok kişinin işsiz kalacağı ve çeşitli şekillerde işletmeyle faaliyette

bulunan bir çok sektörün de zarara uğrayacağı aşıkardır. İşte bu denli önemli bir döngü olan süreci yönetmede liderlere çok büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle tezimizin teorik kısmında liderlik ve liderlik süreçleri hakkında geniş bir literatür taraması yapılacaktır.

Ülkemizde ve dünyada özellikle son yıllarda yaşanan krizleri ele alırsak; 1991 körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1997-1998 yıllarında Uzakdoğu Asya'daki ekonomik ve finansal olayların Rusya'yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999'da neredeyse bütün Marmara Bölgesi'ni etkisine alan depremler, 2000'in Kasım ayında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları ve 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan siyasi hayatımız nedeniyle ortaya çıkan istikrarsız dönem ve ardından 11 Eylül 2001'de içinde Dünya Ticaret Merkezi'nin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucu yıkılması ile hemen hemen tüm ülkelerin yaşadığı ekonomik kaos, son yıllarda Ortadoğuda iç savaşlar ve terör saldırıları nedeniyle yaşanan krizler...Bu listeyi uzatmak mümkün.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi yurt içinde veya yurt dışında meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal krizlerin işletmeleri herhangi bir şekilde etkileyeceği kesinlik kazanmıştır. Örnekleme daraltarak içinde bulunduğumuz il olan İstanbul'u ele alırsak, metropol bir şehir olması, kozmopolitik bir yapıya sahip olması, nüfusunun çok fazla olması ve ülke sanayisinin büyük bir çoğunluğunun şehirde, çevresinde ve şehrin içinde bulunduğu bölgede gerçekleşiyor olması nedeniyle krizlerin bilinen etkilerine çok daha açık olduğu bir gerçektir. İşte, bu krizlerin üstesinden gelebilecek ve krizi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlerin araştırma kapsamındaki işletmelerde yeter düzeyde olmadığını düşünmemiz bizi böyle bir çalışma yapmaya yönelten ana etmenlerdendir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında, krizin tanımlanması ve yönetilmesi konusunda işletmelerin bazı eksikliklerinin ve yanlış uygulamalarının olduğu aşıkardır. Biz de konunun daha iyi aydınlatılması ve işletme sahiplerinin bu konuya dikkat çekmesini sağlamak amacıyla bu konuyu seçtik.

Çalışmamızın işletme sahiplerine ve liderlere, kriz, kriz yönetimi ve liderlik konularında bilimsel fayda sağlayacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla krizin tanımı, nedenleri, etkileri, krizi önleme ve yönetme teknikleri, liderlik ve kriz anında liderlik konularında bilgi stokuna katkıda bulunmak da çalışmamızdan beklediğimiz diğer bir

faydadır. Çalışmamızın muhataplarından biri de akademisyenlerdir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sonucu, bu konuda çalışmayı düşünen akademisyenlere katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızın birinci bölümünde, krizin tanımı ve özellikleri, kriz türleri, krize neden olan işletme içi faktörler ile, işletme dışı çevre faktörleri, kriz sürecinin safhaları, kriz sürecinin işletme ve çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında derinlemesine incelenecektir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, liderlik tanımları yapılacak, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar açıklanmaya çalışılacaktır. Liderlik yaklaşımları başlı başına bir konu olduğu için çok derinlere inilmeden yüzeysel olarak anlatıldıktan sonra, genel kabul gören otokratik, demokratik, paternalist ve serbest bırakıcı liderlik tarzları tartışılacaktır. İdeal bir liderde bulunması gereken liderlik özellikleri ile liderin sahip olması gereken liderlik gücü kaynakları açıklanacaktır. Bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik olarak, birlikte çalışacağı insanları, yani işletmenin en önemli kaynağı olan, insan gücü kaynağını nasıl seçmesi gerektiği irdelenecektir.

Üçüncü bölümünde, kriz yönetiminin tanımı yapıp, kriz yönetim programının nasıl olması gerektiği konusunda bilgi verilecektir. Kriz yönetim sürecinin safhaları aşamalar halinde anlatılacak, kriz yönetim türleri açıklanacak, krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada liderlerin kullandığı teknikler, liderlik yaklaşımlarında değişim ve kriz konuları geniş bir literatür taramasından geçirilerek açıklığa kavuşturulacaktır.

Çalışmamızın son bölümünde ise, İstanbul ili Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesinde ticari faaliyette bulunan ve 50'den fazla personel çalıştıran özel sektör işletmelerinde liderlerin, kriz döneminde kriz yönetimi ve liderlik davranışlarının, işletmenin krizden çıkmasında veya krizi en az hasarla atlatmasında etkisi olup olmadığı hakkındaki düşüncelerini analiz etmeye yönelik alan araştırmasının amaçları, hipotezleri, yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMININ GENEL HATLARIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; krizin tanımı, temel özellikleri, türleri, krize neden olan örgüt içi faktörler ile dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ile dış çevre faktörlerinin birbiriyle etkileşimi, kriz sürecinin safhaları ve kriz sürecinin işletme açısından olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir.

1.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Etimolojik anlamda incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca ‘ayrılmak’ anlamına gelen ‘krisis’ sözcüğüne dayanmaktadır. Dikkat çekici bir özellik olarak da Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Bu iki sembol ‘fırsat’ ve ‘tehlike’ anlamlarını ifade etmekte; yani krize hem olumlu hem olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarımılandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör yani gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlar da bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır. Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği Çin yazısında belirtilen olumlu ve olumsuz özellikleri içinde barındırabilmekte ve bu özelliklerin hangisinin baskın duruma geçeceği işletme yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir. (Pira, 2004:23)

Farklı disiplinler tarafından ele alınan kriz kavramı bu disiplinlere ait bilim adamları arasında tartışmalara yol açmıştır. Bu nedenle; tıp, psikoloji, politika ve iktisat bilimlerinde farklı kriz tanımlarına rastlanmaktadır. Tıp ve psikoloji bilimleri, krizi bir hastalık veya kişisel gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüye gidiş veya bir dönüm noktası olarak tanımlar. (Müller, 1982:19)

Politika bilimine göre kriz, bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreçtir. Tehdit kavramıyla birlikte zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının ögesidir. (Müller, 1982:19)

İktisat bilimi kriz kavramını, ‘hasta bir ekonomik organizmanın, eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi’ olarak tanımlar. (Akyüz, 1989:52)

Farklı yaklaşımlardan yola çıkarak sosyal bilimler alanında bazı kriz tanımları verecek olursak kriz; bir örgütün (aile, şirket, belediye, başkanlık, sivil toplum vb) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, işletmede gerilim yaratan bir durumdur. Bir başka tanıma göre kriz; krize kaynaklık eden faktörler karşısında organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan, plansız bir biçimde ortaya çıkan, sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu çaresizlikle iç içe gelişen durumdur. (Tutar, 2000:16)

Dinçer'e (1992:314) göre ise kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.

Yukarıda verilen birçok kriz tanımından çıkarılan ortak noktaya göre krizin en belirgin özellikleri; belirsizlik, tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanır.

Krizin ve kriz döneminin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Kriz işletmeleri sisli bir ortamın içine sokmakta, bu nedenle de hem örgütün, hem çalışanların yönünü nereye döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Kriz gerilim yüklü bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı, kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlayıp, dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hakim olmaktadır. (Baltaş, 2002:6)

Tehdit, olası kayıplar yani var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık olarak algılanmaktadır. Kriz örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel karakterlerini tehdit altına almaktadır. Tehditin ciddiliği kriz türlerine, krizin oluşumuna, örgütün durumuna ve ilgili hedef kitlenin gelişen olaylara verdikleri tepkilere göre farklılık göstermektedir.

Zaman baskısı; mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Krizi normal durumlardan ayıran en önemli farklardan biri zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi, çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunmasıdır.

Sürpriz ise, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Karar vericilerin krizi algılamadaki yetersizlikleri sürprizin niteliğini artırabilir. Ancak genelde sürpriz, çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma ve raporlama sistemindeki hataların sonucudur.

Krizin yukarıda bahsettiğimiz özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- a) Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- b) Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- c) Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması,
- d) Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması,
- e) Karar vericilerde gerilim yaratması,
- f) Korku ve paniğe yol açması,
- g) Kontrol edilme güçlüğü olması,
- h) Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- ı) Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,

i) Bir sistem ya da alt sistemde, bütün sistemi o andaki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik ve/veya varlıksal olarak etkilemesi. (Pira, 2004:27)

Yaşanmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, işletmenin kriz dönemine girmemesi imkânsızdır.

Bir işletmenin kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulması olmak üzere üç ana sınıfta toplanabilir. (Can, 1997:315) Buna ek olarak bazı kaynaklarda uyum yeteneğinin azalması da yer almaktadır. Tablo 1’de açıklandığı üzere bu üç ana özelliğin açılımı şöyle ifade edilebilir: Yetkinin merkezileştirilmesi; denetimin kuvvetlendirilip merkezileştirilmesi, normal dönemde olduğundan daha merkezi, homojen ve küçük bir karar alma biriminin oluşturulması ve üst yönetimin otokratik davranışlarının artması gibi etkileri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan korku ve panik; güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının, karşılanamadığı, çatışmaların arttığı, verimsizlik, bedensel ve zihinsel yorgunluğun hakim olduğu bir

örgütsel iklimin oluşmasına, iş gören devir oranının artmasına neden olur. Yaşanan aşırı stres nedeniyle bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, yeterli bilginin bulunmaması, olaylara tüm yönleriyle ayrıntılı bakabilme perspektifinin daralması karar alma sürecinin bozulmasına sebebiyet vermekte ve bu bağlamda kararların kalitesi düşmektedir.

Aşağıda tablo 1’de kriz dönemlerinde işletmelerde gözlemlenen ortak özellikler; yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik, karar sürecinin bozulması başlıkları altında gruplandırılmıştır.

Tablo 1: Kriz Dönemlerinde Örgüte Egemen Olan İklm

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>*Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi.</p> <p>*Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</p> <p>*Çevrenin yarattığı işletme içi sınırlılıkları lider, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>*Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir lider tarafından yönlendirilir.</p> <p>*Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</p> <p>*Tehditler karşısında lider ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragâta bulunur.</p> <p>*Yetki merkezileşir.</p> <p>*Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>*Kriz uzadıkça ve</p>	<p>*Kriz döneminde yönetici-personel devri artar.</p> <p>*Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>*İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>*Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>*Kriz, kriz öncesi var olan çatışmaları artırır.</p> <p>*Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>*Kriz, bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</p>	<p>*Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>*Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</p> <p>*Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>*Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>*Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>*Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</p>

şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	*Krizle ilgilenen üyelere bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	*Kriz döneminde işletme çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. *Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.
---	---	---

Kaynak: TUTAR Hasan (2000), 'Kriz ve Stres Ortamında Yönetim', Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.81.

1.2. KRİZ TÜRLERİ

Kriz türlerini; örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına göre, hiyerarşik seviyeye göre ve nedenlerine göre sınıflandırabiliriz.

1.2.1. Örgütün İçinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre Kriz Türleri

Örgütün gelişme evresi içinde beş safha ele alınabilir. Bu safhalar sırasıyla başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarıdır. Örgütün bir safhadan diğer safhaya geçmesi yapısındaki güçlü ve güçsüz özelliklere bağlı olarak çeşitli krizler meydana getirebilir. Başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi, varoluş safhasında örgütün yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi, büyüme safhasında iş dağıtımını izleyen bürokrasi krizi ve son olarak da olgunluk safhasında işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi örgütün karşılaşması mümkün olan krizlerdendir. (Ataman, 2001:235)

1.2.2. Hiyerarşik Seviyeye Göre Kriz Türleri

Krizlerin hiyerarşik seviyeye göre sınıflandırılmaları sonucunda üç tür kriz ortaya çıkar. Bunlar stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizlerdir. (Müller, 1982:25)

Stratejik krizlerde örgütle çevresi arasında stratejik açıklık oluşmuştur. Stratejik açıklık, örgütün sürekli değişen ve karmaşıklaşan çevreye; yapısının katılığı, yetersiz çevre desteği, yetersiz ve uygun olmayan kaynaklar, açık sistem ve çevre etkisinin basite alınması, yetersiz uygulama ve yöntem hataları, çevre sinyallerinin dikkate alınmaması gibi nedenlerle uyum sağlayamamasının bir sonucudur. (Dinçer, 1992:267)

Fonksiyonel krizler örgütün fonksiyonel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşılmama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkar. Amaca uygun olmayan bir pazarlama politikası, iktisadi olmayan üretim yöntemleri veya yanlış yatırımlar fonksiyonel krizin nedenlerindedir. (Müller, 1982:26)

Likidite krizleri, örgütün borçlarının mevcut varlıklardan fazla olması ve borçlarını ödeyememesi durumunda ortaya çıkar. Başarısız nakit yönetimi, likidite planlamasında yapılan hatalar, kredi anlaşmalarının feshi gibi durumlar likidite krizine neden olur.

Stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizlerde işletmenin krize karşı mücadelede sahip olduğu süre farklılık gösterir. Örgütün stratejik krizle karşılaşması durumunda gerekli önlemleri alarak krizi ortadan kaldırmak için gereken zamanı vardır. Fakat bu süre fonksiyonel krizlerde azalırken, likidite krizlerde en aza iner. (Müller, 1982:26)

Ancak hiyerarşik seviyeye göre belirlenen bu üç kriz türü, tamamen birbirinden ayrı düşünülemez. Örgüt bu kriz türlerinden herhangi biriyle karşılaşabilir. Ancak likidite kriz içinde olan bir örgüt daha önce fonksiyonel ve stratejik krizle karşılaşmış fakat bu krizlerin farkına varamamış veya yeterince önemsememiştir. Örneğin fonksiyonel amaçlar stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesiyle belirlendiğinden fonksiyonel bir krizle karşılaşan bir örgütün stratejik amaçları da tehlikeye girmiş olur.

1.2.3. Nedenlerine Göre Kriz Türleri

Krizler nedenlerine göre, dış çevre faktörlerinin meydana getirdiği krizler, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetimin meydana getirdiği krizler, örgüt içi faktörlerle dış çevre faktörlerinin etkileşiminden kaynaklanan krizler olmak üzere üçe ayrılır. Nedenlerine göre krizler ayrı bir başlık altında aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacağından burada konu hakkında fazla açıklama yapılmamıştır.

1.3. KRİZİN NEDENLERİ

Genel olarak örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarına neden olan etmenler üç grup halinde değerlendirilebilir, bunlar; Dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve örgüt içi faktörlerle dış çevre faktörlerinin etkileşiminin oluşturduğu etmenlerdir. (Tutar, 2000:23)

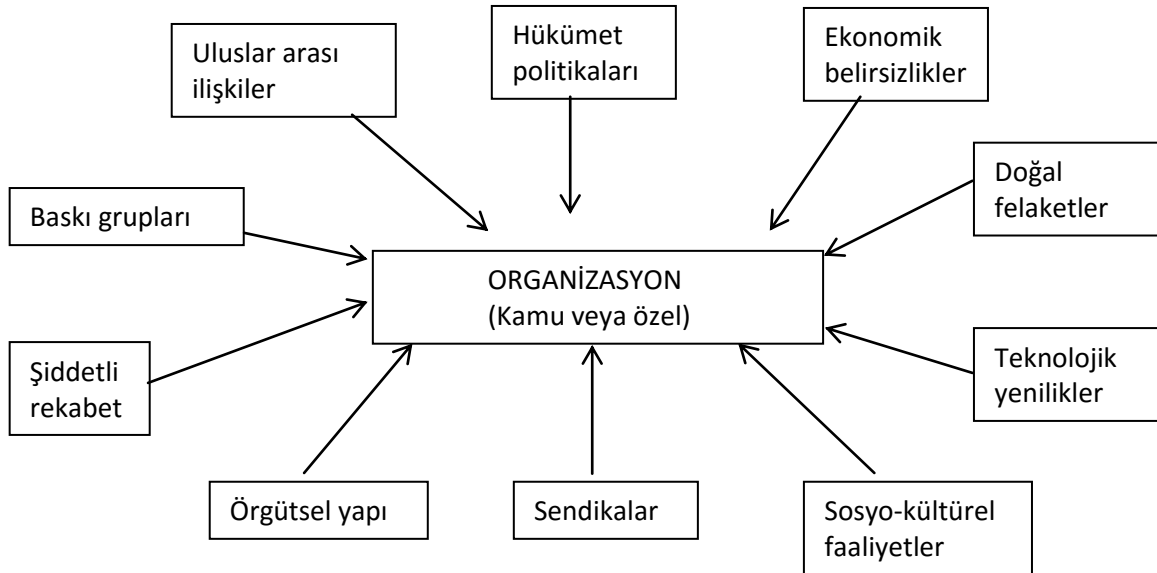
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz

Örgütler sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, örgüte birtakım fırsat ve tehditler sunar. Bu fırsat ve tehdit

niteliğindeki değişikliklerin herbiri örgütü krize sevk edebilir. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditlerin asgari düzeye indirilmesine bağlıdır. (Ataman, 2001:238)

Açık sistem olan örgütler, bazı amaçları başarmak için çevrelerinden girdi alırlar, bu girdileri çeşitli aşamalardan geçirerek çıktıya çevirirler. Örneğin organizasyonların açık sistem olmalarının bir sonucu olarak, çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, hammadde ve finans gibi kaynaklar alır, belirli amaçlara ulaşmak için bunları dönüştürür, bunlardan kar, pazarda tutunma, pazar payını artırma veya tüketici tatminini sağlamak maksadıyla mal ve hizmet üreterek çıktılar elde ederler. (Mullinies, 1989:71)

Örgütlerin krize sürüklenmesinde en önemli etken şüphesiz ki dış çevre faktörleridir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, onu kriz durumuna sürükler. Krizin dinamik doğası ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, liderin, ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak veya derinleştirecek diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine neden olur. Organizasyonla çevresi arasındaki ilişkiyi şekil 1'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 1: Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

Kaynak: TUTAR Hasan (2000), 'Kriz ve Stres Ortamında Yönetim', Hayat Yayınları, İstanbul s.24

Örgütlerde krize yol açacak dış çevre faktörleri yedi başlıkta ele alınabilir.

- a) Ekonomik çevre faktörleri
- b) Sosyo-kültürel çevre faktörleri
- c) Politik ve hukuki çevre faktörleri
- d) Rekabet koşullarındaki değişiklikler
- e) Teknolojik çevre faktörleri
- f) Doğal felaketler
- g) Uluslararası ilişkiler

1.3.1.1. Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı örgütü krize sevk edebilir. Merkezi planlı ekonomilerde ekonomik birimlerin davranışları merkezi otorite tarafından belirlendiğinden ve tüm ekonomik sistem belirli, planlı düzenlemelere dayandığından örgütlerin karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesi, devlet müdahalesinin bulunmadığı ve ekonomik oluşumların birçok bağımsız öğenin etkileşimiyle gerçekleştiği pazar ekonomilerindeki bir örgütün karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesinden daha azdır. Diğer yandan ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı güdülerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir. (Pira, 2004:37)

Ekonomik istikrarsızlık ve belirsizliğe neden olan faktörler şu şekilde özetlenebilir. (Lawrence, 1988:90-91)

- a) Ürün fiyatlarındaki enflasyonist deflasyonist eğilimler: Enflasyonun çok yüksek olduğu durumlarda, örgüt fiyat ve ücret kontrollerinde zorlanabilir.
- b) Para politikaları: Faiz oranları, milli paranın devalüe veya revalüe edilmesi.
- c) Mali politikalar: Şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları.
- d) Ödemeler dengesi: Dış ticaret fazlası veya açığı.

Bugün örgütlerin, genel ekonomik çevresi, küreselleşme nedeniyle dünya ölçeğinde ele alınmalıdır. Buna bir örnek verecek olursak 1998 yılında yaşanan 'küresel

kriz' ekonomik boyutlu bir krizdi ve genel olarak dünyanın her tarafında, ulusal ve uluslararası faaliyette bulunan bütün örgütleri etkiledi.

1.3.1.2. Sosyo Kültürel Çevre Faktörleri

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değişmeye zorlar. Toplumun değer yargıları nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşır ve kriz ortaya çıkar.

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerin neden olduğu krizlere birçok örnek verebiliriz.

Toplumun çeşitli yayın organları, seminerler vb. aracılığıyla sigara kullanımına karşı bilinçlendirilmesi, tütün üreten işletmeleri krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tütün üreten işletmeler ya üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını diğer alanlara kaydırmak zorunda kalmıştır. (Gegez, 2005:26)

Günümüzde kadınların aktif olarak çalışma hayatına katılmaları, doğum kontrolünün yaygınlaşması nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar da sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerdir. Örneğin bu değişiklikler elektronik beyaz eşyaya olan talebi artırarak geleneksel eşya üreticilerini zor durumda bırakmıştır.

Örgütte çalışanların toplumun değişen değer yargılarına paralel olarak, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgüt içi sosyal faaliyetlerin artırılması, denetimin azaltılması gibi istekleri de örgütleri krize yöneltmektedir.

Örneklerden de anlaşılacağı gibi , sosyo-kültürel çevrenin örgüt üzerindeki etkisi büyüktür. Bu nedenle örgütlerin iş yaptıkları alanlardaki toplumsal ve kültüre yapıyı doğru analiz etmeleri, değişiklikleri gözlemlemeleri ve bunlara uygun faaliyetler yürütmeleri gerekmektedir. Ancak sosyo-kültürel çevrede değişikliklerin meydana gelmesi; ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun sürede gerçekleşir. Bu bakımdan örgütün, değişiklikleri izleyerek gerekli önlemleri alması ve sosyo-kültürel değişikliklerden kaynaklanacak krizleri önlemesi nispeten daha kolaydır. (Ataman, 2001:239)

1.3.1.3. Politik ve Hukuki Çevre Faktörleri

Hem hukuksal, hem de politik düzenlemeler, örgütlerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve insiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleriyle mümkün olabilir. (Tutar, 2000:29)

Devlet örgütün faaliyetlerini birçok şekilde etkilemektedir. Devletin dışa açılma veya açılmama, ithal ikameci politika izleme veya izlememe, bazı faaliyet konularını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu örgüt açısından bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirir.

Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de örgütlerin yaşamı üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin çevrenin korunması konusunda alınan tedbirler, bazı örgütleri krizle başbaşa bırakmıştır. Önceden zehirli kimyasal atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmayan bazı örgütler, çevre sağlığı konusunda alınan tedbirler doğrultusunda, faaliyetlerini sürdürürebilmek için ek yatırımlar yapmak zorunda kalmıştır. (Ataman, 2001:240)

Büyükükleri, çalışma sahaları, amaç, politika vb. pek çok şeyleri birbirinden farklı da olsa tüm örgütler, çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan hukuk sisteminden etkilenmekte; faaliyetlerini orada geçerli olan kanunlar, tüzükler, kararnameler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çevresinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik örgütler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, örgütün çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemesi gerekmektedir. Aksi bir durum örgütler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratabilmektedir. (Pira, 2004:38)

İşletmeler, ulusal veya küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürseler de her örgüt merkez ve şubeleriyle, devlet sınırları içinde bulunur. Bu nedenle işletmeler bir üst sistem olan devletlerin hukuk sistemlerinden etkilenirler. Bunun yanında devletler, ekonomik örgütleniş modeli açısından farklı ölçülerde ve yöntemlerle piyasaya

müdahale eder. Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen bir çevresel faktördür.

1.3.1.4. Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler

İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi, rekabet koşullarıyla yakından ilgilidir. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu alana yeni rakiplerin girmesi ve/veya ikame malların üretilmesi, o işletmenin pazar payında azalma dolayısıyla krize neden olabilir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli bir etken de, sadece mevcut rakipler ve faaliyette bulunulan sektörde meydana gelen değişimleri izlemektedir. Özellikle az sermaye veya az teknik uzmanlaşma gerektiren faaliyet alanlarında kolaylıkla potansiyel rakipler ortaya çıkabilir. Rakip sayısının artış göstermesi, faaliyette bulunan sektördeki rekabeti derinleştirerek, işletmeleri rekabet güçlerini artırmaya zorlar. Analizlerini sadece mevcut rakipler üzerinde yoğunlaştıran işletmeler, yeni rakiplerin ortaya çıkması ile pazar paylarında önemli bir azalmayla karşılaşabilirler. (Eren, 1990:181)

Gelişen teknolojinin sunduğu olanaklar, hammaddeler kullanılarak yeni mal ve hizmetler üretilmesini de beraberinde getirmektedir. Sürekli araştırma geliştirme çalışmaları yeni buluşların sayısını artırmış, bu durum ise mamüllerin yaşam süresini azaltmıştır. Dolayısıyla yeni mamüllerin üretimi, işletmeler arası rekabetin odak noktası haline gelmiştir. İşletmelerin sürekli olarak aynı mal ve hizmetleri üretmeleri, ürünlerde farklılaşmaya gitmemeleri –ikame malları üreten rakiplerin ortaya çıkması halinde- yaşamlarının son bulmasıyla sonuçlanabilir. (Ataman, 2001:241)

1.3.1.5. Teknolojik Çevre Faktörleri:

Teknolojik çevre hızla değişmekte; örgütlerin kullandığı hammaddeler, üretim yöntem ve süreçleri ile teçhizat üzerinde etkili olmaktadır.

Gelişen teknolojileri kendi bünyesi ile uyumlaştırmayan örgütlerin krizle karşılaşması olağandır. Teknolojik gelişmeler aynı veya farklı hammaddeler kullanarak yeni mal ve hizmetler üretilmesini ve yeni üretim süreçlerini beraberinde getirir. İleri teknoloji ile üretilen yeni mal ve hizmetler, mevcut mal ve hizmetleri ikame edici nitelik taşıyabilir. (Dinçer, 1998:94)

Birçok örgüt, ürettiği mal ve hizmetleri ikame eden mal ve hizmetlerin ortaya çıkması sonucunda krizle başbaşa kalmıştır. Örneğin gelişen teknolojinin bir ürünü olan video cihazlarıyla geniş ekranlı teknolojilerin ortaya çıkışı, sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin yaşamlarını ciddi olarak tehdit etmektedir. Aynı şekilde, kimya sanayinde meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda sabun sabun tozu gibi geleneksel temizlik maddelerini ikame eden ürünler ortaya çıkmıştır. Bu durum geleneksel temizlik maddesi üreten işletmelerde krize yol açmıştır. (Ataman, 2001:241) Teknolojik gelişmeler sadece kendi sektöründe değil, sektörler arasında da krize neden olabilmektedir. Örneğin elektronik eşya sanayinde meydana gelen teknolojik gelişme sonucu otomatik çamaşır makinaları ortaya çıkmıştır. Geleneksel temizlik maddelerini üreten firma bu yeni teknolojiye göre yeni atılımlar gerçekleştirip, ürün yelpazesini değiştirmese kriz ortaya çıkar ve değişime direnmekte ısrar ederse, bir zaman sonra belki de tamamen yok olmayla karşı karşıya kalır.

Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli bir etken olan teknolojik değişiklikler yavaş yavaş veya bütün endüstriyi yok edecek kadar hızlı ortaya çıkabilirler. Teknolojik değişikliklerin hızı; işletme çevresindeki yaratıcı ortama, sektörün buluşlara açık olmasına ve devletin destek ve teşvikine bağlıdır. Teknolojik değişim, ne kadar hızlı gerçekleşirse, örgütlerin buna uyum sağlamaları o kadar güçleşir ve kriz olasılığı artar. (Esin, 1984:29)

İş yaşamındaki teknolojik gelişmelerin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum 'potansiyel stres etmeni' olur ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. (Sutherland and Cooper, 1990:38) Ayrıca organizasyonda kullanılan teknolojilerin, organizasyon yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize yol açmaktadır. Teknolojinin sürekli transfer edilmesi, bağımlılığın doğmasına ve

teknik-ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojilerin satın alınmasına neden olur. Örgüt bünyesinde mümkün olduğunca yeniliklerin planlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunmasını sağlar ve kriz olasılığını azaltır. (Ataman, 2001:241)

1.3.1.6. Doğal Felaketler

Bir örgüt boşlukta var olamaz. O kendisine kaynakları sağlayan ve sınırları belirleyen çevresi ile bir arada yaşar. Eğer, örgütün krizden uzak, sağlıklı bir biçimde yaşaması isteniyorsa, devamlı değişmekte olan çevresel koşullara uyması gerekir. Çevreye yeteri kadar uyamamak, örgütün başarısızlığının belli başlı göstergelerinden biridir. (Hicks, 1974:107) Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkiler. Doğal faktörler, deprem, yangın, su baskınları gibi sadece örgütü değil, aynı zamanda toplumu da etkileyen olağandışı durumlar olması bakımından dikkat çekicidir. Doğal kaynakları diğer kriz nedenlerinde ayıran bir diğer özellik de etkisinin çok daha derin ve uzun süreli hissedilmesi krizin gelişimine ilişkin belirti ve uyarıların olmaması, erken uyarı sistemi ve kriz mekanizmalarının kullanılmamasıdır. (Pira, 2004:36)

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve tahripkar olanı depremdir. Krizin en önemli doğal kaynağıdır. Etkisi diğer felaketlere göre, görece olarak geniş ve uzun sürelidir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin kullanılmamasıdır. (Tutar, 2000:25) Ancak doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmanın, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını da önemli ölçüde azaltacağı yadsınamaz bir gerçektir.

1.3.1.7. Uluslararası İlişkiler

Uluslararası çevre faktörü, günümüz örgütleri için en ciddi kriz tehditlerini barındırmakta ve giderek çok daha fazla sayıda örgüt uluslararası çevre faktörü içinde değerlendirilebilecek olan değişimler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır.

Uluslararası çevre faktörünün örgütler için önemli bir kriz kaynağı olmasına neden olan küreselleşmedir. Özellikle son 20 yıldır dünyada yaşanan küreselleşme

eğilimleri, dünya düzenini alt üst etmiş; birçok kavram, değer, oluşum ve uygulamayı yok ederken her alanda kendine özgü yeni düzenlemeleri ortaya çıkararak krizlere gebe bir iş ortamı yaratmıştır. (Pira, 2004:39)

Küreselleşme; ülkelerarası siyasi, sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması, ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması, farklılıkların bir bütün içinde ortadan kalkması gibi birçok değeri içermekte; söz konusu değerler ekonomik nitelikte olabileceği gibi siyasi, sosyal, kültürel nitelikte de olabilmektedir. Küreselleşme dünya çapında bir yapısal değişim yaşanmasına neden olmuş ve halen olmaya devam etmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilme çabaları da örgütler için bir kaos ortamı yaratıp çok ciddi krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır. (Güzelcik, 1999:17)

Küreselleşme süreci, örgütlerin iş yaptıkları alanların genişlemesine ve ayrıca da tüm ekonomik, sosyal, hukuksal, birimlerin birbirleriyle sürdürdükleri ilişkilerin artmasına hatta dünya üzerindeki tüm ekonomik örgütlerin birbirleriyle eklemlenmesine neden olmuştur. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde değil dünya ölçeğinde tanımlamak durumundadır. (Drucker 1999:63) Bu anlamda küreselleşme dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen sorun ya da krizin çok kısa bir süre içinde dünya üzerinde bir çok noktaya sıçramasına neden olan bir ortam yaratmıştır.

Küreselleşme ile birlikte öncelikle rekabetin sınırları genişlemiş ve ulusal pazarlardaki rakipleriyle mücadele etmeye çalışan örgütler, uluslararası örgütlerin dünya pazarına girmesiyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. (Güzelcik, 1999:39) Bu süreçte, küresel örgütlere göre daha düşük düzeyde finans gücüne, daha az yerleşik marka sahipliğine sahip olan ve rekabet gücünü emeğin düşük istihdamından alan küçük örgütler, olumsuz yönde etkilenmiş ve karşı rekabet üstünlüğü geliştirmekte zorlanmışlardır. (Tutar, 2000:90) Söz konusu ortam, bir hiper-rekabet ortamı olarak adlandırılmış ve çalışma standartlarını bu yeni ortama göre ayarlayamayan örgütler krize sürüklenmekten kendilerini kurtaramamışlardır.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan dinamiklerin etkisiyle fiyat odaklı rekabet anlayışından uzaklaşıp müşteri odaklı bir rekabet anlayışına doğru geçiş yaşanmıştır.

Yeni rekabet anlayışını benimsemeyip, müşterinin değişen gereksinimlerini göz ardı eden ve ihtiyaçlarını karşılayamayan örgütler krizle karşı karşıya kalarak ağır bedeller ödemek durumunda kalmışlardır.(Hanan, 1996:85)

1.3.2. Örgüt İçi Faktörler ve Kriz

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilişkili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapısal işleyişinden kaynaklanan problemler çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını artırmaktadır. (Pira, 2004:28)

Krize neden olan örgüt içi faktörleri incelerken üzerinde durulması gereken en önemli nokta, örgütün çevresel gelişmeleri takip ederken izlediği genel tutumdur. Örgütlerin takındığı reaktif veya proaktif tutuma göre değişiklikleri izleme, olayları yorumlama, söz konusu değişikliklere yönelik plan ve programlar geliştirme biçimleri de önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle reaktif tutuma sahip işletmelerde, krize ilişkin öngörme mekanizmalarına yeterince önem verilmemesi, kriz durumuna yönelik alınan sinyallerin ciddiye alınmaması hatta yönetim tarafından bizzat yok sayılması, gelişmelerin sağlıklı bir biçimde takip edilmemesi gibi problemlerle daha sık karşılaşmakta ve bu da örgütün krizle karşı karşıya kalma ihtimalini güçlendirmektedir. Proaktif tutuma sahip örgütlerde ise gelişim ve değişimleri yakından izleyip örgüt yapısını bunlara uygun biçimde değiştirip geliştirebilecek plan ve program üretmeleri, krize yönelik sinyalleri dikkate almaları krizle karşı karşıya kalma ihtimalini azaltmaktadır. (Pira, 2004:28)

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme ve gelişmeyi sağlamaları, üst yönetimin, örgütü zayıf düşüren faktörlerden korumasına ve örgütün fırsatlardan ve değişimin getirdiği avantajlardan maksimum düzeyde yararlandırmasına bağlıdır. Etkin bir iş stratejisi, fırsat ve risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi sayesinde geliştirilebilir. (Mullines, 1989:100)

Yönetim genel anlamıyla ‘örgütsel bir amaca ulaşmak için insanlar ve diğer kaynaklar yardımıyla belli faaliyetleri yerine getirmektir.’ Yönetici hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda, rutin faaliyetlerini sürdürmeye devam ediyorsa bir bakıma hiçbir şey yapmıyor sayılır ve bu da değişimin ve konjonktürün şartlarına uygun politika ve strateji geliştirmeyen örgütlerin krize girmelerine neden olmaktadır. Krize neden olan örgüt içi faktörler derinlemesine incelendiğinde her ne kadar çok fazla olsada konumuzun sınırları çerçevesinde krize neden olabilecek örgüt içi faktörler burada beş genel başlık altında incelenecektir.

- a) Örgütsel yapı
- b) Üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü
- c) Bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik
- d) Kurumların tarihi geçmişi ve tecrübeleri
- e) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar

1.3.2.1. Örgütsel Yapı

Bir örgütün yapısı, o örgütün performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre ile uyum içinde olmalıdır. (Prokopenko, 1995:253)

İşletmelerin yapısal özellikleri standart olmayıp, işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Krizin ortaya çıkmasına neden olan yapısal özellikler şöylece sıralanabilir:

a) İşletmenin Büyüklüğü: İşletmenin büyüklüğü dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir. Değişikliklere uyum sağlayabilme konusunda küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla, daha avantajlı olduğu söylenebilir. Büyük işletmeler çok miktarda üretim yaptıklarından, satışlarında sürekliliği sağlamaları son derece önemlidir. (Cemalcılar, 1989:83) Satışlarda meydana gelebilecek en küçük aksama işletme açısından büyük kayıplara neden olabilir. Çok miktarda üretimin sürekli olarak satılması gerekliliği işletmeyi değişen dış çevre koşullarına-özellikle tüketici tercihlerindeki değişikliklere daha duyarlı hale getirir. Büyük işletmelerin, değişen tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapmaları da oldukça zor ve pahalı bir çabayı gerektirir. Buna

karşın küçük işletmelere, tüketiciye yakın olarak çalışmaları nedeniyle tüketici tercihlerini daha yakından izlemeye ve bu değişimlere paralel olarak üretim sürecinde, teknoloji ve örgüt yapısında hızla değişiklik yapma şansına sahiptir. Küçük işletmelerin değişimlere daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olan diğer bir faktör de sahip oldukları sınırlı sermaye miktarıdır. Büyük işletmelerden çok daha az sermaye miktarına sahip olan küçük işletmeler için yapısal değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek daha kolaydır. (Uludağ, 1991:20)

b) İşletmenin İçinde Bulunduğu Hayat Safhası: Örgütler doğuş, gelişme olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreler yaşamaktadır. Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, krizle karşılaşma riskini artırmaktadır. (Pira, 2004:30) Örgütler özellikle gerileme safhasında tehdit krizleri ile sık sık karşılaşırken, başlangıç, gelişme ve olgunluk safhalarında karşılaşılan krizler hem tehdit hem de fırsat krizi niteliğinde olabilir. (Dinçer, 1998:274)

c) İşin Özellikleri: İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması, sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırabilir.

d) Koordinasyon, Kontrol ve İletişimin Yetersiz Olması: Örgütlerin büyümesi, özellikle belirli bir büyüklüğü aşması birimler arasında koordinasyon sağlanmasını ve faaliyetlerin kontrolünü zorlaştıracaktır. İletişimde de kopukluklara neden olan bu durum örgütlerde krize yol açabilir.

e) Örgütün Yapısının Esnek Olmaması ve Yönetimin Merkezileşme Derecesi: Örgütlerin içinde yaşadıkları çevrede sürekli bir değişimin olması örgütleri de değişmeye zorlamaktadır. Bu bakımdan örgütün değişen iç ve dış şartlara kolayca uyum sağlayacak esneklikte bir yapıya sahip olması gerekir. Örgüt yapısının katılığı bir çok durumda krize neden olabilir. (Yozgat, 1992:248)

Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilir. Aşırı merkezileşme; çalışanların karar alma insiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. (Ataman, 2001:245)

1.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Yönetim kadrosunun oluşturulmasında yapılan hatalar sonucunda, tepe yöneticilerin mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları, mevcudu koruma eğilimi taşımaları ve yeniliklere açık olmamaları örgütlerin krizle karşılaşmalarında çok büyük bir etkidir. (Dinçer, 1998:272) Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi kriz kaynağıdır.

İnsan Kaynağının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, terfi, tenzil veya işten çıkarma tarzı örgüt, yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyi, üst düzey yönetimin ve insan faktörünün yeterlilik veya yetersizlik düzeyini belirler. Çevrenin dinamik yapısı karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezlikten gelinerek çözülemez. Görmezlikten gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezlikten geleni ortadan kaldırır. Yöneticilerin kendi rollerini algılayış biçimleri de, krizi ortaya çıkaran bir başka faktördür. Genellikle tepe yöneticileri, kendilerini bugün bile, stratejist olarak görme eğilimindedirler. Halbuki tepe yöneticilerinin moral motivasyon amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme, misyon ve vizyon belirleme gibi görevleri vardır. (Dinçer, 1998.318) Tepe yönetiminin, sayılan rolleri başarabilmesi, her değişimin, kendini değiştirmeyeni yetersiz bırakacağı ve bir kriz kaynağı haline getireceğine inanması gerekir. (Tutar, 2000:36)

Kriz yönetiminde önemli bir husus da, kriz sürecince, sorun yaratan kişilerin yönetiminin ayrı bir liderlik becerisi gerektirmesidir. 'Krizler en iyi elemanı ortaya çıkarır' veya 'kriz durumlarında en kötü elemanlar su yüzüne çıkar' gibi iddialar vardır. İyi eleman ve kötü eleman gibi genellemeler yapmak, çok sağlıklı bir yaklaşım olmasa da, kriz durumlarında karakter ve davranışlardaki aşırı yönlerin açığa çıktığı bir gerçektir. (Tack, 1988:47)

Üst yönetimin yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi dışında yöneticilerin kişisel hataları da örgütler için önemli birer kriz tehdididir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bir çok kriz, yetersiz ve başarısız yöneticilerin aldıkları ya da

alamadıkları kararlar, yaptıkları yanlış uygulamalar gibi kişisel hatalar sonucunda çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin misyon ve vizyon belirleme, moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi temel rollerini yerine getirmemesi de krize kaynaklık eden faktörler arasında sayılmaktadır. (Dinçer, 1992:318)

1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Bilgi toplama ve toplanan bilgiyi değerlendirme konusunda başarılı olamayan örgütlerde bilgi eksikliğine bağlı olarak karar alma sürecinde çeşitli aksamalar ve hatalar yaşanmakta, uygulamalar konusunda alternatiflerin belirlenmesi güçleşmekte ve dolayısıyla da örgütün değişim ve gelişimlere karşısında harekete geçme hızı yavaşlayarak krize zemin hazırlanmaktadır.

Örgütlerin çevre değişim analizini yeterli biçimde yapmaması ve buna bağlı olarak söz konusu değişikliklerin örgütü nasıl etkileyeceğini öngörümlememesi de örgütleri krize sürükleyen önemli nedenlerdendir. Yapılan araştırmalar örgütlerin karşılaştığı krizlerin çoğunluğunun aniden ortaya çıkmadığını yavaş yavaş ortaya çıktığını göstermektedir. Individual Clearing Member tarafından 2003 yılında yayınlanan bir raporda 1992-2003 yılları arasında yaşanan krizlerin %72'sinin aniden değil, yavaş yavaş olgunlaşarak, daha önceden belirli sinyaller göndererek ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu noktada örgüt yönetimlerinin yapması gereken şey çevre analizlerini sürekli güncelleyerek söz konusu kriz sinyallerini belirlemeye çalışarak bunlara ilişkin önlemler almaktır. (Pira, 2004:34)

Günümüzde bilgi artık bir değer, bir kaynak durumundadır. (Drucker, 1994:34) Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerlidir. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık veya yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin olmazsa olmaz şartı 'bilgi'dir. Krizden ancak doğru kararlar verilerek çıkılabilir. Bu nedenle doğru karar vermek için toplanacak ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklerinin olması gerekir. Bunlar; doğruluk, zamanlılık, tamlik, kısalık ve yerindedir.

Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri, karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilememesi, gerçekte bir yöneticilik problemidir. Zira, bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin biri de, işlenmiş bilgiler yardımıyla

öngöründe bulunabilmektir. Eğer yönetici çevresel değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa, hiçbir erken uyarı sistemi, krizin ortaya çıkmasına engel olamaz. (Tutar, 2000:42)

1.3.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Çünkü onları örgütlerde buldukları mevkilere mevcut yapı ve süreçler getirmiştir ve dolayısıyla, yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç bu kesimlerden gelir. Böyle bir iklime sahip organizasyonlarda verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok, hissi ve politiktir. Bu örgütler, ekonomik ömürlerini tamamlamıştır ve küçük bir kriz faktörüyle, yoğun bir krize düşmeleri kaçınılmaz olacaktır. (Tutar, 2000:42)

1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin bir birleri ile ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve örgütün dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden ve örgüt üyelerince paylaşılan değerlerdir. (Gareth, 1995:168) Bize göre ise örgüt kültürü; çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği, normlar ve değerler bütünüdür.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Örgüt kültürünü değiştirmek, belirli sorunların çözümünde önemli destek sağlayabilir. Çünkü insan gücü kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı teknoloji, alet, kültür ve örgütsel yapının denetimine dayanmaktadır. (Prokopenko, 1995:250) Örgüt kültürü örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Örgüt kültürü, çalışanları grup bilinciyle birbirine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından, seçilen politikaların yürütülmesini kolaylaştıran, ya da zorlaştıran önemli bir araçtır. (Eren, 2000:391)

Örgütlerin kendilerine özgü iklimleri ve kültürleri, onların kimliğini belirler. Örgüt kültürünün ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi, sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı artırıp motive

edici bir niteliğe sahip ise bunun sonucunda verimlilik ve etkililik ortaya çıkar. Örgüt kültürü ve iklimi çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir örgütün krize karşı savunma mekanizmaları işe yaramaz ve krizden kurtulamaz.

Örgüt iklimi ve kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinin, yani onların sahip oldukları değerlere dayalı olmasının motivasyonu ve performansı etkileyebilmesi için şu unsurların bulunması gerekir.

a) Çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onları yaşamaya fırsat vermesi,

b) Liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması,

c) Başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, başarıya karşı öykünmeci bir tutumun varlığı,

d) Örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması,

e) Organizasyonun farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması,

f) Kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Eğer örgütsel kültür ve iklim bu özelliklere sahip değilse örgütsel fonksiyonlarını yerine getiremeyecek ve böylece bir örgütsel yapının krize karşı koyması ve krizi yönetmesi mümkün olmayacaktır.

1.4. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER İLE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ

Bilindiği gibi, sistem analizlerinde ve sistem tasarımlarında ‘tek yanlı’ veya ‘tek nedenli’ açıklama biçimleri, bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle örgütsel gelişmeyi dış çevresel faktörlerden bağımsız olarak, sadece örgütün iç faktörleriyle açıklamak doğru değildir. Örgütlerin gelişme ve olgunlaşma durumları, nasıl iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin bir sonucu ise, kriz durumları da, iç ve

dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi, krizin ortaya çıkmasını iki açıdan etkiler. Bunlar;

1.4.1. Örgüt ile Çevresi Arasındaki Bağımlılık Derecesi

Sistemler iki türdür. Açık sistemler ve kapalı sistemler. Sistem açık olduğu ölçüde, yani sistemin çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları azalacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması, çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir.

1.4.2. Krizi Algılama Biçimi ve Gösterilen Tepki

Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanma ve toplumsal dinamizmi, çok büyük savaşların yıkıntıları arasından yükselmiştir. Bu nedenle her kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir 'fırsat' olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir 'engel' veya kaynaklarını tüketen bir 'tehdit' olarak da görülebilir. Yöneticiye düşen, tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir. Ayrıca değişime karşı gösterilen duyarlılık daha öncede belirttiğimiz gibi 'tepkici ve 'etkici' olmak üzere, iki biçimde olabilir. Tepkici tutum olaylar ortaya çıktıktan sonra, bir şeyler yapmaktır. Oysa, etkici tutum, olayların oluş biçimini ve seyrini belirleme yeteneği göstermektedir. Kriz önleme mekanizmalarının kuruluş nedeni de, gelişmelere karşı, etkici tutum göstermeye yardımcı olmak içindir. (Tutar, 2000:48)

1.5. KRİZ SÜRECİNİN SAFHALARI

Kriz süreci genel olarak, krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olmak üzere üç aşamadan oluşur. Kriz süreciyle ilgili olarak başlangıçta, 'stratejik açıklık' ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda, 'potansiyel kriz' aşamasıdır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılmasında, 'gizli kriz' söz konusu olur. Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse, kriz, 'kontrol edilebilir kriz' olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanmazsa kriz, 'kontrol edilemeyen kriz'e dönüşür. Bu aşamadan sonra krizi

önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt, hızla krize doğru sürüklenerek bu kez 'yönetilemeyen kriz' aşamasına geçilir. (Tutar, 2000:50)

Krizin son aşaması olan çözüm veya çöküş aşamasına, her zaman yukarıda açıklanan aşamalar yaşanarak gelinmez. Doğal afetler gibi ani gelişmelerin yaşandığı durumlarda, örgütler kendilerini, önceki süreçleri yaşamadan, kriz ortamında bulurlar. Böyle bir durumda yapılması gereken, gerekli mekanizmaları harekete geçirerek, krizi yönetmektir. 'Kriz yönetme mekanizmaları'nın yetersiz kalması halinde, krize çözüm bulunamaması nedeniyle, çözüm kaçınılmaz olur.

Burada kriz sürecinin tüm özelliklerini ortaya koyması açısından dört ana başlık altında incelenmesi faydalı olacaktır. Buna göre krizin safhaları şunlardır.

- a) Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve potansiyel kriz tehlikesinin doğması,
- b) Stratejik açıklığın farkedilmemesi ve gizli krizin ortaya çıkması,
- c) Hareketsizlik sonucunda kontrol edilebilir krizle karşılaşılması,
- d) Yanlış karar ve faaliyetler sonucunda krizin kontrol edilemez hale gelmesi ve çöküş.

1.5.1. Potansiyel Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)

Bu safhada henüz gerçek anlamda bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak işletme ile çevresi arasında stratejik açıklık oluşmaya başlamıştır. Çevrenin yeterince önemsenmemesi veya çevre analizinin gerektiği gibi yapılmamış olması, işletmenin kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan stratejik açıklık, potansiyel bir krizin habercisidir. Stratejik açıklığın farkına varılarak, potansiyel bir krize ait önlemlerin alınması, krizin ortaya çıkışını engelleyebilir. Bu safhada kontrol edilebilirlik seviyesi en yüksektir. Fakat örgüt potansiyel krizi teşhis etmede birtakım güçlüklerle karşılaşır.

1.5.2. Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Fark Edilmemesi)

Örgütün, stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi farkederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz meydana gelir. Bu safhada krize ait bir takım problemler varsa da, henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar meydana

gelmemiştir. Bu bakımdan örgütün etkilerini geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından bahsedebiliriz.

Erken uyarı sisteminin varlığı halinde gizli krizlerin ortaya çıkarılarak koruyucu önlemlerin alınması mümkün olur. Bu safhada örgütün krizi ortadan kaldırma şansının yüksek olması çok sayıdaki hareket alternatifine bağlıdır.

1.5.3. Kontrol Edilebilir Kriz (Tepkisizlik)

Örgütün krize dair problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek daha belirginleşmesine ve başarının düşmesine neden olur. Yöneticilerin mevcudu koruma eğilimi, değişikliklerin yapılmasının zor ve pahalı olacağı endişesi, bekle gör politikasının cazip gelmesi gibi durumlar krizin şiddetini artırmaktadır.

Krizin üçüncü safhası olan bu safhada kriz ortaya çıkmış olmakla beraber, henüz kontrol edilebilir niteliktedir. Artan zaman baskısı ve giderek azalan hareket alternatiflerine rağmen örgüt krizi çözme şansına sahiptir. Etkin karar ve uygulamalar örgütün krizi çözmesini ve tekrar denge durumuna ulaşmasını sağlar.

1.5.4. Kontrol Edilemeyen Kriz (Yanlış Karar, Faaliyetler ve Çöküş)

Örgütün üçüncü safhada krizi kontrol altına alamaması, büyük ölçüde yanlış karar ve faaliyetlere bağlıdır. Bu safhada işletme, sermaye yetersizliği, pazar payı ve kârlılıkta düşme, nitelikli elemanların giderek azalması gibi ciddi problemlerle karşılaşır. Örgüt sayılı hareket alternatifleri ve şiddetli zaman baskısı altında olup krizi çözme şansını kaybetmiştir. Dolayısıyla örgütün yok olması kaçınılmaz hale gelir. (Ataman, 2001:246)

Özetlersek; kriz süreci farklı süreleri kapsayabilir ve bu sürecin uzunluğu ile doğru orantılı olarak örgütün krizi öngörme ve olumsuz etkileri ortadan kaldırma olasılığı artar.

Ancak kriz sürecinin dört safhada incelenmesi, her kriz sürecinde bu safhaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk üç safhayı yaşamadan dördüncü safhayla karşılaşması mümkün olabileceği gibi birçok durumda dördüncü safhaya kadar olan sürede gerekli önlemlerin alınmasıyla krizin ortadan kaldırılması mümkün olacaktır.

Diğer taraftan, kriz süreci içinde, ileri bir safhadan önceki safhalara geçişte söz konusu olabilir. Bu geçiş krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize

neden olan durumun varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle bir durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir. (Krystek, 1992:42)

1.6. KRİZ SÜRECİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Kriz, örgütü mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya ve plansız değişikliklere zorlar. Bu zorlama gerek örgüt gerekse örgütte çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz bazı sonuçlar doğurur. (Dinçer, 1998:282)

Herhangi bir kriz durumunda; yetkinin merkezileşmesi, personel devir hızının yükselmesi, gizli çatışmaların açığa çıkması, karar birimleri arasında koordinasyonun azalması, gerilim altında karar almanın zorlaşması ve alınan kararların gerektiği gibi uygulanamaması gibi ciddi problemlerle karşılaşılır. Bu problemler krizin olumsuz sonuçları arasında sayılabilir.

Krizin örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları da vardır. Düşünüldüğünde kriz birçok durumda yeni bir başlangıca temel oluşturduğu görülmektedir. Kriz nitelikli bir yönetim yardımıyla örgütü başarıya ulaştıracak bir köprü görevi görebilir. Nietzsche'nin de dediği gibi, 'Yükselen bir yıldız, ancak bir kaostan doğabilir.' (Silver, 1990:33)

1.6.1. Kriz Sürecinin Olumlu Sonuçları

Kriz süresinde ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu yanından bahsetmek mümkündür. Bu olumlu sonuçları şu başlıklar altında sıralayabiliriz.

- a) Örgütün problemlerinin ve zayıflıklarının açığa çıkması,
- b) Geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması,
- c) Etkin stratejilerin geliştirilmesi,
- d) Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi.

1.6.1.1. Örgütün Problemlerinin ve Zayıflıklarının Ortaya Çıkması

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu herşey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmez. Şu veya bu zamanda farkedilen problemlerin üzerine gitmeyip, zamanla bu problemlere alışırlar. İşte kriz, bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa

çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum oluştuğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir. (Kuklan, 1988:253)

1.6.1.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, tehdit yaratan durumun erken farkedilerek, belirtilerin yerine gerçek nedenlerin teşhis edilmesine bağlıdır. Ancak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, geleneksel yönetim araçları, çoğunlukla yetersiz kalmaktadır. (Geneen, 1989:22)

Krizin birinci safhası olan potansiyel kriz safhasında geleneksel yönetim araçları henüz yetersiz olmasa da, ilerleyen safhalarda bir erken uyarı sisteminin varlığı önem kazanacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin geleneksel yönetim araçlarının değişimi hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır.

1.6.1.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgütün problemleri ile zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında farkedilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir. (Ataman, 2001:253)

1.6.1.4. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgütte çalışanlar, özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken yeni yeteneklerden faydalanma olanağı da bulunacaktır. (Kuklan, 1988:278)

1.6.2. Kriz Sürecinin Olumsuz Sonuçları

Krizin meydana getirdiği olumsuzluklar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

- a) Yetkinin merkezileşmesi,
- b) Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması,

- c) Karar sürecinin bozulması,
- d) Psikolojik ve fizyolojik çöküntü,
- e) Öz savunmanın artması,
- f) Hedeflerin açık olmaması,
- g) Karşılıklı güvenin sarsılması.

1.6.2.1. Yetkinin Merkezileşmesi

Bir kriz durumunda, örgütün krizi ortadan kaldırabilmesi için sahip olduğu süre ve hareket alternatifleri son derece kısıtlıdır. Bu yüzden, acil hareket edilmesi ve uygun hareket biçimlerinin belirlenmesi, hatta yaratılması örgüt açısından büyük önem taşır.

Örgütün çabuk ve doğru kararlar alma gerekliliğinin giderek artması sonucunda yetkinin merkezileşmesi eğilimi ortaya çıkar. Krizi çözmede; rutin cevaplarla, örgütün yapı ve yeteneklerinin yetersiz kalması da tepe yönetimin alt kademelere olan güveninin azalmasına ve başarısızlığa karşı bir önlem olarak kararları merkezileştirmesine neden olur. (Dinçer, 1998:284)

Yetkinin merkezileşmesiyle küçülen karar grubu birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir lider tarafından yönlendirilir. (Kuklan, 1998:22) Merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Bunun yanısıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkışının engellenmesi gibi durumlar da yetkinin merkezileşmesinin olumsuz sonuçlarıdır.

1.6.2.2. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması

Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri artırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapar. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duyarlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşur. Bu uçurum örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olur.

1.6.2.3. Karar Sürecinin Bozulması

Krizin yarattığı zaman baskısı hata oranını artırarak; yanlış problemin çözülmesi, problemin yanlış teşhis edilmesi, yanlış çözümün uygulanması ve problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi durumları ortaya çıkarır. (Dinçer, 1998:285)

Krizin şiddeti süresi ile doğru orantılı olarak, zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve kararın kalitesi düşer. (Kuklan, 1998:22)

1.6.2.4. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamaz. Kısıtlı bir sürede gösterilen aşırı performans örgüt üyelerinde bedensel ve zihinsel yorgunluk yaratmıştır.

Kriz dönemi başarıyla atlatılmış da olsa, sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar kriz sonrasında oldukça belirgindir.

1.6.2.5. Öz savunmanın Artması

Kriz süresince, tüm dikkatlerini kriz üzerinde yoğunlaştıran örgüt üyeleri bu durumun ortadan kalkmasıyla, geleceğe ilişkin korkularını ön plana çıkarmaya başlarlar. Üyesi oldukları örgütün tekrar bir krizle karşılaşp karşılaşmayacağından emin olamayan kişiler farklı bir işte çalışma eğilimi gösterebilirler. Bu durumu kişinin kendisini koruma içgüdüğü ile açıklamak mümkündür.

1.6.2.6. Hedeflerin Açık Olmaması

Kriz, örgütün mevcut değer ve amaçlarında değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Bu amaçların bir fonksiyonu olan hedeflerin de, söz konusu değişikliklere paralel olarak uğradığı değişim açıkça ortaya konulmalıdır. Hedeflerin tekrar gözden geçirilerek belirlenmesi, özellikle kriz sonrasında, çalışanların motivasyonunu canlandırdığı gibi, yöneticinin de liderlik rolünü perçinlemesini sağlar.

Hedeflerin açık olmaması; çalışanların kendilerinden beklenenleri tam olarak bilmemelerine ve performanslarının düşmesine neden olur.

1.6.2.7. Karşılıklı Güvenin Sarsılması

Kriz, tepe yönetimle alt kademeler arasındaki karşılıklı güvenin azalmasına neden olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi, krizin alt kademelerdeki uygulama hatalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünebilir. Bu düşünceler tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıklaştırmasına neden olurken, alt kademedekilerin tepe yönetime karşı saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı direniş gücü belirgin hale gelir.

Kriz sonrasında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi; her şeyden önce örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine, bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ve verimli çalışmayı engelleyen etkilerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

Bu bölümde, lider tanımları, liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları, ideal bir liderde bulunması gereken liderlik özellikleri, liderlik gücü kaynakları ile bir liderin sahip olması gereken en önemli beceri konuları incelenmiştir.

2.1. LİDER

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız olan insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir. (Eren, 2001:427)

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan, ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım vardır. Lider; ‘bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.’ (Eren, 2001:427)

Lider; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Steers, 1981:183)

Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. (Koçel, 2003:584)

Lider; hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir tarafa iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etmek olarak tanımlanabilir. (Açıkalın, 2003:28)

Lider; ana amacı belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamak olan; grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve gurubu adına konuşan kişidir. (Kaya, 1993:139)

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflere ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grubu yönetecek ve hedeflere ulaştıracak kişilere de ihtiyaç duyarlar. İşte bu kişi liderdir.

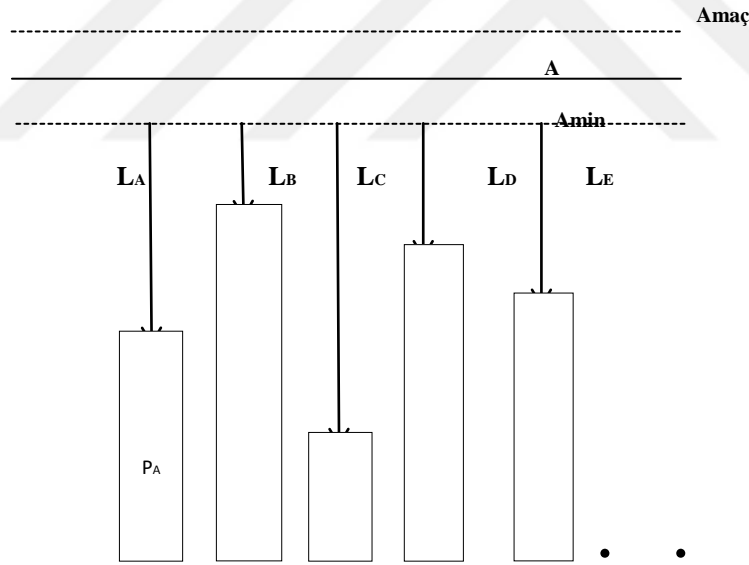
Liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını, diğer insanlar da lideri izler. Gerçek bir lideri, taklit bir liderden ayıran en önemli kriterlerden biri, resmi olarak o koltuktan ayrılrsa bile, insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir. (Baltaş, 2008:131)

Lider:

- a) Kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilir,
- b) Değişiklikleri destekler,
- c) Çevrelerindeki kişileri dinler,
- d) Hatalardan ders çıkarır,
- e) Başkalarına saygı gösterir.
- f) Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir,
- g) Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır,
- h) Yakınındakilerin başarılarından mutluluk duyar. (Baltaş, 2008:130)

Liderlik= f (lider, izleyiciler, şartlar). Bu denklemden de anlaşılacağı gibi, liderlik süreci, lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. (Ertürk, 1995:136)

Liderliği fonksiyonel açıdan ele alarak tanımlama yapan Bons'un bu ifadesi, Şekil 2'de şematize edilmiştir. İşletmenin amaçları, optimum performans seviyesi ile belirtilmiştir. Bu düzey, maksimum seviyelerle sınırlandırılmıştır. Birey, işletmeye belli kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için girer. Bu durumda her bir çalışan, örgütsel amaçların elde edilmesinde pay sahibi olmak ister ve bunu herhangi bir baskı olmaksızın yapar. İşte sözü edilen bu pay, bireyin yetenekleri ve işteki motivasyon seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur. Bireyin performansı = f (yetenekleri + motivasyonu). Eğer birey, liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşılması amacıyla liderin etkileme fonksiyonu devreye girecektir. Lider bu etkilemeyi bireyin işletmeye girerken karşılayacağını düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, Şekil 2'de "A" ile gösterilen işletmenin gerçekleştirmeyi hedeflediği amaçlar ile bireyin sergilediği performans (PA) arasındaki boşluğu (LA) kapatmaktır. (Zel, 2001:91)



Şekil 2 : Liderlik ile Astların Performans İlişkisi

Kaynak: ZEL Uğur (2001), 'Kişilik ve Liderlik', SeçkinYayıncılık, 1.Baskı, Ankara, s.91

2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARK

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını

belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. (Efil, 1987:5)

Yönetici ve lider kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.

Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir. (Davis, 1972:101)

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. (Eren, 1991:357) Yönetici ve lider arasındaki temel farkta bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.

Bir önemli fark da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır. (Koçel, 1982:182)

Yönetim, bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir.

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar.

Yönetim kavramı ise durağandır; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.

Liderlik özellikle kurum değerlerinin ve inançlarının farkında olmayı ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirir. Radikal değişiklikler ancak bu süreçte gerçekleşir.

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları da birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise, daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Lider imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir. Liderle yönetici arasındaki fark basitçe şu şekilde ifade edilebilir: Yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı konusunda yoğunlaştırırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani sonuçlar üzerinde yoğunlaşırlar.

Lider karar vermenin ve öngöründe bulunmanın alaca karanlığında, onu takip edenler için ışık yayar ve bağlanma duygusu oluşturur. Yöneticiler ise, otoriter davranışlar göstererek bağlılık yaymaktan çok, formel mekanizmaların kısır döngüsü içinde en iyi ihtimalle, uyma davranışı gösterilmesini sağlar.

Liderle yöneticiler arasında bunların dışındaki farkları şu şekilde açıklayabiliriz: (Bennis, 1989:25)

- a) Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinal.
- b) Yönetici muhafazakârdır, lider ise yenilikçidir.
- c) Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise insanlar üzerinde.
- d) Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder.
- e) Yönetici dar görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır.
- f) Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar.
- g) Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.
- h) Yönetici örnek alır, lider ise örnek alınacak işler yapar.

- 1) Yönetici korku yaratır, lider ise güven verir.
- i) Yönetici antipati doğurur ve işi sıkıcı yapar, lider ise, şevk ve heyecan verir ve işi ilginç kılar.
- j) Yönetici yasal yetkilerine, lider ise karizmasına ve yeteneklerine güvenir.
- k) Yönetici örgütte teknik ve taktiklerle uğraşır, lider ise, ruh ve moral kazandırır.
- l) Yönetici genel olarak karanlık yayar, lider ise, karanlıkları aydınlatan bir ışık kaynağıdır.
- m) Yöneticilikte, inanç ve değerlerin araştırılmasına gerek yoktur. Böyle bir süreçten radikal değişiklikler beklenmez; olsa olsa küçük ilerlemeler kaydedilir.

Kısaca liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Oysa yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlemdir. Bir kurum içinde bütün çalışanlar, belirli ölçülerde birtakım liderlik özelliklerine sahip olabilirler. (Baltaş, 2008:130)

Aşağıda yönetici ile lider arasında karşılaştırma tablo şeklinde gösterilmiştir. Tabloda da belirtildiği gibi yöneticiler statükoyu koruma eğilimlerinden dolayı hedefleri belirlerler, işin yapılabilmesi için gerekli kaynakları sağlarlar, işbölümünü yaparlar ve uygulama sonuçları ile hedefleri karşılaştırarak varsa sapmaları belirleyip çözüm üretirler. Oysa liderlerin hareket noktası vizyonudur. Vizyonun tüm işletme çapında paylaşılması için savaş verirler, değişen rekabet şartları içinde temel amaçları, değişimi gerçekleştirmektir.

Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik Arasında Karşılaştırma

	Yöneticilik	Liderlik
Zamanlamannın Geliştirilmesi	Genel Bütçe Planlaması: Gelecek için hedef seçimi, bu hedeflere ulaşmak için gerekirse zaman limitleri de koyarak tek tek adımların planlanması, sonra da maddi kaynakların ve diğer araçların sağlanması.	Yön Verme: Hedeflere ulaşmak için gerekli olan değişim stratejileri de birlikte olmak üzere geleceğe kadar uzanan bir vizyonu geliştirme.
Plan Hedeflerine Ulaşmak İçin İnsan Ağı Kurmak	Yapılanma ve Çalışanlar: Bir yapılanma modeli seçmek ve plan hedeflerine ulaşmak için	Çalışanların Yönlendirilmesi: Gruplara ve ekiplere vizyonu kavratılabilmek ve hedeflere

	işbölümünü sağlamak, nitelikli çalışanlar bularak plan hedeflerini belirtmek, uygulamanın denetlenebilmesi için sorumlulukların ve mekanizmaların dağılımı.	kendilerini verebilmeleri için, katkıları gerekli olan herkese yön tanımlaması.
Uygulama	Sorun Çözümü ve Sonuçların Denetimi: Plan hedefleri ile sonuçların karşılaştırılması, sapmaların belirlenmesi ve bunların çözümü için plan yapma.	Güdülemek ve İnanç Vermek: Çalışanların bürokratik, politik ve ekonomik engellere karşın değişimi gerçekleştirebilmelerini sağlamak, bunun için temel, ancak gizli kalmış insancıl gereksinimleri karşılamak.
Sonuçlar	Belirli ölçüde, önceden hesaplanabilen sonuçlar ve düzen getirir, ayrıca katılan tarafların beklentilerine uygun sonuçlar sağlar.	Çoğunlukla derin bir değişim ve hareketlilik yaratır, ayrıca çok yararlı değişiklikleri sağlama gücü vardır.
Temel İşlevler	Planlama ve Bütçeleme: Belirli bakış açılarına göre planlama ile önceden saptanmış sonuçlara ulaşmak.	Yön Seçimi: Değişen rekabet koşullarına uygun olarak değişimleri başlatmak.
İşlerin Kısa Tanımları	Plan Geliştirme: İlgililerin, örneğin müşterilerin ya da hissedarların beklentilerini karşılayabilecek hedeflere yönelik sonuçlar için, kolayca akılda tutulamayacak denli karmaşık ve zor ise gerekirse yazılı ayrıntılı bir taslak hazırlamak; bu arada iş bölümü ve maliyet planlarını da geliştirmek. Bütün bunlar, gerekli sonuçlardan başlayarak tündengelem yöntemiyle yapılır ve gerekli adımları, zamanlamayı ve maliyetleri belirler.	Yön Belirlenmesi: Bir kurumun temel çerçevesini ya da gelecekteki faaliyetlerini tanımlayan bir vizyonun, gelecekte gerçekleşmesini sağlayacak stratejilerle birlikte oluşturulması: İşler hakkında geniş bilgi toplamak, çalışılan dalın temel sorunlarına çözümler aramak, seçenekleri karşılaştırmak, bazı olasılıklar üzerinde deneyler yapmak ve sonuçta seçim yapmak.

Kaynak: NEUBEISER Marie-Louise (1996), 'Liderlik ve Büyü', Evrim Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, s.12

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi lider formal veya informal grupların içinden kendiliğinden varolmalıdır. Kişisel özellikleri, davranışları, zekâsı onu içinde

bulunduğu grubun diğer üyelerinden farklılaştırmalı, lider konumuna getirmelidir. Oysaki günümüzde liderler, bir grubu temsil ediyor olsalar dahi, kendi becerileriyle o grubun içinden sıvırlan kişiler değil, o gruptaki kişilerin atamasıyla ortaya çıkan kişilerdir. Günümüz dünyasında başkaları tarafından atanan liderlerin, grubun içinde kendiliğinden sıvırlan liderlerden çok daha fazla olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle araştırmamızı yaparken yönetici lider ayrımını kesin çizgilerle ayırmadan değerlendirme yapmayı uygun bulduk.

Yöneticiler, ellerinde bulundurdukları yasal yetkilerini kullanırlarken, bu yasal yetkinin kendilerine verdiği güçle, liderlik vasıflarının bir kısmını sonradan öğrenerek elde etmektedirler. İşte bu kişilere *yönetici-lider* diyoruz. Yöneticilik vasfının yanında, liderlik özelliklerini taşıyan ya da liderlik özellikleri kendiliğinden olmasa da grubun diğer üyeleri tarafından kendisine addedilen, belli davranış kalıpları içinde davranmaya zorlanılan kişilere *yönetici-lider* diyoruz. Sadece lider vardır ama sadece yönetici yoktur. Yönetici lider vardır. Örneğin yasal bir güçle taçlandırılmış olan kamu kurumlarında herhangi bir kurum müdürü, 'içinde bulunduğu grubun yöneticisidir, fakat lider değildir çünkü atamayla bu göreve gelmiştir, liderler bir gurubun içinde kendiliğinden varolmalıdır' diyemeyiz. Zaten kamu müdürünün elinde bulundurduğu yasal gücün meydana getirdiği etki ile çalışanların bağlı bulunduğu hiyerarşi bir araya geldiğinde çalışanların yöneticiyi izleyecekleri muhakkaktır. Yine aynı örneğin üzerinden devam edersek, bir kamu sektöründe çalışanlar, müdürü (yöneticiyi) bırakıp, sırf kişisel becerileri, karizması, eğitim düzeyi, vizyonu, misyonu farklı diye grubun içinden bir başka kişiyi lider olarak görüp, onu izlemeyeceklerdir. Ya da bu kişiyi liderleri olarak seçip müdür koltuğuna oturturmayacaklardır. Yani içinde bulunulan örgütün ve grubun yapısına göre, gruba hükmetme yetkisinde ve becerisinde olan kişinin yönetici mi lider mi olduğu değişecektir. Ayrıca bir yönetici az ya da çok mutlaka liderlik özelliklerinin bazılarını sahiptir ki, grubu meydana getiren diğer üyeleri geride bırakarak yönetici konumuna gelebilsin.

Literatürde lider-yönetici arasında bir sürü farklılıklar öne sürülse de kesin çizgilerle ayrılması olanaksız olduğundan yönetici kavramının içinde aynı zamanda lider kavramı da barındığını düşünüp çalışmamız boyunca lider kavramını kullanmayı daha uygun bulduk.

Çeşitli araştırmaların saptamalarına göre başarılı liderlerden şu roller beklenmektedir. (Aytek, 1983:85)

- a) Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek,
- b) Üst ast ve aynı düzeydeki iş görenlerle olumlu bir iletişim ortamı sağlamak,
- c) Üretim ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- d) Örgütü başarıyla temsil etmek,
- e) Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupları çalıştırmak,
- f) Astları örgütlemek,
- g) Astların başarılarını objektif ölçülerle değerlemek,
- h) Gücünü dengeli bir şekilde kullanmak,
- ı) Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:182)

2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar;

- a) Özellikler yaklaşımı,
- b) Davranış yaklaşımı,
- c) Durumsallık yaklaşımı,
- d) Yeni (çağdaş) yaklaşım,

olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:184) Konumuzun içeriği açısından liderlik yaklaşımlarına çok fazla derine inmeden değinmeyi gerekli bulduk.

2.3.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderlerin bireysel özelliklerini temel alır. Bu teoriye göre liderin, çeşitli özellikler bakımından diğer grup

üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Çok eski çağlarda liderlerin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durulmuştur. Liderlerin 'sihirli', 'süper' ve 'başkalarından farklı' özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. İzleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal, sosyal özellikler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

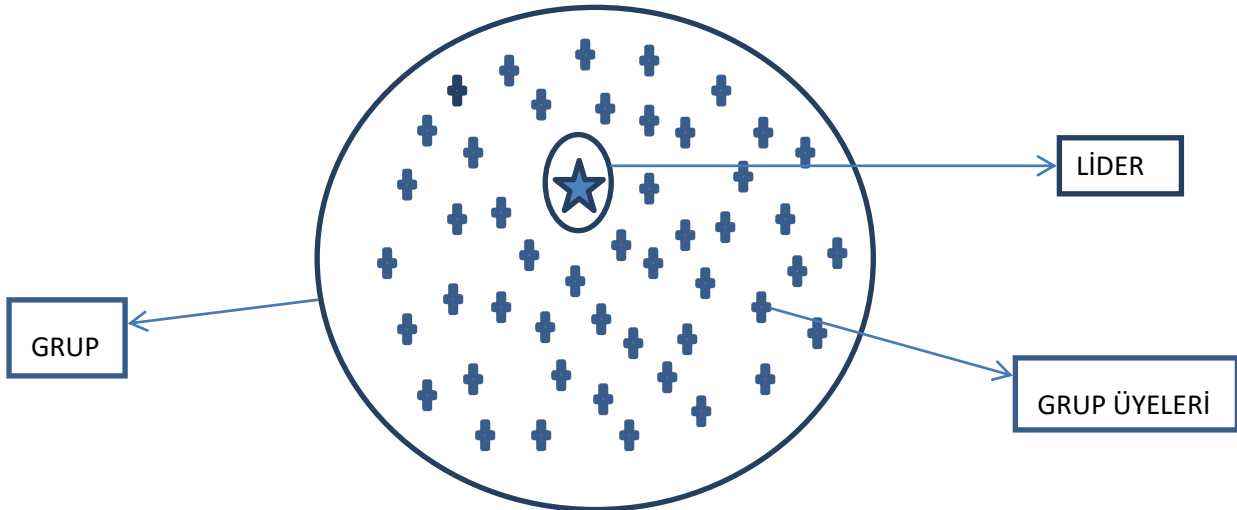
a) Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma gibi.

b) Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs gibi.

c) Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme gibi.

d) Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi.

Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikleri nedeniyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu durumu şekil 3'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 3: Liderlik

Kaynak: KOÇEL Tamer (2003), 'İşletme Yöneticiliği' Beta Yayın, İstanbul, s.587

Liderlerde bu sayılan özelliklerin dengeli bir bileşiminin bulunması gerekir. Başka bir deyişle üstün zekâlı ya da iletişim kurma özelliğine sahip bir lider, iyi bir lider olma özelliklerine sahip sayılmaz. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:184)

Liderlik sürecini, sadece ‘lider’ değişkenini ele alarak inceleyen bu teoriye birçok eleştiri getirilmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Böylece karşımıza davranışsal liderlik yaklaşımı çıkmıştır.

Stogdil, “Özellikler Yaklaşımı” kapsamında yer alan araştırmaları 1904-1948 ve 1948-1970 yıl aralıkları kapsamında yapılan araştırmalar olmak üzere iki ayrı dönemde incelemiştir. 1904-1948 yılları arasında 124, 1948-1970 yılları arasında da 163 olmak üzere çeşitli ülkelerde değişik araştırmacılar tarafından yapılan toplam 287 araştırmanın bulgularındaki “ortak paydaları” bulmaya çalışmıştır. Her iki döneme ait bulgular, Tablo 3’de gösterilmektedir. (Zel, 2001:98) Burada dikkat çeken bir nokta 1904-1948 yıllarında zekanın en önemli başarılı lider olma özelliği olarak kabul edilmesiyken; 1948-1970 yılları arasında sosyal olma kişiler arası ilişki kuma özelliği daha ön planda yer almıştır. Katılımcılar açısından başarılı lider özelliği olarak “baskın olma” özelliğinin ilerleyen yıllarda önem kazandığı, “kendine güven” özelliğinin ise sahip olduğu önemi koruduğu tablodan çıkarılabilecek sonuçlar arasındadır.

Tablo 3: Stogdill’in Araştırma Taraması Sonucunda Elde Ettiği Bulgular

	1904-1948		1948-1970
	Olumlu	0 veya olumsuz	Olumlu
I. Yetenek ve Beceri			
1. Zeka	23	10	25
2. Muhakeme-Kararlılık	9		6
3. Bilgi Düzeyi	11		12
4. Hitabet Yeteneği	13		15
II. Kişilik			
5. Ortama Uyum Sağlama	10		

6. Uyumlu Olma			11
7. İddialı Olma			12
8. Olanlara Duyarlı Olma	6		4
9. Baskın Olma	11	6	31
10. Duygusal Denge, Kontrol	11	8	14
11. Hevesli Olma			13
12. Dışa Dönük Olma	5	6	1
13. Bağımsız Hareket Etme			13
14. Objektif Olma			7
15. Yaratıcılık	7		13
16. Dürüst Olma, Etik Davranış	6		9
17. Çare Buluculuk			7
18. Kendine Güven	17		28
19. İnanç Derecesi	7		
20. Stresle Mücadele Yeteneği			9
III. Sosyal Özellikler			
21. Ortak Hareketi Sağlama Becerisi	7		
22. İdare Etme Becerisi			16
23. Çekicilik			4
24. İşbirliği Yapma	11		15
25. Popüler Olma	10		1
26. Sosyal Olma, Kişiler Arası İlişki	14		35
27. Sosyal Katılım	20		9
28. Politik Olma	8		4

Kaynak: ZEL Uğur (2001), ‘ Kişilik ve Liderlik’, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.98

2.3.2. Davranış Yaklaşımı

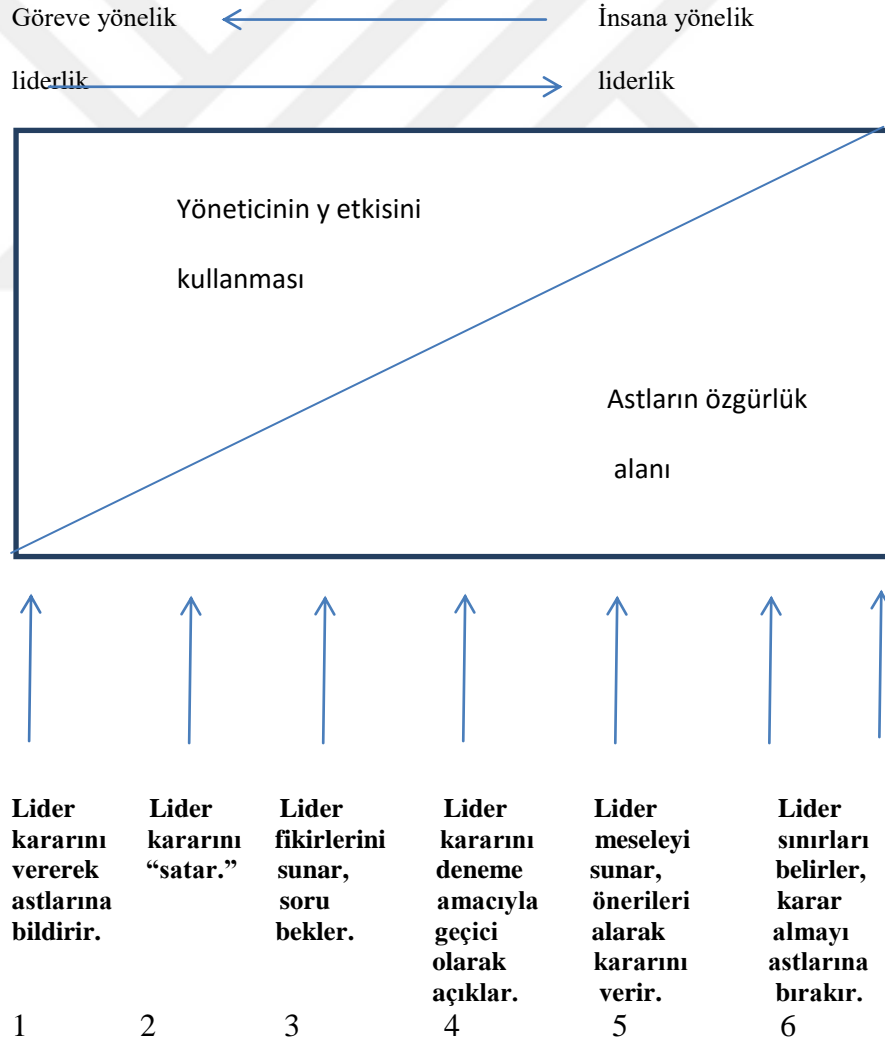
Davranış yaklaşımına göre, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, liderin grup üyeleri ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri vb. davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak yer almıştır.

Davranış ekolü temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır: ‘Göreve yönelmiş lider tipi’ ve ‘insana yönelmiş lider tipi’. Duruma göre belirli dönemlerde (örneğin değişim ve kriz dönemlerinde) göreve yönelmiş-otoriter

lider tipinin daha etkili olabileceği gibi görüşlere rastlanmakla birlikte, davranış ekolü daha çok insana yönelmiş lider tipinin daha başarılı olacağı sonucuna ulaşmıştır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:184) Tannenbaum ve Schmidt, liderin astlarıyla olan ilişkilerine göre geliştirebileceği çeşitli davranışları tablo 4'te 'liderlik davranışları doğrusu' üzerinde göstermektedir.

Tablo temelde liderin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir. Sol taraf, yüksek derecede kontrolü kendisinde toplayan liderin, sağ taraf ise kontrolün büyük bir kısmından vazgeçen liderin niteliklerini belirtmektedir. Bu nedenle sol tarafta göreve yönelik liderlik, sağ tarafta ise insana yönelik liderlik söz konusudur. Tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Davranışları Doğrusu



Kaynak: TANNENBAUM R., SCHMIDH W. H. (1991) 'How to Choose a Leadership Pattern', Managers as Leaders, Harvard Business Review Paperback, Boston, s.215

Hangi liderlik tipinin en etkili liderlik tipi olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Bazı araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir takım araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir. (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996:184)

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtılmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar ‘genel’ (demokratik, insana yönelmiş) liderlik tipinin ‘yakından’ (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha çok otoriter liderlik tarzı başarılı sonuçlar verebilir.

Bu eleştiriler nedeniyle, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. ‘zellikler’ yaklaşımıyla ‘davranış’ yaklaşımının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan ‘modern’ yaklaşım ortaya çıkmıştır.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

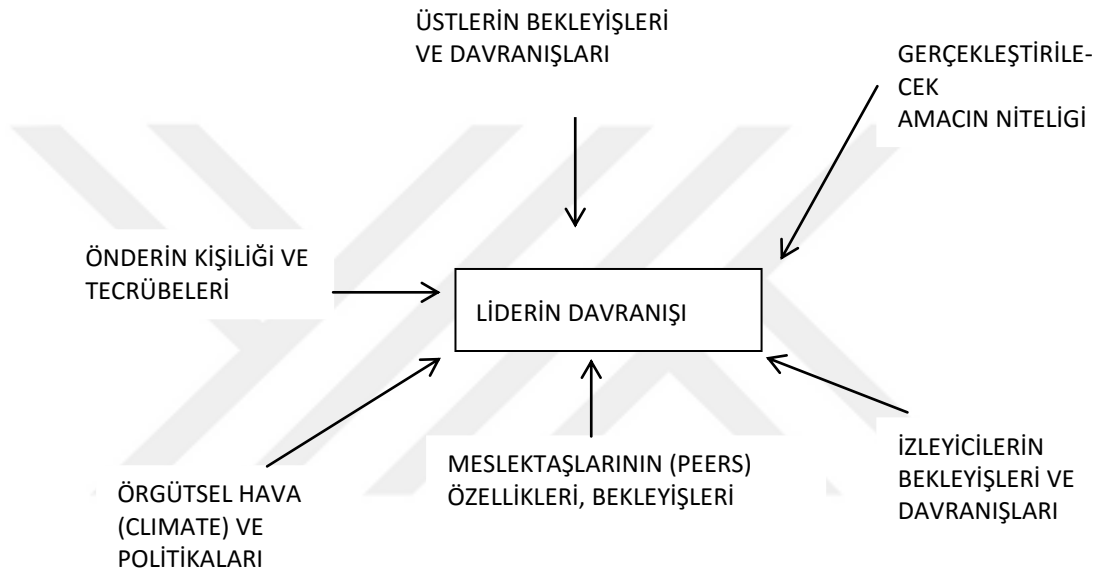
Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel zellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır;

- a) Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- b) Grup yelerinin nitelikleri, yetenekleri ve bekleyişleri,
- c) Liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri,
- d) Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık yaklaşımı, en uygun lider davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. (Koçel, 1982:271) te yandan bu yaklaşım ‘vaziyeti idare etme’

yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir 'idarecilik' tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır. (Megginson-Mosley-Pietri, 1993:382)

Durumsallık yaklaşımı, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teoridir. Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu yaklaşımı aşağıda şekil 4'teki gibi açıklayabiliriz.



Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: KOÇEL Tamer (2003), 'İşletme Yöneticiliği' Beta Yayın, İstanbul, s.597

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylediğine göre, bu durum genellikle yönetimde 'tek ve en iyi' yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teorinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori örneğin, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsallık teorisinin mantıki görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür lider davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmalar fazla değildir. Bu yaklaşımla ilgili iki ayrı teori vardır.

- a) Fred Fiedlerin etkin önderlik modeli
- b) Amaç-yol modeli

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- a) Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- b) Başarılabak işin niteliği,
- c) Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi.

a) Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip, tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler 'iyi' olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler 'zayıf' olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesiyle ilgilidir.

b) Başarılabak İşin Niteliği: Bu değişken grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak, önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunların nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur.

Dolayısıyla yapılanmış-planlanmış işleri yapmak lider için olumlu bir ortam yaratır. Yapılanmamış-planlanmamış nitelikteki işler ise lider için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

c) **Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Niteliği:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu yetenekleri ‘fazla’ veya ‘az’ olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret eder. (Koçel, 2003:599)

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. (Nebeker, 1975:281)

2.3.3.2. Amaç-Yol Modeli

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

- a) Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),
- b) Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri lider tarafından şu iki hususta motive edilebilir. ‘Liderin grubun bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)’ ve ‘liderin grubun valensini etkileme derecesi (amaç).’ Kısaca liderin en önemli işi, grup için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

Amaç-yol teorisi, esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın grubun motivasyonu, tahmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu yaklaşıma göre lider, şu dört lider davranışından birisini gösterebilir:

- a) Otoriter liderlik,
- b) Destekleyici liderlik,
- c) Katılımcı liderlik,
- d) Başarıya yönelik liderlik.

Bu davranışların uygunluğu ise şu durum faktörleri tarafından etkilenecektir:

- a) İzleyicilerin kişisel özellikleri,
- b) İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- c) İşin niteliği.

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Durumsallık yaklaşımıyla ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar;

- a) Hersey Blanchard'ın yaşam eğrisi yaklaşımı,
- b) Reddin'in üç boyutlu önderlik davranışı yaklaşımı,
- c) Vroom ve Yetton'un normatif önderlik teorileridir. (Koçel, 2003:605)

2.3.4. Yeni Yaklaşım

Modern çağda önem kazanan liberal ekonomi ve demokratik yönetim bu dönemdeki liderlik tarzlarını da etkilemiş ve bu felsefelere dayanan;

- a) Karizmatik liderlik,
- b) Etkileşimci liderlik,
- c) Dönüşümcü liderlik teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı transaksyonel (etkileşimci) liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel (değişimci-dönüşümcü) liderlik ve karizmatik liderliği kapsamaktadır.

2.3.4.1. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik

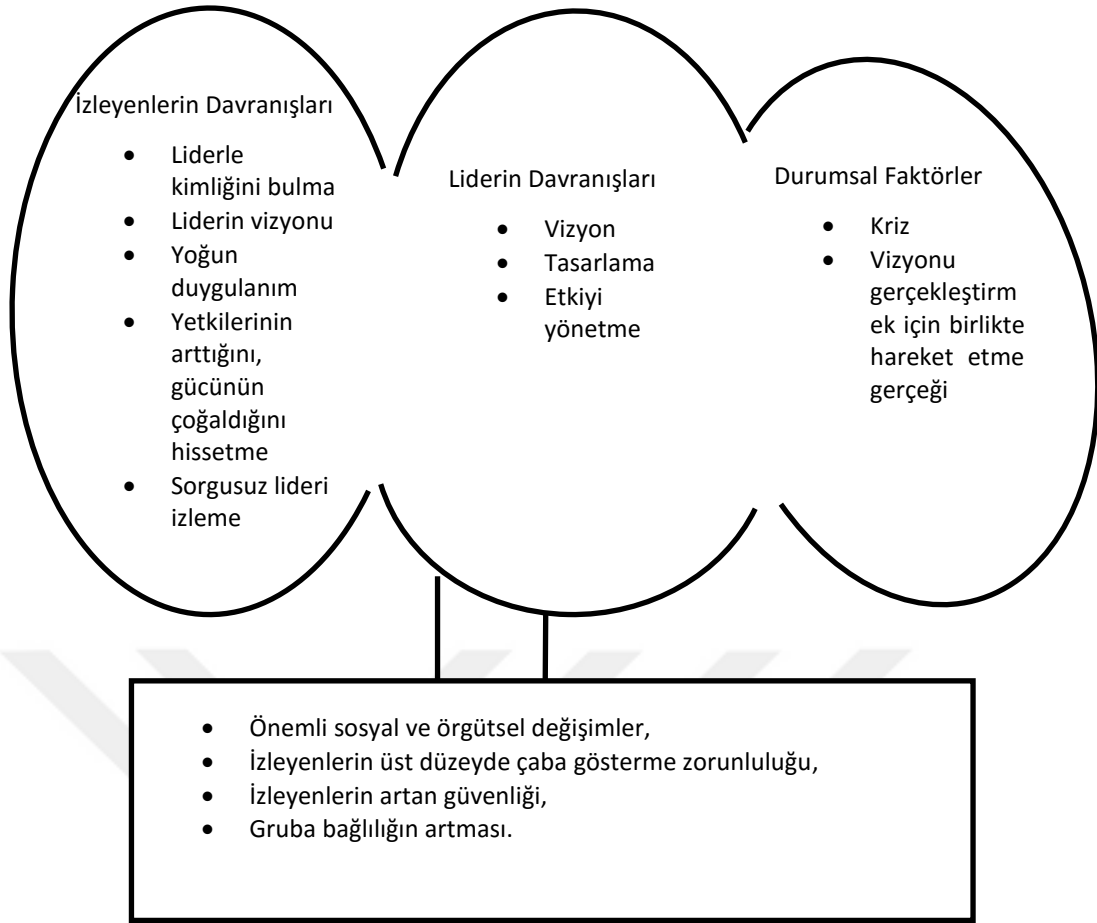
Çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için, para ve statü biçiminde kullanırlar. Transaksyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını artırma, kârı artırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih

ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yolunda yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir, atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur. (Eren, 1993:312)

2.3.4.2. Transformasyonel (Değişimci) Liderlik

Astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. Astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar. Türkiye için Mustafa Kemal ATATÜRK bu tür liderler arasındadır.

Şekil 5’de transformasyonel liderliğin kavramsal çerçevesi verilmiştir. Burada izleyenlerin davranışları, liderin davranışları ve durumsal faktörler olmak üzere üç etmenden söz edilmektedir. Transformasyonel lidere tabi izleyenlerin davranışlarında, kimliğini liderle bulma, liderin vizyonunu paylaşma, sorgusuz lideri izleme ve iş üzerindeki sahip olduğu gücün arttığını hissetme yer alırken; lider tüm bu izleyen davranışlarını paylaşılan bir vizyon yaratma, tasarım ve etkiyi yönetme becerilerini kullanarak sağlamaktadır. Çalışma açısından önemle vurgulanması gereken bilgi, transformasyonel liderliğin kriz dönemlerinde daha etkili olduğu gerçeğidir. Bu üç etken ışığında önemli örgütsel değişimler gerçekleştirilebilmekte, izleyenlerin güveni ve gruba bağlılıkları artmaktadır.



Şekil 5: Transformasyonel Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: ERÇETİN Sefika Şule (2001), 'Yönetimde Yeni Yaklaşımlar', Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, s.61

2.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, bilindiği üzere çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir.

Karizmatik liderliği ortaya çıkararak liderde bulunması gereken kişilik özellikleri;

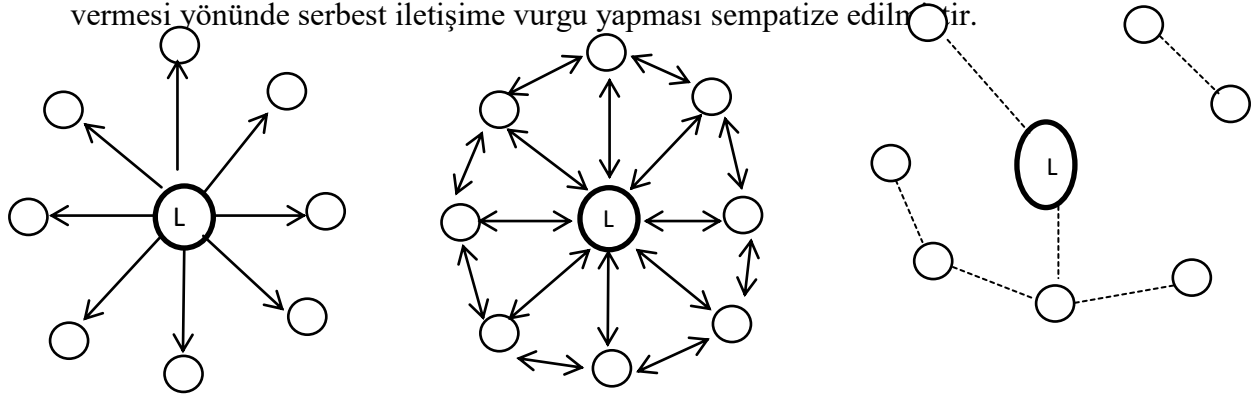
- Kendine güven,
- Kişinin kendi inançlarına duyduğu güçlü bağlılık,
- Kişisel bütünlük,
- Diğerlerini etki altına alma,
- Güç ihtiyacıdır.

Karizmatik liderler kendi değer yargıları ve inançlarını özdeşim güçleri sayesinde güçlü bir rol modeli olarak takipçilerine kabul ettirebilirler. Astlarından yüksek beklenti içerisindedirler ve bu performansı sergilemeleri için kendilerine olan güveni geliştirme yetenekleri vardır. Misyon ve hedeflere ulaşmak için izleyiciler içindeki başarıma güdülerini ortaya çıkarabilirler. Araştırmalar, karizmatik liderliği ortaya çıkaran bu kişilik özelliklerinin yanı sıra, özellikle bir durumsal etki olarak kriz dönemlerinin de karizmatik liderliğin oluşumunu tetiklediğini belirtmektedir. Astlar karizmatik liderlerine koşulsuz bir adanmışlık ve bağlılık içerisindedirler.

2.4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik yaklaşımları ile liderlik tarzlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak her ne kadar zor olsa da, liderlik yaklaşımları için; bu konuda araştırma yapan bilim adamlarının araştırmaları sonucu ortaya çıkardıkları yaklaşımlar; liderlik tarzları içinse uygulamadan doğan, kendiliğinden oluşan liderlik şekilleridir diyebiliriz.

Aşağıdaki şekilde otokratik liderliğin liderle astları arasında tek yönlü iletişimi sağlaması ve astların kendi aralarındaki ve astlardan lidere doğru olan iletişime izin vermemesi, demokratik liderliğin astların kendi aralarındaki iletişimine izin vermesi ve liderleriyle de çift yönlü enformasyon paylaşımını sağlaması, serbestiyetçi liderliğin ise, liderin görüşlerini bağlayıcılıktan uzaklaştıran astların maksimum inisiyatifine imkan vermesi yönünde serbest iletişime vurgu yapması sempatische edilmiştir.



Otokratik Lider

Demokratik –Katılımcı Lider

Serbestiyetçi Lider

Şekil 6 : Liderlik Tarzları

Kaynak: BALÇIK Bahattin (1997), 'İşletme Yönetimi', Atlas Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Konya, s.173

Araştırmamızda liderlik tarzları çeşitli şekillerde sınıflandırılmış, olumlu ve olumsuz özellikleri üzerinde durulmuştur. Liderlerin davranışlarını ortaya koyan

- a) Otoriter liderlik tarzı,
- b) Demokratik liderlik tarzı,
- c) Paternalist liderlik tarzı,
- d) Serbest bırakıcı liderlik tarzları sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otorite, kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme gücü anlamına gelmektedir. Bir liderin yasal otoritesi ile zekâ, bilgi, beceri, âmirlik karakteri, geçmişteki hizmetleri gibi şahsen sahip olması gereken vasıflarını birbirinden ayırarak liderleri değerlendirmek gerekmektedir. Üst düzey bir liderin zaaflarına karşı en büyük teminat, o liderin kişisel değeri ve özellikle manevi değerinin üstünlüğüdür. Bu değer, ne mal mülk ne de seçimle kazanılabilmektedir. (Fayol, 2012:52) Üst düzey bir liderin otoritesini kullanma şekli aslında bir nevi onun vicdanına ve hayat görüşüne kalmıştır.

Otoriter liderler esas itibariyle onları izleyenleri yönetim dışında tutarlar. Başka bir ifadeyle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler.

Duckitt (1989-1992), Feldman (2003), Seimacher ve Petzel (2005)'e göre çalışanlar otoriter liderlik tarzını, sıkı kuralları olan, katı ve dogmatik şekilde algılamaktadır. Yani bu yönetim tarzı katıdır, esnek değildir ve kurallar sıkı bir şekilde uygulanır. Bu nedenle otoriter yönetim tarzını benimsemiş liderler verilecek kararları ve yapılacak faaliyetleri önceden belirlemektedirler. Bir örgütteki yönetim tarzı ne kadar esnek olursa ve kurallar yoksa çalışma ortamları o kadar belirsizliklerle doludur. Otoriter lider, karar alma sürecine kimseyi karıştırmayı istemez, gerektiğinde açıklanması gereken bir durum söz konusu ise istediği şeyleri astlarına açıklar. Astlarının düşünceleri, bu tip liderler için pek önemli olmaz, bu tip liderlerin cezalandırma yöntemi ise, astlarını herkesin önünde eleştirmektir. Otoriter liderlik anlayışını benimsemiş liderlere, astları genellikle olumsuz duygular besler. (Baltaş, 2010:37)

Otoriter liderler, örgütsel faaliyetlerde ve çalışanları motive etmede genellikle zorlayıcı, ödüllendirme ve yasal güçlerini kullanmayı tercih ederler. Gücünü yasalardan aldıkları için çalışanlarına baskı yapmaktan çekinmezler. Bu tip liderler işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına ilettikleri için çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilirler. Otoriter liderler, otorite ve sorumluluğun tamamını ellerinde bulundururlar. (Yörük ve Dündar, 2011:97)

Otoriter liderlik tarzına göre izleyenler çalışmayı sevmeyen ve denetlenmesi gereken çalışanlar olarak düşünülür. Otoriter liderlik anlayışında “İnsan bir üretim aracı ve ekonomik bir varlıktır”. Otoriter liderler goril tipi ya da komutan yönetici olarak nitelendirilirler. Otoriter liderler zayıf, bilgisiz, tecrübesiz olsalar dahi astlarını zorla, baskıyla, korkuyla ve cezayla yönetirler. (Aytürk, 2007:94)

Otoriter lider davranışlarının sağladığı yararları şöylece sıralayabiliriz:

a) Bu liderlik biçiminin birinci yararı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülür. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır.

b) Otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da otokratik liderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü tam yetki verilmesi lideri, bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip kılmakta, bu da güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır.

c) Otokratik liderlik tarzının üçüncü yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. Yani otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncalarını şu şekilde açıklayabiliriz:

d) Liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin -sözlü olmasa dahi- inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu gibi durumlarda işgörme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve

anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar.

e) Otokratik liderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörmeye yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler ortaya konmaktadır. Fikrini, görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler.

f) Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir. Yöneticiler, astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları ve bencil davrandıkları için, iş tatminsizliği maksimum düzeye ulaşırken, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Örgütsel bağlılığı azalan çalışanların yönetime karşı nefreti artarken, moral düşüklüğü grup içi çatışmaları arttırarak buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzunu zamanla azaltmaktadır. Bu da örgütlerdeki informal grupların su yüzüne çıkarak yönetim karşıtı davranışlar sergilemelerine ve yönetsel sürece zarar vermelerine neden olabilir.

2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına, onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı göstermeye önem verir. (Eren, 2001:453)

Demokrasi, çalışanların eşit haklara sahip olarak yaşadığı örgütlerde var olan bir yönetim sistemidir. Demokratik yönetim, liderlerin yapmış olduğu faaliyetlerde çalışanlara hak ve özgürlükler açısından eşit davranması ve onları faaliyetlere katılmaları için desteklemesidir. Çünkü demokrasinin temelinde katılım vardır. Demokratik bir liderlik sürecinde, astların da yönetim sürecine bizzat katılımı gerekmektedir. Demokratik liderlik tarzı, yönetilenlerin haksız uygulamalara maruz kalmadığı, kararlara katılma hakkına sahip oldukları, düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, kendi seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını verebildikleri ve başarılı oldukları oranda üst düzeyde yer alabildikleri bir liderlik tarzıdır. (Sungurhan, 2008:2)

Demokratik örgütlerde; (Fenton, 2002:11)

- a) Yönetim ile ilişkiler bire birdir,
- b) Çalışanlar, daha iyi liderler olabilmeleri için teşvik edilirler,
- c) Çalışanlar, mizah ve eğlenceye teşvik edilirler,
- d) Çalışanlar, kendi patronlarıdır,
- e) Çalışanlar, örgütle ilgili güncel finansal bilgilere de ulaşılabilirler,
- f) Yönetim piramidi beş kattan daha fazla değildir,
- g) Çalışanların el kitabında bir cümleyle “*sağduyunuzu kullanın*” yazılıdır,
- h) Çalışanlar, işbirliği yapmak ve fikirlerini paylaşmak için toplantıları dört gözle beklerler,
 - 1) Örgütün amaç ve vizyonunu oluşturmak için çalışanların görüşleri alınır,
 - i) Çalışanlar, aktif olarak bütün gün işleriyle uğraşırlar,
 - j) Çalışanlar, arkadaşlarından dönütler alarak mükemmel iş yapmaya çalışırlar,
 - k) Çalışanların en çok bulunmak istedikleri yer, işyerleri ve işleridir.

Demokratik liderlik tarzı danışma, ortak karar verme, güç paylaşımı, yerleşme, güçlendirme gibi kavramların bir birleşimidir. Demokratik örgütlerin ortamları baskısız oldukları için çalışanların hoşuna giden tarzı yansıtır. Astlar sınırlar dâhilinde özgür bırakıldıkları için, çalışanların memnuniyet düzeyleri ve verimlilikleri üst seviyelerdedir. Astlar ile lider arasında yakın ilişkiler mevcuttur ve yönetime katılmak astları güçlendirmektedir. (Moskovich, 2009: 143)

Demokratik liderlik tarzında yöneticiler; (Hayıroğlu, 2011:38)

- a) Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için astlarıyla birlikte hareket ederler ve astlarına danışarak karar alırlar,
- b) Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını desteklerler,
- c) Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararlarına göre şekillenir,
- d) Astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanırlar,

- e) Yeri geldiğinde astları kendi inisiyatiflerine bırakırlar,
- f) Çalışanlarına değer verir ve nazik muamelede bulunurlar,
- g) Ödül sistemini kullanırlar ve ceza uygulamaları yok denecek kadar azdır,
- h) Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıklardır,
 - 1) Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunurlar,
 - i) İş tatmini, motivasyon ve verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini desteklerler,

Demokratik bir örgüt lideri; (Karadağ vd., 2006:66)

- a) Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt çalışanlarını, kendisine yardım eden kişiler olarak görür,
- b) Amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kişilere değer verir, onların hatalarını bulmak yerine onları hedeflere doğru cesaretlendirir,
- c) Birlikte çalıştığı kişilere sık sık sorular sorarak; yapılan işlerin eleştirilmesine imkân sağlayarak, *her şeyin en iyisini biliyormuş* gibi bir tutum sergilemekten kaçınır,
- d) Verdiği kararların, örgüt çalışanlarının ortak kararları doğrultusunda olmasına önem verir.

Demokratik liderlik tarzı, çalışanların motive edilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesiyle karakterize edilmektedir. Gruplara veya bireylere belirli sınırlar içinde sorumluluk verildiği için çalışanlar bu kararların sonuçlarından da sorumlu olurlar. Çalışanlar, örgüte karşı aidiyet duygusu hissederler ve böylece hem verimliliği arttırmak hem de kararları yerine getirmek için daha fazla motive olurlar. (Kophová ve Tomásková, 2011:98)

Demokratik liderlik davranışının yararlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- a) Birinci yararı izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgilenmeleri ve öneriler bulmaya çalışmalarınıdır. Bu koşullara sahip örgüt daha sıhhatli karar vermeye olanak tanımaktadır.

b) İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymaları ve motivasyonlarının yüksek olmasıdır.

c) Üçüncü yararı, demokratik liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerde grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.

d) Dördüncü yararı çalışanlar her zaman kendilerini kararlara katılmaya hazır hissederler. Karar alma sürecinde kararlara katılıp, fikir beyan edebilmek için sürekli yenilikleri takip ederler. Bu nedenle yeni fikirler ortaya çıkar.

Örgütlerde demokratik yönetim tarzından bahsedebilmemiz için, öncelikle örgütlerde demokratik bir ortamın oluşturulması, yani örgütsel demokrasinin sağlanması gerekir.

Demokratik ve katılımcı liderlik tarzının sakıncalarını şu şekilde açıklayabiliriz:

a) En önemli sakıncası; zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm kararlar birlikte alındığından zaman sisteminin yavaş işlemedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır.

b) İkinci bir sakıncası ise; izleyicilerin sayısı fazla olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulabilmesine yol açabilmektedir.

Günümüz modern dünyasında demokratik bir liderde bulunması gereken beş temel özellik aşağıdaki şekilde sıralanabilir

a) Etkinlik ve Verimliliği Gözetmek; Bir lider çalıştığı kurumdaki herkesin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli ortamı sağlamalı ve onları işe yönleltmelidir.

b) İnsancıl Davranış İçinde Olmak; Neo klasik yönetim yaklaşımının temel felsefi olan insana bir makine gibi değil, insana insan gibi yaklaşmasını bilmek gerekir.

Liderlerin çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik vb. sorunları ile ilgilenerek, bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmaları gerekir.

c) Eşitlikçi, Açık ve Güvenilir Olmak; Liderlerin aynı eğitimi almış, aynı kıdeme sahip çalışanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, siyasi görüş, akrabalık, hemşehrilik vb. ayrımı yapmamaları gerekir. Liderlerin aynı zamanda gizli alınması gereken kararlar dışındaki kararları ve uygulamalarını çalışanların bilgisi dâhilinde yapması gerekir.

d) Esnek Olmak ve Gizliliğe Özen Göstermek; Esnek bir liderin aldığı kararları ne pahasına olursa olsun uygulamak yerine, gerektiğinde örgütün ve çalışanların yararına olacaksa çalışanlara danışarak alması, gerekirse uygulamayı durdurabilen bir lider olması gerekir. Liderler gizlilik konusunda, çalışanlarının istekleri doğrultusunda onlara saygı göstererek, gerektiğinde çalışanların sırdaşı olabilmelidir. (Petersson ve Spängs, 2005:8)

Çeşitli eleştirilere rağmen, demokrasi insanoğlunun bulduğu “en az kötü yönetim” biçimi olarak hâlâ kabul edilmeye devam etmektedir. (Akpınar, 2011:236)

2.4.3. Paternalist Liderlik Tarzı

Paternalizm bir örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durumdan çok, ilgili taraflar arasındaki ilişkilerin bir ürünüdür. Böyle bir ilişkide iki taraf vardır; birinci tarafta koruyan, yardım eden, ilgi gösteren ve rehberlik eden bir lider yer alırken, ikinci tarafta lidere bağlı, hürmetkâr ve sadık bir çalışan yer almaktadır. Taraflar ilişkilerinde, birbirlerinden karşılık bekleyerek hareket ederler. Bu ilişkide, taraflar arasında belirli parasal, sosyal ve diğer kaynakların karşılıklı olarak değişimi söz konusu olabilmektedir. (Börekçi, 2009:104)

Doğu toplumlarında toplumsal kültürün önemli karakteristik özelliklerinden biri olan paternalizm oldukça yaygın bir yaklaşımdır. Bunun nedeni, kültürel olarak Doğu toplumlarının Batı toplumlarına göre, daha kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda paternalizm anlayışı, kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip kültürlerde daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Türkiye’de hâkim olan toplumsal kültürün de benzer özellikler taşıdığı göz önüne alınırsa, paternalizm Türkiye gibi toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. (Köksal, 2011:101)

Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzediği için, üst ile ast arasındaki ilişki örgütlere taşınmakta ve örgütlerde yaşatılmaktadır. (Erdem vd., 2010:148)

Baba (Paternus) kökünden de anlaşılacağı gibi, yönetilenlerle yönetenler arasındaki ilişkilerin bir baba-oğul ilişkisi olarak düzenlenmesini ve ilkinin ikincisine (“in loco parentis”) baba gibi davranmasını öngörmektedir (Fişek, 2012:63). Paternalist liderler astlarının yaşamlarına bir aile büyüğü gibi yaklaştıkları için onlara iş ve özel hayatlarında rehberlik ederler ve bunun karşılığında çalışanlardan sadakat ve saygı beklerler. (Gelfand ve dğ. 2007:493) Bütün bu davranışları gösterirken liderler otoritenin kimde olduğunu da daima astlarına hatırlatırlar. (Çalışkan, 2008:77)

Toplumda en küçük örgütlenme biçimi olan ailede nasıl ki anne ve babalar çocuklarının üzerine titriyorlarsa, paternalist yönetim tarzını benimsemiş liderler de çalışanlarının üzerine titrerler. Çocukları için karar verirken “...ben sadece senin iyiliğini düşünüyorum...” diyen anne/babalar örgütlerde yerlerini paternalist liderlere bırakırlar. Bu nedenle yeri geldiğinde paternalist liderler bazen çalışanları adına çeşitli kararlar verirler ve verilen bu kararların da çalışanların iyiliğine olduğunu düşünürler. Bu durumda asttan beklenen üste itaat etmesi ve onun kurallarına uymasındır.

Paternalist liderlik tarzı, babacan bir yardımseverlikle, sıkı disiplin ve otoriteyi, ahlakî dürüstlük ile birleştiren bir yönetim tarzı olduğu için otoriter, yardımsever ve ahlâki olmak üzere üç boyutu vardır. (Chiu and Huang, 2011:52,53)

a) Otoriter boyut, astlar üzerindeki yetki ve kontrolü ifade ederken astların üstlere mutlak itaati söz konusudur.

b) Yardımsever boyut, çalışanların ve ailelerinin refahları için liderlerin kişisel ve bütüncül davranışlarının toplamıdır.

c) Ahlâki boyut ise, liderin başkalarından yararlanmadan örnek ve özverili davranışlarda bulunmasını ifade eder. (Qinxian, 2012:4)

Otoriter liderlik tarzı ile benzerlik gösteren paternalist liderlik tarzını otoriter liderlik tarzından ayıran en belirgin özellik, öncelikle yapılan işin yerine, çalışanların yararının düşünülmesidir. Paternalist liderlerin çalışanlarıyla arasında yüksek güç mesafesi ve toplulukçu bir yönelim vardır. Liderlerin görevi astlarını korumak, onlara

rehberlik etmek ve destek olmaktır. Yüksek güç mesafesinde liderler bireyleri değil grupları yönetirler. Paternalist liderlik tarzında liderler, yeri geldiği zaman bir ebeveyn gibi çalışanlarına yaklaşıyorlar, onlar adına onlara danışmadan kararlar alırlar.

Demokratik liderlik anlayışı ile paternalist liderlik anlayışındaki farklılık ise, demokratik liderlik anlayışında astlar kararların her aşamasında yer alırken, paternalist liderlik anlayışında son sözü çalışanları adına liderler söyler. (Köksal, 2011:110) Paternalist liderlik anlayışının içinde, bir ebeveynin çocuklarına ilgili bir şekilde yaklaşımı söz konusu olsa da, aslında içten içe çalışanlar için, gizli bir otoritenin varlığı da her zaman hissedilir bir durumdur.

Çeşitli yazarlara göre paternalist liderlik tarzının aşağıda belirtilen beş alt boyutu vardır. (Özer ve Yurdun, 2012:74)

a) Çalışma Ortamında Bir Aile Havası Yaratmak: Bu tip liderler çalışanlarına bir aile babası/annesi gibi davranarak, hem iş hem özel hayatlarıyla ilgilenerek çalışanların gelişimine yönelik tavsiyeler de bulunurlar.

b) Çalışanlarıyla Yakın ve Özel İlişki Kurmak: Liderler çalışanıyla yakın ilişki kurarak onların kişisel problemleri, aile hayatları gibi konularda bilgi sahibi olurlar. İhtiyaç halinde, çalışanlarının yanında olmaktan mutluluk duyarlar.

c) İş Dışındaki Hayata Dâhil Olmak: Liderler evlilik, sünnet ya da cenaze töreni gibi özel günlerinde çalışanlarının yanında yer alırlar. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi yaklaşıyorlar, madden ve manen onlara destek olurlar.

d) Sadakat Beklemek: liderler bu fedakârlıklarının yanında, çalışanlarından bağlılık bekler. Örneğin acil durumlarda gerekirse çalışanların özel hayatlarından ödün vererek kendilerinin yanında olmalarını isterler.

e) Otoritesini Muhafaza Etmek: Çalışanlar için neyin iyi olduğunu kendi çaplarında bildiklerini düşündükleri için bu liderler otoritelerinin koşulsuz olarak kabul edilmesini bekler ve hiyerarşik ilişkiye önem verirler. Bazen bir baba/anne gibi çalışanları adına kararlar vermekten çekinmezler.

Paternalist liderlik tarzının en belirgin sakıncası; Liderler bazen astları arasında tercih yaparak eşitliği bozmaktadırlar. Nasıl ki kardeşler anne/babalarının, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesini kabul etmiyorlarsa, çalışanlarda liderlerinin diğer

çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurmasını istemezler. Yönetimsel adalet algısı çalışanlar için önemlidir. Liderin favorisi durumunda olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olurken, diğer çalışanlar için bu durum çeşitli sorunlar yaratabilir. (Börekçi, 2009:104) Örgüte birçok anlamda artılar getiren paternalist liderlik tarzı böyle bir durumda, karşıt gruplar oluşturarak örgütsel iklime zarar verebilir.

Paternalist liderlik tarzının en önemli yararı ise; yerinde ve zamanında kullanıldığı zaman örgütlerde liderler için etkili bir yönetim aracı olmasıdır. Çalışanların motivasyonunu arttırarak iş kalitesini yükseltebilir. Çalışanlar gerektiği zaman büyük fedakârlıklar göstererek örgütsel amaçlar için kendi yaşamlarından ödünler verebilirler. Liderlerini bir aile büyüğü yerine koyan çalışanlar liderlerine ve çalışma arkadaşlarına saygı da kusur etmezler. İşyerlerini kendi evleri gibi görerek her konuda gerekli titizliği gösterirler.

Özen (1997)'in yapmış olduğu çalışmaya göre, liderler bir yandan astlarına karşı mesafeliyken diğer yandan yumuşak ve hoşgörülü tutumlara yönelmekte ve elindeki yetkiyi ve gücü kullanmaktan çekinmemektedirler. Özen bu durumu yöneticilerin tatlı-sert babacan yönetici tipine yakın olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. (Büyükbuğa, 2007:128) Günümüz Türk toplumunda geçerliliği olan paternalist liderlik tarzı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bağları kuvvetlendirerek örgütsel amaçları olumlu etkileyebilir. Çalışkan (2008:155)'in yapmış olduğu çalışma sonucunda da Türkiye'de paternalist yöneticilik tarzının hoş karşılandığı bir kez daha gözler önüne serilmiştir.

Paternalizmin etkileri özellikle Japon yönetim tarzında da mevcuttur. Uche ve Timinepere (2012:201)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, Amerikalı yöneticiler karar verme, denetleme mekanizmalarına önem verirken, Japon yöneticilerin iletişim süreci ve bölümler arası ilişkilerle daha fazla ilgilendikleri ve paternalist bir yönetim tarzı sergiledikleri ortaya çıkmıştır

2.4.4. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı

Serbest bırakıcı tarza sahip bir lider, bırakınız yapsınlar yani “beni boş verin yapabileceğinizin en iyisini yapın” tavrını sergiler. (Schermerhorn, 2010:440)

Serbest bırakıcı liderlik tarzında, lider erkine çok az ihtiyaç duyulur. Serbest bırakıcı liderlik tarzı çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen

görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan bir yönetim tarzıdır. Bu tür liderlik tarzında, liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını astlara bırakmaktadır. Astlar bu yetkiye dayanarak kendi sınırları içerisindeki çalışanları, istedikleri gibi yönetmeye çalışır ve sorunların çözümünde zor durumda kaldıklarında isterlerse lidere başvururlar.

Bu tür örgütlerde üst kademede bulunan liderler çeşitli nedenlerden dolayı yetkilerini kullanmaktan çekinirler. Bu nedenlerin başında örgütten uzaklaşma, yabancılaşma, yetki kullanmaktan çekinme, küsme, yetki kullanmaya gerek duymama ya da kullandığı bu yetkiye inanmama gelir. Bu nedenle liderler işbölümünü, görev tanımlarını, iş akışını alt birim ve bölüm yöneticilerine bırakır. Kendileri iş doyumunu yaşamadıkları için çalışanların iş doyumuyla ilgilenmezler. Takım ruhu geliştirmek için bir çaba harcanmaz, uyumsuz ve problemlili çalışanlar kendi haline bırakılır. Örgütte çatışmalar yaşansa da bu çatışmalar ya kendiliğinden çözüm bulur ya da uzun süre devam eder ve gider. (Başaran, 2004:123)

Liderler kendileri tarafından belirlenen sınırlar içerisinde çalışanlarının faaliyet göstermesine izin verirler. Astlarını bağımsız davranmaya ve insiyatif kullanmaya teşvik ederler. (Özsalmanlı, 2003:139) Bu liderlik tarzında, liderler çalışanlarına karışmadıkları için bazı çalışanlar çalışıyormuş gibi görünerek, örgüte pek katkıda bulunmaz ve gizli işsizler arasında yer alırlar.

Serbest bırakıcı yönetim tarzını benimsemiş liderler; otoriteyi hemen hemen hiç kullanmazlar. Çalışanlara kaynakları sunarak çalışanları kendi haline bırakırlar, çalışanların ihtiyaç duyduğu konularda ancak onlara katılırlar. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal tepkilerden kaçınırlar. Örgütteki iş bölümüyle yeterince ilgilenmezler.

Bu yönetim tarzında liderler “ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin” düşüncesine sahiptir. Bu nedenle lider çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır sergiler, ne işle ne de başka şeylerle ilgilenir, sadece odasında oturur, sorulan sorulara kısa cevaplar verir, sorumluluk almaktan kaçınır, lider rolünü oynar. Bu tür liderlik anlayışında, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve korunmasına önem

verilir. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak bu liderlik tarzının en belirgin özelliğidir. (Arlı, 2007:61)

Bu tarz liderler astlarını etkilemeyen, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu liderler sürekli olarak evraklarla uğraşırlar ve astlarından uzak dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler vermezler ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı, bazen yetersiz liderlik tarzının etkisini ortadan kaldırabilir. Çünkü bazı çalışanların sahip olduğu, yüksek yetenek, deneyim, eğitim, iç motivasyon kendilerine yeterli gelebilir. Bu liderlik tarzı, bazı kurumlarda işlerin liderin niteliğine bakılmaksızın yapılmasını sağlayabilir. (Torlak, 2008:281)

Serbest bırakıcı liderlik tarzının yararları şu şekilde açıklanabilir:

a) Bu liderlik tarzı, mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirme eğiliminde olan çalışanlara uygulanabilecek bir yönetim tarzıdır. (Eren, 2010:463) Çünkü bu yönetim tarzının, çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır.

b) Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunları çözebilir, yeni fikirleri test edebilir ve böylece en uygun kararları alabilirler. Bu süreçte liderin görevi ise, çalışanlara kaynak ve malzeme sağlamaktır. (Buluç, 1998:9)

Bu liderlik tarzının sakıncaları ise;

a) Liderler kabuklarına çekildikleri için en büyük sakıncası, örgütsel ortamda yaşanacak belirsizlik durumlarının çalışanları olumsuz etkilemesidir. Bu tarz liderler genellikle güç kullanmaktan çekinirler. Yönetimsel güç ortadan kalktığı için bazen örgütlerde yıkıcı gruplar ortaya çıkarak, örgütsel ortama zarar verme aşamasına gelebilirler. (Yörük ve Dündar, 2011:98-99)

b) Bu liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderlerin yönetsel faaliyetlerle ilgilenmemesi sonucunda örgütlerde başıboş bir havanın etkili olmasıdır. Bunun sonucu olarak da çalışanların çoğu kuralsızlık, güvensizlik ve ilgisizlik içinde işleri yürütmeye çalışır. Böyle bir durumda örgütlerin sonu, özel sektörde iflasla sonuçlanırken kamu sektöründe ise arkadan itişlerle işler yürütülmeye çalışılır. (Özgür, 2011:224)

Bu liderlik tarzını uygulayan liderlerin örgütlerdeki varlığı ya da yokluğu örgütsel aktiviteleri etkilemez. (Pop and Pop, 2008:2605)

2.5. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik teorilerinden sonra akla gelen en önemli konu, ideal bir liderde bulunması gereken liderlik özelliklerinin neler olacağıdır. Burada kullanılan 'ideal' kavramı işleri en iyi ve en etkili şekilde yerine getirmek anlamındadır. Ekip üyelerinin liderlerin ardından giderken onda görmek istedikleri özellikleri şöyle özetleyebiliriz.

2.5.1. Tutarlılık ve Dürüstlük

- a) Lider özü sözü birdir.
- b) Söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık ve süreklilik vardır.
- c) Verdiği sözleri tutar, yerine getiremeyeceği sözler vermez.
- d) Lider, ekip üyeleri arasında ayırım gözetmez. Aykırı düşünceleri katkı olarak değerlendirir, ekip üyelerine karşı saygılı ve adil davranır.
- e) Liderin iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksektir.

2.5.2. Karar ve Kararlılık

- a) Baskı altında ve yetersiz bilgiyle de doğruya en yakın kararı verebilir.
- b) Bilgi toplar, analiz eder, geniş bir perspektif benimser ve hızlı karar alır.
- c) Ekip üyelerine karşı duyduğu sorumluluk kararlarına egemendir. Başkaları adına risk alır.

2.5.3. Yeterlilik

- a) Yaptığı ve yönettiği işi iyi bilir. Delege ettiği işlerin ayrıntısına hakimdir.
- b) Öğrenmeye ve gelişime açıktır. Bilmediğini bilir, bilmek için çaba gösterir ve danışır.

2.5.4. Vizyon Sahibi Olmak

a) Liderin zihninde sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim vardır. Bu dünya görüşü entelektüel ve kültürel bir birikimin sonucudur. O, bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahiptir.

b) Lider zihnindeki geleceğe dönük resmi bir mesaja dönüştürür ve hitabet becerisiyle ekibine aktarır. Ekip üyelerinin, neyi neden yaptıklarının farkında olmasını, nereye doğru gittiklerini bilmesini sağlar.

Ayrıca liderde şu özelliklerin de bulunması gerekir:

- a) Kendisini iyi tanımalıdır.
- b) İşlerinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- c) Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- d) Amaçları belirlemelidir.
- e) Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- f) Sonuçları denetlemelidir.
- g) Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- h) Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır.
- ı) Zıt görüşleri davet etmelidir.
- i) Üyelerle diyalog kurmalı, doyurucu bilgi iletmeli ve gerekli bilgileri toplamalıdır.
- j) İyi bir dinleyici olmalıdır.
- k) Hataları hoş görmelidir.
- l) Üyelere örnek olmalıdır.

- m) Grup çalışmasına özen göstermelidir.
- n) İnsancıl olmalı, herşeyi sevmeli ama insanları herşeyden çok sevmelidir.
- o) İnsiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.
- ö) Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermemelidir.
- p) Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır.
- r) Gerekğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır.
- s) İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır.

2.6. LİDERLİK GÜCÜ KAYNAKLARI

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Lider bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir.

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. (Shetty, 1978:176) Bu sınıflamaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.

2.6.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

2.6.2. Yasal Güç

Bu güç kaynağı, izleyicilerin, liderin kendi davranışını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan liderlerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. (Deitzer, 1970:197) Burada, astların, liderlerden gelen isteklere uymaya

kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. (Luthans, 2005:392)

Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, liderinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki 'yasallık' hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, liderin karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir.

2.6.3. Ödüllendirme Gücü

Eğer lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme; ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer lider astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir güç kaynağına sahip demektir.

2.6.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. (Shetty, 1978:176)

Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişisel özellikleri nedeni ile (örneğin görüntüsü, konuşması, sesi, kültürü vs.) diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkanına kavuşacaktır.

Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

2.6.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada izleyicilerin algısı önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını

kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir liderin astlarının sorununu çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır.

Liderlere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflamaya ek olarak başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Carzo ve Yanouzas'a (1967:198) göre başlıca liderlik gücü kaynakları şunlardır.

a) Politik Manevralar veya Örgütte Politika Yapmak: Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar, birliktelikler kurarak, gruplar oluşturarak ve otoritesi olan mevkiye gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler.

b) Örgütsel Kaynaklar: Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine veya yetkili kişilere yakınlığı, bilgi ve haber akış sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs. gibi hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

c) Kişisel Kaynaklar: Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

d) Grup Kaynakları: Belirli gruplara üye olma, hatta önemli kişilerle dost olma (Flippo, 1970:226) kişiye başkalarını etkileme imkanı, yani güç sağlayabilir.

2.7. BİR LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN EN ÖNEMLİ BECERİ

Ekonomik ve ticari gelişmenin her aşamasında, ayakta kalabilmek ve gelişmek için farklı beceri ve yetenekler gereklidir. Eskiden işi iyi yapma konusunda kararlı ve konsantre olmak gerekliydi. Daha sonra rekabet ortamında sürekli olarak mücadele etmek ve kimseden geri kalmamak da gerekmeye başladı. Ayrıca iş ortamındaki herkesin bu düşünceleri paylaşmasını sağlamak zorunluluğu da vardı. Bütün bu gereklilikler günümüzde de geçerli olmakla birlikte tüm bunlara ek olarak bir lider olarak başka bir beceriye de sahip olunması gereklidir.

Bir lider olarak bugün sahip olunması ve geliştirilmesi gereken en önemli beceri, en iyi elemanları işe alabilme ve onları elde tutabilme becerisidir. Bir lider olarak bunu başarabilme yeteneği, diğer bütün liderlik becerileri içinde liderin başarı ve kazanç düzeyini en fazla etkileyen beceri faktörüdür.

Kriz ortamında etkili düşünme gücüne sahip, tüm varlığıyla içinde bulunduğu organizasyonun bu krizden çıkabilmesi için becerilerini ortaya koyabilen, verimli, sağlam insan gücüne sahip olmak gereklidir. Liderin en iyi elemanı işe alabilme, onu elde tutabilme amacına ulaşmasında etkili olacak yirmi bir yöntem vardır. Bu yöntemler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

a) En Büyük Önceliği İnsan Seçimine Vermelidir: Bir lider olarak başarının yüzde doksan beş oranında, birlikte çalışmak için seçeceği insanlara bağlı olduğunun bilincinde olmalı ve yeni elemanları işe alırken, onları seçmek için gerekli zamanı ayırmalıdır.

b) Yapılacak İş Hakkında Dikkatle Düşünmelidir: Bir adım geri gelip işe, içinde bulunulan pozisyona objektif gözlerle bakmalıdır. Organizasyondaki kişiden beklenen sonuçları, bu sonuçlara ulaşmak için gereken becerileri ve ideal bir adayda bulunması gereken ideal özellikleri belirlemelidir.

c) İş Tarifini Yazmalıdır: Bir lider yazarak düşünmelidir. Belli bir pozisyonu doldurmak için işe almak isteyeceği ideal kişinin tarifini yazmaya birkaç dakikasını ayırmalıdır. Aradığı nitelik ve becerileri önem sırasına göre listelemelidir. Bu tarife düzenli olarak başvurmalıdır.

d) Geniş Bir Ağ Atmalıdır: Olasılıklar Yasası'nı kendi yararına kullanmalıdır. İdeal iş adaylarını her yerde; personelin içinde, dostlarının arasında, kişisel bağlantıları içinde, gazete ve internet ilanlarında, insan kaynakları ajanslarında ve aklına gelen diğer yerlerde aramalıdır. Açık üniversiteler ve yerel okullarla temas kurmalıdır. İhtiyacı olan insanları bulmak için sürekli araştırma yapmalıdır.

e) Etkin Bir Biçimde Mülakat Yapmalıdır: Her iş mülakatı için, kendisi için kilit olan soruları yazarak önceden iyice hazırlanmalıdır. Geçmiş performansla, şimdiki isteklerle ve geleceğe dair hedeflerle ilgili sorular sormalıdır. Yani satın almaya karar vermeden, satmaya başlamalıdır.

f) Başarının En Önemli Ön Göstergesini Aramalıdır: Mülakat sırasında sorular sorarken, kişinin, şirkette çalışmayı gerçekten isteyen bir aday olup-olmadığını anlamaya çalışmalıdır. Bu tavır başarıyı garantilemeyecektir fakat, adayın işte başarılı olacağının en iyi ön göstergesidir.

g) Geçmiş Performansı İyice Araştırmalıdır: Başarılı bir iş tecrübesi, mülakat sürecinin odak noktasıdır. İşine özel katkılarda bulunacak bir eleman arayan liderin unutmaması gereken, gelecekteki başarının yegâne temelini geçmişteki başarılar olduğu kuralıdır.

h) Özgeçmişleri ve Referansları Dikkatle Kontrol Etmelidir: Adayın kendi geçmişiyile ilgili belirttiği her ayrıntıyı araştırmalı ve doğrulatmalıdır. Çoğu özgeçmişler ve CV'ler bir şekilde çarpıtılmıştır. Adayın, işi gereği gibi yapıp-yapamayacağını kontrol etmek için zaman ayırmalıdır.

i) Üç Yasası'nı Uygulamalıdır: Yavaşlamalı ve karar vermeden önce mülakat sürecini uzatarak adayla üç kez bir araya gelmelidir. Adayla üç ayrı mekânda mülakat yapmalıdır. Personelden üç kişi adayla ayrı ayrı mülakat yapmalıdır. Üç ayrı referans sahibiyle görüşülmelidir. İlerisi için zaman kazanılmak isteniyorsa, işin başında acele edilmemelidir.

i) Kararı Uygun Bir Biçimde Vermelidir: Bir liderin mükemmel olup olmadığını gösteren gerçek ölçüt, kilit önemdeki kararlarını uygun bir biçimde verip-vermediğidir. Bütün bilgileri toplayıp, adayın referanslarını kontrol ettikten sonra, 'içindeki sesi' dinlemeli ve kişisel yargısına güvenmelidir.

j) Uygun Bir Maaş Belirlemelidir: Doğru kişiyi işe almak için ödemesi gereken doğru rakam üzerinde ortak bir karara varmaya zaman ayırmalıdır. Bu, işe alma sürecinin önemli ve duygusal bir aşamasıdır ve gelecekteki ücret görüşmelerini belirleyecek olan da bu ilk rakamdır.

k) Onları, İşe Doğru Bir Biçimde Başlatın: Yeni bir işin ilk günleri ve haftaları, elemanın gelecek aylar ve yıllarla ilgili fikrini belirleyecektir. Onun yeni işinde iyi karşılanmasını ve rahat edeceğini bilmesini sağlamak için çaba sarf edilmelidir.

l) Onları İşe Güçlü Bir Biçimde Başlatmalıdır: Yeni kişi için eksiksiz bir iş planı hazırlamalı ve ona, daha ilk günün ilk saatinden itibaren birçok iş ve görev vermelidir. İnsanlar meşgul olmayı severler ve ilk gündeki yoğunluk düzeyleri, gelecekteki yoğunluklarını belirler.

m) Sorunları Çabuk Çözmelidir: Sorunları çözmek ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmak konusunda seri hareket etmelidir. Fikri ne olursa olsun, kendisini profesyonel bir sorun çözücü olarak görmelidir. Daima geleceğe odaklanmalı, kimin suçlu olduğuna değil, neyin yapılabileceğine bakmalıdır.

n) Performansı Profesyonel Bir Biçimde Geliştirmelidir: Bir liderin yapması gereken, başkaları yoluyla alınan sonuçların bütün sorumluluğunu üstlenmektir. En iyi işin çıkarılmasını sağlamak için, görevi net ve anlaşılır bir ifadeyle vermeye ve işi, etkin bir biçimde denetlemeye zaman ayırmalıdır.

o) Karşısındakinin İyi Niyetli Olduğunu Varsaymalıdır: İş ortamında insani sorunlar daima çıkar, bu kaçınılmazdır. Ancak herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır ve liderin tavrı da bu inancı yansıtmalıdır.

ö) Çalışanların En Derin İhtiyaçlarını Karşılmalıdır: Herkesin 'bağımlılık' 'bağımsızlık' ve 'karşılıklı bağımlılık' ihtiyaçlarının şirket hedefleri doğrultusunda tatmin edildiği bir ortam yaratmak için her gün çaba harcamalıdır.

p) Katılımcı Liderlik Anlayışına Uygun Hareket Etmelidir: Düzenli toplantılar tertipleyerek, personeli bir araya getirmeli ve iş hakkında konuşmalarını, fikirlerini paylaşmalarını sağlamalıdır. Herkesi bu sürecin içinde tutmalıdır. Harika bir ekip yaratmanın yegâne yolu budur.

r) İnsanlara Kendilerinin Önemli Olduklarını Hissettirmelidir: İnsanlar kendilerinden ne kadar memnun olurlarsa, iyi bir iş çıkarma konusundaki motivasyonları da o kadar yükselir ve işlerinde de o kadar mutlu olurlar. Elemanlarının moralini yüksek tutmak, kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak için her fırsatı değerlendirmelidir.

s) Çalışmak İçin Harika Bir Yer Yaratmalıdır: İyi niyetli hatalara izin vererek, hata yapan elemanları eleştirmeyerek, onları işten çıkarmak veya cezalandırmakla tehdit etmeyerek, bir güven ve rahatlık ortamı yaratmalıdır. İnsanlara işleri nasıl ve ne zaman yapacakları konusunda esneklik sağlamalıdır.

ş) Sürekli Olarak Personelin Üzerine Odaklanmalıdır: Personel işteki değiştirilemez olan yegâne unsurdur. Onlarla gönüllü çalışmalı ve birçok başka iş imkânına sahip kişilermiş gibi davranılmalıdır. Lider, sizinle çalışmalarının tek

nedeninin, onlara son derece iyi davranmanız olduğunu varsaymalıdır. (Tracy, 2003:107-111)

Sonuç olarak bir lider olarak, birlikte çalışılacak olan doğru kişileri seçme çalışması, gerek bir lider olarak sizin, gerekse de şirketinizin başarısı için en çok önem verilmesi gereken bir süreçtir. Gelecek için, bu geleceği gerçeğe dönüştürme yolunda çalışacak olan uygun insanları seçmekten daha hayati bir aşama yoktur. Seçimde yapılacak tek bir hata bile, kritik bir alanda başarısızlığa ve çoğu durumda ve özellikle kriz dönemleri gibi olağanüstü durumlarda da bütün bir şirketin başarısız olmasına neden olacaktır.

İşletmelerde kriz öncesi veya kriz sonrası yetenekli ve kalifiye personel ile çalışmak işletme verimini büyük oranda etkilemektedir. Yeteneksiz ve tecrübesiz çalışanlarla krize karşı koymak imkânsızdır. Liderin kriz döneminde kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun olarak, insan kaynaklarını yönlendirerek yönetmesi gerekir. (Gürsoy, 2001:24)

Bunu yapabilmek içinse bir liderin en önemli görevi daha önce de bahsettiğimiz gibi kalifiye insan gücünü seçmek olmalıdır. İster küçük ister büyük işletmeler olsun, kriz dönemlerinde ilk yapılan eylem, insan kaynakları üzerinde revizyona gitme düşüncesidir. Bunun en önemli nedeni de insan kaynaklarının üretim içinde en büyük maliyet unsurunu oluşturmasıdır. Maliyeti bu denli yüksek olan, bir organizasyonun günümüzde sahip olması gereken en önemli güç olarak kabul edilen, insan gücü alımında yukarıdaki teknikleri harfiyen uygulayan lider, kuşkusuz başarılı olacaktır. Böylelikle her zaman, özellikle de kriz dönemlerinde elinin altında profesyonel ve kalifiye insan gücünü bulunduran lider için, takım ruhuyla birlikte kriz dönemini aşmak çok daha kolay olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK DAVRANIŞI

Bu bölümde; kriz yönetimi, kriz yönetim programı, kriz yönetim sürecinin safhaları, kriz yönetim türleri, krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada liderin kullandığı teknikler, liderlik yaklaşımlarında değişim ve kriz konuları incelenecektir.

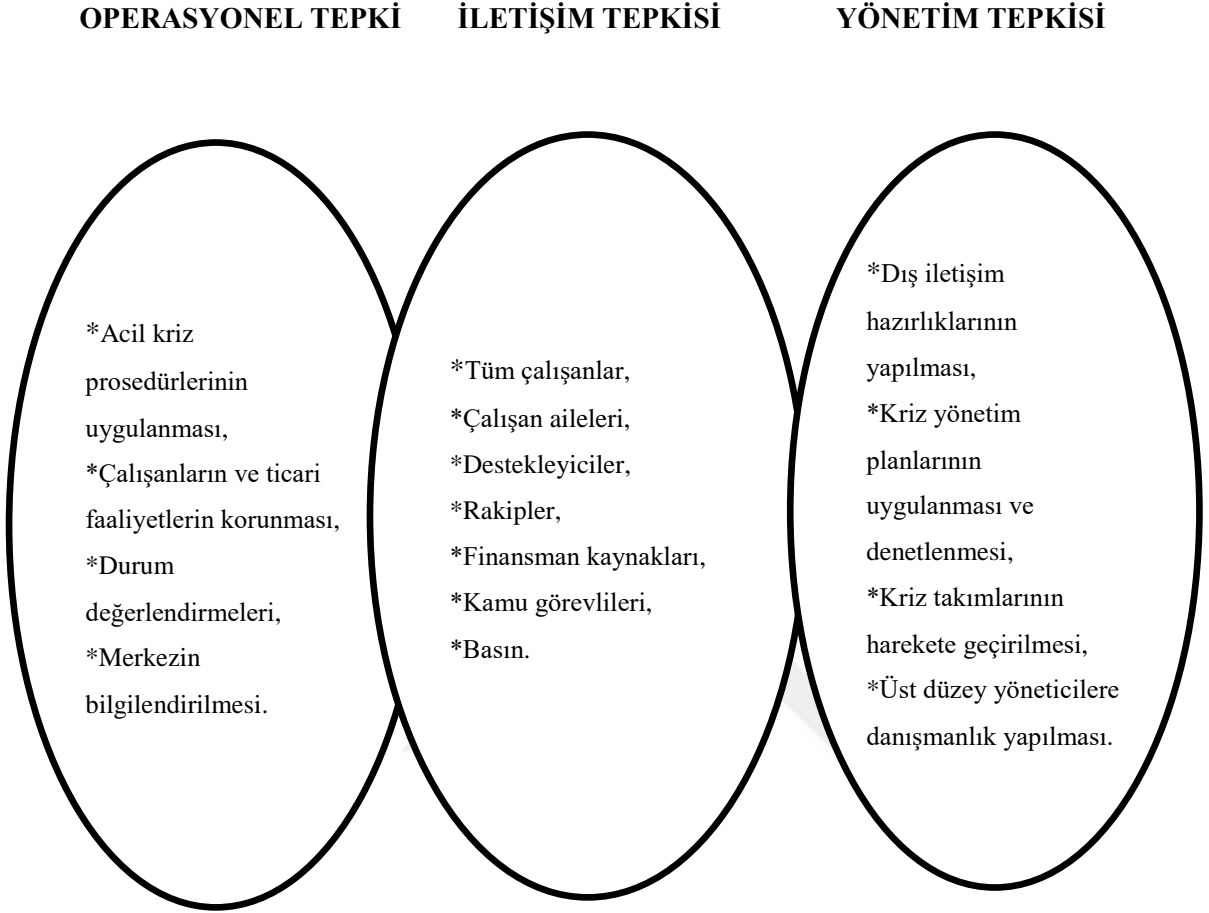
3.1. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz Yönetimi; ‘örgütün her zamanki işletmecilik faaliyetlerini ve işlerini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay, etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu’ olarak tanımlanmaktadır. (Pheng L.S., 1999:231) Ancak örgütlerin olası her türlü kriz için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kriz yönetimi düşüncesi genel bir anlamdan çok yönetilebilir kriz türlerini içeren daha sınırlı bir anlamı içermekte ve olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize dönüşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma süreci olarak değerlendirilmektedir. (Tutar, 2000:90)

Koçel’e (1993) göre kriz yönetimi; ‘kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur ve sistematik olarak adım adım verilecek kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızlandırarak, yeni kararlar almayı kapsamaktadır.’

Kriz yönetimi, bir liderin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle, karşılamaya çalışma sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir liderin başarısı, örgütün kayıp ve kazançlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Başarılı bir lider, tehlikeye yönelik ‘korku krizleri’nin yönetiminde muhtemel kayıpları asgariye indirebilirken, ‘fırsat krizi’nin yönetiminde, muhtemel kazançların azamileştirilmesini mümkün kılar. (Dinçer, 1992:334)

Kriz yönetimi süreci üç tür örgütsel tepkiyi içinde barındırmaktadır. Bu tepki türleri aşağıda şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7: Krizde Tepki Türleri

Kaynak: PİRA Aylin (2004), ‘Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme’, İletişim yayınları, İstanbul, s.184

3.2. KRİZ YÖNETİM PROGRAMI

Kriz liderliği her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılar. Organizasyonlarda krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi;

- a) Stratejik yönetim faaliyeti,
- b) Teknik ve yapısal yönetim faaliyeti,
- c) İletişimin yönetimi faaliyeti,
- d) Psikolojik-kültürel öğelerin yönetim faaliyeti, (Tutar, 2000:84)

Olmak üzere dört farklı boyuttan oluşur. Liderler bu boyutları hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde başarılı olurlar. Aksi takdirde krizin yönetilmesi mümkün olmaz. Bu faaliyetler, kriz yönetim programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir.

Kriz yönetiminde başarıdan söz edebilmek için yukarıda gösterilen örgütsel tepkiler ile kriz yönetim boyutlarının birbirine entegre edilmesi gerekir.

3.2.1. Stratejik Yönetim Faaliyeti

Lider kriz yönetimi ile ilgili stratejik faaliyetleri şu şekilde belirleyebilir:

- a) Örgüt felsefesinde köklü bir değişiklik yapılır.
- b) Kriz yönetimi misyonuna uygun, mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur.
- c) Kriz yönetimi stratejik planlamayla bütünleştirilir.
- d) Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla eğitim faaliyetleri sürdürülür.
- e) Yeni örgütsel vizyona uygun, görev stratejileri oluşturulur.

3.2.2. Teknik ve Yapısal Yönetim Faaliyeti

Lider kriz yönetimini belirli teknik alanlara odaklanarak yapar. Organizasyonların; teknik ve yapısal faaliyetlerde önceliği, bir kriz yönetim takımı oluşturmaktır. Kriz yönetim takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızla karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır. *Kriz yönetim takımları kriz durumlarının dışında da kullanılabilir. Bu maksatla takımın fonksiyonu kriz yönetimi çabalarını organize etmek ve daha proaktif bir tutum ortaya koymaktır.* Kriz yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken bir husus da organizasyonel öğrenme sürecini geliştirmek ve kriz olasılığını azaltmaya çalışmaktır. Kriz yönetimi takımı çeşitli departmanlardan yöneticilerle, sık sık bir araya gelerek gelişmeleri gözden geçirir. Kriz yönetimi ile ilgili olarak Mitroff ve Pearson'un (1993:114) önerdiği faaliyetler şunlardır.

- a) Kriz yönetimi biriminin oluşturulması,
- b) Kriz yönetimi için yeterli bütçe oluşturulması,

- c) Sürekli değişme ve gelişim için politika ve programların oluşturulması,
- d) Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi,
- e) Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve 'stratejik acil durum odası'nın oluşturulması,
- f) Ürün, hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılması.

3.2.3. İletişim Yönetimi Faaliyeti

Bu gruptaki faaliyetler, krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgilerin ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir. Kriz döneminde medyanın eğitimi ve halkla ilişkilere dönük çalışmalar oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanlarına göre kriz ortamlarında organizasyonlar, 'iyi bir mesajın, kötü bir krizi çözeceğine' inanmalıdırlar. Krize hazırlanan organizasyonların, halkla ilişkileri kullanmaksızın krizin farkına varmaları ve bunu diğer faaliyetlerle birleştirmeleri mümkün olmaz hatta bu durum kötü bir krizin nedeni olabilir ve gayretler boşa gidebilir.

Kriz yönetimi programında, iletişimle ilgili faaliyetler: (Mitroff, 1993:114)

- a) Kriz yönetimi için medyanın eğitimi,
- b) Halkla ilişkilerin geliştirilmesi konusunda faaliyetlerde bulunulması,
- c) Örgüt içi etkin iletişim için bilgi artırımı, yeni iletişim teknoloji ve kanallarının kurulması,
- d) Yararlı olabilecek kesimlerle (polis, medya) ilişkilerin geliştirilmesi ve işbirliğinin artırılması gibi faaliyetleri içermelidir.

Kriz döneminde önemli bir yönetsel fonksiyon olan iletişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, iletişimde olası engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Cok'a (1993:175) göre bu engeller şu şekilde tespit edilebilir:

- a) Bireyler okudukları ve duydukları konusunda peşin hükümlü ve seçicidirler, duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler.
- b) Korku ve diğer duygusal durumlar, mesajın iletimini zorlaştırabilir.
- c) Güven eksikliği etkili iletişimin önemli bir engelidir.

d) Şifai zorluklar anlaşmazlığın ve karışıklığın kaynağı durumundadırlar.

e) İletişimin diğer önemli bir engeli (mektuplar, kısa notlar, raporlar ve telefon mesajları gibi) aşırı bilgi yükü ve iletişim becerilerindeki eksikliklerdir.

3.2.4. Psikolojik ve Kültürel Yönetim Faaliyeti

Burada en büyük sorumluluk lidere düşmektedir. Bunun için psikolojik ve kültürel faktörlerle ilgili olarak: (Mitroff, 1993:115)

a) Kriz yönetiminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst yönetimin oluşturulması,

b) Faaliyet grupları ile ilişkilerin artırılması,

c) Korku ve panik halindeki bireylerle ilgili olarak, kriminal davranış bilgisinin artırılması,

d) Krizin duygusal/psikolojik etkileri konusunda uzmanların görüşlerinin alınması,

e) Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stres yönetiminin yapılması,

f) Geçmişin kriz ve tehlikelerinin simülasyon yöntemleri kullanılarak yeniden hatırlanması ve öğrenme faaliyetinin sürdürülmesi gerekir.

Kriz yönetimi için psikolojik unsurda en önemli husus, liderin inandırıcılığını sürekli korumasıdır. *Fakat kriz yönetimi için sistem yaklaşımı, örgüt felsefesinde temel bir değişimin yapılmasını gerekli kılabilir.* Kriz yönetimi belirsizliği ve gerilimi artırıcı, rahatsız edici konularla yüzleşme gibi politik bir yürekliliği gerektirir. Bu nedenle liderden en alt kademe çalışanına kadar, tüm çalışanlar, yeni bir örgütsel felsefe ve vizyonla kriz üzerine odaklanırlar. (Tutar, 2000:87)

Kriz yönetiminde başarıdan söz edebilmek için şekil 7'de gösterilen örgütsel tepkiler ile yukarıda açıklaması yapılan kriz yönetimine ilişkin dört boyutun birbirine entegre edilmesi önem taşımaktadır. Krizde yönetiminin boyutları, aşağıda tablo 5'de ayrıca gösterilmiştir.

Tablo 5: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

STRATEJİK YÖNETİM	<ul style="list-style-type: none">* Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik* Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama* Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri* Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim* Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
TEKNİK VE YAPISAL DENETİM	<ul style="list-style-type: none">* Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik* Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama* Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri* Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim* Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
İLETİŞİMİN YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none">* Örgüt içi iletişim* Medyayla ilişkiler* Halkla ilişkiler
PSİKOLOJİK VE KÜLTÜREL ÖĞELERİN YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none">* Örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak* Ekip ilişkilerini güçlendirmek* Korku ve paniği gidermek

Kaynak: PİRA Aylin (2004), 'Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme', İletişim yayınları, İstanbul, s.185

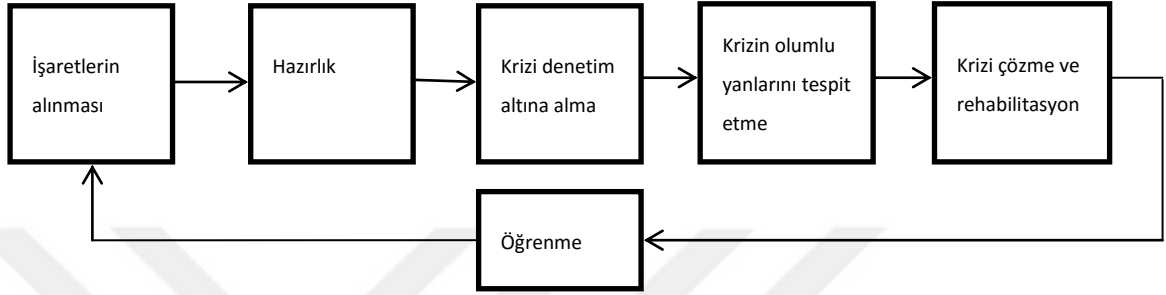
3.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN SAFHALARI

'Kriz yönetimi' genel bir anlam ifade etse de, farklı türlerde krizler vardır ve bunların ortaya çıkışları da farklıdır. Ancak yine de ister korku krizi, ister hasar veya kayıp krizi olsun, kriz türlerinin aralarında güçlü benzerlikler vardır.

Her türlü kriz mutlaka organizasyon yönetimini etkiler. Tüm krizler;

- a) Kriz belirtilerinin ortaya çıkması,
- b) Krize hazırlık ve korunma,
- c) Zararların giderilmesi,
- d) Örgütsel yapının iyileştirilmesi,
- e) Öğrenme,
- f) Krizin olumlu yanlarının saptanması,

Gibi altı ayrı aşamayı içerir. Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzeni içinde gelişmez, yine de organizasyonlar her zaman bu sürecin ilk aşaması olan ‘krize hazırlık’ aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile olası en kötü kriz senaryosu oluşturarak, krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir. Bu bakımdan kriz yönetim süreci genel olarak beş temel adımı içerir ve bu adımlar şekil 8’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 8: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: TUTAR Hasan (2000), ‘Kriz ve Stres Ortamında Yönetim’, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.89

3.3.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama ‘erken uyarı sistemi’nden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesini gerektirir. Krizler ortaya çıkmadan önce, erken uyarı sistemlerinden gelen sinyaller, ısrarlı bir biçimde ve defalarca ortaya çıkar. Lider bu işaretleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır. (Tutar, 2000:90)

Krizin gelişim süreci, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilebilir. Bir hastalık had safhaya ulaşana kadar, nasıl birtakım belirtiler verirse, kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce, birtakım uyarı sinyalleri gönderir. Bir hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o kadar kolaylaştırır. Erken uyarı sinyallerinin lider tarafından gerektiği gibi izlenip değerlendirilmemesi sonucunda krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. (Busse, 1985:166)

Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa, tehditlere karşı savunma ve örgütün denge durumuna dönmesi de o kadar zor olur. Bu bakımdan uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi konusu önem taşımaktadır.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması dikkat edilmesi gereken başka bir noktadır.

3.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla organizasyonun birimlerini, departmanlarını, veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. (Mitroff, 1993:13) Liderin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer lider, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden krizden kaçınmak mümkün olabilir.

Kriz yönetiminde 'korunma yaklaşımı' arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğurur. *Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değeri göz önüne almak gerekir.* Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetim felsefesini kavramak, krizden kaçınmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır. (Dinçer, 1992:335)

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için, dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Dış çevrenin analizi edilmesi ve çevresel şartları örgütün kaynaklarının karşılayıp karşılayamayacağını araştırılmasını gerektirir. Bunun için, önce örgüt içi analiz yapılarak, örgüt kaynaklarının, örgütü dışardan etkileyen faktörler karşısında ne durumda olduklarının ortaya konması gerekir. Krizden kaçınmanın en etkili yollarından biri, örgütün istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. Bu ancak gerekli input-output akımını kolaylaştıran bir örgütsel yapıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle başarılabilir.

Kriz yönetimi disiplinler arası bir yaklaşımdır. Organizasyonların farklı bölümleri, kendi krizlerine yol açabilir. Kriz sadece endüstrinin tümünde olmaz, bazen

de bir organizasyonun alt bölümlerinde olabilir. Bir bölüm, terörizmden etkilenebilir, diğer bölüm ürün hileleri, bir başka bölüm hatalı iletişim nedeniyle krizi yaşayabilir. Bu nedenle krizin yeri ve türü, krize hazırlık ve korunma faaliyetlerinde belirleyici olur.

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz. (Regester, 1989:79)

- a) Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- b) Faaliyetlerde sorumluluğun başarılmaması yoluyla güven oluşturmak,
- c) Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- d) Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- e) Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- f) Organizasyon adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- g) Tüm faaliyetleri test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek.

Plana göre krizi yönetmek maksadıyla yürütülen faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanacağı anlaşılırsa, kriz yönetiminin esasından olan 'daima umulmayı beklemek ve ona hazırlıklı olmanın' gerekliliğine göre gelişme bile, bir değişim planı hazırlamak krizi denetim altına almak için yararlı olur.

3.3.3. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savuma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa, onu ortaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma nedeniyle, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, organizasyonun yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkânsız olur.

Krizi denetim altına alma, ancak denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun mümkün olması durumunda, kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir. Kriz yönetimi için eğitim: (Rosenthal, 1991:105)

- a) Karar vericilerin, kriz gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
- b) Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
- c) Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek,
- d) Mümkün olabildiğince en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma tekniklerini içerir.

3.3.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Baltaş'ın tesbit ettiğine göre, Çin yazısında 'kriz' kelimesi iki sembolle ifade edilir. Bunlardan biri 'fırsat' (fırsat krizi), diğeri 'tehlike' (tehlike krizi) anlamına gelmektedir. Yani bir krizde hem aşılması gereken zorluklar, hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır. (Baltaş A.-Baltaş Z., 999:65) Buraya kadar defalarca üzerinde durduğumuz gibi, kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmez; bazı krizler, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. Krizin ortaya çıkardığı gelişmeler, örgütsel faaliyetleri ister olumlu, ister olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirmesi, hedef ve örgütsel vizyonun yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle kriz sürecinde ve kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yeniden yapılanma faaliyetleri gerekli olur.

Krizi yönetme, her şeyden önce krizin her zaman örgütün aleyhine sonuçlar doğurmayacağını kabul etmekle başlar. Daha önce de belirttiğimiz gibi, kriz ortamına girmek veya krizle baş başa kalmak, sürekli olumsuz sonuçlar doğurmaz. Her kriz hem fırsat, hem de tehdit unsurlarıyla birlikte oluşur. Lider tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı hale getirebilir. Bu bakımdan kriz, dirayetli yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlar. Lidere düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip olumsuzluklarını

görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Şimşek'e göre (1998:312) krizin örgüt açısından olası yararları şunlardır:

- a) Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- b) İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir.
- c) Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- d) Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- e) Örgütün bütün unsurlarının yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- f) Çalışanların sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- g) Krizler aynı zamanda, liderlerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmasını sağlar.

3.3.5. Krizi Çözme ve Rehabilitasyon

'İnsanların en büyük dostu, zorluklardır; çünkü, insanları karşılaştıkları zorluklar kuvvetlendirir.' **CASSON**

Örgütlerin yönetiminde kriz, yönetim tarafından memnuniyetle karşılanan bir durum değildir. Yine de, krizi etkin bir şekilde yöneterek, onu fonksiyonel hale getiren, yani fırsat krizine dönüştürebilen bir lider, hem kendini, hem de örgütü güçlendirerek krizden çıkabilir. Çünkü her kriz, örgüt unsurlarının güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Lider, bu zayıf yanlar üzerinde gerekli iyileştirmeleri yaparak, örgütüne yeni bir anlayış ve dinamizm kazandırabilir. Bunlardan bazıları:

- a) Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
- b) Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılabileceği konusunda çalışmalar yapmak, organizasyonu krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,

c) Toplanan verileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,

d) Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve varsa aksaklıkları gidermek, reorganizasyon için altyapı oluşturmak,

e) Süreçleri modülerize etmek; süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,

f) Üst yönetime yardımcı olmak maksadıyla görev ve sorumluluk devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,

g) Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyon ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığını kontrol etmek,

h) Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak maksadıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermenin ve örgütü kriz öncesi durumdan, daha güçlü duruma ulaştırmanın üç ana kuralı şu şekilde açıklanabilir:

a) Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,

b) Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden ve daha güçlü olarak belirlemek,

c) Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Bir krize önceden hazırlıklı olabilmenin ve onu çözenin yollarından biri, *kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmanın yollarından biridir.*

Kriz yönetimi yaklaşımı aynı zamanda, yedekte bekleyen, acil durumlarda gücü ve yetkileri eline almaya hazır bir 'gölge yönetim'i oluşturmayı gerektirir. Gölge yönetimi kurumun, bu işin üstesinden gelmesine, enformasyona ulaşabilmesine, veriyi

işleyebilmesine ve iletişimi kontrol edebilmesine bağlıdır. (Toffler, 1992:207) Devrimsel değişim dönemlerinde, krizin sayıca ve yoğunluk olarak artacağı beklentisi, bu tür gölge yönetimlerinin önemini artırır.

Kriz yönetimi, yukarıda özellikleri üzerinde kısaca durulan örgütsel koşullar ve yüksek performanslı çalışanlar yanında, daha çok etkin bir liderlik anlayışı sayesinde başarılabilir. Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi ve krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır. (Deming W. E., 1996:55) krizin kaynağı belirlendikten sonra, bazı riskleri de göze alarak, gerekli kriz çözüm planları ve stratejiler oluşturmak, krizi çözmenin ikinci adımını oluşturur.

3.3.5.1. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Bir organizasyon, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir, devamlı öğrenme ve sürekli geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak maksadıyla, organizasyonun yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir. (Mitroff, 1993:13)

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir. (Tapani, 1997:56)

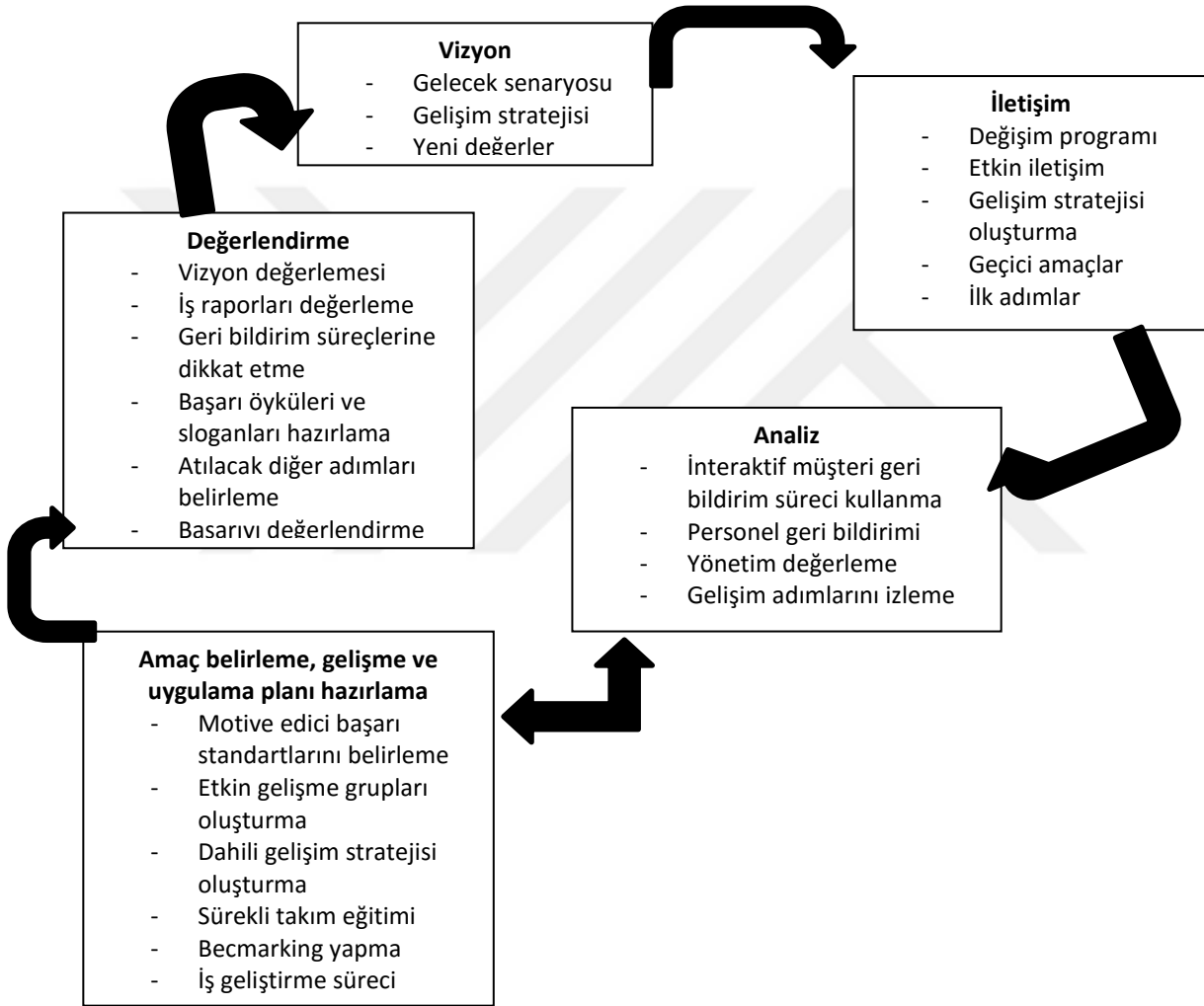
- a) Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır,
- b) Lider için geliştirme programı yapılır,
- c) Çalışma programı iyileştirilir, kıyaslama yapılır,
- d) Başarılı personel, performanslarından ötürü ödüllendirilir,
- e) Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır,

f) 'Kriz çözme ekipleri', 'örgüt geliştirme grupları'na dönüştürülür ve bunların eğitimleri sürdürülür,

g) Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanır,

h) Uzun dönem verimlilik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz sonrası rehabilitasyon faaliyetlerini aşağıda, şekil 9'daki gibi gösterebiliriz.



Şekil 9: Kriz Sonrası Rehabilitasyon Faaliyetleri

Kaynak: TUTAR Hasan (2000), 'Kriz ve Stres Ortamında Yönetim', Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.101

Kriz sonrası çalışanlarda ortaya çıkabilecek bazı olumsuz davranışlar olabilir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için örgütteki insan faktörü için de rehabilitasyon faaliyetleri yapılmalıdır. (Tack,1994:61)

a) **Korku:** Kriz dönemi başarılı bir biçimde atlatılmış olsa bile, örgüt elemanlarından bazıları, sonuçtan tam olarak memnun olmayabilirler. Ortamın nazik oluşu nedeniyle ortaya yeni fikirler atmaktan çekinebilirler. Çalışanların işlerinde aşırı ihtiyatlı oldukları gözlenir.

b) **Bitkinlik:** Krizin atlatılmasından sonra, kişi duygusal yönden kendini tükenmiş olarak hissedebilir. Bu yönüyle çalışanlar, rekor kırdıktan sonra, saha kenarına yığılıp kalan bir koşucuya benzetilebilir.

c) **Güvensizlik:** Bazı elemanlar, kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp, ortada bırakıldığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

d) **Aşırı Tepki:** Deprem gibi doğal afetlerden sonra ufak bir sarsıntı, panik yaratacak tepkilere neden olabilir. Bu örnekte olduğu gibi kriz sonrası bir çırpıda çözümlenebilecek küçük zorluklar, kriz gibi görülebilir.

e) **Öz Savunma:** Bu, korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan eleman, kriz atlatıldıktan sonra 'ben ne olacağım' tarzında anlamsız bir endişeye kapılır. Kriz sonrasında kişinin kendi durumunu koruma içgüdüsü daha da güçlenir.

Yukarıda saydıklarımız, örgütün insan boyutuyla ilgili sorunlardır ve bu sorunların her biri için rehabilite edici önlemler alıp bu sorunların üstesinden gelmek, liderde bulunması gereken beşeri yeteneğin gereğidir. İhmal edilmemesi gereken bir başka rehabilitasyon süreci de kriz döneminde çalışanların ağır bir gerilim altında olmaları nedeniyle, stres yönetimi konusunda yapılarak, çalışanlar psikolojik açıdan güçlendirilmelidir. Kriz sonrası iyileştirme çalışmaları teknik açıdan olduğu kadar, duygusal eğitimi de içermelidir. Ayrıca örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi gerekir. Kriz sonrası örgütü tekrar daha yüksek etkinlikle harekete geçirmenin bazı kurallarını Tack (1994:62) şu şekilde belirlemektedir.

- a) Verimliliği ve etkinliği engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak,
- b) Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek,
- c) Kriz süreci içinde kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanmak,

d) Çalışma disiplininde gevşeme varsa bunları gidermek,

Kriz süresince, liderler istemeden elemanları üstünde bir baskı kurarlar. Kriz, lideri yakın bir denetime ve otoriter tutuma zorlayabilir. Kriz sonrasında liderin otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşması gerekir.

3.3.6. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, organizasyonun kendi tecrübelerinden ve diğer organizasyonların tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıdır. Çoğu organizasyon bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez. Yani krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yaralanmada, gerekli yeteneği gösteremez ve bunun sonucu olarak, eski yaralar yeniden açılır. Şurası asla göz ardı edilmemelidir ki, *hiçbir organizasyon bütün krizleri önleyemez, fakat her organizasyon, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir.* (Mitroff, 1993:13) Bu da ancak krizlerden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir.

Kriz yönetimi karmaşık ve disiplinler arası bir yaklaşımdır. Bu nedenle, krizle başa çıkabilmek için kalite geliştirmek maksadıyla oluşturulan kalite çemberi uygulamalarına benzeyen ‘kriz önleme ve yönetme ekibi’ oluşturulmalıdır ve kriz yönetim ekibi sürekli olarak yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmelidir.

Kriz yönetim sürecini şu şekilde özetleyebiliriz. Kriz lideri kriz yönetiminde; erken uyarı sinyallerini alıp değerlendirmeli ve derhal harekete geçerek, krize düşmeden önce krizi önleme faaliyetini gerçekleştirmelidir. Bundan bir sonraki aşama olan uyarı ikazını almasıyla eş zamanlı olarak araştırma ve önleme faaliyetlerine girişmelidir. Bu aşamayı takip eden zararı kontrol altına alma aşamasında, her ne kadar en iyi hazırlığın yapıldığı kriz durumunda bile tam kontrol imkânsız olsa da, lider krizin daha fazla yayılmasını önleyecek tedbirleri derhal almalıdır. Krizin olumlu yönlerinin saptanması aşamasında ise kayıp ve korku krizlerini fırsat ve kazanca dönüştürmek için, krizin olumlu yanlarını saptamalı ve krizi değerlendirmelidir. Bu aşamayı takip eden iyileştirme aşamasında liderin öncelikli amacı, müşterileri bir kayba uğratmayacak ve mümkün olduğu kadar, faaliyetlerin normal bir biçimde yürütülmesini sağlayacak tedbirleri almaktır. Son aşama olan öğrenme aşamasında ise lider krizden dersler çıkarmalı, kritik yapılar, kriz yeniden gözden geçirilmelidir. Krize hazırlıklı liderler

bu aşamaları başarılı bir biçimde geçirerek örgütü krizden güçlendirerek çıkarmayı başarırlar.

3.4. KRİZ YÖNETİM TÜRLERİ

Kriz yönetim türleri iki ana bölümde incelenebilir. Aktif kriz yönetimi ve tepkici kriz yönetimi. Kriz yönetiminin farklı türlerinin sahip olduğu özellikler ve genel karakterleri aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi

Aktif kriz yönetimi saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı potansiyel kriz ve gizli kriz safhalarına yönelik olarak gerçekleştirilir. Aktif kriz yönetimi de kendi arasında *öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi* olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü kriz yönetimi potansiyel kriz safhasında (stratejik açıklığın fark edilmemesi) önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasında uygulanır ve krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder.

Kriz yönetiminde ilk iki aşamaya önem veren işletmeler proaktif kriz yönetimi modelini uygulayan, kriz ortaya çıkmadan önce krize ilişkin sinyalleri alan ve bu sinyallere göre krize hazırlanan işletmelerdir. Bu şekilde işletmeler, olası kriz durumunu önceden tahmin ederek, kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma ve krizden kaçınma yollarını belirleme olanağına sahip olur. Krize ilişkin sinyalleri değerlendirmeleri ve bu doğrultuda hazırlık yapmaları sayesinde krize yakalanmaz ya da krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilirler.

Kimi işletmeler proaktif olmayı, yani krizden önce krize hazırlanma yatırımlarını, getirisi çok çabuk ve açık olarak gözükmediği için masraf olarak nitelendirebilir. Bu düşüncüyü değiştirebilmek için liderlerin gelecek yönetimi yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Geleceğin yönetilebileceğine inanmayarak geçmişe ve bugüne odaklanan veya bahsettiğimiz gelecek yönetimi anlayışını 1960'ların planlama yaklaşımı ile karıştıran liderler gelecek ve dolayısıyla özellikle kriz öncesi aşaması olmak kaydıyla tüm kriz sürecinin yönetiminde ciddi zorluk yaşayacaktır. Gelecek yönetimi geleceğin tahmininden değil tasarımından geçmektedir.

3.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi

Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir. Tepkici kriz yönetimi de kendi arasında ikiye ayrılarak incelenebilir. *Saldırgan kriz yönetimi, tasfiyeci kriz yönetimi*. Saldırgan ve tasfiyeci kriz yönetiminin uygulanmasında, örgütün yaşamını sürdürmesi veya tasfiye edilmesi kararı temel oluşturur. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli ‘yaşama şansı’ yoksa, tasfiyeci kriz yöntemi uygulanır. Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; işletme sahiplerini, personeli, müşterileri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyeyi ve bilinçli bir geri çekilmeyi gerçekleştirmektir. Bu ise, tasfiye önlemlerinin amaca yönelik bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

3.5. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM SAĞLAMADA LİDERLERİN KULLANDIĞI TEKNİKLER

‘Ahenk, küçük şeylerin büyümesini sağlar, ahenksizlik ise büyük şeylerin yok olmasını’

Sallust

Her örgüt değişebilir şartlar altında faaliyetlerini sürdürür. Değişimler örgüt liderlerinin öngörülleri ve planları dışında gelişirse, krizin belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkıyor demektir. Kriz belirtilerinin uyarıcı etkileri sayesinde liderler, her ne kadar statükocu bir misyona sahip olsa da, değişebilir şartlar altında olduklarını anlayacaklardır. Şartların sürekli değişken olduğunu görebilen liderler, zamanla doğal düşünme tarzlarını, değişen şartlarla sürekli uyum içinde olacak bir yapıya kavuşturabilirlerse önemli bir liderlik özelliği gösterirler.

Değişken şartların ve kriz dönemlerinin temel sorunu, önceden belirlenmiş, plan ve yöntemleri geçersiz kılmasıdır. Bu durum liderleri ‘vaka’dan hareketle, ‘anlık’ stratejiler geliştirmeye zorlar. Bu zorunluluk yetki karmaşası, yeni kaynak ve yeteneklere gerek duyulması ve çalışanlar arasında gerilimin artması gibi sorunları ortaya çıkarır.

Krizle karşılaşma durumlarında, çalışanların krize verdikleri cevapla, örgütün özellikleri krizi aşmada belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısızlığı sonucu ortaya çıkan krizlerde, yönetimde merkezileşme artar. Kriz döneminde çalışanların ve liderin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için, birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözme ve örgütü geliştirme çabalarını kapsar. (Dinçer, 1992:338)

3.5.1. Erken Uyarı Sistemi

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi; planlamanın yanı sıra, bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Belirli bir süreye yönelik olarak gerçekleştirilen planlama faaliyetlerinde saptanan amaçlar, dış çevreden kaynaklanan değişimlerin sunduğu fırsat ve tehditlerle değişime uğrayabilir, diğer deyişle plandan sapmalar meydana gelebilir. Erken uyarı sistemi plan süresince, planın etkinlikle uygulanmasını engelleyecek faktörlerin; burada dış çevre değişimlerinin, zamanında farkına varılmasına olanak tanır. Bilgi sisteminin özel bir türü olan bu sistem, sadece tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da ortaya koymaya yönelik olup, stratejik radar olarak da adlandırılmaktadır. Erken uyarı sistemi, planlama fonksiyonunun tamamlayıcı bir unsuru olarak da kabul edilebilir. Çünkü planlamada yapılan hataların veya planda saptanan, ulaşılması amaçlanan arzuların gözden geçirilmesi ve bunlara paralel olarak etkin stratejilerin geliştirilmesi, erken uyarı sisteminin varlığı ile sağlanabilir. Erken uyarı sistemi, planın geçerliliğini yitirmesi durumunda bu durumun en kısa zamanda fark edilmesine olanak tanır.

Liderlerin krizi önlemede etkin bir araç olan, erken uyarı sisteminin amaçları şöyledir. (Bozkurt, 1988:1)

- a) Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- b) Değişimlerin önem derecesinin belirlenmesi,

- c) Değişimlerin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- d) Değişim yaratan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi,
- e) Sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması,
- f) Öncelikli sapmalara yönelik olarak tepki stratejilerinin geliştirilmesi.

Küçük problemlerin büyük krizlere, hatta içinden çıkılmaz durumlara dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne veya küçüklüğüne aldırmadan, onu bile erken uyarı sistemi olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Böyle davranılmaması durumunda, içinden çıkılmaz krizlerin oraya çıkacağı asla unutulmamalıdır. Boyutlarına bakmaksızın her sorunu, sistemin işleyiş düzenine zarar veren bir unsur olarak görüp, yeni sorunların ortaya çıkmasına izin vermeden ortadan kaldırmak gerekir. (Tutar, 2000:106)

Krizle karşı ayrıntılı ve karmaşık önlemler belirlenmesine rağmen, lider işlerin iyi gitmediğini işaret edecek yöntemleri, fonksiyonel halde tutmalıdır. Lider erken uyarı yollarını kendisi aramalıdır. Yalnız olağan bilgi ve toplanan verilere değil, aynı zamanda sezgiye de önem vermelidir. Zihinsel zekânın yanında duygusal zekânını da kullanmalıdır. Uyarılara karşı duyarlılık, her şeyi kristal kürede görmek değildir. Ancak bu yöndeki tüm kanalları açık tutmak, yazılı veriler kadar küçük işaretleri de kaçırmamak sayesinde yaklaşan krizin işaretleri alınabilir. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. 'Kriz zamanının iyi liderliği' demek, krize neden olan faktörleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı 'esnek acil durum planı' yapmak demektir. (Tack, 1994:91)

3.5.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi Yapmak

Örgütlerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları, sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır.

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehlikeler, örgütlerin krizle karşılaşmalarında önemli bir etkidir. Bu bakımdan, örgütle çevrenin bir bütün olarak ele alınması, çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde incelenmesi ile örgütün üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek uygun stratejilerin geliştirilmesi son

derece önemlidir. Dış çevreden kaynaklanan değişimlerin yarattığı fırsat ve tehlikelerin örgütün, üstünlük ve zayıflıklarıyla bağdaştırılması, krizin ortaya çıkışını büyük ölçüde engelleyecektir.

Çevrenin analiz edilmesi ile örgütü ilgilendiren değişimlerin hızını ve doğrultusunu tahmin ederek, geleceğe yönelik kararların uygulanması mümkün olur. (Bozkurt, 1987:3) Çevre analizi ile ilgili olarak, önce uluslararası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel, teknolojik değişimler incelenerek, faaliyet alanı üzerinde gelecekteki etkileri araştırılır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek, kritik başarı faktörleri belirlenir. Kritik başarı faktörlerinin tüm faaliyet kolları ve sanayi kolları için aynı olmaması böyle bir analizi zorunlu hale getirmektedir. Son olarak işletmenin faaliyet kolundaki yeri belirlenerek, rekabet faktörleri tanımlanır, güçlü yönleri öne çıkarılır ve gerçek veya potansiyel rakipleri saptanır. (Dinçer,1998:90)

Dış çevre analizi, her ne kadar amaçlara ulaşmada, alternatif stratejileri belirlemeye hizmet etse de, uygun stratejinin seçimi için işletmenin kaynak ve kapasitesinin doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan, dış çevre analizi kadar, bu analizi destekleyecek bir işletme analizine de gerek duyulur.

İşletmelerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmeleri; fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditleri asgari düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Krizin işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda ortaya çıktığı hatırlanacak olursa, iç ve dış çevre analizinin, krizi engelleyici rolü daha iyi kavranabilir.

3.5.3. Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlama

Plan bulunduğumuz yerle ulaşmak istediğimiz yer arasındaki köprüdür. Planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır. Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemler saptanır. Etkili planlama tamamlanmamış planlamadır. Bir kriz olasılığına karşı yapılan plan, salt bir yazılı belge olmamalıdır. Lider tarafından hazırlanıp sunulan böyle bir bildiri, alt kademeleri dışarıda bıraktığı için pek hoş karşılanmaz. Bu nedenle kriz planları esnek olmalıdır. Eğer plandaki

esneklik, krizle birlikte ortaya çıkan yeni durumları karşılamaya yetmiyorsa, bu kez değişim planları veya acil çözüm planları devreye sokulmalıdır.

Planlama örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltir. Planlama ile örgütsel amaçlar ve hedefler saptanır ve bu amaçlara ulaştıracak yöntemler belirlenir. Bu durumun alternatifi, gelişigüzel davranışlardır. Plan yapılmaksızın faaliyetler arasında bir eşgüdüm sağlansa da, planlanmış faaliyetler gelişigüzel, fonksiyonel olmayan ve örgüt amaçlarından sapan bir yöne doğru gidecektir. (Hicks, 1974:310)

Planlar sayesinde, geleceğe dönük öngöründe bulunmak, önemli ölçüde kolaylaşır. Halihazırdaki olanak ve araçlar, planlamada önemli bir yere sahipse de, bunların, yakın ve uzak gelecekteki değişme ve gelişme eğilimlerini ne derecede karşılayacakları konusu üzerinde önemle durulmalıdır. Hızlı değişimlerin yaşandığı çalkantılı ortamlarda, planlar esnek olmalıdır ve aynı zamanda bu planlar, belli bir zaman dilimine, ölçülebilir bir özelliğe ve aksiyona işaret etmelidir. Planlama faaliyetleri aynı zamanda bir süreci kapsamalıdır.

Kriz daha çok yetersiz planlamadan doğar. Kriz dönemlerinde strateji belirlemek, krizi yönetmede önemli avantajlar sağlar. (O'Connor, 1985:243) Dengesiz, değişken ve çalkantılı ortamlarda, esnek ve dinamik planın oluşturulması, soruna çözüm alternatiflerinin bulunması, bu alternatiflerin analiz ve değerlendirilmesi, iki ya da daha fazla seçenek geliştirmekle mümkün olabilir. Burada lider, en iyi tek yolu izlemektense, birkaç yolu izlemeyi kararlaştırabilir.

Dinamik ve esnek bir planlama, herhangi bir proje için zorunlu olan ihtiyaçları gidermeye ve muhtemel problem noktalarını teşhis etmeye yardım eder. Ayrıca, planlamada esneklik, genel insan gücü mevcuduna bakarak, kriz kadar iniş çıkış zamanlarında da, insan gücünü transfer etme esnekliğine imkân verecektir. (Jean, 1999:140)

En iyi plan, yeni durumları karşılayacak kadar esnek ve genel çizgileri ile düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları şu noktaları karşılayacak bazı özelliklere sahip olmalıdır.

a) Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleme yeteneği olmalıdır.

b) Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.

c) İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Kriz planlarından beklenen yararın sağlanması için bu planların fazla ayrıntıya yer vermeden yalın bir biçimde yapılması gerekir. Kriz planlarında kontrol biçimleri, risk alanlarının belirlenmesi, sorumlulukların verilmesi ve yardım işlemlerinin yapılmasıyla ilgili faaliyetler yazılı olarak yapılmalıdır. Kriz ortamları yoğun belirsiz ortamlar olduğu için kriz planları çok sert ve spesifik olmamalı, çok ayrıntıyı içermemelidir.

3.5.4. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, krizi çözmeye önemli bir araç niteliği taşır. Örgüt uzmanları arasında, örgüt geliştirmenin zor, zaman alıcı ve pahalı olduğu, dolayısıyla kriz dönemlerinde işe yaramadığı kanısı yaygındır. Buna karşın başarılı bir örgüt geliştirme uygulamış veya uygulamakta olan birçok örgütün, buna kriz dönemlerinde başlamış olduğu görülmektedir.

Örgüt geliştirme, hissedilen veya teşhis edilen zorlukları bilinçli olarak ele alan bir problem çözme ve değişim stratejisidir. Örgütün değişiminde yeni bir yol alan örgüt geliştirme, örgütün etkinliği, çalışanların hoşnutluğunu artırmayı hedefler.

Örgütte gerekli değişimlerin nedeni, prensipte örgütün içinde bulunduğu çevredir. Dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlanabilmesi, örgüt yapısının esnek olmasını gerektirir. Bürokratik örgütler esnek bir yapıya sahip olmadıkları için dış çevre değişimlerine uyum sağlamada zorlanırlar. Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, planlama ve kontrolün merkezi olması, yetki devriminin azlığı gibi özellikleri nedeniyle bürokratik örgüt yapısı, örgütte çalışanların davranışlarını kalıplaştırır, gerekli motivasyon ve işbirliğini yavaşlatır veya tamamen ortadan kaldırır. Oysa gerek motivasyon gerekse işbirliğinin sağlanması, sürekli değişen çevrede, örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için önemli bir koşuldur. (Ataman, 2001:272)

Örgüt çevrenin taleplerini, etkin bir şekilde yerine getirebilmek için, insan kaynaklarını daha aktif hale getirmelidir. Problemler ortak çaba ile çözümlenmeye çalışılmalıdır. Bu yolla bireylerin yaşam ve çalışma koşulları nedeniyle, bastırılmış olan yeteneklerini teşvik etmek ve geliştirmek mümkün olabilir.

Örgüt geliştirme insan kaynaklarının, 'iş yapabilme', 'iş yaptırabilme', 'anlama', 'kavramları kullanabilme' ve 'yetenekleri geliştirerek, optimal bir şekilde değerlendirme'yi hedeflediğinden bu amaca büyük ölçüde hizmet etmektedir. (Dinçer, 1984:25)

Bir örgütün gelişme sürecinde liderin dikkat etmesi gereken altı safha vardır.

- a) Problemin bilincine varmalı ve değişime hazır olmalı,
- b) Haberleşmeye açık olmalı, çevreyle ilişki kurmalı ve bir danışmanın yardımını sağlamalı,
- c) Durum analizi yapmalı, problemi ve nedenlerini belirlemeli,
- d) Birliğin sağlanmasına çalışmalı,
- e) Stratejik düşünme tarzını geliştirmeli, açık stratejiler oluşturmalı ve esnek hareket tarzını benimsemeli,
- f) İkna edici liderlik programıyla çalışmalarını sürdürmelidir.

3.5.5. Değişim Kültürünü Oluşturmak ve Benimsenmesini Sağlamak

Örgütlerde gelişme bir defaya mahsus olduğu elde edilen kazanımlarda bir defaya mahsustur. Tedrici gelişme ise yavaş ve çoğu kez atalet (hareketsizliğe) dönüşen bir gelişmedir. Önemli olan, organizasyonda önce örgüt kültürünün tüm unsurunu tanımak ve buna inanmaktır. Bundan sonra hızlı ve radikal bir değişim gereklidir. Bu köklü değişimin bir sonucu olarak, organizasyon performansında bir 'atılım' ya da 'sıçrama' söz konusu olacaktır. Bu aşamada her şey bitmiş değildir. Yapılması gereken hiç durmaksızın gelişme performansını sürdürmektir. Bunun için de kaizen felsefesine inanmak gerekmektedir. 'Kaizen' kelimesi Japonca 'sürekli gelişme' anlamına gelmektedir. (Aktan,1998:25)

Örgütler, hem krize karşı daha dirençli olmak, hem de kriz sonrasında örgütü geliştirmek için kaizen anlayışını, tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinde uygulaması

gerekir. Kaizen yaklaşımı, örgütsel gelişmenin en güvenilir yöntemlerinden biridir. Bu yaklaşıma göre takip edilmesi gereken bazı adımlar vardır. Bunlardan ilki, ürün kalitesinde ve hizmet anlayışında yenilik ve iyileştirme yapmaktır. Kaizen yaklaşımının ikinci aşaması sistemin kendisinin de sürekli yenileşme hareketini sürdürmesidir. Üçüncü aşamada yeniliğin ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerdeki yenilik faaliyetlerinin sürdürülmesi, dördüncü aşama da yetiştirilen sistemin geliştirilmesi ve bu sürecin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesi gerekir.

Hızlı yapısal değişim dönemlerinde yaşamını sürdürme yeteneği gösterebilecek olanlar ancak değişim liderleridir. Bunun için lider;

- a) Gelecek için politikalar oluşturmalı,
- b) Değişimi arayan ve sezen sistematik metodlar geliştirmeli,
- c) Değişimi kurumun içinde ve dışında doğru olarak tanıtmalı,
- d) Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar geliştirilmelidir.

Değişimin destek bulması için ve bir örgütsel felsefe ve zihniyet haline gelebilmesi için doğru olarak tanıtılması gerekir. Bugün artık insanlar değişimi yaşamın bir gerçeği olarak kabul etmekte ve değişime karşı direnme göstermemektedirler. Liderin burada yapacağı şey, değişimi çalışanların paylaşılan bir vizyonu haline getirmektir.

3.5.6. Kriz Ortamında Strateji

'Yağmur dualarına çıkmadan önce hava raporlarını karıştırmanın yararı vardır'

Mark Twain

Her organizasyon faaliyetlerini iş teorisine göre sürdürür. Bu teori organizasyonun konusuna, amaçlarının neler olduğuna, sonuçları nasıl tanımladığına, müşterilerinin neye değer verip, ne için para ödediğine ilişkin bir dizi varsayımdan oluşur. Stratejinin amacı bu iş teorisini performansa dönüştürmektir. İş teorisinin amacı ise, belirsizlik ortamında organizasyonun istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Çünkü strateji, bir örgüte amaçları doğrultusunda fırsatçı olmasına olanak sağlar. Ayrıca strateji, iş teorisi için bir testtir. Stratejinin beklenen sonuçları karşılamadaki başarısızlığı, iş teorisinin yeniden düşünülmesi gerekliliğinin ilk işaretidir. Beklenmeyen başarı da çoğu kez iş teorisinin yeniden düşünülmesinin ilk işaretidir. Dolayısıyla fırsat olarak

değerlendirilen şeye, eğer strateji varsa karar verilebilir. Aksi takdirde, örgütü istenilen sonuçlara doğru götüren gerçek adımların neler olduğunun, hedefleri değiştirmenin kaynakları paylaşırmanın ne anlama geldiğini anlatmanın hiçbir yolu yoktur. (Özel, 1996:43)

Strateji oluşturmanın yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bu günden öngörerek, arzu edilen biçimde örgütün kendi geleceğine sahip olmasıdır. Bunu başarmak da ancak, etkili bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Burada lidere düşen görev, olayların gelişim seyrini önceden öngörerek, geleceği bu günde yaşamak, yani tepkici olmamaktır. Bu yönetim anlayışı sayesinde örgütler, çevresel unsurların oluşturduğu belirsizlikleri azaltarak, olayların kendi kontrolleri altında gelişmesini sağlayacaklardır. Stratejik planlar bunu olanaklı kılmak için yapılır.

Acil uygulamalar için stratejik yönetimin bir aracı olarak kriz planı hazırlamak, zaman ve diğer önemli kaynakların kullanımı bakımından, önemli yarar sağlayacaktır. Bu planlar, her koşula uyacak kadar esnek olmalı ve sürekli güncellenmelidir. Kriz planları stratejik yönetimin bir parçasıdır. İşletmeler ve diğer kurumlar, stratejik planlama yaparken kriz yönetim danışmanlarından yararlanmalıdırlar. Stratejik planlar örgütün gelişimini etkileyen, büyük sorunlarla ilgilidir. Bu tür planlama, örgütün kontrolü dışında olduğu kabul edilen, ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu faktörlere ağırlık verir. Dışsal değişikliklerin gelecekteki yönünü tahmine ve beklenen olayların doğurabileceği fırsat ve tehlikelerin neler olabileceğini kestirmeye yardımcı olur. Stratejik planlar, 'faaliyet planları'ndan süre bakımından uzun ve kapsam bakımından geniş olmasıyla ayrılır. Bu nedenle stratejik planlar oluşturulurken bu planların, kriz yönetimi süreçlerini, krizden kaçma ve krizi önleme gibi faaliyetlerde gerekli olan, sürekli iç ve dış çevre analizlerinde baş vurulması gereken faaliyet türlerini de, içermesi gerekir. (Tutar, 2000:134)

Kriz ortamında geliştirilecek stratejinin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Mitroff ve Pearson'a göre (1993:86), bir kriz yönetim stratejisi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- a) Geniş kapsamlı bir kriz için hazırlıklı olmayı hedeflemelidir,
- b) Kriz yönetiminin aşamalarına dikkat etmelidir,

c) Kültürel, beşeri, organizasyonel ve teknik faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

d) İlgili grupları bir arada tutmayı başarabilmelidir.

Kriz yönetiminde gerekli performansı göstermek, geliştirilecek stratejinin yukarıda sayılan özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bir organizasyon başka alanlarda mükemmel performans gösteriyorsa, kriz yönetiminde düşük performans göstermesi olası değildir. Kriz ortamında strateji oluştururken lider, örgütsel yapıyı bir bütün olarak ele almalı, örgüt kültürü, iklimi, insan unsuru, fiziki ve mali unsurları ve ayrıca krizin boyutları dikkate alınarak strateji oluşturulmalıdır.

3.5.7. Etkin Bir Karar Destek Sisteminin Kurulması

Yönetim sisteminin her kademesinde ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, doğru ve etkin karar verme, örgüt açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Karar verme yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. (Tutar, 1996:20) Lidere bu fonksiyonu yerine getirmede destek sağlayan sisteme, karar destek sistemi diyoruz.

Karar destek sistemi, lidere ya da birden fazla yöneticiden oluşan gruba, özellikle yarı yapısal nitelikteki sorunların çözümünde, bilgi ve öneriler sağlayarak destekleyen sistemdir. Karar destek sistemi, karar vericinin yerini almaz, sadece yapısal olmayan ve yarı yapısal kararlarda ona destek sağlar. Karar destek sistemi, karar sürecinin tümünü destekler, sorunların çözümünde, liderin ihtiyaç duyduğu kullanımı kolay, geniş bir veri tabanı ve modeller sunar. Kullanıcının isteklerine, işin yapısına ve çevre koşullarındaki değişime göre esneklik ve uyumluluk sağlar. (Bensghir, 1996:88)

Karar destek sistemlerinin hedefi, karar alma sürecinde verimliliği geliştirmek değil, alınan kararları iyileştirmektir. Karar destek sistemi özellikle kriz ortamlarında zamanı değerli ve kıt olan lidere, sorunun çözümünde, en iyi kararların alınmasında, matematiksel veriler sunarak onu destekler.

Karar destek sistemleri, programlanabilir ve yarı programlanabilir kararlarda, karar verecek olan liderin etkinliğini artırır. (Robert, 1986:78) Karar destek sistemlerinin alınacak kararlarda destek sağlayabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler aşağıdaki gibi belirlenebilir:

a) Karar destek sistemleri, özellikle yarı veya tam yapılanmış ya da, yarı veya tam programlanabilen kararların alınmasında destek sağlar.

b) Karar destek sistemleri öncelikle üst kademeler olmak üzere, tüm kademelerdeki yöneticilere kararlarında yardımcı olur. Özellikle kriz dönemlerinde oluşturulacak olan kriz yönetim ekibinin, grup karar destek sistemlerinden önemli ölçüde yararlanmasına olanak sağlar.

c) Karar destek sistemleri, somut verilere dayalı karar almanın tüm evrelerinde destek sağlar. Öngörülere ve sezgilere dayalı olarak alınan kararlarda karar destek sistemlerinde çok fazla yararlanılamaz.

Kriz gibi, plan dışı değişimlerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, alınan kararların etkinliğini artırmak ve katılımı sağlamak için, 'grup karar destek sistemleri' geliştirilmiştir. Kriz ortamlarında, bilgi ve deneyimlerin etkili olarak kullanılması zorunluluğu, grup karar destek sistemlerinin, örgütsel sinerji açısından önemini artırır. Plan dışı ve ani değişimlerin yaşandığı ortamlarda örgütsel etkinliği artırmak ve kolektif aklı harekete geçirmek için, grup karar destek sistemlerinden yararlanmak gerekir.

Grup karar destek sistemleri ise; sorunların tanımlanması, formüle edilmesi, çözüm alternatiflerinin oluşturulması, alternatiflerin irdelenmesi ve seçim kriterinin belirlenme süreçlerine destek sağlamak üzere oluşturulan bilgi işlem süreçlerine denir. (Bensghir, 1996:82) Kriz ortamlarında özellikle 'kriz odaları'nda kriz yönetim ekibinin yaptığı toplantılarda, krize yol açan faktörlerin tanımlanması, bunları ortadan kaldırmak için çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi gibi roller, kriz yönetim ekibinin önemli görevleri arasındadır.

Karar gurubu, sorunu tespit etme, karar yapısı ile ilgili araştırma yapma, olası çözüm alternatifleri oluşturma, bu çözüm yollarını değerlendirme ve çözüm uygulamaları için stratejiler oluşturmada, ortak sorumluluk taşıyan, iki ya da daha fazla kişiden oluşur. Grubun üyeleri aynı fiziksel ortamı paylaşabilir, ya da farklı ortamlarda bulunabilir. Karar alma gruplarına örnek olarak proje grupları, yönetim ve yürütme grupları ve yasal komiteler verilebilir. Grubun amacı, toplantıya katılan her üyenin sahip olduğu kaynakları kullanmak ve sorunlara çözüm yolu bulma ve uygulamada, üyeler arasında yüksek motivasyonu sağlamaktır. (Bensghir, 1996:105)

Grup karar destek sistemlerinin kuruluş amacı, karar alma konumundaki birden fazla kişinin, bir amacı gerçekleştirmek amacıyla, grup olarak çalışmaları durumunda, yapısal olmayan veya programlanamayan kararların, etkinlik ve doğruluk derecelerini artırmaktır. Sistem, karar almaya aktif olarak katılanları destekler ve kararın isabet oranını ve etkinliğini artırır.

3.6. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDER

Krizle karşılaşan örgütlerin büyük bir çoğunluğunda gözlemlenen merkezileşme eğilimi ve buna paralel olarak gerçekleştirilen otoriter liderlik tarzı, pek çok yönden eleştirilebilir. Üstlerin aslarına danışmadan tek başına karar aldıkları bu liderlik tarzı, kriz durumunda acil karar alma gerekliliğinin büyük ölçüde yerine getirilmesini sağlasa da, çoğu zaman kararların niteliğini bozucu etki yapar. Daha önceden de belirtildiği gibi, kriz dönemlerinde, özellikle krizin üçüncü ve dördüncü safhalarını oluşturan, kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında, örgütün acil ve yerinde kararlar alması yaşamsal öneme sahiptir. Söz konusu kararların çabuk alınması kadar, alınan kararların sonuca ulaştırıcı nitelik taşımaları ve sağlıklı bir biçimde uygulanmaları da önem taşır. Oysa otoriter liderlik tarzının benimsenmesi durumunda, astların, kendilerine danışılmadan alınan ve çoğu kez nedenleri açıkça ortaya konulmadan uygulanması beklenen kararlara karşı koymaları sıkça rastlanan bir olaydır. Yine karar alanlarla, bu kararları uygulayanlar arasında çatışmalara neden olması ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemesi, otoriter liderlik tarzının eleştiri alan diğer noktalarıdır.

Otoriter liderlik tarzına alternatif olarak gösterilen, katılımcı liderlik tarzında ise, ortak hareket edilmesi prensibi önem kazanır. Bu Prensibin benimsenmesi, özellikle kriz dönemlerinde, problem çözümüne yönelik tüm güçlerden azami oranda yararlanılmasını sağlayacaktır. (Uhlenbruck, 1987:14) Krizin gerçek nedenlerinin saptanarak gerekli önlemlerin planlanması konusunda işbirliğinin sağlanması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracak ve kararların niteliğini artıracaktır. Yine ortak alınan kararların uygulanması, otoriter liderlik tarzının benimsendiği bir yapıya göre, çok daha az problem yaratacaktır. Ancak burada belirtilmesi gereken bir nokta da, katılımcı liderlik tarzının, karar alma sürecini artırıcı ve zaman kaybı yaratıcı bir etkisi

olabileceği şeklindedir. Bu bakımdan çabuk karar alma konusunda, katılımcı liderlik tarzının bir dezavantaja sahip olduğu söylenebilir.

3.7. LİDERLİK YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM VE KRİZ

Bir örgütü değiştirme düşüncesi, devamlı canlılığını koruyan bir hedeftir. İnsanın olduğu her yerde değişim vardır ve sürekli. Başarılı bir lider, değişimin karmaşası içinden organizasyonunu güçlendirerek çıkarır. Bunu başarmanın yolu, değişimin acil ihtiyaç olduğu konusunda çalışanları ikna etmektir. Önce açık, zorlayıcı ve paylaşılan bir vizyon yaratarak işe başlanmalıdır. Süreç içinde lider, örgütün duygusal iklimin değerlendirmeli ve değişimden kaynaklanan karmaşık duyguların ve çatışmaların üstesinden gelmelidir.

Kriz dönemlerinde liderin önemli görevlerinden biri, daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için uygun değişim programları yapmaktır. Fakat değişim, aynı zamanda kriz yönetiminin temel anlaşmazlık noktalarını oluşturur. Ancak burada ekonomik göstergelere göre bir değişim programı geliştirmek doğru değildir. Bu dönemde ekonomik göstergelere bakıp, o göstergeleri ortaya çıkaran nedenlere eğilmemek, hatalı bir davranış olur. Bu yaklaşım, söz konusu belirtileri ortaya çıkaran nedenlerle başa çıkmayı zorlaştırır. (Rosenthal U.-Pijnenburg B., 1991:106)

Geleneksel örgüt modelleri, başarılı insanların potansiyellerinin tümüyle açığa çıkmasına izin vermezler. Bu örgüt modellerindeki formel ilişkiler, insan potansiyelinin açığa çıkması için gerekli olan insiyatif kullanımı bakımından yeteri kadar esneklik sağlamaz. Hiyerarşik ve merkezi örgüt modellerinde çalışanlar, ya şema adı verilen kutuların içinde çepeçevre kuşatılırlar, ya da kutu içinde enerjilerini kendi alanlarını savunmaya harcarlar. Daha kötüsü, çalışanların iki tutumu birlikte göstermeleridir. Bu alışkanlıklar da örgütün değişime, hele plansız değişime karşı savunma ve uyum mekanizmaları geliştirmesini zorlaştırır.

İnsanları yönetmek, her zaman değişimi yönetmekle ilgilidir. Başarı ve başarısızlık, genelde liderin değişimi yönetmesiyle mümkün olabilir. Herhangi bir örgütsel dönüşüm sırasında lider, insanların bağlılığını yeniden düzenleyemez. Hedef, insanların örgütün geleceğine bağlanmasını sağlamaksa, o zaman insanlar saygı görmeyi, anlaşılmayı, kendilerine kulak verilmesini ve itibar görmeyi isteyeceklerdir. Aksi takdirde değişime çeşitli derecelerde direnebileceklerdir. (Rosen, 1998:403)

3.7.1. Örgütsel Hedef ve Amaçların Yeniden Saptanması

Amaçlar bir örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim düşüncesinden önce gelen bir aşamadır. Amaçlar örgütlerin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamalardır. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmasıdır. Amaçlar işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasında da temel teşkil ederler. (Eren, 2000:8)

Lider tarafından hazırlanan amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi belirli ölçütlere göre hazırlanabilmesine bağlıdır. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulabilmesi için gereken bazı ilkeler şunlardır.

- a) Amaçlar esnek, açık ve ölçülebilir olmalıdır,
- b) Amaçlar gerçekçi ve çekici olmalıdır,
- c) Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır,
- d) Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır,
- e) Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir,
- f) Amaçlar motive edici olmalıdır.

Cyert ve March'a göre amaçlar, örgüt üyeleri arasındaki pazarlığın bir sonucu olarak ortaya çıkar ve beş örgütsel amaç belirlenebilir. Bunlar *üretim amacı, kayıt amacı, satış amacı, pazar payını artırmayla ilgili amaçlar ve kar amaçlarıdır*. Bu amaçların başarılabilmesi için yürütülen faaliyetlerin belli aşamaları içermesi gerekir. Bu amaçlar hedef modelleriyle belirlenir.

Hedef modeli yaklaşımı, hedeflerin gerçekleştirilmesini başarmak ve organizasyon hedeflerinin üzerinde yoğunlaşmayı amaçlar. Etzioni bu yaklaşımın bazı potansiyel dezavantajlarına işaret etmektedir. Hedefler idealdirler ve gerçeğin başarılmasından daha çekicidirler. Organizasyonlar düşük etkinlikler tarafından karakterize edilir. Nihayet bu hedefler, herhangi bir çabayla nadir olarak başarılabilir. Dolayısıyla hemen hemen her zaman örgütsel başarısızlıklar söz konusu olur. Örgüt üyeleri, çoğu kez farklı hedeflere sahiptirler ve bu yüzden de örgütsel çatışma yaşanır.

Çatışmayı önlemek için örgütsel hedeflerin oluşturulması sırasında, inandırıcılık bakımından nedenler seti de oluşturulmalıdır. (Mullines, 1989:87)

Amaçlar ve hedeflere burada yer verilmesinin nedeni, amaç ve hedeflerin örgüt açısından önemini ortaya koyarak, amaç ve hedeflerden sapmayı ifade eden kriz durumundan kurtulduktan sonra, yeni amaç ve hedef belirlemenin zorunluluğudur. Krize düşmüş bir örgüt artık önceki örgüt olmadığı gibi, krizden çıkan örgütte önceki örgüt değildir. Bu nedenle krizi çözmüş bir organizasyonun, krizi ‘fırsat krizine’ dönüştürmek ve ‘krizden öğrenmek’ için örgütsel amaç ve hedefleri yeniden saptaması gerekir.

3.7.2. Duyguları ve İnançları Harekete Geçirme

Liderlikte kişisel ustalık, heyecanları kışkırtma becerisini içerir. Yapılan hemen her şeyin insanın kendisini nasıl hissettiği üzerinde bir etkisi vardır. Amaç, peşinde olunan hedefleri gerçekleştirmek, başarının ve amaca ulaşmış olmanın mutluluğunu yaşamaktır.

İnançlar insan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. İnanç sisteminin birey açısından rolünü, bir binanın temel taşlarının gördüğü işlev olarak görebiliriz, onlar sayesinde insanların psikolojik dünyalarında devamlılık mümkün olur. İnsanlar inançlarının yardımıyla, çevrelerindeki olayları ve bunların işleyişlerini yorumlar ve anlam ilişkileri kurmaya çalışırlar. İnanç ve tutumlar insanların kişiliklerine ve kararlarına devamlılık kazandırır.

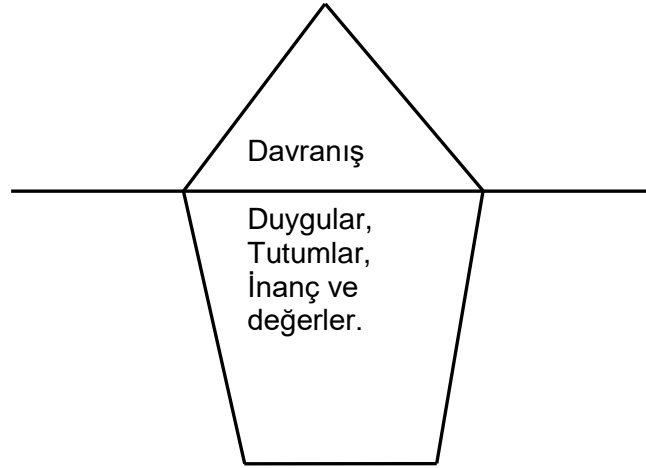
Liderler, örgütlerde çok farklı değer yargılarına sahip insanların var olduğunu düşünerek, çok farklı düşünce tarzlarıyla karşılaşılmasını normal bulmalıdır. Lider bu farklılığı, yararlanabileceği bir zenginlik olarak görmelidir. (Clayton, 1999:98) Etkin liderler, insan davranışlarına özel önem gösterirler; iş görenlerle kendi aralarındaki mesafeyi ayarlarlar. Liderler, şiddet göstermeksizin güçlü, zayıflık belirtmeksizin yumuşak ve ölçülü olmayı bilmelidirler. Liderler aynı zamanda astlarıyla gevşekliğe izin vermeyecek ama birlikte çalışmaya imkân sağlayan bir yakınlıkta durmalıdırlar. Bunun başarılması çatışma yaratmayacak ancak dostça rekabeti mümkün kılacak bir iklim oluşturulmasına bağlıdır.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesinde, bazen ekip çalışmaları zorunlu olabilir. Benzer kişisel inançlara sahip olan, aynı değer yargılarına önem veren, kısaca aralarında inanç ve kültür birliği olan insanların grup çalışmaları

daha etkin olacaktır. (Erdoğan, 1983:215) Liderin en çok dikkat edeceği hususlardan biri de, insanlar arasındaki ilişkileri, güven temeli üzerine inşa etmesidir. Lider çalışanları, örgütsel faaliyetlerde amaçlara ulaşmanın kendilerine soyluluk kazandıracağına inandırmalıdır.

Bir hareketin ortaya çıkmasını anlatmada eğer bir buzdağı benzetmesi kullanırsak, davranış görülebilen kısımdır. Duygular ve tutumlar yüzeyin biraz altındadır. İnanç ve değerler ise, daha derinde bulunur ve davranışlarımız üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Duygular davranışı etkiler, bu olumlu yönde de olumsuz yönde de olabilir. Kendinizi biraz rahat hissederseniz, ya da motivasyondan yoksunsanız, davranışınız bunu yansıtacaktır ve bu durumda, elle tutulur sonuçlar almak zor olabilir. Buna karşın, kendinizi iyi ve formda hissettiğiniz zaman, mucizeler yaratabilecek gibi görünürsünüz ve davranışlarımız diğer zamanlara göre daha verimli olabilir. Sürekli değişen bir dünyada, yeni davranışlar üretmek kadar, yeni ve daha çok motive edici duygular üretmemiz de gerekir. Sonuçları gerçekleştirmedeki davranışlarımız, olumlu ve motive edici duygularımız tarafından, duygularımız da, davranışlarımız tarafından desteklenir. Bu ilişki aşağıda şekil 10'daki gibi gösterilebilir.



Şekil 10: Davranışı ortaya çıkaran faktörler

Kaynak: TUTAR Hasan (2000), 'Kriz ve Stres Ortamında Yönetim', Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.143

İş görenlerin bütün potansiyelinden yararlanmak isteyen bir lider, onları motive eden faktörün neler olduğunu bilmelidir. Psikologlar liderleri izleyenlerin, altı temel kategoriye ayrılmış, motivasyon nedenleri olduğunu belirtmektedirler.

- a) Emniyet arayan işgören,
- b) Mükemmellik arayan işgören,
- c) Kendisine önem verilmesini isteyen işgören,
- d) Sorumluluk seven işgören,
- e) Prestij arayan işgören,
- f) Herkes tarafından kabul edilmelerini isteyen işgören.

Olumlu bir tutumun insan performansı üzerinde harika etkileri vardır. Liderin yerine getirmesi gereken en önemli fonksiyon astların içlerindeki, potansiyel enerjiyi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda açığa çıkarmaktır.

3.7.3. İnsiyatif Kullanımında Esneklik

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmeler, gerek kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konuda fikirlerinin açık olarak sorulmasını arzu etmektedirler. (Eren, 1998:315) Bu arzuyu işletmeler, ‘verimlilik, etkinlik ve motivasyonun kaynağı’ olarak değerlendirerek, ondan olabildiğince yararlanmanın yollarını aramalıdırlar.

Bir organizasyonda liderin önemli motivasyon sorunları yoktur, ancak bu sorun, alt kademelere doğru inildikçe artar. Bir liderin en önemli görevlerinden biri de, astların potansiyelini örgütsel amaçlar doğrultusunda açığa çıkarmaktır. Lider bunu, astlarının insiyatiflerini kullanmalarına izin vererek ve sorumluluk duygusu taşımalarının bir yolunu bularak başarabilir.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde insiyatif kullanma olgusu yönetime katılma olgusundan başka bir şey değildir. Bunun aşağıdaki şekillerde önemli örgütsel yararları vardır. (Eren, 1998:320)

- a) Yönetime katılma, uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve kararların kalitesinin iyileşmesine hizmet eder.

b) Yönetime katılmanın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Buna göre yönetime katılma alt kademelere yönelik değişiklik fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.

c) Nihayet yönetime katılma kişisel amaçlarla, örgütsel amaçların örtüşmesinde önemli bir rol oynar. Kişisel amaçları için çalışan personelin, bu amaçlarını en uygun koşullarda gerçekleştirebildikleri ölçüde, örgütün amaçlarına bağlanmaları da mümkün olacaktır.

Geniş insiyatife dayalı ve katılımı öngören bir liderlik anlayışı için liderler, çalışanların yeterlilik, yaratıcılık ve bağlılığının pekiştirilmesine yardımcı olacak kuruluşlar oluşturmalarıdır. Liderler insanların işlerinden heyecan duyacakları, başarıyla gururlanacakları ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacakları, sağlıklı çalışma ortamları kurmalıdırlar. Kısaca onların görevi; fikirleri, becerileri, inançları ve enerjiyi harekete geçirerek bir sinerji ortaya çıkarmaktır. Liderliğin özü budur. (Rosen, 1998:28)

3.7.4. Örgüt Geliştirme ve Zihinsel Canlanma

Örgüt geliştirme, bir organizasyonun sosyal süreçlerine, geniş oranda stratejik müdahaleyi gerektiren bir kavramdır. Bu stratejik müdahale, bireyin, grubun ve genel bir sistem olarak organizasyonun gelişmesini amaçlar. Değişimin artan hızı, toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Örgütler, bilim ve teknolojinin yanında, insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda oluşan değişimlerden de etkilenmektedir. Bu değişime yeterli cevap veremeyen veya değişimi yönetemeyen örgütler, sürekli bilinmeyen ve denetlenemeyen güçler tarafından tehdit edilirler. Örgütlerin sosyal, hukuki, politik değişime ayak uydurabilmeleri, onların toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda sürekli değişme ve gelişme göstermelerine bağlıdır. Bu nedenle örgüt geliştirme, değişimin ortaya çıkardığı yeni durumlarla örgüt arasında, bir stratejik açıklığın ortaya çıkmasını önlemek ve organizasyonları krize karşı donanımlı kılmanın etkin yollarından biridir.

Örgüt geliştirme geniş ölçüde, örgütün problem çözme kapasitesini iyileştirmek ve uzman yardımıyla dış çevresel değişimlerle başa çıkma yeteneğini artırmaktır. Örgüt geliştirmenin birinci gayesi organizasyonun yönetim seviyelerinde kişiler arası beceri ve ilişkileri iyileştirmektir. (Hall, 1977:300) Örgüt geliştirme faaliyetleriyle kriz yönetimi

arasındaki ilişki, örgüt geliştirmenin, ‘örgütün problem çözüme kapasitesini artırarak’, örgütü krize karşı daha dirençli kılmak ve kriz yönetimi konusunda yeteneklerini geliştirme niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Örgüt geliştirme, örgütün sorun çözüme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırmak amacıyla, onun kültürünü, sistemlerini, davranışlarını danışmanlar yardımıyla değiştirilebilen, planlanabilen ve yönetilebilen bir yapıya kavuşturmak için yürütölen sistematik bir süreçtir. (Bumin, 1990:20) Örgüt geliştirmenin başlıca amaçlarını şu şekilde belirleyebiliriz: (Eren, 1998:461)

a) Bireyin organizasyon içinde hem kendi hem de ilişkide buldukları diğer örgüt üyeleri arasında, karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek,

b) Örgütlerde hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşun doğal ilişkiler geliştirmek,

c) Örgütlerde haberleşme engellerini ortadan kaldırmak ve dikey, yatay ve çapraz haberleşme ve ilişkileri artıracak bir örgütsel iletişim ortamı geliştirmek,

d) Örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süregelen sorun çözüme ve karar verme süreçlerini, karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan, demokratik ve katılmalı süreçlere çevirerek, takım esasına dayanan karar verme sürecini geliştirmek,

e) Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin, birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğun işbirliği eksikliğini giderecek, bir güç birliği sistemi geliştirmek,

f) Örgütlerde bireyin önemini yükseltmek suretiyle, onun daha çok güdülenmesine ve daha yüksek bir doyum seviyesine erişmesine yardımcı olmak.

Örgüt geliştirme, tüm örgütün etkinlik, verimlilik ve örgüt üyelerinin iş tatminlerinin artırılması için girişilen çabaları kapsar. Krizi önlemek veya krizden çıkmış bir organizasyonu her bakımdan geliştirmek amacıyla yapılan örgüt geliştirme programından beklenen yararlar şunlardır: (Cok, 1993:170)

a) Çalışanların ilgilerini toplayarak, organizasyonun değişime uyumunu mümkün kılar.

b) Geliştirilen örgüt yapısı, görevlerin başarılmamasını ve çalışanların işbirliğini kolaylaştırır.

c) Örgütteki yaratıcılığı ve gizli enerjiyi açığa çıkarır.

d) Çalışanların örgütsel amaçları anlamalarında iyileşmeler olur.

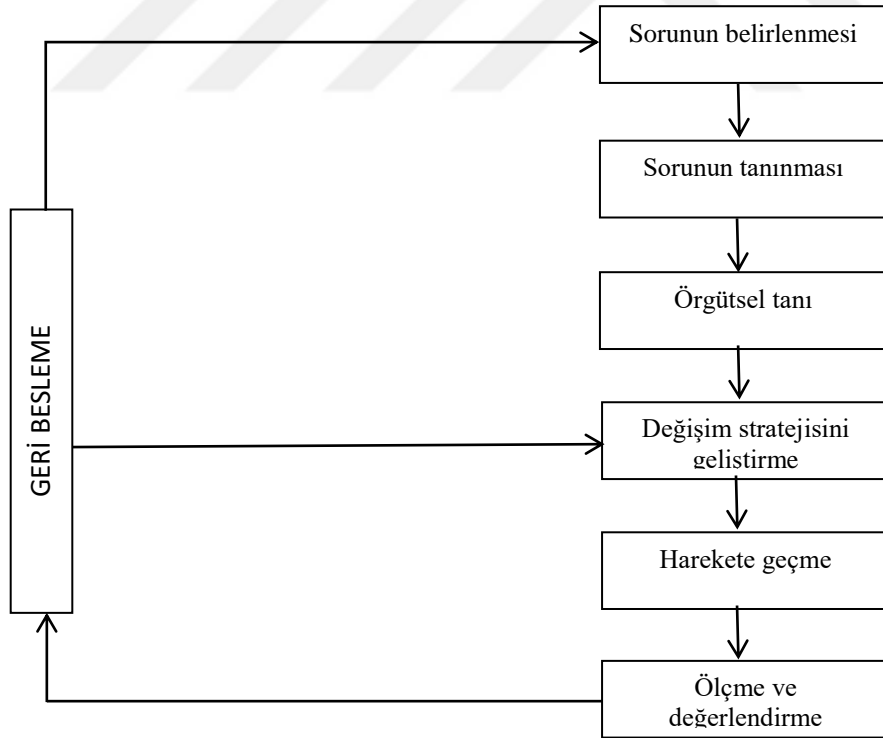
e) Karar verme süreç ve becerisi iyileşir.

f) Gerçek örgütsel problemler çerçevesinde, yönetim geliştirmek için fırsatlar sağlar.

g) Örgütün her düzeyinde problem çözme yaklaşımında, yaratıcılığı teşvik eder ve onun problem çözme kapasitesini artırır.

Etkin bir lider için gerekli olan görevlerden biri örgüt geliştirme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesidir.

Örgüt geliştirme faaliyetleri bir süreç çerçevesinde yapılır ve bu süreç döngüsel bir sistemdir. Sürecin işleyiş biçimi aşağıda şekil 11'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 11: Örgüt Geliştirme Süreci Modeli

Kaynak: PROKOPENKO Joseph (1995), 'Verimlilik Yönetimi' MPM. Yayınları, Ankara, s.178

3.7.5. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma

Kriz yönetim ekibinin ilk işi, örgütün kültürünü değiştirecek bir beceriyi ortaya koymaktır. Bunun yanında kriz yönetim ekibinin anahtar rolü, mümkün olduğu kadar krizin oluşmaması için bir sigorta olmaktır. Kriz yönetim ekibi, sadece örgütün politikaları için gerekli olan fon veya kaynakları sağlamaz, aynı zamanda, bu politikaları uygulamak için sorumluluk taşır. Takım işin her bir bölümünün yönetilmesinde güvence sağlamalı ve işin zarar ve risklerine uygun geniş ölçekli politika oluşturmalıdır. (Regester, 1989:67) Takımlar belli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Ortak bir görevleri vardır. Kriz yönetim takımının rolü şu şekildedir: (Regester, 1989:65)

- a) Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörümlemesini yapmak,
- b) Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- c) Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- d) Kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme telkinlerinde bulunmak.

Çalışma gruplarının amaca uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için, grup içinde birliğin sağlanması ve bir grup ruhunun oluşması gerekir. Bunu sağlamak için liderler, etkinliklerinin kaynağının, performanslarından sorumlu oldukları çalışanlar olduğu bilinciyle hareket etmelidirler.

Kriz dönemlerinde oluşturulacak kriz yönetim ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerden oluşur. Bu ekibin yerine getireceği en önemli rol, krizin meydana gelmesini olabildiğince önlemektir. Kriz ortamında ise ekip, ilk aşamada riski en aza indirir. İkinci aşamada işletmenin imajına yönelen zararı azaltır. Üçüncü aşamada, örgüt kültürünü, krizin çözümünü kolaylaştıracak bir yönde değiştirmeye çaba gösterir. (Regester, 1989:64) Hem olağan dönemlerde, hem de kriz dönemlerinde ekip çalışmaları yoluna gidilmez; yapılacak iş bir tek kişinin (liderin) profesyonel yeteneklerinin ve fiziki yeterliliğinin üzerinde ise, bu durumda ekip çalışması yapmak yararlı olur.

Aynı amaç ve hedefe tam olarak odaklanmanın başarılabilmesi için, çalışma gruplarının taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar:

a) Kriz yönetim ekibinin görevleri ve amaçları, açık bir şekilde tespit edilmelidir. Çalışma atmosferi informel ve rahat olmalıdır.

b) Kriz yönetim ekibindeki lider, üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır ve liderler esnek olabilmelidir.

c) Çalışma grubu, kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir. Grup üyelerine verilen görevler, açık ve anlaşılır olmalı, görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.

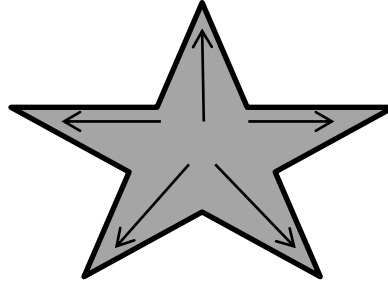
d) Kararlarda mutabakat sağlanmasına önem verilmelidir. Toplantılarda davranışlar ölçülü olmalıdır.

e) Çalışma grupları, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir ve yapılan çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidirler.

Grup çalışmalarının, büyük bir etkinlikle amacına ulaşabilmesi için, ekip içi ortak ve kesin amaçlar saptamak, kolektif inisiyatifin önünü açmak, güçlü ve yetenekli bir ekip lideri atamak, ekip için misyon ve vizyon bildirileri hazırlamak bu süreçte yapılması gereken faaliyetlerdir. Çalışma grupları oluşturulurken, grubu psikolojik görüş açısından ele almak doğru bir yaklaşımdır. Psikolojik açıdan ele alınan grup, kriz ortamlarında etkinlik ve verimlilik açısından olağanüstü işler başarabilir.

Örgütlerde çalışma grupları oluşturmanın faydaları; kişiler arası ilişki ve iletişim becerilerinin gelişmesi ve çalışma pratiğinin iyileştirilmesidir. Takımlar sadece günlük işlerinde başarılı olmakla kalmaz, aynı zamanda kendiliğinden sürekli bir gelişme sürecine girerler. Bu da her organizasyon için arzu edilen bir süreçtir. (Kamp, 1999:23)

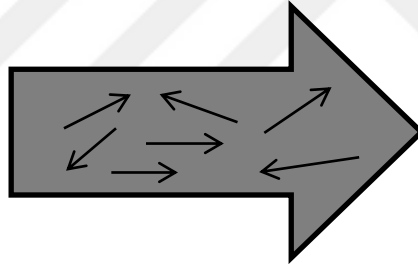
Günlük faaliyetlerinde çabalarını ortak bir amaç ve yön doğrultusunda birleştirmeyen insanların çabalarını gösteren bir şekil çizseydik, aşağıda şekil 12'deki gibi, herhangi bir sinerji doğurması mümkün olmayan, hatta insanların bireysel enerjilerini de, boş yere tüketen bir şekil ortaya çıkardı. (Senge, 1993:255)



Şekil 12: Ortak Bir Amaç ve Hedefi Olmayan Bir Grup

Kaynak: SENGE M. Peter (1993), 'Beşinci Disiplin', Çev. Ali İldeniz, A.Doğukan, YKY, İstanbul, s.255

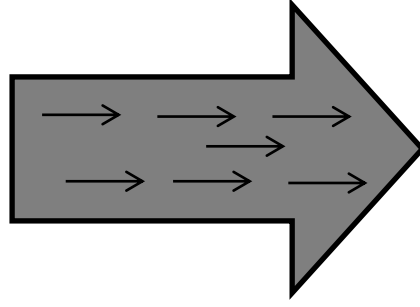
Görel olarak hizalanmış takımın temel özeliği ise, ziyan edilmiş enerjidir. Tek tek bireyler olağanüstü sıkı çalışıyor olabilirler ama çabaları yeterince verimliliğe ve takım çabasına dönüşmez. Bunu aşağıda şekil 13'teki gibi gösterebiliriz.



Şekil 13: Görel olarak Hizalanmış Bir Ekip Çalışması

Kaynak: SENGE M. Peter (1993), 'Beşinci Disiplin', Çev. Ali İldeniz, A.Doğukan, YKY, İstanbul, s.256

Yukarıda şekil 12 ve 13 yardımıyla gösterdiğimiz, ekibi oluşturan bireylerin tümünün aynı amaç ve hedef etrafında oluşmayan güçlerinin, aynı amaç ve hedef yönünde birleştirmenin ortaya çıkaracağı enerji, tam anlamıyla bir 'sinerji'ye dönüşecektir. Bu sayede gerçekte bir rezonans veya sinerji gelişir. Bunu aşağıda şekil 14'teki gibi gösterebiliriz.



Şekil 14: Ekip Çalışmalarında Sinerjiyi Doğuran Hizalanma

Kaynak: SENGE M. Peter (1993), 'Beşinci Disiplin', Çev. Ali İlideniz, A.Doğukan, YKY, İstanbul, s.255

Kriz yönetim ekibi oluşturmanın bir diğer faydası, her paylaşılan vizyon çerçevesinde oluşan ekip faaliyetlerinin bir sinerji doğurmasıdır. Sinerji yönetim uygulamaları için oluşturulmuş bir kavramdır. Sinerji organizasyonların büyüme ve gelişmesinde birleşik bir gücün ifadesi olarak kullanılır. Sinerji, örgüt stratejilerinin temellerinden birini oluşturur. Sinerji faktörü, işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusu oluşturur.

3.7.6. Ortak Bir Misyon ve Vizyonda Birleşme

Vizyon, bir liderin geçmişte ve halihazırda düşünülmemiş veya başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü, yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin veya örgütün kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, strateji olmadan sınırlanmış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon lider tarafından açıklanıp, başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır. Vizyon, liderlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar. Misyon ise örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususudur. (Eren, 2000:11) Vizyon, açıkça bir kurumun gelecekteki zihinsel görüntüsüdür. Misyon ise, daha çok bugün ile ilişkilidir. Amaçla, iş felsefesiyle, kültürle, iklimle ilgilidir ve bugüne aittir. Çalışanların değerleriyle, inançlarıyla, şevk ve gururlarıyla ilgilidir.

Bir kişinin veya gurubun üstlendiği özel görev anlamına gelen misyon kavramı, lider açısından, örgüt üyelerinin, örgütsel bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yarayan ve onun stratejik hedeflerini belirleyen amaçlar topluluğudur. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, çalışanlara ortak bir yön vermesidir. Örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlardan oluşur.

Bir örgüt misyonunun olması gereken özellikleri şu şekilde özetlenebilir: (Dinçer, 1992:63)

- a) Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
- b) Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- c) Misyon paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- d) Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
- e) Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

Günümüzde vizyon, liderlikte bilinen ve önemli bir kavramdır. Çoğu vizyonun tek bir kişinin, yani liderin bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böyle vizyonlar uyum sağlamasına rağmen bağlılık yapmaz. Paylaşılan, birlikte oluşturulan vizyon ise birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Bu nedenle liderler vizyon oluştururken tüm grubun ortak vizyonu olmasına, ortak düşüncesi olmasına önem vermelidirler. Krize düşmüş veya krizden çıkmış bir örgütün fiziksel ve insan unsurunda reorganizasyon ve yeniden yapılanma faaliyetlerinde, insanların örgütün kriz sonrası yeni hedeflerine büyük bir özlemle yönelmeleri ve onları sahiplenmelerinin kriz yönetiminde paylaşılan vizyonun önemini ortaya koyar.

‘Paylaşılan vizyon’ oluşturmaya önem veren liderler, sürekli çalışanlarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri başkalarının geliştirdikleri vizyonu sahiplenmek olacaktır. Bunun sonucu bağlılık değil, zoraki bir uyumdur.

Etkin ve paylaşılan bir vizyonun taşınması gereken bazı unsurlar aşağıdaki gibidir:

- a) Etkin bir vizyon, insanların davranışını etkileyebilecek özellikte olmalıdır,
- b) Etkin bir vizyon, açık olmalı ve örgütteki başarıyı motive edebilmelidir,
- c) Etkin bir vizyon mükemmeli aramalıdır,

d) Etkin bir vizyon, katı kurallı değil esnek olmalıdır,

e) Etkin bir vizyon, istikrarlı ve yeniliklere açık olmalı ve yetki devretmeyi amaçlamalıdır.

Vizyon ancak, insanların birbirlerine bağlanma duygularını korudukları, buna uygun bir örgüt iklimini yaşattıkları sürece yaşayacaktır. İnsanlar birbirleriyle olan bağlılık duygularını unutmaları halinde, vizyon da ortadan kalkar. Paylaşılan vizyonun altında yatan en derin arzulardan biri, bağlanma arzusudur.

3.7.7. Yetki Verme ve Görevlendirme

Verimliliği artırmak için, hepimizin sahip olduğu yegane kaynak, birlikte çalıştığımız insanlardır. (Dornan, 1995:90) Etkin bir görevlendirme, örgüt amaçlarını çalışanlar sayesinde başarma imkanı sağlayacaktır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde, bir liderin karşılaşacağı en zor yönetsel görevlerden biri, etkin bir görevlendirme yapabilmektir.

Görevlendirme, 'temsilci gibi hareket eden bir kişiye, 'güç' ve 'yetki'yi emanet etmek' olarak tanımlanır. Yetki verme ise, görevlendirme kapsamında bir çalışanın, başka bir çalışana, bir şey yapma ve söyleme hakkı vermesidir. Yetki alan, yani herhangi bir tasarrufta bulunma yetkisine sahip olan kişi, bir unvandan, rütbeden veya bir ayrıcalıktan kaynaklanan yasal bir güç elde eder. Yetki, düzenlemelerde zorlayıcı bir güçtür, sorumluluk verme ve yerine getirme kurumudur. Yetki genellikle örgütsel hiyerarşinin üst kademesinden doğar. Buda söz konusu olan yetki 'formel yetki'dir. Aslında etkin yetki, bu şekilde ortaya çıkmaz. Bir kişinin sahip olduğu yetkinin asıl kaynağı bu yetkiye tabi olanların, bunu kabullenmesidir.

Yetkilendirmede dikkat edilecek nokta, devredilmiş görevleri başkasına devretmemektir. Çünkü bunlar, özel yeteneklerinizden dolayı size verilmiştir. Görev ve yetki devredileceği zaman, ne gibi görevlerin devredileceği, nelerin devredilmeyeceği üzerinde, sebep ve sonuçları dikkate alan bir çalışma yapılmalıdır. Yetki devri işleminde önemli bir husus da, yetki ve sorumluluk denkleğini göz önünde bulunduran bir devir işleminin yapılmasıdır.

Yetki devrinin asıl amacı, temel görevi karar vermek olan liderlerin, rasyonel karar verebilmeleri için, bilgi işlem ve bilgi değerlendirme faaliyetlerine, yeterli zaman ayırabilmelerini sağlamaktır. Yetki devretmek zaman yönetiminin bir parçasıdır. Bunun

için, lider açısından sadece birer zaman tuzağı olan bazı yetki ve görevlerin devredilmesi gerekir. Liderlerin etkin bir zaman kullanımı için devredecekleri görevlerden ilk akla gelenler şunlar olabilir:

- a) Rutin işler,
- b) Çok vakit gerektiren işler,
- c) Belirli aralıklarla yapılan işler,
- d) Tam olarak planlanabilen ve programlanabilen işler.

Yetki verme veya görevlendirme, emir, yetki ve sorumluluk vermekten daha fazla bir şeydir. Etkili görevlendirme, dikkatli bir planlamayı, liderin ve takım üyeleri arasında sorumlulukların ve beklentilerin etkin iletişimini gerektirir. Ayrıca görevlendirmeyi takip etmek ve değerlendirme yapmak için, liderin üstlenme ve katılım görevlerini yerine getirmesine ihtiyaç vardır. Bütün örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi, etkin bir görevlendirme de, belirli bir hiyerarşik düzen çerçevesinde olmalıdır. Etkin bir görevlendirme, dört temel aşama sonucu başarılabilir; (Nelson, 1999:31)

- a) Görevlendirmeye hazırlık aşaması,
- b) Takım üyelerini görevlendirme aşaması,
- c) Görevlendirilen işi takip etme aşaması,
- d) Görevlendirmeyi değerlendirme aşaması.

Organizasyonlarda başarı için liderin görev ve sorumluluklarından biri de, kriz zamanlarında görev ve sorumluluk devretmeye hazır, üst yönetim elemanlarının bulunmasıdır. Örgütlerde kriz dönemlerinde ve güçlükle karşılaşacakları anlarda, lidere yardımcı olacak, onların görev ve sorumluluklarını paylaşacak veya kısmen üstlenecek hazır bir yönetim oluşturulmalıdır. (Durucker, 1994:61)

Organizasyonları krize sokan veya krizin yönetilmesini güçleştiren bazı hastalık biçimleri vardır: Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme veya vizyonsuzluk, yaratıcılığın kaybedilmesi, değişime karşı olma, moralin ve motivasyonun azalması, politize olmuş özel çıkar grupları, önceliklerin tespit edilmemesi, güvenin kaybolması, yetki devri

konusunda aşırı ihtiyat, sınırlı iletişim, grup çalışmasının eksikliği ve liderlik eksikliğidir.

Görevlendirmenin lidere sağlayacağı yararlar şunlar olabilir: (Nelson, 1999:26)

- a) İdareciye daha fazla işi başarma fırsatı verir,
- b) İdari etkinlikler için zaman sağlar,
- c) İdari terfi olanağını artırır,
- d) Görevlendirme, verimlilik ve etkinliği en üst düzeye taşır,
- e) Görevlendirme sayesinde kararların hız ve etkinliği artar,
- f) Görevlendirme çalışmanın esnekliğini artırır.

Yetki vermenin lider açısından pratik nedenleri vardır. Birtakım yetkilerini devreden lider böylelikle karar alma sürecinde daha fazla zaman kazanır. Liderin yetki vermesinin nedenleri şu şekilde olabilir:

- a) Lider yetki vermekle, stratejik önemi daha fazla olan konular üzerinde yoğunlaşmak için daha az önemli sorumlulukların bir bölümünden kurtulmuş olur,
- b) Kendisine yetki devredilen kişi karar vermenin ve sonuçlarını görmenin fırsatını yakalamış olur,
- c) Yetki verilmesine olanak veren organizasyonlar, belli bir esneklik sayesinde değişime daha hazırlıklı olur.

3.7.8. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme

Açık sistemlerde sürekli olarak girdi-çıkıtı ve geri bildirim akışı vardır. *Geri besleme söz konusu akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla, çıkıtı ve geri bildirim aşamalarından, girdi aşamasına doğru olan bir veri ve bilgi akışını ifade eder.* Bu akış, sistemin dengeli durumunu koruması bakımından önemlidir. Geri bildirim sayesinde hem dengeli duruma ulaşılır, hem de dinamik bir denge gösterilir. (Koçel, 1998:169)

Geri besleme, amaçlara varmada ne ölçüde başarı sağlandığı hususunda liderlere yardımcı olur. Bu mekanizma olmasıydı, hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığı, ya da, amacın gerçekleşme derecesini, dahili mekanizmalarla tespit etmek mümkün olmazdı. Geri bildirim sayesinde örgütler, gerçekleşen durumla, arzu edilen ve hedeflenen durum

arasındaki farklılığı görmeye çalışırlar. Buna göre arzu edilen durumla, hedeflenen durum arasında bir farklılık varsa, bu hedeflerden iki yönlü bir sapma anlamına gelir. Hedeflerden geri kalındı ise, buna negatif geri besleme, arzu edilen hedeflerin önüne geçildi ise, buna da pozitif geri besleme denir. Negatif geri besleme, sistemi, önceden belirlenmiş standartlara döndürmek suretiyle istikrarı sağlarken, pozitif geri besleme, çıktılarının önceden belirlenmiş standart veya hedeflerden farklılaşma, ya da sapma derecesini artırır. (Dereli, 1976:105)

Kriz liderliğinde, çevreye uyum tekniği olarak kullanılabilen tutum araştırmaları ve geri besleme, tüm örgüt sistemi hakkında, sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için, her kademedeki çalışanlara, bunları yansıtarak önemli bir fonksiyon işlevi görür. Bu teknik, işletmenin belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin yerinde kullanıldığı zaman, değişiklik yapmada güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Böylece örgüt içindeki gruplar, aldıkları geri besleme verilerini problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının geliştirilmesinde kullanırlar. *Geri bildirim faaliyetleri, 'verilerin toplanması', 'geri besleme oturumları' ve 'süreç analizleri' olmak üzere üç temel öğeden oluşur.* (Dinçer, 1992:342)

Etkili geri bilgilendirme, sadece yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirirken değil, aynı zamanda işin yapılış aşamasında da sürekli kullanılacak önemli bir denetim unsurudur. Geri bildirim etkinliği olması, işgörenlerin, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmasına, açıklayıcı ve zamanlı olmasına, yeterli bilgiyi içermesine ve gözlem ağırlıklı olmasına bağlıdır.

Geri bildirim örgütsel ve yönetsel süreçler açısından yararları şu şekilde açıklanabilir:

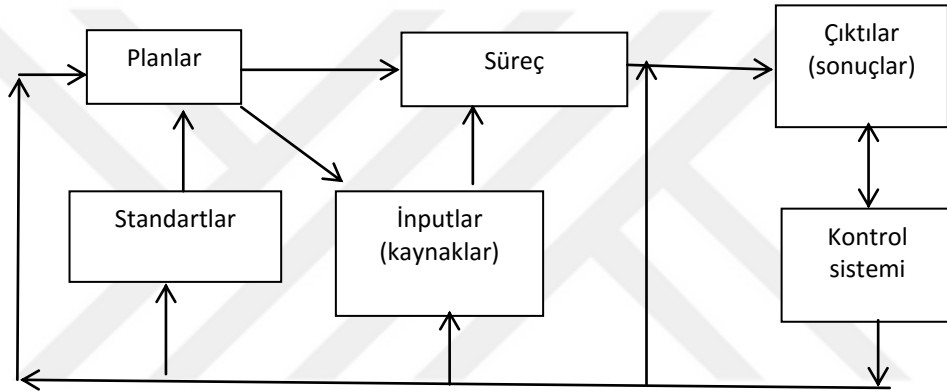
a) Geri bildirim, nesnel başarı değerlendirme ve ödüllendirme aracı olarak kullanılması durumunda çalışanlar açısından önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır,

b) Geri bildirim, örgütsel faaliyetlerde olumlu yanları ortaya çıkarması nedeniyle aynı zamanda istenen davranışları pekiştirme aracıdır.

c) Geri bildirim, sağlıklı veriler ve değerlendirme araçları sağladığı için üzerinde anlaşılacak noktaların tespitini kolaylaştırır. Bu nedenle de geri bildirim takım çalışması yapmanın ilk şartıdır.

d) Geri bildirim, örgütsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesinde aksayan yanları ortadan kaldırmayı hedeflediği için örgütte yatay, dikey ve çapraz haberleşme sürecinin etkinliğini artırır.

Geri bildirim bir ‘süreç’ olması bakımından ‘kontrolden’ farklı olduğu gibi, yapıcı ve yenileyici olması bakımından da ‘olumsuz eleştiriden’ ayrılır. Eleştiri şahsa odaklanırken, iyi bir geri bildirim süreci, konular ve sorunlar üzerine odaklanır ve şahsı hedef almaz. Eleştiri suçlanacak bir kişi arar ve devamlı genellemeler yaparken, geri bildirim sorunlara ortak çözümler arar; somut ve spesifik sorunlarla ilgilenir. Geri bildirim bir bakıma yapıcı bir eleştiridir. Bir geri bildirim süreci aşağıda şekil 15’te gösterildiği gibi işler.



Şekil 15: Kontrol Sisteminde Geri Bildirim Süreci

Kaynak: TUTAR Hasan (1996), ‘Yönetim Bilgi Sistemleri’ Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, s.175

Geri bildirim yararlı olabilmesi için liderlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlara dikkat etmek, geri bildirimden beklenen yararın ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle geri bildirimde bulunurken yararlı olacak yerlerde eleştiride bulunun, eleştiri için uygun zamanı seçin, karşılıklı eleştiriye önem verdiğinizizi gösterin, kişiliğin değil somut davranışların üzerinde durun, eleştiriye yapıcı bir yön kazandırın, dikkatsiz genellemelerden kaçının, gerçekleri kabul edin, konuyu kişi ile beraber tartışın, nutuk çekmeyin, sorunu özel tutun ve kesin hedefler belirleyin. (Tack, 1994:75)

3.7.9. Kriz ve Zaman Yönetimi

Drucker’e göre (1994:36) zaman, ‘en kıt’ ‘eşsiz’ ve ‘esneklik eğrisi olmayan’ temel bir kaynaktır. Örgütlerde işlerin belli bir zaman diliminde yapılma gerekliliği, özellikle

liderleri zamanın baskısı ve iş yetiştirme telaşı ile baş başa bırakmaktadır. İş yetiştirme telaşının özellikle kriz dönemlerinde ne büyük bir gerilim kaynağı olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Üzerinde zamanın yoğun baskısını hissedenden bir liderin yapacağı en önemli iş, 'zamanı yönetmek'tir. Kısaca belli işlerin yapılmasını belli zaman dilimlerinde tamamlamaktır.

Kriz ortamlarında bir sorundan diğerine koşma ve onları çözme gerekliliği, gerilime en çok neden olan faktörlerdir. Zaten kriz dönemlerinin insan faktörü açısından en zararlı yanı, tüm kademelerde çalışanlarda gerilimin artması, buna paralel olarak verimliliğin ve iş kalitesinin azalması, daha fazla zaman israfının ortaya çıkmasıdır. Kriz dönemlerinde örgütsel tüm kademelerde çalışanlar, vakitlerinin çoğunu ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla geçirir ve asıl görevlerinin ve önceliklerinin neler olduğunu düşünemeyecek duruma gelirler. Bu dönemlerde yapılması gereken, sorunlar ortaya çıktıkça bastırmak yerine, sorunların çıkış noktasına eğilmek ve diğer çalışanları, bunlara uzun vadeli çözümler bulmaya yönelik araştırma yapmaya teşvik etmektir. (Simith, 1998:13) Kriz dönemlerinde zaman kullanımı hayati bir önem taşır. Bu dönemlerde liderler görevlerinden değil zamandan yola çıkmalıdır. İşe plan yaparak değil şu anda zamanın nereye harcandığını düşünerek hareket eder. Etkin bir lider zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işin verimi sınırlı kaynaklar tarafından belirlenir ki bu da zamanın ta kendisidir. Çünkü zaman arzı esneklikten tamamen uzaktır. Talep ne kadar olursa olsun arz buna bağlı olarak artmayacaktır. Onun ne bir fiyatı vardır, ne de bir marjinal fayda eğrisi. Zamanı ikame edecek hiçbir kaynak yoktur. (Drucker, 1994:37)

İyi bir lider, sadece başkalarını değil, kendini de iyi yöneten liderdir. Kendini yönetmenin başta gelen şartlarından biri, zaman tuzaklarından uzak, etkin bir zaman yönetimiyle mümkündür. Liderin başarılı bir zaman yönetimi yapabilmesi için altı klasik teknik vardır: (Scott, 1993:146)

- a) Önce ana ve zorunlu işleri yapın,
- b) Birbiriyle ilgili faaliyetleri gruplandırın,
- c) Büyük işleri uygun dilimlere bölün,
- d) Bir zaman tablosu kullanın,

e) Bir anda tek bir iş üzerinde durun ve sadece onu düşünün,

f) İşi şimdi yapın ve onu tamamıyla bitirin.

Zaman kullanımının veya yönetiminin etkin bir biçimde yerine getirilebilmesini, 'zaman kullanım matrisi' üzerinde gösterebiliriz.

Zaman kullanım matrisi aşağıda tablo 6'da görüldüğü gibi, dört gözlü pencere şeklinde gösterilebilir. Pencereyi oluşturan gözlerin üst başlıkları; -acil, -acil ama bekleyebilen,-bekleyebilen, -acil olmayan işler olarak tespit edilebilir.

Tablo 6 : Zaman Kullanımı Matrisi

Acil olan işler		Acil olmayan işler	
Önemli	1 FAALİYETLER <ul style="list-style-type: none">- Beklenmedik acil olaylar- Hemen Çözülmesi gereken sorunlar ve krizler- Kritik önemi olan işler (kriz süresince matrisin bu bölümü devreye sokulur)	2 FAALİYETLER <ul style="list-style-type: none">- Önleme dönük, üretim kapasitesine dönük faaliyetler- İlişkiler geliştirme- Yeni fırsatlar arama ve geliştirme- Planlama, dinleme	
	Acil olan işler	Acil olmayan işler	
Önemsiz	3 FAALİYETLER <ul style="list-style-type: none">- Engeller, ziyaretler ve telefonlar, ajanda işleri- Gelen mektuplar ve raporlar- Bazı toplantılar- Daha fazla ihmal edilmeyecek işler- Herkesin dikkatini çeken popüler faaliyetler	4 FAALİYETLER <ul style="list-style-type: none">- Teferruat, önemsiz ayrıntılar- Önemsiz mektuplar- Önemsiz telefonlar- Zaman israf edici faaliyetler- Hoş fakat önemsiz bazı uğraşlar- Özel işler- Önemsiz toplantılar	
	Acil olan işler	Acil olmayan işler	

Kaynak: CÜCELOĞLU Doğan (1992), 'İnsan ve Davranışı', Remzi Kit., İstanbul s.292

Bir faaliyetin önemi, ortaya çıkardığı sonuçlar ile doğru orantılıdır. Eğer bir faaliyet, sizin ve örgütünüzün temel ilkelerine, bu ilkeler üzerinde kurulu örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edici nitelikte ise, bu işler önemli işler olarak görülmelidir. Kriz ve zaman yönetimiyle ilgili üzerinde önemle duracağımız göz, birinci gözdür. Zaman kullanım matrisinin bu dilimi, hem önemli, hem de acil olayları ve işleri içerir. Kriz döneminde dikkatimizi yoğunlaştırmamızı gerektiren işler buradaki işlerdir. Burada ortaya çıkan gelişmeler, daha çok kriz ve sorun gibi kavramlarla ifade edilir. Matrisin bu bölgesindeki bütün görevler, eksiksiz olarak yerine getirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılır.

3.7.10. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler ve İletişim

İnsanlar, ihtiyaçlarını ve içinde bulunduğu durumu, iletişim sayesinde etraflarındaki insanlara anlatma olanağı elde ederler. Kriz zamanlarında yürütülen faaliyet ilgililere, iletişim kanalları sayesinde anlatılır. *Görevlerinizi beklenenin ötesinde bir etkinlikle yerine getirseniz bile, eğer aynı etkinliği, iletişim kurmada gösteremiyorsanız, başarılı olma imkânınızın olmadığına inanmanız gerekir.* Aynı zamanda ilişkide bulunduğunuz kesimler de ihtiyaçlarını size etkili bir şekilde iletemiyor iseler, hedeflerini elde etmeleri mümkün olmayacaktır.

Konunun önemi açısından halkla ilişkiler ve iletişimi ayrı başlıklar altında değerlendirdik.

3.7.10.1. Kriz Döneminde Halkla İlişkiler

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak için, halkla diyalogun geliştirilmesi amacıyla sosyoloji, psikoloji, kamu ve işletme yönetimi ile insan kaynakları yönetimi konusunda bilgili, dengeli ve kararlı bireylerden oluşan, ‘kriz yönetim ekibi’ oluşturulur. Bu ekip, burada saydığımız disiplinlerde uzman, yeterli sayıda elemandan meydana gelir ve ekibin başında lider bulunur. Kriz dönemlerinde, fonksiyonel yönetim departmanlarından insan kaynakları departmanının başında bulunan yönetici, halkla ilişkilerin geliştirilmesi için görevlendirilir. Diğer fonksiyonel departman yöneticileri de, kriz ekibinin üyeleridir. Lider kriz dönemlerinde dikkatini en çok, örgütün mali ve beşeri unsurlarını geliştirmesi üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

Halkla ilişkiler örgütün çevresini tanıma, örgütü çevreye tanıtmaya ve çevresel faktörlerden gelen geri bildirimleri yorumlama çabasıdır. Bu nedenle, halkla ilişkiler

dinamik ve süreklilik gösteren bir haberleşme sürecidir. Özellikle kriz dönemlerinde organizasyonun içinde bulunduğu iletişimsizlik durumunda, halkla ilişkilerin temel amacı, inandırma ve ikna etme olmalıdır. Krizi etkin bir şekilde yönetmenin yollarından biri, sağlıklı iletişim kurmak ve iletişim kanallarını açık bulundurmadır. Şüphesiz sağlıklı iletişim kurmanın bazı kuralları vardır. Buna göre *etkin bir iletişim; alıcıyı denetim altına almak ve onu yönlendirme yeteneğinde olmalı; kaynağın inanılır bulunması, mesajın dikkat çekecek bir biçimde düzenlenmesi, simgelerin ve kodların alıcı tarafından çözümlenebilmesi, alıcının değer ve normlarının bilinmesi, iletinin hedefin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verecek bir nitelikte olması, mesajın iletiminde uygun araç ve üslubun seçilmesi* gibi özelliklerin bulunması sayesinde sağlanabilir.

Örgütle halk arasında ilişki kurmakla görevli olanlar, örgütün halk katındaki vitrinleridirler. Bunların toplum bilim ve insan psikolojisi üzerinde uzman olmaları gerekir. Örgütün halkla ilişkiler fonksiyonunun başarıyla uygulanabilmesi için, uygulama sürecine ve takip edilecek yöntemlere büyük önem vermek gerekir. Halkla ilişkilerin uygulama süreci, şu aşamalardan oluşur: (Dinçer Ö.-Fidan Y., 1995:350)

- a) Amaç belirleme,
- b) Bilgi Toplama,
- c) Faaliyetlerin planlanması,
- d) Uygulama,
- e) Sonuçların değerlendirilmesi.

Halkla ilişkiler politikası işletmeyi yakın çevresine, ülkeye ve ekonomiye katkıları açısından tanıtan, karşı propagandayı bastıran ve onlara fırsat tanımayan cinsten sempati ve prestij kazandırma faaliyetlerini kapsar. (Eren, 2000:347) Özellikle kriz zamanlarında örgütlere yapılabilecek karalamalar ve aleyhte propagandaya karşı, örgütün lehine yürütülecek propaganda faaliyeti özellikle kriz sonrası dönemde güvenin ve itibarın korunması bakımından büyük bir öneme sahiptir.

3.7.10.2. Kriz Döneminde İletişim

İletişim konuşma, hareket veya yazı ile bilgi işaret veya mesaj iletimi ve değişimidir. İletişim; mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç önemli unsurdan oluşur. Gerçek anlamda iletişim ancak karşılıklı ve etkileşimli olursa gerçekleşir. Halkla ilişki kurmanın temel şartı iletişimdir. İletişim, sürekli toplumsal bir işlev olarak görülmüştür. Örgütsel açıdan iletişim, örgütü oluşturan departmanlar arasında, bilgi iletiminin sağlanmasının yanında, örgütte dikey, yatay, çapraz, kurmay veya kumanda ilişkilerinin kurulması, örgütlerin bir sistem olarak yürütülebilmesinin de temel aracıdır.

Kriz dönemlerinde, bireylerin stres ve gerilim düzeyleri yüksek olduğu için, bu dönemlerde iletişimde, 'paralungistik' adı verilen ses tonuna özel bir önem verilmelidir. Aynı sözcüğün sert bir biçimde vurgulanması ile yumuşak bir ses tonuyla söylenmesinde anlam aynı olmayacaktır.

Meyers'e ve Halusha'ya göre, (1986:3) kriz dönemlerinde örgütün halkla iletişimini 'kriz sözcüsü' sağlamalıdır. Bu dönemlerde kriz sözcüsüne büyük bir sorumluluk düşmektedir. Kriz dönemlerinde gerçek bir sorumluluk taşıyan kriz sözcüsü, mümkün olduğu kadar kamuoyunu bilgilendirmeli ve itirazları cevaplamalıdır. Bunlar olurken gerçek dışı beyanlardan kaçınılmalıdır. Bir örgüt dürüstlükten ayrılırsa kamuoyundaki tüm güvenilirliğini kaybeder. Sonraki dönemlerde örgütün bunu telafi etmesi zorlaşacak ve gerçeğe uygun açıklamaları bile, şüpheyle karşılanacaktır.

Kriz sırasında etkin bir iletişim kurabilmek için bir basın merkezi oluşturmak yararlı olur. Acil durum kontrol merkezine veya 'savaş odası'na yakın bir yerde olması gereken basın merkezi, başka yerlerden bilgi almayı kolaylaştırır. Kriz yönetim takımı üyelerinden biri alınan her kararın ve olayların ayrıntısını merkeze bildirmek maksadıyla yetkilendirilmelidir. (Regester, 1989:128)

Olağan dönemlerde ve kriz dönemlerinde, başkalarıyla iletişim kurarken, sosyo-kültürel ortamın özelliklerini göz önünde bulundurmanın büyük bir önemi vardır. Bazı çevre koşulları doğal iletişim yerine, resmi iletişimi gerekli kılabilir. Resmi kurallar kişisel kabul sınırlarının ve toleranslarının belirlenmesinde önemli rol oynar. Kriz dönemlerinde resmi iletişimden çok, doğal iletişim öne çıkar. Ancak doğal iletişim, kabul sınırlarının olmadığı iletişim biçimi değildir.

3.7.11. Kriz Çözmede ve Yönetmede Etkin Liderlik (Kriz Liderliği)

‘Liderlik, olağanüstü hedeflere ve performans düzeylerine ulaşma konusunda, diğer insanları esinlendiren bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır.’ John Michael Joh

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin bir toplamıdır. (Eren, 1991:357) Etkin bir lider, gücü etkin kılar, zayıflara dayanarak bir şey başaramayacağını bilir. Sonuç elde etmek için eldeki bütün kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmayı başarır. Gücü etkin kılmak kuruluşun tek amacıdır. (Durucker, 1994:93) Krizin tüm aşamalarında büyüyen sorunlar, etkin bir kriz yönetimi liderliğini gerekli kılar. Kriz lideri, birkaç farklı insan arasında iş görevlerini bölme, organizasyonu ekonomik fonksiyon temelinde yeniden yapılandırma yeteneği gösteren bir yöneticidir. (Hiffins M.-Vinece W., 1993:428) Bu faaliyetleri yerine getiren fonksiyon ise liderlik fonksiyonudur. Buna göre, lider yönetsel ve örgütsel faaliyetleri yerine getiren bir yönetsel fonksiyondur.

Etkin bir lider kendi astlarına, liderlerini mutlu etmek için değil, iş yapmaları için para verildiğini bilir. Etkin bir lider hiçbir zaman ‘benimle nasıl uyuşur’ sorusunu sormaz. Sorulacak soru ‘bu insan neleri yapamaz’ değildir. Soru, ‘fevkalade iyi yapabileceği şeyler nelerdir?’, ‘ne katkıda bulunabilir?’ olmalıdır. Kadro oluşturulurken liderin çalışanda aradığı özellik her konuda performans gösterebilmesi değil, önemli bir alanda mükemmel bir durumda, olmasıdır. (Hiffins-Vinece, 1993:95) Bu özelliklere dikkat ederek kadro ve ekip oluşturma faaliyetleri özellikle kriz dönemlerinde daha büyük bir önem kazanır.

Liderlik, kritik olaylara ve örgütsel krizlere gösterilen tepkide kendini ortaya koyar. Liderin becerisi, krizin çözümünde hangi norm ve değerlere dayalı çalışma ilişkilerini ön plana çıkararak krizlerle başa çıkıp, kritik olayların üstesinden geldiği veya yeni sorun veya krizler yarattığıyla ilgilidir. (Eren, 2000:415) Liderlik, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur, onsuz bir organizasyon düzensiz gemi gibidir.

Liderler, örgütsel faaliyetlerin görülmesinde, yapanlar ile karar verenler ayrımını önemsemez ve örgütlerde temel tehdidin, bireylerin entelektüel kapasitelerinden değil, onların hapsedilmesinden geleceği bilinciyle hareket eder. ‘Kriz dönemleri liderliği’

profiline uyan lider, kişisel gelişmeye, bağımsız düşünme ve inisiyatif kullanmaya değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma hayatıyla özel yaşamı arasında denge kurabilen kişidir.

Kriz durumlarında, her şart için standart davranışlar geliştiren lider modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı liderleri, yetenekli, neyi nasıl yaptığını bilen, kişilik sahibi, bilgi düzeyleri yüksek ve ilgi alanları itibariyle, insanları tanıma yeteneğinde ve hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özelliklere sahip olmalıdır. Kriz ortamı liderlerinin ortak olan tek özellikleri, esnek düşünme ve doğru kararları yaptırma yeteneklerinin olmasıdır. (Durucker, 1999:31) Kriz dönemlerinde liderler, işgörenlerin ancak kendi hedeflerine ulaşmaları halinde örgütün hedeflerinin gerçekleştirilebileceğine inanır. Paradoksal görünse de liderler, kolay kolay denetlenemeyen, bağımsız davranmaktan hoşlanan, otoriteyi benimsemeyen insanların, örgütün en önemli bilgi kaynakları olduklarını bilmesi gerekir.

Yönetimin işi denetlemek değil, liderliği kurumsallaştırmaktır. Bir örgütte yönetimi dönüştürmenin temel şartı, yöneticinin lider olmasıdır. Liderler yargıç değil, iş arkadaşı olacaklardır. Elemanlarına her gün danışmanlık yapacak ve yol göstereceklerdir. Onlardan ve onlarla birlikte öğreneceklerdir. Örgütlerde çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı olacaklar ve liderliği kurumsallaştıracaklardır. (Deming, 1996:97)

Bir örgütün başında bulunanlardan, ya ışık ya da karanlık yayılır. Bugünün lideri, sorunların çözümü için kollektif aklı ve iyi niyeti harekete geçirmeyi bilen liderdir. Lider karar vermenin ve öngöründe bulunmanın alaca karanlığında onu takip edenler için ışık yayar ve bağlanma duygusu oluşturur.

Lider, zihinde yaratılan ilk adımla planla, amaçla, anlamla ilgilenir. Liderler statükoya eleştirel yaklaşıtlarından, sürekliliği ve yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler; kurallardan çok konjonktürel koşullarla ilgilenirler. Kişisel yetki ve vizyonlarını kullanarak, insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler.

Günümüzün lideri Janusian (yaratıcı/yenilikçi) bir lider olmalıdır. Aynı anda ileriye ve geriye bakabilme yeteneği olan sonuçları ve başlangıçları, gün batımlarını (tehditleri) ve savaş vakitlerini (fırsatları) yönetebilen biridir. (Chowdhury ve dğ., 2000:17) Drucker'e göre, bugün liderin tanımı sanayi dönemlerindeki gibi 'astları

sayesinde iş gören adam' değildir. Bugün artık bilgi toplumundayız ve liderin yeni tanımı 'astların performansından sorumlu olan adam'dır. Lider, otoriter tutumlarla başarıyı gerçekleştiremez. Gönülsüzce kurallara uydurma çabası ise, bugünün insanı için, geleneksel dönemlere ait bir anı olarak görülmektedir. Bugün söz konusu, olan katılımcı (demokratik) yönetim sayesinde çalışanlarda bağlanma duygusu oluşturmaktır.

Başarılı liderler sinerji yaratarak, bütünü parçalarının toplamından daha büyük kılar. Örgütün sorumluluğunu üstlenir, amaçları gerçekleştirme konusunda, derin bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu hissederler. Bütün bunlar ancak liderin kafasında yaratmak istediği ideal kuruluşun bir görüntüsü varsa gerçekleşebilir. İdeale yaklaşmak için lider, vizyonunu başkalarıyla paylaşmalı, onların düşünsel katkısını ve desteğini sağlamalı, yüksek performans kültürü oluşturmalı ve örgütsel uyumun ortaya çıkmasını sağlamalıdır. (Rosen, 1998.50)

İnsanların farkında bile olmadıkları nokta, potansiyel olarak içlerinde buldukları yetenekleri açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmanın, liderlik becerisiyle doğrudan bir ilişkisi olduğudur. Bunu sağlamak için liderler, çalışanların iş ortamına gönül güçleriyle, fizik güçleriyle ve akıl güçleriyle katılmaları için bütün imkanlarını açmalıdırlar. Bu ancak çalışanların tutkularını harekete geçirmekle mümkün olabilir. Aksine liderin yönetsel faaliyetlerde yapacağı en büyük hata, çalışanları işlerin ve süreçlerin bir parçası, onun bir uzantısı olarak görmek olacaktır.

Etkin bir kriz liderinde bulunması gereken asgari şartlar vardır. Bu şartlar:

- a) Lider, organizasyonun değerlerine inanmalı ve bu değerler içerisinde hareket etmelidir.
- b) Lider bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyon doğrultusunda kararlar almalı ve uygulamalıdır.
- c) Lider, stratejik düşünmeli ve risk üstlenme konusunda cesaretli olmalıdır.
- d) Lider, değişime ve yeniliklere açık olmalıdır.
- e) Lider, yönetici ve çalışanların güvenine sahip, sakin soğukkanlı ve dürüst olmalıdır.
- f) Lider, başarı elde etmek için kendisine yakın güçlü ve yetenekli yönetici ve danışmanlara sahip olmalıdır.

g) Lider, kendisinden daha yetenekli ve zeki insanları örgütten uzaklaştırma yanlışlığına asla düşmemelidir.

h) Aynı düşüncede olmayanlara karşı saygılı olmalı ve onları dinlemesini bilmelidir. Ayrıntı üzerinde durmamalıdır.

Liderin, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu normlarını benimseyerek, bu normları, birlikte çalıştığı astlarına göstermesi gerekir. *Lider, insani ilişkiler bağlamında, 'büyük bir insan büyüklüğünü, ancak kendisinden küçük insanlara karşı davranışlarıyla ortaya koyabileceği' ilkesini unutmamalıdır.* Çünkü bir insanın davranışının evrensel ölçüsü; duyduğu, düşündüğü, inandığı değil yaptığıdır. Liderler bu erdeme ancak insanları birbirinden uzak tutmak için, bilgisizlikten ve iletişimsizlikten yapılmış zincirleri kırarak ulaşabilirler. Liderlik vasıfları olmayan bir yönetici, belki geçici bir zaman için başarılı olabilir; fakat sonunda, kendi kendini mahveden tohumlarını da içinde büyütmesi nedeniyle, hem kendine hem etrafına zarar verir.

Globalleşen bir geleceğe hazırlanmak yeni ve farklı, yenilikçi, tutuklu ve heyecanlı bir liderliği gerekli kılar. Bunlar hayal edebilen ve eşsiz düşünceleri olan ve gerçek rekabet avantajları oluşturabilen insanlardır. Ortalama geleneksel liderlik önümüzdeki bin yıl için yeterli olmayacaktır. Heyecanlandırıcı liderlik çalışanlardaki insiyatif yeteneğini ve duyguları serbest bırakmayı başarır. Liderlik karşıt güçler arasındaki gerilimi yaratıcı bir yetenekle yönetebilme yeteneği göstermektir. (Chowdhury ve dğ., 2000:15) Birinci sınıf bir zekanın ölçüsü, iki zıt fikri aynı anda zihinde tutabilmek ve hala iş görme yeteneğini korumaktır.

Buna göre lider, diğer insanlara kendi istediklerini yaptıran biri değil; kendi istediklerini istemelerini sağlayan biridir. Lider insanları karşı oldukları bir değişime zorlamaz; bir vizyon oluşturur ve çalışanları bu vizyonun bir parçası durumuna getirmede onları ikna eder. Böylece bireyler, vizyonun gerektirdiği sıkıntılara istekle, hatta hevesle koşarlar. Tıpkı Musa Peygamberin yaptığı gibi. Musa Peygamber bir vizyon lideriydi. Tek bir insanın bir halkı çöle girmeye zorlaması olanaksızdır; bu ancak bir vizyon ve misyonun kabulüyle mümkün olabilir. Musa Peygamber aynı zamanda kendisi bir örnekte sunmuştur. Kızıldeniz'e vardıklarında Musa 'işte planımız' dedi. 'Denize yürüyeceğiz, Allah suları ayıracak ve biz bu kuru toprak üzerinde yürüyeceğiz'.

Onu izleyenler ise, Kızıldeniz'e baktılar ve sonra Musa'ya döndüler: 'Önce sen.' Musa önden gitti ve diğerleri onu takip ettiler. (Hammer, 1994:96) Yöneticiyi lider yapan, olağanüstü durumlardaki cesaret ve risk yönetme yeteneğidir. Risk karşısında öne çıkmak ve alelade insanların alternatiflerin bittiğini sandığı sırada, umulmadık bir alternatif ortaya koymak, ancak liderlik yeteneği sayesinde mümkün olabilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞLETMENİN KRİZDEN ÇIKMASINDA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

'Kriz döneminde liderlik davranışlarının ve kriz liderliğinin kriz yönetiminde etkisi varmı?'

Bu bölümde, çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasını anlatmak için amaç, varılan hipotezler, evren ve örneklem, verilerin toplanması, yöntem, sınırlılıklar, bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir.

Öncelikle araştırmamızdan elde etmek istediğimiz amaç, evren ve örneklem belirlenmiş, veri toplarken örneklem grubundaki liderlere anket yöntemiyle 5'li likert ölçeği kullanılarak oluşturulan sorular yöneltmiş, toplanan bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.1. AMAÇ

Krizler daha öncede belirttiğimiz gibi işletmeler açısından hayati öneme haiz durumlardır. Bu konular üzerinde bilgi sahibi olmamak ve gereken önlemleri almamak işletme için tehlikeli olduğu gibi tamamen ortadan kalkmasına kadar gidebilecek bir olaylar zincirine de neden olabilecek durumlardır.

Ülkemizde ve dünyada son çeyrek yüzyılda yaşanan krizleri ele alırsak; 1991 Körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1977-1998 döneminde Uzakdoğu Asya'daki ekonomik ve finansal olayların özellikle Rusya'yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999'da neredeyse bütün Marmara Bölgesini etkisi altına alan ve örneklem grubumuza dahil olan işletmelerin de içinde bulunduğu çok büyük mal ve can kaybına neden olan depremler, 2000 yılında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları, 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan siyasi politika nedeniyle ortaya çıkan istikrarsız dönem, ardından 11 Eylül 2001'de içinde Dünya Ticaret Merkezi'nin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucu yıkılması ile hemen hemen bütün ülkelerin yaşadığı dönem, son yıllarda Ortadoğuda iç savaşlar ve terörist eylemler sonucu yaşanan kriz...

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere yurt içinde ve dışında meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal krizlerin işletmeleri herhangi bir şekilde etkileyeceği kesinlik kazanmıştır.

Örnekleme daraltarak, içinde bulunduğumuz il olan İstanbul'u ele alırsak, metropol bir şehir olması, nüfusunun çok yoğun olması, tüketimin çok fazla olması, Türkiye sanayisinin yoğunluğunun bu il ve çevresi ile içinde bulunduğu bölgede gerçekleşiyor olması nedeniyle krizlerin bilinen etkilerine daha açık olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda bu saydığımız tüm faktörler nedeniyle krizlerin yanında fırsatlara da oldukça açık bir şehirdir.

Bu krizlerin üstesinden gelebilecek ve krizi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlerin, araştırma kapsamındaki işletmelerde yeter düzeyde olmadığını düşünmemiz bizi böyle bir çalışma yapmaya yönelten ana etmenlerdendir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, krizin tanımlanması ve yönetilmesi konusunda işletmelerin bazı eksikliklerinin ve işletme liderlerinin yanlış düşüncelerinin varlığı aşikârdır. Biz de konunun daha iyi aydınlatılması için işletme sahiplerinin kriz ve kriz konusu ile liderlik uygulamaları hakkında aydınlatılması gerekliliğine olan inancımızdan dolayı bu konuyu seçtik.

Çalışmamızın işletme sahiplerine ve liderlere, kriz, kriz yönetimi ve liderlik konularında bilimsel fayda sağlayacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla krizin tanımı, nedenleri, etkileri, krizi önleme ve krizi yönetme teknikleri, liderlik ve kriz döneminde liderlik, kriz liderliği konularında bilgi stokuna katkıda bulunmak da çalışmamızdan beklediğimiz bir diğer pratik faydadır.

Araştırmamızda liderlere; kriz döneminde onların davranışlarının işletmenin krizden çıkma ve krizi fırsata çevirmede etkisini öğrenmek amacıyla sorular sorulmuştur.

Çalışmamızda, liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve krizi çözmeye etkisini araştırmak amacıyla, İstanbul ili, Tuzla ilçesi sınırları içinde bulunan Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan, 50'den fazla personel çalıştıran 16 işletmedeki liderler üzerinde anket değerlendirilmesi yapılmıştır.

4.2. HİPOTEZLER

Bu araştırmanın problem cümlesi '*kriz döneminde liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında ya da krizi fırsata çevirmesinde etkisi varmı?*' olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

Hipotez 1: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Yöneticilerin medeni durumlarına göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Yöneticilerin yaşlarına göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Yöneticilerin mezuniyet durumlarına göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Yöneticilerin çalıştığı işletmedeki hizmet süresine göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmamızın evreni İstanbul ili Tuzla ilçesi sınırları içerisinde bulunan Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve 50'den fazla personel çalıştıran 16 işletmedeki liderlerdir. Örneklem grubu ise bu işletmelerde yöneticiler arasından seçilen 112 liderden oluşmaktadır.

4.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular, örneklem grubundaki liderlere elden dağıtılmak suretiyle yöneltmiştir. Yine aynı şekilde anket verileri elden toplanmıştır. Bu sorular şu başlıklar altında hazırlanmıştır.

4.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü anketi cevaplayan liderlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu ve hizmet süresini öğrenmeye ilişkin kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

4.4.2. Kriz Döneminde Liderlerin İzlemesi Gereken Tutum Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak '*Kriz Zamanı Yöneticilerin İzlemesi Gereken Tutum Ölçeği*' kullanılmıştır. Örneklem grubundaki liderlerin davranışlarının kriz yönetimine etkisine ilişkin maddeleri '1:Hiç Katılmıyorum', '2:Katılmıyorum', '3:Kararsızım', '4:Katılıyorum' ve '5:Tamamen Katılıyorum' olmak üzere 1'den 5'e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte hazırlanmış 30 soru bulunmaktadır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenirlilik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlilik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir. (Kalaycı, 2009:405)

α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlikte.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek güvenilirdir.

Tablo 7: Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yöneticilerin Başarılarına Etki Eden Tutum Ölçeği	0,835	30

Tablo 7'de Cronbach's alpha değerinin 0,835 olması, ankette kullanılan liderlik başarısına etki eden tutum ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

4.5. YÖNTEM

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ile gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde Bağımsız İki Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA analizlerine yer verilmiştir. ‘kriz döneminde liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında etkisi’ne ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır. (Kalaycı, 2009:82)

H₀: Liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında önemi yoktur.

H₁: Liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında önemi vardır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H₀ hipotezi reddedilir ve değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Diğer taraftan, p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H₀ hipotezi reddedilmez ve değişkenler arasında ilişki yoktur şeklinde yorum yapılır. (Ergün, 1995:86)

4.6. SINIRLILIKLAR

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 112 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılığın nedeni araştırma evreninin büyüklüğü ve tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Anketimizi cevaplayanların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubun ana kütleyle yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleyle genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

4.7. BULGULAR

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ile gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.7.1. Örneklem Grubundaki Liderlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan liderlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet derecesi, işletmedeki hizmet süresi ve ‘kriz döneminde liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında etkileri’ şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir.

Tablo 8’de örneklem grubundaki liderlerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 8: Örneklem Grubundaki Liderlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	83	74,1	76,1	76,1
Kadın	26	23,2	23,9	100
Total	109	97,3	100	
Total		112	100	

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %74 oranında çoğunluğunu erkek liderler geriye kalan %24’ünü de bayan liderler oluşturmuştur.

Tablo 9’da örneklem grubundaki liderlerin medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 9: Örneklem Grubundaki Liderlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	77	68,8	70,6	70,6
Bekâr	32	28,6	29,4	100
Total	109	97,3	100	

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %71 oranında çoğunluğunu evli liderler geriye kalan %29’unu da bekâr liderler oluşturmuştur.

Tablo 10’da örneklem grubundaki liderlerin mezuniyet durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 10: Örneklem Grubundaki Liderlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımları

Mezuniyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	2	1,8	1,9	1,9
Ortaöğretim	4	3,6	3,7	5,6
Lise	37	33	34,3	39,8
Önlisans	14	12,5	13	52,8
Lisans ve üstü	51	45,5	47,2	100
Toplam	108	96,4	100	

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %47 oranında çoğunluğunu lisans ve lisansüstü mezun liderler oluşturur. %34'ünü lise mezunu liderler, %13'ünü önlisans mezunu liderler, %4'ünü ortaöğretim mezunu liderler oluşturur. Geriye kalan %2'lik kısım da ilköğretim mezunu liderlerdir.

Tablo 11'de örneklem grubundaki liderlerin yaşlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 11: Örneklem Grubundaki Liderlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
20 yaş ve altı	3	2,7	2,8	2,8
21-30 yaş	33	29,5	30,3	33,0
31-40 yaş	31	27,7	28,4	61,5
41-50 yaş	32	28,6	29,4	90,8
50 yaş ve üzeri	10	8,9	9,2	100,0
Toplam	109	97,3	100,0	
Total		112	100,0	

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %30 oranında çoğunluğunu 21-30 yaş arasındaki liderler oluşturur. %29'unu 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası liderler, %9'unu 51 yaş ve üstü liderler oluşturmuştur. Geriye kalan %3'lük kısım da 20 yaş ve altı liderlerdir.

Tablo 12’de örneklem grubundaki liderlerin hizmet sürelerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo:12: Örneklem Grubundaki Liderlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 yıldan az	11	9,8	10,4	10,4
1-5 yıl	34	30,4	32,1	42,5
6-10 yıl	17	15,2	16	58,5
11-15 yıl	13	11,6	12,3	70,8
15 yıldan fazla	31	27,7	29,2	100
Toplam	106	94,6	100	

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %32 oranında çoğunluğunu, çalıştığı işletmedeki hizmet süresi 1-5 yıl arası olan liderler oluşturur. %29’u çalıştığı işletmedeki hizmet süresi 15 yıldan fazla olan liderler, %16’sı çalıştığı firmadaki hizmet süresi 6-10 yıl arası liderler, %12’si çalıştığı işletmedeki hizmet süresi 11-15 yıl arası liderlerdir. Geriye kalan %11’lik kısmı da çalıştığı işletmedeki hizmet süresi 1 yıldan az olan liderlerdir.

4.7.2. Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Kriz Döneminde Liderlerin İzlemesi Gereken Tutum Ölçeği’ne Verdikleri Cevaba İlişkin Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde örneklem grubundaki liderlerin, 5’li likert ölçeğine göre cevaplamalarını istediğimiz anket sorularına verdikleri cevaplar, SPSS 18.0 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 13’te örneklem grubundaki liderlerin ‘Amaçların planların ve politikaların belirlenmesinde çalışanlara söz hakkı tanımam.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 2,35 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır

Tablo 13: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Amaçların Planların ve Politikaların Belirlenmesinde Çalışanlara Söz Hakkı Tanımam’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Tamamen Katılıyorum	41	36,6	36,6	36,6	2,35
Katılıyorum	27	24,1	24,1	60,7	
Kararsızım	14	12,5	12,5	73,2	
Katılmıyorum	24	21,4	21,4	94,6	
Hiç Katılmıyorum	6	5,4	5,4	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %37 oranında çoğunluğu ‘Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde çalışanlara söz hakkı tanımam.’ Sorusuna verdikleri cevap tamamen katılıyorum olmuştur. %24’ü katılıyorum, %13’ü kararsızım, %21’i katılmıyorum, %5’i hiç katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 14’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Tüm çalışanların görüşünü alarak, takım ruhu oluşturmaya çalışırım.’ Sorununa verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,07 çıkararak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 14: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Tüm Çalışanların Görüşünü Alarak, Takım Ruhu Oluşturmaya Çalışırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,07
Katılmıyorum	8	7,1	7,1	8	
Kararsızım	9	8	8	16,1	
Katılıyorum	58	51,8	51,8	67,9	
Tamamen Katılıyorum	36	32,1	32,1	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %52 oranında çoğunluğu ‘Tüm çalışanların görüşünü alarak, takım ruhu oluşturmaya çalışırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %32’si tamamen katılıyorum, %8’i kararsızım ve geriye kalan %7’lik kısım da katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 15’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanları kendi haline bırakır, her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde; amaç plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,11 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘kararsızım’a yakın olmakla birlikte ‘katılıyorum’ yönünde çıkmıştır.

Tablo 15: Örneklem Grubundaki Liderlerin, ‘Çalışanları Kendi Haline Bırakır, Her Çalışanın Kendisine Verilen Kaynaklar Dahilinde; Amaç, Plan ve Programlarını Yapmalarına İmkan Tanıyan Davranışlar Sergilerim.’ Sorusuna verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	10	8,9	9,2	9,2	3,11
Katılmıyorum	25	22,3	22,9	32,1	
Kararsızım	23	20,5	21,1	53,2	
Katılıyorum	45	40,2	41,3	94,5	
Tamamen Katılıyorum	6	5,4	5,5	100	
Toplam	109	97,3	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %41 oranında çoğunluğunun ‘Çalışanları kendi haline bırakır, her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde; amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %23’ü katılmıyorum, %21’i kararsızım, %9’u hiç katılmıyorum ve geriye kalan %6’lık kısım da tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 16’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Personeli devamlı gözetim altında bulundurarak değişen şartlar karşısında hata yapmasını önler ve yeni şartlara adapte olmasına katkıda bulunurum.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,13 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 16: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Personeli Devamlı Gözetim Altında Bulundurarak Değişen Şartlar Karşısında Hata Yapmalarını Önler ve Yeni Şartlara Adapte Olmalarına Katkıda Bulunurum.’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,13
Katılmıyorum	5	4,9	4,5	5,4	
Kararsızım	10	8,9	8,9	14,3	
Katılıyorum	58	51,8	51,8	66,1	
Tamamen Katılıyorum	38	33,9	33,9	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %52 oranında çoğunluğu ‘personeli devamlı gözetim altında bulundurarak değişen şartlar karşısında hata yapmalarını önler ve yeni şartlara adapte olmasına katkıda bulunurum.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %34’ü tamamen katılıyorum, %9’u kararsızım, %5’i katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 17’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Krizin olumsuzluklarını görmek yerine ‘fırsat olarak görüp’ krizden yararlanmanın yollarını ararım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,91 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 17: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Krizin Olumsuzluklarını Görmek Yerine ‘Fırsat Olarak Görüp’ Krizden Yararlanmanın Yollarını Ararım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	4	3,6	3,6	3,6	3,91
Katılmıyorum	8	7,1	7,3	10,9	
Kararsızım	8	7,1	7,3	18,2	
Katılıyorum	64	57,1	58,2	76,4	
Tamamen Katılıyorum	26	23,2	23,6	100	
Toplam	110	98,2	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %57 oranında çoğunluğu ‘Krizin olumsuzluklarını görmek yerine ‘fırsat olarak görüp’, krizden yararlanmanın yollarını ararım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %24’ü tamamen katılıyorum, %7 kararsızım, %7 katılmıyorum, %4’ü hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 18’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Krizden korunma odaklı davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,00 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 18: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Krizden Korunma Odaklı Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4
Kararsızım	14	12,5	12,6	13,5	
Katılıyorum	80	71,4	72,1	85,6	
Tamamen Katılıyorum	16	14,3	14,4	100	
Toplam	111	99,1	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %71 oranında çoğunluğu ‘Krizden korunma odaklı davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %14 tamamen katılıyorum, %13 kararsızım cevabını vermiştir. ‘Hiç katılmıyorum’ cevabını veren ise olmamıştır.

Tablo 19’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanların moralinin yüksek olmasının ve iş doyumuna sahip olmalarının, verimliliği artırıcı etkisi olduğuna inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,42 çıkarak, bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 19: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların Moralinin Yüksek Olmasının ve İş Doyumuna Sahip Olmalarının, Verimliliği Artırıcı Etkisi Olduğuna İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Kararsızım	10	8,9	8,9	8,9	4,42
Katılıyorum	45	40,2	40,2	49,1	
Tamamen Katılıyorum	57	50,9	50,9	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %51 oranında çoğunluğu ‘Çalışanların moralinin yüksek olmasının ve iş doyumuna sahip olmalarının, verimliliği artırıcı etkisi olduğuna inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevap tamamen katılıyorum olmuştur. %40’ı katılıyorum, %9’u kararsızım cevaplarını vermiştir. Soruya ‘hiç katılmıyorum’ ve ‘katılmıyorum’ şekline cevap veren lider olmamıştır.

Tablo 20’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Olumsuz yönetici davranışlarının, çalışanlarda devamsızlık ve işgücü kaybı ortaya çıkardığına inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,20 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 20: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Olumsuz Yönetici Davranışlarının Çalışanlarda Devamsızlık ve İşgücü Kaybı Ortaya Çıkardığına İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,2
Katılmıyorum	7	6,3	6,4	7,3	
Kararsızım	2	1,8	1,8	9,2	
Katılıyorum	58	51,8	53,2	62,4	
Tamamen Katılıyorum	41	36,6	37,6	100	
Toplam	109	97,3	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %52 oranında çoğunluğu ‘Olumsuz yönetici davranışlarının, çalışanlarda devamsızlık ve işgücü kaybı ortaya çıkardığına inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %37’si tamamen katılıyorum, %6’sı katılmıyorum ve %2’si kararsızım cevaplarını vermiştir.

Tablo 21’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanları motive etmek için emir verme ve hatalarını eleştirmek gibi taktikler kullanırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,05 çıkarak, bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘kararsızım’ şeklinde çıkmıştır. Bu doğrultuda, ankete katılanların bu soruya verdikleri cevap; ‘bazen emir veririm, bazen hataları eleştiririm’ yönündedir.

Tablo 21: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanları Motive Etmek İçin Emir Vermek ve Hatalarını Eleştirmek Gibi Taktikler kullanım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	15	13,4	13,9	13,9	3,05
Katılmıyorum	24	21,4	22,2	36,1	
Kararsızım	21	18,8	19,4	55,6	
Katılıyorum	37	33	34,3	89,8	
Tamamen Katılıyorum	11	9,8	10,2	100	
Toplam	108	96,4	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %33 oranında çoğunluğu ‘Çalışanları motive etmek için emir verme ve hatalarını eleştirmek gibi taktikler kullanım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %21’i katılmıyorum, %19’u kararsızım, %13’ü hiç katılmıyorum ve %9’u da tamamen katılıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 22’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Emirler yağdırmaksızın çalışanların faaliyetlerde yer almalarını sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,93 çıkararak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 22: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Emirler Yağdırmaksızın Çalışanların Faaliyetlerde Yer Almasını Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	3	2,7	2,7	2,7	3,93
Katılmıyorum	4	3,6	3,6	6,3	
Kararsızım	12	10,7	10,8	17,1	
Katılıyorum	71	63,4	64	81,1	
Tamamen Katılıyorum	21	18,8	18,9	100	
Toplam	111	99,1	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %63 oranında çoğunluğunu ‘Emirler yağdırmaksızın çalışanların faaliyetlerde yer almasını sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %19’u tamamen katılıyorum, %11’i kararsızım, %4’ü katılmıyorum ve %3’ü hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 23’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Ülke ihtiyaçları doğrultusunda gelir yaratacak alternatif projelerle firmanın mali yapısını güçlendiririm.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalaması 4,07 çıkarak bu önemeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ çıkmıştır.

Tablo 23: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Ülke İhtiyaçları Doğrultusunda Gelir Yaratacak Alternatif Projelerle İşletmenin Mali Yapısını Güçlendiririm’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	6	5,4	5,5	5,5	4,07
Kararsızım	8	7,1	7,3	12,7	
Katılıyorum	68	60,7	61,8	74,5	
Tamamen Katılıyorum	28	25	25,5	100	
Toplam	110	98,2	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %61 oranında çoğunluğu ‘Ülke ihtiyaçları doğrultusunda gelir yaratacak alternatif projelerle işletmenin mali yapısını güçlendiririm.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %25’i tamamen katılıyorum, %7’si kararsızım ve %5’i katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 24’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Başarılı olmak için harcama kalemlerinde tasarrufa yönelirim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,95 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 24: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Başarılı Olmak İçin Harcama Kalemlerinde Tasarrufa Yönelirim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	8	7,1	7,1	7,1	3,95
Katılmıyorum	7	6,3	6,3	13,4	
Kararsızım	11	9,8	9,8	23,2	
Katılıyorum	43	38,4	38,4	61,6	
Tamamen Katılıyorum	43	38,4	38,4	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %38 oranında çoğunluğu ‘Başarılı olmak için harcama kalemlerinde tasarrufa yönelirim.’ Sorusuna verdikleri cevaplar katılıyorum ve tamamen katılıyorum olmuştur. %10’u kararsızım, %7’si hiç katılmıyorum ve %6’sı da katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 25’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanların motivasyonunu yükseltecek davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,37 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 25: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların Motivasyonunu Yükseltecek Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,37
Katılmıyorum	2	1,8	1,8	2,7	
Kararsızım	5	4,5	4,5	7,1	
Katılıyorum	50	44,6	44,6	51,8	
Tamamen Katılıyorum	54	48,2	48,2	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %48 oranında çoğunluğu ‘Çalışanların motivasyonunu yükseltecek davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap tamamen katılıyorum olmuştur. %45’i katılıyorum, %5’i kararsızım ve %2’si katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 26’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanları bilgilendirir fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik ederim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,27 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 26: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanları Bilgilendirir Fikir ve Önerilerini Açıklamaya Teşvik Ederim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde	Otalama
Katılmıyorum	3	2,7	2,8		4,27
Kararsızım	6	5,4	5,5		
Katılıyorum	59	52,7	54,1		
Tamamen Katılıyorum	41	36,6	37,6		
Toplam	109	97,3	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %53 oranında çoğunluğu ‘Çalışanları bilgilendirir fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik ederim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %37’si tamamen katılıyorum, %5’ü kararsızım ve %3’ü katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 27’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Dedikodu ve söylentileri önlemeye yönelik davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,17 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 27: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Dedikodu ve Söylentileri Önlemeye Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,17
Katılmıyorum	2	1,8	1,9	2,8	
Kararsızım	10	8,9	9,3	12	
Katılıyorum	60	53,6	55,6	67,6	
Tamamen Katılıyorum	35	31,3	32,4	100	
Toplam	108	96,4	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %54 oranında çoğunluğu ‘Dedikodu ve söylentileri önlemeye yönelik davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %31’i tamamen katılıyorum, %9’u kararsızım ve %2’si katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 28’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Ast üst ilişkilerinde çalışanlara doğal ve cana yakın davranırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,86 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 28: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Ast Üst İlişkilerinde Çalışanlara Doğal ve Cana Yakın Davranırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	3	2,7	2,7	2,7	3,86
Katılmıyorum	13	11,6	11,6	14,3	
Kararsızım	13	11,6	11,6	25,9	
Katılıyorum	51	45,5	45,5	71,4	
Tamamen Katılıyorum	32	28,6	28,6	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %46 oranında çoğunluğu ‘Ast üst ilişkilerinde çalışanlara doğal ve cana yakın davranırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %29’u tamamen katılıyorum, %12’si kararsızım, %12’si katılmıyorum, %3’ü de hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 29’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanların, örgütün verimliliğine yüksek düzeyde katkı sağlayabilmeleri için ödüllendirmenin önemli bir faktör olduğuna inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,20 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 29: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanların, Örgütün Verimliliğine Yüksek Düzeyde Katkı Sağlayabilmeleri İçin Ödüllendirmenin Önemli Bir Faktör Olduğuna İnanırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,2
Katılmıyorum	3	2,7	2,7	3,6	
Kararsızım	9	8	8	11,6	
Katılıyorum	59	52,7	52,7	64,3	
Tamamen Katılıyorum	40	35,7	35,7	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %53 oranında çoğunluğu ‘Çalışanların, örgütün verimliliğine yüksek düzeyde katkı sağlayabilmeleri için ödüllendirmenin önemli bir faktör olduğuna inanırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %36’sı tamamen katılıyorum, %8’i kararsızım ve %3’ü katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 30’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Krizi inkâr etmek yerine, krizi çözmeye yönelik yaklaşım sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,12 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 30: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Krizi İnkâr Etmek Yerine, Krizi Çözmeye Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5	4,12
Kararsızım	9	8	8,1	12,6	
Katılıyorum	65	58	58,6	71,2	
Tamamen Katılıyorum	32	28,6	28,8	100	
Toplam	111	99,1	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %58 oranında çoğunluğu ‘Krizi inkâr etmek yerine, krizi çözmeye yönelik yaklaşım sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %29’u tamamen katılmıyorum, %8’i kararsızım ve %5’i katılmıyorum cevaplarını vermiştir. Hiç katılmıyorum cevabını veren çıkmamıştır.

Tablo 31’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Satışta başarı için stratejik rekabette güçlü olunan alanları iyi analiz edip o alanlara yoğunlaşırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,21 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 31: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Satışta Başarı İçin Stratejik Rekabette Güçlü Olunan Alanları İyi Analiz Edip O Alanlara Yoğunlaşırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8	4,21
Katılmıyorum	3	2,7	2,7	4,5	
Kararsızım	8	7,1	7,1	11,6	
Katılıyorum	56	50	50	61,6	
Tamamen Katılıyorum	43	38,4	38,4	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %50 oranında çoğunluğu ‘Satışta başarı için stratejik rekabette güçlü olunan alanları iyi analiz edip o alanlara yoğunlaşırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %38’i tamamen katılıyorum, %7’si kararsızım, %3’ü katılmıyorum ve %2’si de hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 32’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır, çalışanların katılımına dayalı olarak kararlar alırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,45 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 32: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Yönetim Yetkisini Çalışanlarla Paylaşır, Çalışanların Katılımına Dayalı Olarak Kararlar Alırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	3	2,7	2,7	2,7	
Katılmıyorum	20	17,9	18	20,7	3,45
Kararsızım	21	18,8	18,9	39,6	
Katılıyorum	58	51,8	52,3	91,9	
Tamamen Katılıyorum	9	8	8,1	100	
Toplam	111	99,1	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %52 oranında çoğunluğu ‘Yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır, çalışanların katılımına dayalı olarak kararlar alırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %19’u kararsızım, %18’i katılmıyorum, %8’i tamamen katılıyorum ve %3’ü de hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 33’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Yüksek risk, yüksek gelir sağlar’ felsefesiyle kriz durumlarında hislerime güvenip risk alırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 2,99

çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘kararsızım’ şeklinde çıkarak ankete katılanlar bu soruya ‘duruma göre hislerime güvenip riske girerim ya da riske girmem’ yönünde cevap vermişlerdir.

Tablo 33: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Yüksek Risk, Yüksek Gelir Sağlar’ Felsefesiyle Kriz Durumlarında Hislerime Güvenip Risk Alırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	9	8	8	8	2,99
Katılmıyorum	31	27,7	27,7	35,7	
Kararsızım	28	25	25	60,7	
Katılıyorum	40	35,7	35,7	96,4	
Tamamen Katılıyorum	4	3,6	3,6	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem gurubunda yer alan liderlerin %36 oranında çoğunluğu ‘Yüksek risk, yüksek gelir sağlar’ felsefesiyle kriz durumlarında hislerime güvenip risk alırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %28’i katılmıyorum, %25’i kararsızım, %8’i hiç katılmıyorum ve %4’ü tamamen katılıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 34’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Gelecek ile ilgili planları bir kenara koyup, o anki zaman için plan yaparım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,28 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘kararsızım’a yakın olup ‘katılıyorum’a yönelik çıkmıştır.

Tablo 34: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Gelecek ile İlgili Planları Bir Kenara Koyup, O Anki Zaman İçin Plan Yaparım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	9	8	8,1	8,1	3,28
Katılmıyorum	29	25,9	26,1	34,2	
Kararsızım	12	10,7	10,8	45	
Katılıyorum	44	39,3	39,6	84,7	
Tamamen Katılıyorum	17	15,2	15,3	100	
Toplam	111	99,1	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %39 oranında çoğunluğu ‘Gelecek ile ilgili planları bir kenara koyup, o anki zaman için plan yaparım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %26’sı katılmıyorum, %15’i tamamen katılıyorum, %11’i kararsızım ve %8’i hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 35’de ‘Personele mevkilerinin ve becerilerinin üzerinde yetki ve sorumluluklar vererek girişim ruhunun geliştirilmesini sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,79 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 35: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Personele Mevkilerinin ve Becerilerinin Üzerinde Yetki ve Sorumluluklar Vererek Girişim Ruhunun Geliştirilmesini Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	13	11,6	11,6	11,6	3,79
Kararsızım	22	19,6	19,6	31,3	
Katılıyorum	53	47,3	47,3	78,6	
Tamamen Katılıyorum	24	21,4	21,4	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %47 oranında çoğunluğu ‘Personele mevkilerinin ve becerilerinin üzerinde yetki ve sorumluluklar vererek girişim ruhunun geliştirilmesini sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %21’i tamamen katılıyorum, %20’si kararsızım, ve %12’si katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 36’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Her bir personelin yalnızca bir tane üstten emir almasını sağlayarak komuta birliğini sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,99 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 36: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Her Bir Personelin Yalnızca Bir Tane Üstten Emir Almasını Sağlayarak Komuta Birliğini Sağlarım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8	3,99
Katılmıyorum	12	10,7	10,7	12,5	
Kararsızım	2	1,8	1,8	14,3	
Katılıyorum	65	58	58	72,3	
Tamamen Katılıyorum	31	27,7	27,7	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %58 oranında çoğunluğu ‘Her bir personelin yalnızca bir tane üstten emir almasını sağlayarak komuta birliğini sağlarım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %28’i tamamen katılıyorum, %11’i katılmıyorum, %2’si kararsızım, %2’si hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 37’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Personeli motive ederek olası çatışmaların ortaya çıkmasını önlerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,24 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçeği ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 37: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Personeli Motive Ederek Olası Çatışmaların Ortaya Çıkmasını Önlerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8	4,24
Kararsızım	9	8	8,2	10	
Katılıyorum	60	53,6	54,5	64,5	
Tamamen Katılıyorum	39	34,8	35,5	100	
Toplam	110	98,2	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %54 oranında çoğunluğu ‘Personeli motive ederek olası çatışmaların ortaya çıkmasını önlerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %35’i tamamen katılıyorum, %8’i kararsızım, %2’si katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 38’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanlar ile aramda etkili iletişim kurmaya yönelik davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,17 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 38: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanlar İle Aramda Etkili İletişim Kurmaya Yönelik Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5	4,17
Kararsızım	5	4,5	4,5	8,9	
Katılıyorum	68	60,7	60,7	69,6	
Tamamen Katılıyorum	34	30,4	30,4	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %61 oranında çoğunluğu ‘Çalışanlar ile aramda etkili iletişim kurmaya yönelik davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %30’u tamamen katılıyorum, %5’i kararsızım, %5’i katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 39’da örneklem grubundaki liderlerin ‘İşletmedeki denetlemeyi artırırım.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,96 çıkararak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 39: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘İşletmedeki Denetlemeyi Artırırım’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8	3,96
Katılmıyorum	7	6,3	6,3	8	
Kararsızım	18	16,1	16,1	24,1	
Katılıyorum	52	46,4	46,4	70,5	
Tamamen Katılıyorum	33	29,5	29,5	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %46 oranında çoğunluğu ‘İşletmedeki denetlemeyi artırırım.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %30’u tamamen katılıyorum, %16’sı kararsızım, %6’sı katılmıyorum ve %2’si de hiç katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 40’da örneklem grubundaki liderlerin ‘Otoriter davranışlar sergilerim’ sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 3,74 çıkararak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 40: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Otoriter Davranışlar Sergilerim' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	3,74
Katılmıyorum	14	12,5	12,5	13,4	
Kararsızım	17	15,2	15,2	28,6	
Katılıyorum	61	54,5	54,5	83	
Tamamen Katılıyorum	19	17	17	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %55 oranında çoğunluğu 'Otoriter davranışlar sergilerim' sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %17'si tamamen katılıyorum, %15'i kararsızım ve %13'ü katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 41'de örneklem grubundaki liderlerin 'Panik ortamını önleyici davranışlar sergilerim.' Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,15 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü 'katılıyorum' şeklinde çıkmıştır.

Tablo 41: Örneklem Grubundaki Liderlerin 'Panik Ortamını Önleyici Davranışlar Sergilerim' Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Hiç Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,15
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	5,4	
Kararsızım	8	7,1	7,1	12,5	
Katılıyorum	60	53,6	53,6	66,1	
Tamamen Katılıyorum	38	33,9	33,9	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %54 oranında çoğunluğu ‘Panik ortamını önleyici davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap katılıyorum olmuştur. %34’ü tamamen katılıyorum, %7’si kararsızım ve %5’i katılmıyorum cevaplarını vermiştir.

Tablo 42’de örneklem grubundaki liderlerin ‘Çalışanlar ile aramdaki karşılıklı güveni sağlamlaştıracak davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımları verilmiştir. Soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 4,59 çıkarak bu önermeye karşılık gelen ortalamanın ölçüğü ‘katılıyorum’ şeklinde çıkmıştır.

Tablo 42: Örneklem Grubundaki Liderlerin ‘Çalışanlar ile Aramdaki Karşılıklı Güveni Sağlamlaştıracak Davranışlar Sergilerim’ Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Ortalama
Katılmıyorum	1	0,9	0,9	0,9	4,59
Kararsızım	1	0,9	0,9	1,8	
Katılıyorum	41	36,6	36,6	38,4	
Tamamen Katılıyorum	69	61,6	61,6	100	
Toplam	112	100	100		

Örneklem grubunda yer alan liderlerin %62 oranında çoğunluğu ‘Çalışanlar ile aramdaki karşılıklı güveni sağlamlaştıracak davranışlar sergilerim.’ Sorusuna verdikleri cevap tamamen katılıyorum olmuştur. %37’si ise katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmamızda; liderlerin kişisel bilgileri ile, liderlik davranışlarının işletme başarısına etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamasının ilişkisini Bağımsız İki Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi ile inceledik.

Tablo 43 : Örneklem Grubundaki Liderlerin Cinsiyet ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	p
Genel Ortalama	Erkek	83	3,8829	,39827	,04372	-,312	,756
	Kadın	26	3,9092	,28309	,05552		

Liderlerin cinsiyetlerine göre başarılı olmak için izlemeleri gereken tutumların ortalamaları arasında bir farklılık ($t=-0,312$, $p=0,756>0,05$) yoktur. Araştırmamızdan çıkan bu sonuca göre liderlerin erkek veya kadın olması, kriz döneminde başarılı olabilmeleri için gösterdikleri tutumlarda değişiklik olmamaktadır. Erkek lider de kadın lider de kriz döneminde başarılı olabilmek için aynı davranışları sergilemektedir.

Tablo 44: Örneklem Grubundaki Liderlerin Medeni Durumları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	p
Genel Ortalama	Evli	77	3,9448	,37137	,04232	2,470	,015
	Bekar	32	3,7554	,34696	,06133		

Liderlerin medeni durumlarına göre, başarıya ilişkin izlemesi gereken tutumların ortalamaları arasında bir farklılık ($t=-2,470$, $p=0,015>0,05$) vardır. Araştırmamızın bu sonucuna göre liderler evli veya bekâr olduklarında, kriz döneminde başarılı olabilmeleri için gösterdikleri tutumlarda değişiklik olmaktadır. Bekâr liderin göstermiş olduğu tutumla evli liderin göstermiş olduğu tutum, başarıyı farklı açılardan etkilemektedir. Yani evli ve bekâr liderin başarıya ilişkin tutumları farklıdır.

Tablo 45: Örneklem Grubundaki Liderlerin Hizmet Süreleri ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
1 Yıldan Az	11	3,6948	,29691	,08952	3,053	,020
1-5 Yıl	34	3,7849	,46030	,07894		
6-10 Yıl	17	4,0370	,22540	,05467		
11-15 Yıl	13	4,0118	,34440	,09552		
15 Yıldan Fazla	31	3,9761	,31160	,05596		
Total	106	3,8997	,37285	,03621		

Liderlerin çalıştıkları işletmedeki hizmet sürelerine göre başarılı olmak için izlemesi gereken tutumların ortalamaları arasında bir farklılık ($F=3,053$, $p=0,020<0,05$) vardır. Bu sonuca göre liderler ister 1 yıldan az çalışmış, 1-5 yıl arasında çalışmış, 6-10 yıl arasında çalışmış, 11-15 yıl arasında çalışmış, ister 15 yıldan fazla çalışmış olsun, krizde liderlerin göstermiş olduğu tutumlar başarılarını etkilemektedir. Örneğin; 1 yıldan az çalışanla, 15 yıldan fazla çalışan lider arasında başarı için gösterdiği tutum farklıdır ya da 6-10 yıl arasında çalışanla, 15 yıldan fazla çalışan arasında krizde göstermiş olduğu tutum farklıdır.

Tablo 46: Örneklem Grubundaki Liderlerin Yaşları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
20 Yaş ve Altı	3	3,3870	,38158	,22031	2,973	,023
21-30 Yaş	33	3,8343	,27881	,04853		
31-40 Yaş	31	3,8444	,43192	,07757		
41-50 Yaş	32	3,9746	,35266	,06234		
51 Yaş ve Üstü	10	4,0867	,37291	,11792		
	109	3,8892	,37297	,03572		

Liderlerin yaşlarına göre başarıya ilişkin izlemesi gereken tutumların ortalamaları arasında bir farklılık ($F=2,973$, $p=0,023>0,05$) vardır. Bu sonuca göre liderlerin yaşları ilerledikçe tutumlarında da farklılıklar gözlenebilir. Bu da krizde başarılı olabilecekleri anlamına gelebilir. Örneğin 20 yaş altı bir lider ile 21-30 yaş arası lider arasında tutum farklılıkları olabilir ve bu durum başarıyı etkileyebilir.

Tablo 47: Örneklem Grubundaki Liderlerin Mezuniyet Durumları ile Ölçek Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalaması Arasındaki İlişki.

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
İlköğretim	2	3,1299	,47628	,33678	5,700	,000
Ortaöğretim	4	3,8137	,27267	,13633		
Lise	37	3,7509	,44278	,07279		
Önlisans	14	4,0714	,30602	,08179		
Lisans ve Üstü	51	3,9749	,26741	,03745		
Total	108	3,8891	,37471	,03606		

Liderlerin mezuniyet durumuna göre başarılı olmak için izlemesi gereken tutumların ortalamaları arasında bir farklılık ($F=5,700$ $p=0,000>0,05$) vardır. Bu sonuca göre liderler ilkokul mezunu, ortaokul mezunu, lise mezunu, önlisans mezunu, lisans ve lisansüstü mezun olmasına göre kriz döneminde başarı için farklı davranışlar göstermektedirler. İlköğretim mezunu olan liderler, önlisans mezunu olan liderlere göre tutumlarında farklılıklar gözlemlenir. Benzer bir şekilde ilköğretim mezunu olan liderler lisans ve lisansüstü mezunu liderlere göre farklı tutumlar gösterir. İlköğretim mezunu liderlerin bilgi birikimine ve tecrübesine göre lisans ve lisansüstü mezunu liderlerin bilgi birikimi ve tecrübesi başarıyı olumlu etkilemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Bir işletmenin kurulabilmesi için, birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, gerçekleştirilecek ortak amaçlar ve bireylerin amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteğinde olması gerekir. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan işletmelerin, önceden belirlenmiş amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir yönetim ve etkili bir liderlik gerektirir. İşletmeler, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşır. İşletmelerin normal işleyiş ve prosedürleri, böyle durumlarda etkisiz kalabilir. İşte böyle anlarda bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir. Zaman zaman işletmelerde yaşanan krizler de, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olur. Kriz anlarında, güçlü bir liderlik gerekir. Etkili bir liderlik, kriz durumunda, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü çıkmayı sağlayabilir.

Tezimizin giriş kısmında da belirtildiği gibi, son dönemlerde ülkemizde ve dünyada önemli boyutta krizler yaşanmıştır. 1991 Körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1997-1998 döneminde Uzakdoğu Asya'daki ekonomik ve finansal olayların özellikle Rusya'yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999 yılında neredeyse bütün Marmara Bölgesini etkisi altına alan depremler, 2000 yılının Kasım ayında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları ve 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan 11 Eylül 2001'de içinde Dünya Ticaret Merkezinin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucunda yıkılması, Ortadoğuda iç savaşlar ve terörist eylemler sonucu ortaya çıkan ekonomik bunalım bunlara verilecek en önemli örnekleri oluşturmaktadır.

Yaşanan bu olaylar sonucu ortaya çıkan ekonomik krizlerin ülkemizdeki yankılarını Anıl (2006) şu şekilde açıklamıştır: Ekonomik sıkıntılar özellikle gelişen ülkelerde siyasi beklentilerdeki belirsizliklerle birlikte kendini gösterir. Ekonomilerdeki özellikle makro anlamda gelişmeler siyasi ve devlet yönetimindeki beklentilere göre şekillenir, makro anlamda olabilecek tüm gelişmeler mikro şekilde işletmeler ve faaliyetleri üzerinde etkili olur.

Ülkemizde ekonomik verilere baktığımızda düşen enflasyon, pozitif ayrışan büyüme tek haneli işsizlik oranı ve özellikle düşen petrol fiyatları ekonomimizin yumuşak karnı olan cari açık üzerinde olumlu etki yaratacak olmasına rağmen siyasi arenadaki belirsizlik ve seçim atmosferi kurları yukarı doğru hareketlendirdi. Özellikle siyasi belirsizlik ortamlarında işletme yönetimi özel önem gerektirmektedir. (Anıl, 2006)

Bu krizler işletmelerin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen ya da dikkate alınmayan ve önlem almakta geç kalınan olumsuz bir durum ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. İşletmelerin olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaları yani, kriz nedeni olabilecek unsurları önceden saptayarak önleyebilmeleri ya da negatif etkilerini en aza indirmeleri kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi olarak bilinen bu süreçte, krizin fırsata dönüştürülebilmesi de mümkündür. Bunun için işletmelerin başında bulunan liderlerin belirli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren 'liderlik' bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan 'liderlik' olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik değişiklikler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik ve rol davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır.

Kriz dönemleri, işletmeleri doğrudan müdahale edemedikleri olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kriz şartlarına ulaşıldığında, işletmeler için öncelikli olan krizi atlamanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değil, kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olmasıdır.

Kriz dönemleri iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse, işletmelerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilmektedir. Krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımayı başarmak gerekmektedir.

Kriz yönetimi; ilk olarak olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek, buna yönelik önleme ve koruma tedbirlerinin alınması, ikinci olarak da oluşmuş bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanması sürecidir. İşletmeler, henüz krizle karşılaşmadan önlem alabilmek için, geliştirilen erken uyarı sistemini ve krizle karşılaştıktan sonra devreye girecek olan kriz planını oluşturmalarıdır.

Çalışmamızda, liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve krizi çözmeye etkisini araştırmak amacıyla, İstanbul ili, Tuzla ilçesi sınırları içinde bulunan Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan, 50'den fazla personel çalıştıran 16 işletmedeki liderler üzerinde anket değerlendirilmesi yapılmıştır. Kriz döneminde liderlik davranışlarının kriz yönetiminde ve işletmenin krizden çıkmasında etkisini incelemek amacıyla bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar araştırmanın bu bölümünde verilmiş, bu amaca bağlı olarak liderlik tutumlarına ilişkin özellikler araştırılmıştır.

Örneklem grubundaki liderlerin %76'sını erkek liderler, %24'ünü bayan liderler oluşturmaktadır. Liderlerin %71'ini evli liderler, %23'ünü bekâr liderler oluşturmaktadır. Liderlerin, %47'si lisans ve üstü mezunu, %34'ü lise mezunu, %13'ü önlisans mezunu, %4'ü ortaöğretim mezunu, %2'si de ilköğretim mezunudur. Liderlerin %30'unu 21-30 yaş arası liderler, %29'unu 31-40 yaş arası liderler, %9'unu 51 yaş ve üstü liderler, %3'ünü de 20 yaş ve altı liderler oluşturur. Liderlerin %32'sinin hizmet süresi 1-5 yıl arası, %29'unun hizmet süresi 15 yıldan fazla, %16'sının hizmet süresi 6-10 yıl arası, %12'sinin hizmet süresi 11-15 yıl arası, %11'inin hizmet süresi 1 yıldan azdır.

Araştırmamızdan elde edilen verilere göre kriz döneminde, cinsiyet değiştikçe, liderlerin tutumları değişmemektedir. Medeni durumlarına, hizmet sürelerine, yaşlarına

ve mezuniyet durumlarına göre ise liderlik tutumları farklılık göstermektedir. Liderlerin tutumlarında yaşa göre farklılık vardır; 20 yaş ve altı liderler, 51 yaş ve üstü liderlere göre kriz döneminde farklı davranışlar göstermektedir. Liderler mezuniyet durumlarına göre incelendiğinde ise; ilköğretim mezunu liderler, önlisans mezunu, lisans ve lisansüstü liderlere göre farklı tutumlar göstermektedir. Bu durum;

‘Hipotez₂: Liderlerin medeni durumlarına göre, kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.’

‘Hipotez₃: Liderlerin yaşlarına göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.’

‘Hipotez₄: Liderlerin mezuniyet durumlarına göre kriz dönemindeki liderlik davranışları farklılık göstermektedir.’

‘Hipotez₅: Liderlerin çalıştığı işletmedeki hizmet süresine göre kriz döneminde liderlik davranışları farklılık göstermektedir.’ hipotezlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak, kriz döneminde liderlerin tutumları medeni durumuna, eğitim durumuna, yaşa ve hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Bu durum hem liderlik davranışını, hem de işletme başarısını etkiler. Kriz ortamında şirketlerin tutunabilmeleri ve başarıya ulaşabilmelerinde başrol liderlerindir. Liderlerin kriz döneminde alacakları kararlar, belirleyecekleri iş politikaları, kriz atlatıldığında işletmenin bulunacağı durumu tayin edecek etmenlerdir. Bu nedenle kriz ortamında liderlerin davranışları ve sergileyecekleri tutumlar çok önemlidir. Krize hazırlıklı olma, önlem alma, planlama, organize etme, yönetme ve insan kaynaklarını geliştirme aşamalarında işletmeyi başarıya ulaştıracak liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesine gereksinim vardır.

Bu çalışmada geniş bir literatür taramasının yanında, alan araştırmasından elde edilen bulguların da desteğiyle, liderlik davranışlarının kriz ortamında işletmelerin başarıya ulaşmalarında, işletmelerin kriz dönemini en az hasarla, ya da bu durumu fırsata dönüştürerek atlatmalarında önemli bir faktör olduğu, liderlerin daima yapıcı davranışları benimsemeleri ve organizasyonel yapıyı sağlam kurmaları gerektiği, başarmak için geniş bir vizyon ve misyona sahip olmaları gerektiği, çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda davranışlara yönlerecek liderlik becerilerine sahip

olmaları gerektiği, kişisel ve örgütsel eğitim, gelişim ve değişime önem vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisiyle belli bir yerde patlak veren krizin, dünyanın diğer ucundaki herhangi bir işletmeyi etkilemesi nedeniyle, işletmeler her zaman krize hazırlıklı olmalı ve işletme liderleri de krizden işletmeyi en az hasarla ya da kârla çıkarabilecek donanıma ve yetkinliğe sahip kişiler olmalıdır.

Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

a) Yapılan araştırmalarda krizden etkilenmediği anlaşılan işletmelerde, liderlerin astlara güvenin, örnek davranışlar sergilemenin, soğukkanlı davranmanın, daha fazla risk almanın, alanında uzman olmanın, karşıt fikirleri dikkate alıyor olmanın, hakem rolü oynamanın çok daha yüksek düzeylerde olması göz ardı edilemeyen bir geçektir. Bu, liderlik davranışı ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Bu nedenle liderlerin daha etkili bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmeleri için liderlik davranışlarını ve kabiliyetlerini geliştirmeleri önerilmektedir.

b) Liderler kriz yönetimi konusunda eğitim almalıdır.

c) Liderler ulusal ve uluslararası piyasalardaki gelişmeleri takip etmelidir.

d) Liderler kriz dönemini fırsata çevirebilmelidir.

e) Liderler kriz dönemiyle ilgili erken uyarı sinyallerini ve gereken önlemleri alabilmelidir.

f) Liderler kriz konusunda çalışanları eğitmelidir.

g) Liderler kriz yönetimi konusunda yetki paylaşımına gidebilmelidir.

h) Liderler çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artıracak davranışlar sergilemelidir.

Araştırmamızdan ortaya çıkan diğer bir sonuçta çalışmamızın eksik kalan kısmı ile ilgilidir. Araştırma kapsamına sadece liderlerin alınması şeklinde bir kısıtlayıcının varlığı, alan araştırmamızın eksik yanlarından birini oluşturmaktadır. Ana kitleyi

oluşturan işletmeler çalışmamızın diğer bir eksik yanıdır. Ancak bu eksiklikler, çalışmanın kısıtlayıcı faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda çalışmayı düşünen akademisyenlere araştırmamızın dışında kalan sektörlere, işletme liderlerini ve işletme çalışanlarını da dahil ederek araştırmalarını yapmaları önerilebilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (2000), **‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki’**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AKYÜZ Müfit-Nerin ERTEL (1989), **‘Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü’**, 2. B., Dünya Yayınları No:42.
- ATAMAN Göksel (2001), **‘İşletme Yönetimi–Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar’** Türkmen Kitabevi.
- ATAMAN Göksel-Gegez Ahmet Ercan (2005), **‘Dış Çevrenin Pazarlama üzerine Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi’**, Pazarlama Dünyası, s.26, Mart-Nisan.
- AYTÜRK Nihat (2007), **‘Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri’**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALÇIK Bahattin (1997), **‘İşletme Yönetimi’**, Atlas Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Konya.
- BALTAŞ Acar (2008), **‘Ekip Çalışması ve Liderlik’**, Remzi kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ Acar (2010), **‘Türk Kültüründe Yönetmek’**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ Acar-BALTAŞ Zuhul (1999), **‘Stres ve Başa Çıkma Yolları’**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ Zuhul (2002), **‘Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı’**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞARAN İbrahim Ethem (2004), **‘Yönetimde İnsan İlişkileri’**, Nobel Yayın Dağıtım, Üçüncü Kez Yeniden Yazım, Ankara.
- BENNİS Warren (1989), **‘On Becoming a Leader’**, NY:Addison Wesley, New York.
- BENSGHİR Kaya Türksel (1996), **‘Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim’**, TODAİE Yayını, Ankara.
- BUSSE Karl ve Ludwing (1985), **‘Entschidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen-Einsatzmöglichkeiten der Verfahren der Strategischen Managements zur Vermeidung und Abwehr von Unternehmungskrisen’**, Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Arthur D.Little Interdant, Gabler, Wiesbaden.
- CAN Halil (1997), **‘Organizasyon ve Yönetim’**, Siyasal Kitabevi, Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 4. Baskı, Ankara.

- CARZO Rocco and YANOZAS John (1967), '**Formal Organization: A Systems Approach**', Irwin.
- CEMALCILAR İlhan (1989), '**İşletmecilik Bilgisi**', Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- CHIU Yi-Wei-HUANG Mei-Jen (2011), '**The Application of Paternalistic Leadership of Table Tennis Coach**', The 12th ITTF Sports Science Congress, May 5-7, Rotterdam, The Netherlands.
- CHOWDHURY Subır ve diğerleri (2000), '**Management 21.C**', Someday We'll All Manage This Way, Prentice Hall.
- CLAYTON Susan (1999), '**Strateji Geliştirme**', Hayat Yayınları, Çev. Onur YILDIRIM, İstanbul.
- COK G.A. (1993), '**Management Theory and Practice**', 4th Edition, DPPublications Ltd. Aldine Place, London.
- CÜCELOĞLU Doğan (1992), '**İnsan ve Davranışı**', Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DEITZER Bernard, SCHILLIFF and JUCIUS Michael (1970), '**Contemporary Management Concepts**', Grid Puplicihing Inc.
- DEMİNG W. Edwars (1996), '**Krizden Çıkış**', Arçelik A.Ş. Çev. Cem Aktaş, İstanbul.
- DİNÇER Ömer (1992), '**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**', Timaş Basım Ticaret Sanayi A.Ş., İstanbul.
- DİNÇER Ömer (1998), '**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**', Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER Ömer-FİDAN Yahya (1995), '**İşletme Yönetimine Giriş**', İz Yayıncılık, İstanbul.
- DORNAN Jim (1995), '**Başarı İçin Stratejiler**', Sistem Yayınları, Çev., İdil Güpgüpoğlu, İstanbul.
- DRUCKER Peter Ferdinand (1999), '**Management Challenges For The 21. Century**', Butterworth-Heineman Lincarce House, Oxford.
- DURUCKER Ferdinand Peter (1994), '**Etkin Yöneticilik**', Eti Kitapları, İstanbul.
- ERÇETİN, Sefika Şule (2001), '**Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**', Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- ERDEM Ramazan vd., (2010), '**Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**', Beta Yayınları, İstanbul.

- ERDOĞAN İlhan (1983), '**İşletmelerde Davranış**', İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- EREN Erol (1990), '**İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**' 1.C., 3.Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, No:234
- EREN Erol (1991), '**Yönetim ve Organizasyon**', İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:129, İstanbul.
- EREN Erol (1993), '**Yönetim Psikolojisi**', Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN Erol (1998), '**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**', Beta Yayınları İstanbul.
- EREN Erol (2000), '**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**', Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN Erol (2001), '**Örgütsel Davranış-Yönetim Psikolojisi**', Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN Erol (2010), '**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**', Beta Yayınları İstanbul.
- ERGÜN Mustafa (1995), '**Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**' Ocak Yayınları, Ankara.
- ERTÜRK Mümin (1995), '**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**', Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- ESİN Ahmet (1984), '**İşletme Politikasına Giriş**', Güryay Matbaacılık, İstanbul.
- FAYOL Henry (2012), '**Genel ve Endüstriyel Yönetim**', Ankara, çev. M. Asım Çalıköğlü, Yönetim Klasikleri-3, Adres Yayınları.
- FİŞEK Kurthan (2012), '**Yönetim**', Siyaset ve Yönetim Dizisi-2, 4. Baskı, Kilit Yayınları, Ankara.
- FLIPPO Edwin (1970), '**Management: A Behavioral Approach**', Second Ed., Allyn and Bacon.
- GARETH R. Jones (1995), '**Organizational Theory**' Text and Cases, Addison Wesley Publishing Company Inc. World Students Series.
- GENEEN Harold ve Moscow Aluin (1989), '**Crash Management**', Landsberg.
- GÜZELCİK Ebru '**Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**', Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- HAAVISTO Tapani (1997), **'Toward New Ways of Action- a Case Study'**, Proceeding of the 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association Tampere, Organizational Design and Management, Finland.
- HALL H.Richard (1977), **'Organizations Structure and Process'**, Prentice –Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- HAMMER Michel-CHAMPY James (1994), **'Değişim Mühendisliği'**, Çev. Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul.
- HANAN Mack (1996), **'Yarının Rekabeti'**, Çev:Ziya Küstevinn, Eshar Küstevinn, İnkılap Kitabevi, Ankara.
- HICKS G. Herbert (1974), **'Örgütlerin Yönetimi'**, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok ve Diğ. Turhan Kitabevi, Ankara.
- HİFFİNS M. James-VİNECE W. Julian (1993), **'Strategic Management, Text and Cases'**, Harcourt Brace Jovanourch Publish.
- JEAN Harris (1999), **'Proje Yönetimi'** Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.
- KALAYCI Şeref (2009), **'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler'**, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAMP Di (1999), **'İnsan Yetenekleri'**, Hayat Yayınları, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul.
- KOÇEL Tamer (1998), **'İşletme Yöneticiliği'**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL Tamer (2003), **'İşletme Yöneticiliği'** Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KOPFOVÁ Alena and TOMÁSKOVÁ Eva (2011), **'Management Style at Market Orientation'**, Economics and Management, ISSN 1822-6515, pp. 981-986
- KRYSTEK Ulrich (1992), 'Unternehmungskultur und Akquisition', Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hs.5, Gabler verlag.
- KUKLAN Hooshang(1988), **'Crises Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions'**, Manegement International Review, vol.28, No:3.
- KYRSTEK Ulrich (1981), **'Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung'**, Zeitschrift für Orgazination, Weisbaden.
- LAWRENCE Jauch ve Glueck William (1988), **'Business Policy and Strategic Management'**, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- LUTHANS Fred (2005), **'Orgazinationl Behavior'** 10th. Ed., New York:McGraw-Hill.

- MEYERS G.-Halusha J. (1986), **'When it Hits the Fan: Managing the Nine Crisiss of Business'**, Boston: Houghton-Mifflin Company.
- MİTROFF I. Ian- PERSON M. Christine (1993), **'Crisis Management'** Jossey Bass Publishers, San Francisko.
- MOSKOVICH Yaffa (2009), **'Authoritarian Management Style in The Likud Party Under The Leadership of Benjamin Netanyahu'**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 4, Iss. 2.
- MULLİNİES J. Loure (1989), **'Management and Organizatinoal Behavior'**, Pitman Publishing, A Division of Logman Group UK Limited, 2.nd edition
- MÜLLER Rainer (1982), **'Krisenmanegement in Der Unternehmung, Kölner Schriften Zur betriebswirtschaft und Organization-5'**, Hrsg. Von Erwin Grochla, Lang Verlag, Frankfurt am Main Bern.
- NEBEKER Delbert (1975), **'Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach'**, Administrative Science Qarterly, vol:20
- NELSON B. Robert (1999), **'Yetki Verme'**, Hayat Yayınları, Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul.
- NEUBEISER Marie-Louise (1996), **'Liderlik ve Büyü'**, Evrim Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- O'CONNOR F. Michael (1985), **'Methodology For Corparate Crisis Decision Making'**, Corparate Crisis Management, Petrocelli Books,U.S.A.
- ÖZEL Mustafa (1996), **'Yöneticilik Dersleri'**, İz Yayınları, İstanbul
- ÖZSALMAN Yıldız Ayşe (2003), **'Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik'**, Yerel Yönetim ve Denetim, Cilt 8, Sayı 2,
- PELLEGRINI Ekin K. and SCANDURA Teri A. (2008), **'Trust and Leader-Member Exchange a Closer Look at Relational Vulnerability'**, Journal of Leadership & Organizational Studies, Volume 15, Number 2.
- PETERSSON Mary and SPÄNGS Anna (2005), **'Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy'**, International Business, Autumn.
- PHENG L.S., DAVID K.H.(1999), **'Crisis Management: Survey of Property Devolpment Firms'**, Property Management, cilt 17-3.
- PİRA Aylin (2004), **'Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme'**, İletişim yayınları, İstanbul.

- POP Mircea T. and POP Delia (2008), '**Types of Managers and Management Styles**', Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII).
- PROKOPENKO Joseph (1995), '**Verimlilik Yönetimi**' MPM. Yayını, Ankara.
- QINXIAN Guo (2012), '**Leadership in Malaysia: Managerial And Strategic Implications of Chinese Face (Mianzi), Relation Ties (Guanxi) and Human Affection (Renqing)**', PhD Candidate of Nanyang Technological University, Singapore.
- REGESTER Michael (1989), '**Crisis Management, How to Turn a Crisis into an Opportunity**', Hutchinson Business, London.
- ROBERT J. Thierauf (1986), '**Decision Support Systems For Effective Planing and Control**', Eglewood Cliffs, Prentice-Hall.
- ROSEN H.Robert (1998), '**İnsan Yönetimi**', Çev. Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul.
- ROSENTHAL Uriel-PİJNENBURG Bert (1991), '**Crisis Management and Decision Making**', Kluwer Acedemic Publishers, London.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat-TÜZ Melek (1996) '**Örgütsel Psikoloji**' Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SCHERMERHORN R. John (2010), '**Introduction to Management, International Student Version**', John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.
- SCOTT Dru (1993), '**Zamanı İyi Değerlendirmek**', Çev. Necati Ağırlioğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- SENGE M. Peter (1993), '**Beşinci Disiplin**', Çev. Ali İldeniz, A.Doğukan, YKY, İstanbul.
- SHETTY Y.K. (1978), '**Managerial Power and Orgazizational Effectiveness: A Contingency Analysis**', Journal Of Management Studies, Vol:15, No:2.
- SİLVER A.Devid (1990), '**Taban Çöktüğü Zaman**', Çev:Naz Türer, Form Yayınları No:6, İstanbul.
- SMİTH Jane (1998), '**Zaman Yönetimi**', Timaş Yayınları, Çev. Ali Çimen, İstanbul.
- SUTHERLAND J Valerie and COOPER L. Cary (1990), '**Understanding Stress a Psychological Perspektive For Health Professionals**', Chapman and Hall.
- ŞİMŞEK Mehmet Şerif (1998), '**Yönetim ve Organizasyon**', Damla Ofset Matbaacılık, Konya.

- TACK B. Philip (1994), '**Kriz Zamanı Yönetim**', Çev: Y. Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- TANNENBAUM Robert-SCHMIDH Waren H. (1991) '**How to Choose a Leadership Pattern**', Manegers as Leaders, Harward Business Review Paperbach, Bostan.
- TOFFLER Alvin (1989), '**Uyumlu Şirket**', İlgı Yayınları, Çev. Yakut GÜNERİ, İstanbul.
- TORLAK Gökhan (2008), '**Organizasyon Teorileri**', Beta Basım Yayım Dağıtım Şirketi, İstanbul.
- TRACY Brian (2003), '**İş Hayatında Liderlik-Birlikte Çalışacağımız Doğru İnsanları Seçmenin ve Onlardan En Yüksek Verimi Almanın 21 Olağanüstü Yolu**' Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- TUTAR Hasan (2000), '**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**', Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TUTAR Hasan (2000), '**Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**', Hayat Yayınları, İstanbul.
- UCHE C. Nwadukwe and TIMINEPERE Court Ogele (2012), '**Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastren Nigeria**', American International Journal of Contemporry Research, Vol. 2. No. 9; Sempember.
- UHLENBRUCK Wilhelm (1987), '**Sanierungshandbuch**', Landsberg Lech.
- ULUDAĞ İlhan-Vildan Serin (1991), '**Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler- Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler** ', İstanbul Ticaret Odası Yayını, No:25, İstanbul.
- YOZGAT Osman (1992), '**İşletme Yönetimi**', Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No:435-668, İstanbul.
- ZEL Uğur (2001), '**Kişilik ve Liderlik**', Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

SÜRELİ YAYINLAR

- AKPINAR Mahmut (2011), '**Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu**', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.
- AKTAN Coşkun Can (1998), '**Japon Yönetiminde Başarının Sırları**', Ekonomik Forum, yıl 5, sayı 6, TOBB Aylık Dergi.

- BOZKURT Rüştü (10-11 Şubat 1987) ‘**Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları**’ Dünya Gazetesi.
- BÖREKÇİ D. Yılmaz (2009), ‘**Paternalistic Leadership Style’s Evolution in Eculture**’, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:38, Sayı/No:2.
- BULUÇ Bekir (1998), ‘**Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**’, Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 4, sayı 20.
- GÜRSOY Mehmet (2001), ‘**Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları**’, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:423, İstanbul.
- KARADAĞ Engin-BALOĞLU Nuri-YALÇINKAYALAR Pınar (2006), ‘**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Demokratik Tutumları ile Öğretmenlerin Demokratik Değerleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma**’, Değerler Eğitimi Dergisi, 4 (12).
- KÖKSAL Onur (2011), ‘**Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm**’, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 15.
- ÖZER Funda-YURDUN Aybars (2012), ‘**Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri**’, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı:2, ISSN:1309-8039.
- ÖZGÜR Bünyamin (2011), ‘**Yönetim Tarzları ve Etkileri**’, Maliye Dergisi, Sayı 161, Temmuz –Aralık.
- YÖRÜK Durmuş-DÜNDAR Süleyman (2011), ‘**Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi**’, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1.

DİĞER YAYINLAR

- ANIL Fatih, ‘**Küresel Tehdit Ortamı**’, <http://fatihanicil.com/kuresel-tehdit-ortami/>, (04.04.2016)
- ARLI Didem (2007), ‘**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**’, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- BOZKURT Rüştü (1988), ‘**Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemleriyle Önlenebilir**’, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul.
- BÜYÜKBUĞA Belgin (2007), ‘**Üst Kademe Yöneticilik Kavramı ve Türkiye’deki Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme**’, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÇALIŞKAN Sezer Cihan (2008), **‘Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü’**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

ÇATIR Ozan (2009), **‘Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DEMİRTAŞ Hasan, **‘Kriz Yönetimi’**, <http://web.inonu.edu.tr/hdemirtas/krizyonhtm> (10.04.2006)

DERELİ Toker (1976), **‘Organizasyonlarda Davranış’**, İstanbul Üniv. İkt.Fak. Yay. İstanbul.

DİNÇER Ömer (1984), **‘Duyarlılık Eğitimi ile Örgüt Geliştirme’**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

HAYIROĞLU Sadık (2011), **‘Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma’**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans, Isparta.

KOÇEL Tamer, **‘İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları’**, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs 1993

SUNGURHAN Hakan (2008), **‘Mesleki ve Teknik Okullardaki Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi’**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TUTAR Hasan (1996), **‘Yönetim Bilgi Sistemleri’** Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

EKLER

EK 1: Anket Formu

SAYIN YÖNETİCİ,

Bu anket, kriz döneminde, kriz yönetiminde liderin ve liderlik davranışlarının işletmenin krizden çıkmasında etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırmamızın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırmacı: Yeliz GÜVENDİ

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar ()

3. Yaşınız?

() 20 ve altı () 41-50
() 21-30 () 51 ve üzeri () 31-40

4. Mezuniyet durumunuz?

() İlköğretim Lisans ()
() Lise Yüksek Lisans ve Üstü () () Ön Lisans

5. Çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz?

() 1 yıldan az () 11-15 yıl
() 1-5 yıl () 15 yıldan fazla () 6-10 yıl

Kriz dönemlerinde krizi yönetmede başarılı bir liderin izlemesi gereken tutumlarla ilgili aşağıdaki önermelere katılım düzeyinizi, her bir önerme için “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçenekleri altındaki kutuyu (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

LİDERLERİN KRİZ DÖNEMİNDEKİ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ DEĞERLENDİRİNİZ					
Kriz Döneminde...					
1.Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde çalışanlara söz hakkı tanımam.	1	2	3	4	5
2.Tüm çalışanların (elverdiği ölçüde) görüşünü alarak, takım ruhu oluşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3.Çalışanları kendi haline bırakır, her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde; amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
4. Personeli devamlı gözetim altında bulundurarak, değişen şartlar karşısında hata yapmasını önler ve yeni şartlara adapte olmasına katkıda bulunurum.	1	2	3	4	5
5.Krizin olumsuzluklarını görmek yerine ”fırsat olarak görüp”, krizden yararlanmanın yollarını ararım.	1	2	3	4	5
6.Krizden korunma odaklı davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
7.Çalışanların moralinin yüksek olmasının ve iş doyumuna sahip olmalarının, verimliliği artırıcı etkisi olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
8.Olumsuz yönetici davranışlarının, çalışanlarda devamsızlık ve iş gücü kaybı ortaya çıkardığına inanırım.	1	2	3	4	5
9.Çalışanları motive etmek için emir vermek ve hatalarını eleştirmek gibi taktikler kullanırım.	1	2	3	4	5
10.Emirler yağdırmaksızın çalışanların faaliyetlerde yer almasını sağlarım.	1	2	3	4	5
11.Ülke ihtiyaçları doğrultusunda gelir yaratacak alternatif projelerle işletmenin mali yapısını güçlendiririm.	1	2	3	4	5
12.Başarılı olmak için harcama kalemlerinde tasarrufa yönelirim.	1	2	3	4	5
13.Çalışanların motivasyonunu yükseltecek davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5

14.Çalışanları bilgilendiririm, fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5
15.Dedikodu ve söylentileri önlemeye yönelik davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
16.Ast üst ilişkilerinde çalışanlara doğal ve cana yakın davranırım.	1	2	3	4	5
17.Çalışanların, örgütün verimliliğine yüksek düzeyde katkı sağlayabilmeleri için ödüllendirmenin önemli bir faktör olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
18.Krizi inkâr etmek yerine, krizi çözmeye yönelik yaklaşım sergilerim.	1	2	3	4	5
19.Satışta başarı için stratejik rekabette güçlü olunan alanları iyi analiz edip, o alanlara yoğunlaşırım.	1	2	3	4	5
20.Yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır, çalışanların katılımına dayalı olarak kararlar alırım.	1	2	3	4	5
21.'Yüksek risk, yüksek gelir sağlar' felsefesiyle kriz durumlarında hislerime güvenip risk alırım.	1	2	3	4	5
22.Gelecek ile ilgili planları kenara koyup, o anki zaman için plan yaparım.	1	2	3	4	5
23.Personele mevkilerinin ve becerilerinin üzerinde yetki ve sorumluluklar vererek girişim ruhunun geliştirilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
24.Her bir personelin yalnızca bir tane üstten emir almasını sağlayarak komuta birliğini sağlarım.	1	2	3	4	5
25.Personeli motive ederek olası çatışmaların ortaya çıkmasını önlerim.	1	2	3	4	5
26.Çalışanlar ile aramda etkili iletişim kurmaya yönelik davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
27.İşletmedeki denetlemeyi arttırırım.	1	2	3	4	5
28.Otoriter davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
29.Panik ortamını önleyici davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
30.Çalışanlar ile aramdaki karşılıklı güveni sağlamlaştıracak davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yeliz GÜVENDİ
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul –30.08.1978
Adres : Çamçeşme Mah. Aydınli Yolu Cad.
NO: 34/1 Pendik - İSTANBUL
İletişim (Telefon) : 0537 479 4252
E-Posta Adresi : yeliz_guvendi@hotmail.com
Medeni Durum : Evli ve 2 çocuk annesi

EĞİTİM

LİSE : Eynesil Lisesi, 1996
ÖN LİSANS : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tokat Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik
LİSANS : Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, 2002
YÜKSEK LİSANS : Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi, 2016

MESLEKİ DENEYİM

Çalıştığı Kurumlar : Sivas Askeralma Bölgesi Kangal Askerlik Şubesi Başkanlığı 2005-2010
: İstanbul Askeralma Bölgesi Pendik Askerlik Şubesi Başkanlığı 2010 - 2016