

**T.C.
İSTANBUL AYVANSARAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FARKLI LİDERLİK TÜRLERİNİN KRİZ SÜRECİNE
YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve KIRMIZI KAYA

ŞUBAT, 2022

**T.C.
İSTANBUL AYVANSARAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FARKLI LİDERLİK TÜRLERİNİN KRİZ SÜRECİNE
YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Merve KIRMIZI KAYA
20220801006**

Proje Danışmanı: Dr. Öğr. Bora GÜNDÜZYELİ

ŞUBAT, 2022

KABUL VE ONAY

Merve KIRMIZI KAYA tarafından hazırlanan “Farklı Liderlik Türlerinin Kriz Sürecine Yaklaşımları” başlıklı çalışma 23.02.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

23.02.2022

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Dönem Projesi olarak sunduğum “Farklı Liderlik Türlerinin Kriz Sürecine Yaklaşımları” başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım.

23.02.2022

Merve KIRMIZI KAYA

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, kriz, kriz yönetimi, liderlik, kriz ve liderlik arasındaki ilişki ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlik türlerinin kriz sürecine yaklaşımları incelenmeye çalışılmıştır.

Bu tezin başlatılması ve yürütülmesi esnasında beni yönlendiren ve katkılarını eksik etmeyen, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Bora GÜNDÜZYELİ'ne, eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren eşim, aileme, çalışmamı hazırladığım bu yoğun dönemde desteklerini bende esirgemeyen arkadaşlarıma yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

Merve KIRMIZI KAYA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY	i
AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ YÖNETİMİ	4
2.1 Genel İtibariyle Kriz.....	4
2.2 Krizin Özellikleri.....	8
2.3 Krizi Doğuran Etkenler	9
2.3.1 Dış çevre etkenleri	10
2.3.1.1 Teknolojik etkenler	10
2.3.1.2 Doğal felaket etkeni	11
2.3.1.3 Örgütler arası rekabet etkeni	12
2.3.1.4 Sosyal etkenler	13
2.3.1.5 Milletlerarası çevre etkeni.....	13
2.3.1.6 Hukuksal ve politik düzenlemeler.....	14
2.3.1.7 Genel ekonomik etkenler	15
2.3.2 Örgüt içi etkenler	16
2.3.2.1 Örgütün yapısından kaynaklanan etkenler	16
2.3.2.2 Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik.....	17
2.3.2.3 Yönetici kademesindeki yetersizlik	18
2.3.2.4 Organizasyon kültürü	19
2.3.2.5 Örgütün hayat aşaması	21

2.4. Kriz Türleri.....	21
2.5. Krizin Süreçleri	23
2.5.1 Kriz öncesi dönemi	24
2.5.2 Krizin belirtilerini görememe.....	24
2.5.3 Harekete geçememe	25
2.5.4 Yanlış kararlar alma	26
2.5.5 Kriz dönemine giriş.....	26
2.5.6 Krizin bitmesi.....	27
2.5.7 Kriz sonucu çöküş veya fırsat aşaması.....	29
2.5.8 Krizin sonuçları.....	29
2.6. Kriz Yönetimi.....	31
2.7 Kriz Yönetiminde Yaklaşımlar	34
2.7.1 Krizi çözme yaklaşımı	34
2.7.2 Krizden kaçma yaklaşımı.....	34
2.8 Krizde Yönetim	35
2.8.1 Kriz belirtilerinin algılanması	35
2.8.2 Erken uyarı sistemleri	36
2.8.3 Krize hazırlık ve tedbirler	37
2.8.4 Krize karşı yönetim ekibi kurmak.....	37
2.8.5 Krize karşı yönetim planı hazırlamak	38
2.8.6 Krizle iletişim planı oluşturmak.....	39
2.8.7 Krizin denetim altına alınması	39
2.8.8 Olağan sürece geçiş.....	40
2.8.9 Öğrenme ve değerlendirme	40
2.9 Krizden Sonraki Süreçte İşletme Yönetimi.....	41
2.9.1 Durum Analizi Yapmak	41
2.9.2 Krizden Önceki Yönetim Yapısına Ulaşmak.....	41
3. LİDERLİK VE TEORİLERİ.....	43
3.1 Lider ve Liderliğin Tanımı	43
3.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	44
3.3 Liderlik Yaklaşımları	46
3.3.1 Özellikler yaklaşımı	46
3.3.2 Davranışsal liderlik yaklaşımları	47
3.3.2.1 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli	48

3.3.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik araştırması.....	48
3.3.2.3 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	49
3.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorisi	50
3.3.2.5 Rensis Likert modeli	50
3.3.3 Durumsal liderlik yaklaşımları.....	51
3.3.3.1 Hersey ve Blanchard'in durumsallık yaklaşımı.....	52
3.3.3.2 Fiedler'in durumsallık modeli.....	52
3.3.3.3 Robert House ve Martin Evans'ın yol-amaç kuramı.....	53
3.3.3.4 Vroom ve Yetton' un normatif kuramı	54
3.3.3.5 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli	54
3.3.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu yaklaşımı	55
3.3.4. Modern liderlik teorileri.....	56
3.3.4.1 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik teorisi	56
3.3.4.2 Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik	57
3.3.4.3 Otokratik lider	57
3.3.4.4 Demokratik/katılımcı liderlik.....	58
3.3.4.5 Paternalist (babacan) liderlik.....	59
3.3.4.6 Stratejik liderlik.....	59
3.3.4.7 Vizyoner liderlik	60
3.3.4.8 Hizmetkar liderlik	61
3.3.4.9 Karizmatik lider	62
3. 4 Liderliğin Kaynakları	65
3.4.1 Karizmatik güç	65
3.4.2 Zorlayıcı güç	66
3.4.3 Yasal güç	66
3.4.4 Uzmanlık gücü	66
3.4.5 Ödüllendirme gücü.....	67
4. FARKLI LİDERLİK TÜRLERİNİN KRİZ SÜRECİNE YAKLAŞIMLARI	68
4.1 Kriz Yönetiminde Liderlik	68
4.2 Liderlik Türlerinin Kriz Sürecine Yaklaşımları	68
4.2.1 Vizyoner liderlik ile kriz sürecine yaklaşım	68
4.2.2 Otokratik liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı.....	69
4.2.3 Eğitici Liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı	70
4.2.4 İlişki odaklı liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı	71

4.2.5 Dönüşümcü liderlik ile kriz sürecine yaklaşım.....	71
SONUÇ	73
KAYNAKÇA	75



TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 Ortaya Çıkış Şekline Göre Kriz Türleri	23
Tablo 1.2 Kriz Yönetiminin Sonuçları	32
Tablo 2.1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	45



KISALTMALAR

C : Cilt

Çev : Çeviren

der : Derleyen

3D : Üç Boyutlu

İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

s : Sayfa

vb : Ve Başka

Der : Derleyen

TCMB: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

ICM : Uluslararası Kriz Yönetimi

ÖZET

FARKLI LİDERLİK TÜRLERİNİN KRİZ SÜRECİNE YAKLAŞIMLARI

Küreselleşmiş ve hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı günümüz dünyamızda doğal kaynaklar hızlıca tükenmekte ve ülkeler kaynak bulmakta çok zorlanmaktadır. Yaşanan bu zorluklar işletme ve organizasyonları da oldukça etkilemektedir. Bu zor zamanlarda yöneticilerin, özellikle de liderlerin kriz anında doğru karar verme stratejileri ve eylem planları işletme ve örgütün ayakta kalması için oldukça kritik öneme sahiptir. Çalışmada kriz kavramı, kriz süreçleri, krizlerden çıkmak için yapılması gerekenler ve krizlerin işletmeler üzerindeki pozitif ve negatif etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi araştırılmış ve krizlerde ne tür liderlik özelliklerinin öne çıkabileceği konusu incelenmiş ve farklı türdeki liderlik türlerinin kriz sürecine yaklaşımları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelime: *Kriz Yönetimi, Kriz Liderlik, Liderlik Kavramları*

ABSTRACT

APPROACHES OF DIFFERENT LEADERSHIP TYPES TO THE CRISIS PROCESS

In today's world, where globalized and rapid technological developments are experienced, natural resources are rapidly depleted and countries have a very difficult time finding resources. These difficulties also affect businesses and organizations. In these difficult times, the right decision-making strategies and action plans of managers, especially leaders, in times of crisis are of critical importance for the survival of the business and the organization. In the study, the concept of crisis, crisis processes, what needs to be done to get out of the crisis and the positive and negative effects of crises on businesses are discussed. In the second part of the study, the concept of leadership, leadership approaches, the effects of leadership characteristics on crisis management were investigated and the issue of what kind of leadership characteristics can come to the fore in crises was examined and the approaches of different types of leadership to the crisis process were tried to be revealed.

Keywords: *Crisis Management, Crisis Leadership, Leadership Concepts*

1. GİRİŞ

Krizler beklenmedik bir anda ortaya çıkan, kontrol dışı gelişen, hayattaki mevcut durumu oldukça etkileyen, ivedi bir şekilde cevap verilmesi gerekli olan ve hayatımızda da önlem almakta geç kaldığımız olumsuz bir durumdur. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı savaşlar ve ekonomik sorunlar krizlere yol açmaktadır. İşletmeler faaliyet göstermiş oldukları alanda meydana gelen ve/veya gelebilecek olan krizlerin yönünü ve boyutunu sürekli olarak takip etmeli ve yapmış olduğu araştırmaların ve planlamaların analizini yaparak krizler daha oluşmadan alması gereken tedbirleri almalıdır. Bir işletmede eğer kriz engellenemiyorsa krizlerin olumsuz ve olumlu yönleri araştırmalı ve işletmelerin meydana gelen veya gelebilecek krizlerin olumsuz etkilerinden mümkün olduğu kadarıyla en az kayıpla çıkmalarının sağlanması gerekmektedir.

Krizler geçmiş yıllarda olduğu gibi şimdi de işletme ve örgütler dahil tüm organizasyonlar bakımından çok önemli olup, fırsatları olduğu gibi tehditleri de içerisinde barındırmaktadır. Krizlerin önceki yılları meydana gelme sayısı ve sebepleri sınırlı olsa da günümüzde özellikle işletme ve örgütler dahil tüm organizasyonları oldukça etkileyen birçok nedenden ötürü krizler daha çok görülmektedir. Küreselleşmenin tüm dünyada yaygınlaşması, örgüt ve işletmelerin milletlerarası sahada faaliyet göstermeleri sebebiyle farklı lokasyonlarda yaşanan krizlerden etkilenmelerine yol açmaktadır.

Krizlerin yaygın olmasında sadece küreselleşme değil gelişen teknoloji ve beraberinde getirmiş olduğu ve getireceği yenilikler de organizasyonlar için bazı durumlarda sorunlar teşkil edecektir. Bu sorunlar teknolojik yenilikleri takip edememeleri, yeniliklere açık olmamaları veya yeni teknolojileri ve yenilikleri kendi yapılarında rakiplerinden önce zamanında uygulayamamaları nedeniyle rakip firmalarla rekabet etme yeteneklerini zedelenmesi şeklinde belirtilebilir. Bu koşullar karşısında rekabet etme gücü azalan şirketlerin iş alanlarını korumaları ve faaliyetlerini sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır.

Krizler bazı durumlarda örgütlerin kendi bünyelerindeki problemlerinden meydana gelebileceği gibi bazen de işletmenin dışındaki bir sebepten dolayı ortaya çıkıp, işletmeleri olumsuz veya olumlu etkileyebilmektedir. İşletmenin kendi bünyesinden kaynaklanan krizler, işletmelerin yürüttüğü politikalarından, çalışan sorunlarından ve yönetimin zayıf olmasından kaynaklanabilmektedir. İşletmenin dışından kaynaklanan krizler ise politik sorunlar, tahmin edilemeyen teknolojik değişiklikler, doğal afetler ve savaş olarak sayılabilir.

Kriz yönetimi kriz sürecinin doğru ve sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için oluşturulan etkin yapıyla müdahale edilmesi anlamına gelmektedir. Geniş tanımıyla kriz yönetimi, krize karşı oluşturulan etkili ve etkin yapı sayesinde, krize neden sayılabilecek durumların etkilerinin düşürülmesi veya önlenmesini gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Kriz yönetiminin etkili ve etkin bir şekilde sağlanabilmesi için yönetici veya işletme sahibi olan patrona değil bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok nedenden ötürü ortaya çıkan krize karşı işletmelerin yaptığı veya yapabileceği en iyi savunması krizin meydana gelmesinden önceki dönemlerde olası krizlere karşı işletmeyi en iyi halde hazır bir duruma getirmektir. Bunu başarabilmek için de en büyük iş işletmelerin yöneticileri olan liderlere düşmektedir.

Krizlerin lider tarafından yönetilmesi esnasında lider ve liderin etkilediği izleyicilerinin fedakarlıkta bulunması, yoğun ve gerilimli sürece olan bu durumda bazen özel yaşantısından dahi fedakârlık ederek krizin başarılı bir şekilde aşılmasında etkili ve etkin olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu sürecin sadece liderlik özelliklerine sahip bir kimse tarafından sağlıklı ve başarılı olarak sağlanabileceği açık ve nettir. İşletmelerde iş hayatının düzensiz ve kompleks bir sisteme sahip olmaları ve liderlerin gereğinden fazla yükümlülük altında olması sebebiyle kriz süreçlerinde liderlerin önemi açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir işletmedeki lider, yönettiği işletmenin karşılaşılabileceği krizleri önceden görebilme, işletmeyi olası krize karşı hazırlama ve buna karşı dayanıklı hale getirme yeteneği ve özelliklerini haiz olamaz. Bunu başarabilen liderler günümüzde karizmatik lider olarak adlandırılmaktadır (Arslan A., 2009: 4).

Her krizi olumsuzlukları olduğu gibi bazen işletmeler açısından fırsatların kapılarını aralamaktadır. Liderleri birbirinden ayıran ve karizmatik lider türünü de öne çıkaran husus kriz süresindeki fırsatları görebilmek ve bunu işletme ve örgüt lehine kullanabilmektedir. Kriz her ne kadar başlangıçta olumsuz bir durum olarak görülse de meydana gelen krizleri, işletmeler için fırsata çevirmek normal şartlarda kazanılabilecek fayda ve verimlerin daha fazlasını örgüt ve işletmeler açısından liderler kazandırabilir.

Genellikle kriz dönemlerinde öne çıkan liderlik türü olan karizmatik liderlik tipi kriz sürecinde, işletme ve örgütlerin mümkün olduğu kadar az bir kayıpla atlatılması ve bu süreçten çok daha güçlü bir şekilde çıkabilmesi için oldukça önemli bir liderlik tipidir. Liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımı olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Bu yaklaşımlarda yer alan liderlik türlerinde kriz sürecine yönelik yaklaşımları da farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada bu yaklaşımlar incelenecektir.

Farklı liderlik türlerinin kriz sürecine yaklaşımlarının açıklanmaya çalışıldığı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz kavramı ve krizin özellikleri, krize neden olan etkenler, kriz türleri ve kriz süreci, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem, krizin olumlu ve olumsuz sonuçları kriz yönetiminin tanımı, kriz yönetimi yaklaşımları açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderliğin tanımı ve liderlik özellikleri, lider ve yönetici arasındaki fark, liderlik teorileri, modern liderlik teorileri incelenmiş ve liderliğin güç kaynakları ayrı ayrı anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde kriz yöneticisinde bulunması gereken özellikler anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise liderlik yaklaşımları teorisinde sayılan farklı liderlik türlerinin kriz sürecine yaklaşımları incelenmeye çalışılmıştır.

2. KRİZ YÖNETİMİ

2.1 Genel İtibariyle Kriz

Kriz genel itibariyle finansal ve ekonomik sorunlardan ötürü ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletme ve örgütler bağlamında düşünüldüğünde ise farklı kriterler de krize sebebiyet verdiği görülebilir. Toplumsal kriterlerdeki gelişmeler, siyaset alanı ve kanunlarda yapılan değişiklikler, örgütler arasındaki rekabet, uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler, hammadde bulunmasındaki zorluklar, hızla bir şekilde devinim sağlamış olan teknoloji, üretim kısmındaki sıkıntılar ve kuralsızlıklar doğru yönlendirilmedikleri ve yönetilemedikleri zaman bu durum bir örgüt ve işletme için krize dönüşebilmektedir.

Kriz kelime anlamı olarak Yunanca'da karar anlamına gelen krinein kelimesinden gelmektedir. Kritik (eleştiri) ve kriz kavramı karar vermek ayırmak, yargılamak, anlamlarına gelen ve Yunanca "krino" kelimesinden oluşmuş terimlerdir. İngilizceye "crisis" kavramı olarak Latince'den gelmiştir. Kriz kelime anlamı olarak Boztoprak tarafından (2022, <http://danismend.com>, E.T.27.12.2021) "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran", "Bir şeyin çok kıt bulunması durumu", "Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek" ve ekonomik manada "çöküntü" olarak açıklandığı belirtilmektedir.

İşletme doktrini literatüründe kriz kelime olarak diğer alanlardaki disiplinlerde anlamından değişik bir biçimde ele alınmaktadır. Kriz esasında bir değişimi ifade etmesi için kullanılabilir. Belirtilen bu süreç içerisinde zaman baskısı ve kaygıların yüksek olması gibi etkenlerden ötürü işletmelerin çalışan kişileri arasında bir gerilimin doğmasına sebep olabileceği gibi aynı zamanda lider ve ekibi tarafından alınacak olan tedbirlerce de ortadan kaldırılabılır ya da gerilimin etkisi en düşük düzeye indirgenebilir. Kriz süreci doğru yönetilmediği takdirde söz konusu olan işletmenin kapanması sebep

olabileceği gibi işletmenin kaynaklarının değerlerinin ve hedeflerinin korkuları altında kalmasına da neden olabilmektedir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 356).

İlgili literatüre bakıldığı takdirde araştırmacılarca kriz kelimesi ile ilgili oldukça fazla tanımlama yapıldığı görülmektedir. Birkaç araştırmacılarca kriz, bir anda ortaya çıkan ve işletmenin varlığını ciddi boyutta tehdit eden olumsuz bir süreç olarak açıklarken, bazı araştırmacılar ise krizin işletme ve örgütler için olumsuz olduğu kadar diğer tarafından önemli bir fırsat olabileceğini ifade etmişlerdir. İşletme ve örgütler kriz süreci içerisinde önlerine çıkacak olan fırsatları mümkün olabildiği kadar en iyi şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Krizin etkisiyle birlikte işletme ve örgütte oluşabilecek olan muhtemel zararları mümkün olabildiği kadarıyla en aza indirebilmek için ciddi bir çaba harcanması önem arz etmektedir.

Hermann (1987: 187) tarafından kriz “organizasyonun yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kısıtlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durum” olarak tanımlanmıştır.

Kriz Seçilmiş ve Sarı (2010: 502) tarafından “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.” şeklinde tanımlanmıştır.

Şen ve Aktan (2001: 1-2) tarafından “Kriz, sosyal bilimler alanında genelde birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, bunalım gibi kelimelerin yerine kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlaki kriz vb. kavramlara yalnızca günlük konuşmalarda değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanmaktadır. Sosyal bilimlerde kriz kavramının genel bir tanımını yapmak oldukça zordur. Yaşamakta olan bir durumun ya da karşı karşıya kalınan olayların ne derece kriz olduğu kişilere göre değişmektedir. Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırabilmek için krizin temel unsurları ya da özelliklerinin bilinmesi gereklidir.” şeklinde krizin ne derece de önemli olduğunu belirtmektedirler.

Kriz daha önceden bilinmeyen veyahut tahmin dahi edilemeyen bazı durumların geniş açıdan devlet; dar açıdan ise işletme ve örgütler için tehlikeli bir şekilde etkileyecek olan sonuçların oluşmasıdır. Ani ve beklenmedik bir süreçte aniden ortaya çıkan negatif gelişmeler genel itibariyle kriz şeklinde tanımlanabildiği yukarıda açıklanmıştı. Normal bir süreç içerisinde meydana gelebilecek veya gelen tüm olaylar kriz kapsamına girmemektedir. Krizin ayırt edici unsuru beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve seçici kılan husus “tehlikeli bir durum” olmasıdır.

Krizin bir diğer vasfı ise işletme ve örgütler için ciddi bir tehlike oluşturması diğer bir açıdan ise yeni fırsatlar ortaya çıkmasıdır. Bundan ötürü krizler tamamıyla olumsuz bir durum teşkil etmemektedir. Krizlerin başka bir vasfı da bulaşıcı bir hastalık gibi yayılmalarıdır. Herhangi bir sektörde oluşan bir kriz diğer sektörleri de kolayca etkilemekte ve ilgili sektörde faaliyet gösteren örgütlerde krizin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Krizlerin sonuçlarının örgütler açısından uzun veya kısa süreli olması, örgütlerin krizlere karşı tam zamanında gerekli olan tedbirlerini tamamlamış ve bu tedbirleri uygulamış olmalarına bağlıdır (Aktan, 2004, <http://www.canaktan.org>, E.T.28.12.2021).

Krizler genel itibariyle çok hızlı bir şekilde ortaya çıkan, örgütün varlığını, mali durumunu, işletme veya örgütte çalışanların psikolojini tehdit eden, seri bir şekilde tedbir alınması gereken bir olaylar süreci olarak tanımlanabilir. Kriz örgütlerin dışarı ve içerideki koşullarında çok hızlı bir şekilde oluşan değişim neticesinde oluşmakta ve en başta örgüt faaliyetlerini tehdit etmektedir. Örgütteki çalışan ve yöneticiler arasında panik oluşmasına, karmaşaya, korkuya, beklenmedik gelişmelere, zamanın sıkışmasına ve gelecek konusunda kaygı düzeyinin artmasına sebebiyet verebilmektedir (Okumuş, 2003: 1-2).

Yukarıda yapılan kriz tanımlamalarından da anlaşıldığı üzere meydana gelen bir olayın kriz olup olmadığının değerlendirilebilmesi için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Bunlar; örgütte önemli sayılabilecek büyüklükte değişime sebep olabilecek tehlikenin olması, bu tehlikeli olay ile başa çıkılamayacağını bilmesi ve son olarak tehlike arz eden olayın işletmenin

varlığına yönelik ciddi bir tehdit oluşturmasıdır. Bu kapsamda alışlagelmiş olan gelişmelerin ve sorunların “kriz” olarak değerlendirilmez (Aydemir ve Demirci, 2005: 66).

Yukarıda yer alan tanımlamalardan hareketle genel olarak krizi diğer olaylardan ayıran temel özellikleri Düzgün (2020: 494-495) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kriz, öngörülemeyen ve aniden oluşan bir değişimi ifade eder.
- Kriz, bir organizasyonun iç ve dış yapılarını bozma potansiyeline sahip, planlanmamış bir olaylar olup krizler yalnızca işletmedeki çalışanları ve bir kuruluş içindeki diğer üyeleri değil, aynı zamanda kamunun kilit üyelerini ve kuruluş dışındaki paydaşları da ciddi bir biçimde etkilemektedir.
- Krizin etkisi geniş bir nüfusu kapsamaya yeterlidir.
- Krizin ekonomik maliyeti işletmeler açısından oldukça yüksektir.
- Krizler, işletme ve örgütlerin hayati kaynakları etkileyen benzeri görülmemiş ve yaygın karmaşık problemlerdir.
- Kriz, işletmeyi alınan kararların doğruluğundan emin olmadan belirsiz bir sürece iter. Bu kapsamda bir krizin en önemli özelliklerinden biri belirsizliktir.
- Kriz derhal ve ivedilikle ele alınması gerekmektedir.
- Ortaya çıkan değişiklikler işletmenin yaşayabilirliğini çok ciddi bir şekilde tehdit etmektedir.
- Krizler görüldükleri perdenin arkasında önemli fırsatları da barındırabilmektedir.
- Krizlerin birçok yönlü yapısı kartopu etkisi yaratmaktadır.

- Kriz, süreç içerisinde olan işleme içinde medyayla, halkla ve etkilenen herkesle ciddi iletişim sorunları yaratmaktadır.
- Örgüt içindeki standart karar alma mekanizmalarının krizi atlatamaması nedeniyle acil müdahale gerekliliği bu durumda karar vericilerin tedirginliğini artırmaktadır.
- Krizin başlangıcından kararın verildiği ana kadar geçen süre olan zaman baskısı, özellikle kriz dönemlerinde hissedilen bir diğer konudur. Bu süreçte durumun aciliyetinden dolayı hızlı karar verme ihtiyacından dolayı zaman baskısı çok daha şiddetli hissedilmektedir.

2.2 Krizin Özellikleri

Kriz kavramının genel vasıfları işletmenin geleceği, yapısını, vizyonunu ve de varlığını ciddi bir biçimde tehdit etmesi, sürecin meydana gelmesini önleme ve öngörme mekanizmalarını oldukça olumsuz etkileyip yetersiz bırakması, anında acil müdahalenin gerekmesi, zamanın azlığı, ani ve beklenmedik olması, karar verici olan lider ve diğer yöneticilerde gerilim oluşturması, panik ve korkuya yol açması, işletmenin kontrol altına alınmasında güçleşmesi, yaşanan sürecin işletme açısından olumlu veya olumsuz olarak dönüm noktası olması, işletmenin imajını, finansal yapısını, insan kaynaklarını, doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir (Tuğcu, 2017: 16). Krizin göze çarpan en belirgin özelliği belirsiz olmasıdır. Bu belirsizlik arttıkça kriz daha da şiddetlenir ve krize karşı çözüm bulma ihtiyacı da bir o kadar ivedilik kazanır.

Krizlere özgü birtakım spesifik özellikler bulunmaktadır. Krizleri olağan hallerden ayıran temel özellikler Dinçer (2013: 406) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kriz, bir organizasyondaki bir durumdur. Bir krizin belirli belirtiler görünebilir. Ancak bu belirti ve semptomlar, fark edilmeyen ve beklenmedik bu kriz için kuruluşlar ve paydaşları tarafından hissedilmemelidir.

- Acil müdahale ihtiyacı, bir krizi mevcut normal durumdan ayıran en önemli özellik olarak ifade edilmektedir. Bir krize hızlı müdahale gerekli olmakla birlikte, aynı zamanda hızlı bir şekilde yapılmalıdır. Kriz durumu, anında uyum gerektiren bir değişiklik olarak tanımlanabilir.
- Kısıtlı kaynaklar nedeniyle bir organizasyonun yönetim ekibinin kriz zamanlarında ulaşılacak hedefleri ve gerçekleştirilecek faaliyetleri belirlemede yetersiz kaldığı da söylenebilir.

Aykaç (2001: 125-126) ise krizin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İşletme yapısının, değerlerin ve normların olumsuz olarak etkilenmesi,
- Beklenmedik gelişmelerin yaşanması,
- Kriz durumlarının öngörülemezliği,
- Yetersiz önleyici mekanizmaların olması,
- Krizin örgütün amacını ve varlığını ciddi biçimde tehdit etmesi,
- Krizlerin önüne geçilmesi ve alınması gerekli olan önlemler için yeterli zaman ve bilginin olmaması,
- Alınan tedbirlerin bir an önce uygulanmasının gerekliliği,
- İşletme yönetiminde gerilim yaratması.

2.3 Krizi Doğuran Etkenler

Örgüt ve işletmeler olabilecek sorunlar ve senaryolar ile ilgili olarak gerekli olan tedbirleri al(a)madıkları ve değişikliğe de uyum sağlayamadıkları zaman birden fazla etkenin ortaya çıkardığı kriz ile karşılaşabilmektedirler. Krizin meydana gelmesinde etkisi olan faktörler örgüt içi faktörler ve örgüt dışı çevre faktörleri şeklinde iki temel başlık altında aşağıda incelenecektir.

2.3.1 Dış çevre etkenleri

Krizin oluşmasına sebebiyet veren dış çevre faktör veya etkenleri, örgütün dışında kalan ve işletmenin bütünü ile kontrol edilemeyen faktörlerdir. Örgüt ve işletmelerde krize sebep olan dış çevre faktörleri; ekonomik belirsizlikler, doğal felaketler, teknolojik yenilikler ve gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar, sosyal ve kültürel etkenler, hukuki düzenlemeler, işletme ve örgütlerler arası rekabet ile uluslararası çevre şeklinde tahdidi olarak sayılamayacak etkenlerdir (Arslan G., 2013: 39-47). Tüm bunların yanında devletlerin politik, sosyal, güvenlik ve ekonomik durumları ve de bu durumlardaki farklılıklar, milletlerarası tehlike, sabotaj ve tehditlerde işletmelerin krizle boğuşmalarına sebep olan diğer dış çevre faktörleridir (Tenkilimoğlu ve Öztürk, 2004: 175).

Yukarıda sayılan etkenlerin dışında işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının temin edilmesinde karşılaşılabilecek zorluklar, mal ve hizmetlerin sürelerinin kısılması, örgüt ve işletmelerin mal ve hizmetlerinde yenilik gerçekleştirme mecburiyetleri, bu gerçekleştirme yoluna çekilen sıkıntı, devlet düzenlemeleri, piyasa koşullarının değişimi, rekabetin giderek daha da artması ve bütün bu hususların tüketici ve diğer müşteriler, sosyal güvenlik kuruluşları, sendikalar ve medya üzerindeki etkileri de krizin meydana gelmesi veya oluşmasında dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır (Tüz vd., 2013: 10-15).

Örgütleri etkileyen dış çevre faktörlerinin işletmeler üzerindeki etkisini denetlemek ve gözlemek için örgütün dış etkenlerinin sürekli olarak incelemesi ve gözlem altında tutulması gerekmektedir. Dış çevre etkenleri yukarıda da yüzeysel olarak incelendiği üzere ekonomi, kültür, siyaset, hukuk ve teknolojiyle bağlantılı olabileceği gibi doğal çevreyle de ilgili olabilir. Krizi doğuran dış faktörlere biraz daha yakından bakalım.

2.3.1.1 Teknolojik etkenler

Günümüz dünyasında teknolojik gelişme ve değişiklikleri takip ederek, güncel olan son gelişmelere uyum sağlayabilmek gelişmiş ve gelişmekte olan işletme ve örgütler açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin kullandığı yöntem ve tekniklerde yenilik ve de ivedi bir değişiklik yaşanması halinde bu durum örgütleri oldukça etkilemektedir. Bunun da başınca örgüt veya işletmenin

amaçları gelmektedir. Krizin meydana gelmesinde teknolojinin gelişim hızı, işletme ve örgütlerin teknolojiye bağımlılık oranı ve uyum süreci oldukça etkili olduğu görülmektedir. Gelişen herhangi bir teknoloji, işletme veya örgütün ürettiği hizmet veya malın yerine geçebilecek, yeni ürün veya mallar ile çalışma birimleri ortaya çıkarmışsa da örgüt veya işletme örgüt için kriz yaşanması kuvvetle muhtemeldir (Baran, 2009, <https://www.yumpu.com>, E.T.02.01.2021).

Teknoloji gelişmede yaşanan hızlı devinim, işletmede çalışan kişilerin bilgi ve birikimlerini yetersiz bir duruma getirmektedir. Gelişen ve gelişmeye devam eden teknolojideki yeni sistemler sebebiyle insanlar bir ömür boyu öğrenme ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Teknolojideki bu devinim sayesinde ve meydana gelen ilerlemeler karşısında örgütler bünyesi altında çalışanlara gerekli olan imkânları sağlayamaz ise bu husus işletmelerde çalışanlara olumsuz olarak yansıyor strese sebebiyet verir ve gelişen teknoloji çalışanlarda görevini yapamama şeklinde bir düşünce oluşturur. Teknolojide gerçekleşen gelişmelerin krize sebebiyet vermesinin bir nedeni de çalışanların kararsız kalmaları ve teknolojide yaşanan bu gelişmelere kuşkuyla bir biçimde yaklaşmaları, yaşanan değişimleri kabullenmekte isteksiz davranmaları ve gelenekselleşmiş yöntemlere sıkı bir şekilde bağlı kalmalarıdır (Kurtuluş, 2009: 19).

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve bununla beraber bünyesinde çalışanlara gerekli olan eğitimin alınmasına destek sağlamaları örgütlerin serbest pazardaki rekabet edebilme gücünü artırması ve rakiplerine üstünlük sağlaması için oldukça önem arz etmektedir.

2.3.1.2 Doğal felaket etkeni

Doğal felaketler aniden ortaya çıkan ve dünyamızda can ve mal kaybına sebebiyet veren doğa olaylarıdır. Doğal afetlerin önceden tespit edilebilmesi neredeyse imkansız olan felaketler çalışma konusu olan konunun temelinde olan krizlerin en önemli nedenlerinden birini oluşturan, gerçekleşen kriz durumları, çoğunlukla olumsuz içerikler barındıran içeren, siyasi, doğal yaşam, toplumsal, ekonomik olarak yaşamda uzun sürecek etkilere neden olan olaylardır (Yavaş, 2001: 120).

Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine entegre durumlarında, meydana geldikleri bölgedeki organizasyonların iş ve faaliyetlerine çok büyük bir etki doğururlar. Doğal felaketlerin sebep teşkil edebileceği krizlere öncesinden hazırlık yapmak gelecek zamanda, gerçekleşen doğal felaketlerden kaynaklı gerçekleşecek olan krizlerden, örgütün olumsuz etkilenme durumunu azaltır. Yönetim ve yöneticiler tarafından önüne geçilmesi neredeyse imkansız olan doğal faktörler sadece örgütleri değil diğer taraftan toplumu da oldukça etkilemektedir. Doğal felaketlerin sebep olduğu krizlerin diğerlerinden farklı olmasının sebebi etkilerinin çok daha fazla ve çok daha uzun sürmesi, doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin gelişimine ilişkin en ufak bir belirti ve uyarı sistemlerinin olmaması ve kriz önleme araçlarının çevrim dışı kalmasıdır (Arslan, 2009: 41).

2.3.1.3 Örgütler arası rekabet etkeni

Serbest ticaretin artması ile beraber küresel düzeyde meydana gelen rekabet etkeni örgütlerin sürekli kriz yaşamasında faal bir etkidir. Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma oranını oldukça yükselten bir kriterdir. Örgütün yeni yatırım kollarına yönelip, bu alanlardan olumsuz bir şekilde geri dönmesi, etkinlik alanında yeni karşıt rakiplerin oluşması, düşük ve kaliteli ikame ürünlerin üretilmesi örgütlerin kriz yaşamasına sebebiyet vermektedir. Rekabet kriterinin her geçen önem kazandığı günümüzde, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri yolunda en mühim şart, değişim olgusunu tam vaktinde iyi anlamaları ve de liderler tarafından rekabetlere uygun ve sürdürülebilir planlamalar yapmaları şeklindedir. Müşteri yapısında son yıllarda meydana gelen hızlı değişim, küreselleşmiş dünya, örgütlerin müşterilerine yönelik planlama ve yenilikçi stratejileri geliştirmesi ve de yeniden yapılanmasını getirmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005: 65).

Aktan (2004) teknolojinin işletmelerce takibini şu şekilde açıklamaktadır: “Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve malzeme teknolojisindeki yenilikler bazı işletmeler için teknolojik yenilik için fırsatlar getirirken, bazı kuruluşlar için ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin, dünyadaki teknolojik gelişmelerin çok gerisinde kalan kuruluşlar ayakta kalmakta zorlanmaktadır. Teknoloji, rekabet gücünü belirleyen en temel

faktörlerden biridir”. Rekabet herhangi bir örgütün etkinliklerine detaylıca etkide bulunan koşulların hepsinde meydana gelen olaylar bütünüdür. Rekabet işletmeler arasında üretim, hizmet ve fiyat gibi farklı etkenlere dayalı meydana gelmektedir. Değişen ekonomik şartlarla beraber rekabette de değişimler olmuş ve ürün, maliyet, üretim ve kalitenin dışında hizmet içerisinde işletmeler aralarında yarışmaktadır. Özellikle günümüz dünyasında hizmet içerisinde rekabet oldukça ön plana çıkmıştır.

2.3.1.4 Sosyal etkenler

Örgütü etkileyen etkenlerden bir diğeri de sosyokültürel faktör yani etkenlerdir. Sosyokültürel faktörler işletmenin yanında bulunan kişilerle bağlantılıdır. İşletme etrafından bulunan bu kişilerin fikirleri, davranışları, değerleri yaşama şekilleri ve dini inanışı yönlendiren demografik, kültürel, etnik, eğitim ve çevresel şartlar olarak tanımlanabilir. Örgütün üretmiş olduğu ürünün tüketici veya diğer işletmeler tarafından seçilmesi ve üretimin devam edilmesinde bölgesel farklılaşmalar, dini inanışlar, toplumsal bilinç, sorumluluk düzeyi, ahlak yapısı, dil, nüfusun yapısı gibi etkenler rol oynamaktadır.

Toplumsal etkenler esasında bireylerin aralarındaki ilişkilerin yapısıyla ilgilidir. Krizin meydana gelmesinde işletmenin çevresi ve toplumu iyi bir biçimde okuyamaması bir etken olabilmektedir. Nüfusun içeriği ve yapısı, toplumu oluşturan bir unsur olarak değer yargıları, moda anlayışı ya da kültürel çevre gibi konular işletme için fırsat olabileceği gibi öte yandan tehdit de teşkil edebilir. Kültürel ve toplumsal alanda meydana gelen değişimler işletmeden ayrık bir biçimde düşünülmemelidir. Bütün bu faktörleri gördüğü halde krizi tanımlayamayan veya kriz sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendiremeyen işletme kriz tehlikesiyle karşılaşabilecektir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 38).

2.3.1.5 Milletlerarası çevre etkeni

Milletlerarası çevre etkeni işletmelerin kriz içerisine girmesinde en önemli ve etkili olan dış etkenlerden biridir. Milletlerarası çevre kriteri dünyada gelişen teknoloji ile birlikte iletişim alanında da devletler arasındaki sınırların ortadan kalkması biçiminde tanımlanabilir. Günümüz dünyasında meydana gelen

küreselleşme örgütlerin işlemlerinde değişiklik yapılmasını zaruriyet haline getirmiştir (Eren, 2013: 338).

Dünyadaki küreselleşme olgusu, normal şartlarda ulusal ölçekte kalabilecek işletmelerin dünyada uluslararası yayılabilecek bir büyümeye sahip olabilmelerini sağlamıştır. Bu doğrultuda politik, ekonomik ve kültürel gibi toplumsal yapıların birbirleriyle ve dünyadaki başkaca eşdeğerleriyle ilişkisini de yükseltmiştir. Dünyanın bir bölgesinde meydana gelen kriz artık sadece o yerle sınırlı kalmayıp dünyanın herhangi bir yerindeki işletmeleri de etkileyebilmektedir. Buna sebep olan şey ise bilindiği üzere küreselleşmedir.

Milletlerarası piyasalarda oluşan ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik alandaki gelişme ve değişimler daha çok milletlerarası pazarlarda etkinlik gösteren örgütler ile büyük ölçekli faaliyet gösteren örgütlerin krizle karşılaşmasına sebep olabilmektedir. Milletlerarası pazarda iş gerçekleştiren bu işletmeler için milletlerarası pazarlardaki değişimler, dağıtım, fiyat ve pazarlama gibi etkinlikler önem teşkil etmektedir. Örgütlerin etkinlikte buldukları ülkeler arasında yaşanacak olan savaş, politik kriz, anlaşma sonucunda örgütler veya işletmeler krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir (Kaya, 2009: 11).

2.3.1.6 Hukuksal ve politik düzenlemeler

Hukuksal düzenlemeler bir işletmeyi dışarıdan etkileyen oldukça önemli bir çevresel etkidir. İşletmeler buldukları ülkedeki siyasi ve yasal değişiklikler, işletme üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Ayrıca faaliyetlerin yürütüldüğü ülkelerdeki siyasi risklerin örgütsel krizler oluşturabilecek araçlardır. Ülkenin siyasi gücünün hukuki, kültürel, mali ve sosyal kararlarına ayak uyduramayan kuruluşlar krizle karşı karşıya geleceklerdir. Bu nedenle kriz zamanlarında kararların hızlı alınması gerekir. İşletmeler hiyerarşik olarak üstlerinde bulunan ülkelerin yasalarından bağımsız düşünülemez. İşletmeler uluslararası veya ulusal olarak faaliyet göstermeye devam etse de en nihayetinde devlet sınırları içindedirler (Tutar, 2007: 32).

Kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve Cumhurbaşkanı kararları ile yönetmelik veya yönerge gibi kurallar kanun koyucu tarafından yaratılmakta ve ülkenin hukuk düzeni de bu düzenlemeler ışığından oluşmaktadır. Bazen ülkeler piyasaya doğrudan etki edebilirler. Bunun yakın bir örneğini Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) tarafından yapılmıştır. TCMB tarafından 2021-60 sayılı kararında Döviz kurlarında sağlıklı fiyat oluşumlarının görünmesi nedeniyle serbest piyasaya satım yönünde doğrudan müdahale edilmekte olduğunu bildirmiştir (TCMB, 2021, <https://www.tcmb.gov.tr/> E.T: 15.01.2021). Bu müdahaleler sonucu oluşan etki, etki eden ülkenin ekonomik anlayışına göre farklı biçimlerde meydana gelmektedir. Bu etkiler bazı işletmeler için bir fırsat olurken bazı işletme ve örgütler için ise krize neden olabilecek bir sonuç doğurabilmektedir (Genç, 2004: 364).

2.3.1.7 Genel ekonomik etkenler

İşletmelerde krizin meydana gelmesinin nedenlerinden bir diğeri ekonomideki belirsizliklerle alakalıdır. İşletmeler hiyerarşik kapsamda gözetildiğinde ekonomik sistem nezdinde alt sistem şeklinde düşünülebilmektedir. Ekonomiyi etkileyecek olan risk veya herhangi bir dengesizlik sonuç olarak işletme veya örgütleri de etkileyecektir. İşletmeler iş yapmış olduğu ekonomik çevre, doğal kaynaklar, rekabet durumu genel bir biçimde ekonominin yapı benzeri güdülenmelerden meydana geldiği görülmektedir (Tutar, 2007: 30).

Ülkenin ekonomik dengesi ile siyasi yapısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bir toplumda yaratılan ekonomik örgütlenme biçimleri, siyaset ve siyasal yapılarla uyumlu olmalıdır. Devletin ekonomik faaliyetlere katılıp katılmadığı veya ekonomik olaylara müdahalenin şekli ve yoğunluğu, örgütün faaliyetlerini doğrudan etkiler (Tutar, 2007: 79).

Ekonomik belirsizlikler işletmelerin faaliyetlerini oldukça etkiler. Nitekim ekonomideki belirsizlik belirli ölçülerde ve kısa süreli değişkenlik gösterdiği takdirde bu durum işletme açısından oldukça olumsuzdur. Hatta ekonomideki uzun süreli ve büyük dalgalanmaların etkisi işletmelerde krizlere sebebiyet verebilir. Ekonomideki genel belirsizliklerden ortaya çıkan krizlere karşı

örgütlerin daha öncesinden alacağı birtakım tedbirler bu tür krizlerin engellenmesi veya önlenmesinde etkin ve etkili olabilmektedir.

2.3.2 Örgüt içi etkenler

Krizler, işletmelerin içyapısından ve yönetiminden de kaynaklanabilmektedir. Optimal (optimum, maksimum) boyuttan sapan merkezi, hiyerarşik organizasyon yapıları, zayıf liderlik ve finansal yönetim ve organizasyonlarda modern yönetim tekniklerinin yetersiz uygulanması krizlere yol açabilir ve bu faktörlerin yokluğu da organizasyonun hayatta kalma kabiliyetini sınırlayarak krizlere yol açabilecektir (Aktar ve Şen, 2001: 8).

İşletmelerin yönetim şekli ve yapısı krize neden olabilecek örgüt içerisindeki etkenler arasında sayılabilir. Bu etkenler arasında gösterilecekler her biri birbirinden değişik olsa da genel olarak şu şekilde sayılabilir: İşletmelerin geçmişleri ve hayatta kalma süreleri, işletmenin kültürü ve yapısıyla ilgili sorunlar, gelmesi kuvveyle muhtemel olan krizi tespit edememe, farklı kriterlerin birbiriyle etkinliği, işletme yönetimleri tarafından alınan yanlış kararlar veya kararsız kalınması, işletme yönetiminin yetersiz kalması ve işletmenin hayat döngüsü şeklinde sayılabilir. Sayılan etkenlere bakıldığında bunların işletmenin yönetim ve yapısına yani örgütün kendi içerisinde kaynaklanan etkenlere dayalı oldukları görülebilmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 19).

2.3.2.1 Örgütün yapısından kaynaklanan etkenler

Genel itibariyle örgütsel yapı, işletme yani örgütteki verilen işlere ilişkin ödevlerin dağıtılması, dağıtılması ve de metotlu edilmesini sağlayan ilişkiler olarak tanımlanabilmektedir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013: 94). Örgütsel yapı, işletmenin insan kaynaklarının düzenlendiği ve ilgilendiği hedefe doğru alınan bir yoldur. İşletmenin yapısı çevresinin ne şekilde değiştiğine göre esnek veya sert olabilmektedir. İşletme yapısının bir diğer önemli yönü de işletme açısından önemli olan karar ve görevlendirmelerin nasıl, ne şekilde, nerede ve nasıl alındığına bağlıdır (Pira ve Sohodol, 2015: 105).

Örgütlerde krize neden olabilecek işletmeden yapıdan kaynaklanan etkenler; işletme yapısının çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayamayacak kadar esnek olmaması, işletme yönetiminde karar alma ve alınan kararlarının uygulamasındaki hantallık, önemli iş ve işlemlerde yapılan sürekli hatalar, yönetici(ler) ve çalışanlar arasındaki iletişimin düzensiz olması, merkezci yönetim anlayışı, örgütün misyonunun bulunmaması, inovasyon – değişim ve yaratıcılık konusunda yetersiz kalınması, işletmedeki birimler arasındaki çatışma ve çalışan işçi sirkülasyonunun çok yüksek olması, çalışan kişilerin devamsızlıklarının çok fazla olması, çalışan kişilerin işletmeden ve yönetimden memnuniyetsiz olması, işletmesel yapıdan doğan krizlere sebep olabilmektedir.

2.3.2.2 Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik

Bilgi çağında yaşadığımızdan ötürü bilgi oldukça önemli bir kaynak konumundadır. Bilgiyi meydana getirenler güçlerini emek ve sermaye gibi kaynaklardan değil doğrudan doğruya bilginin kendisinden almaktadır. Bilgi esasında öteden yani başlangıçtan beri olmakla beraber bilginin kullanım alanı, dünya tarihinin hiçbir döneminde günümüzde olduğu kadar işlevsel değildir. Bilgi günümüzde yeni ifadesiyle iş ve işlemlere uygulanmaya başlanılmıştır. Yaşanan değişimleri takip edebilmek için devamlı bir süreçte bilgi ile çalışmayı gerektirmektedir. Kriz anında işletme için en doğru kararı verebilmek için bilgiye sahip olmasının önemi tartışılmazdır. Nitekim bilgi sahibi olan yönetim, genel olarak bilgisizliğin sebep olduğu kararsızlıklardan da bir nebze olsun uzaklaşmış olacaktır. İşletme yönetimi tarafından alınabilecek ve/veya alınan ve işletme açısından yanlış olabilecek olan kararlar olmayacağı gibi kararsız bir yönetim organı olması mümkün değildir. Doğru olan bilgi sayesinde diğer çıkış seçenekleri hazırlanabilecek ve bu doğrultuda krizden çıkılması daha da kolaylaşmış olacaktır (Genç, 2004: 367).

Bilginin diğer kişi ve yerlere aktarılması krizin mevcut olduğu durum ve şartlarda kriz yönetimindeki önemli taşlardan birini oluşturduğu görülmektedir. Örgüt ve işletmelerde bilgilendirme krize henüz girilmeden evvel yapılması elzendir. Bilginin kimler tarafından hangi biçimlerde ve sebeplerle önlem alınacağı yine aynı biçimde kimlere hangi şekilde ve gerekçelerle verilebileceği

analiz ve tespit edilmesi gerekmektedir. Toplanan doneleri bilgiye dönüştürme ve de belirtilen bilgilerin işletme yönetiminin karar verme dönemlerinde başarılı bir şekilde kullanabilme becerisini göz önüne sunamaması, esasında örgütteki yönetim sorunudur. İşletme yöneticilerinde gereken özelliklerden en önemlisi de eldeki bilgiler yardımıyla öngörüle bulunabilmektir (Tutar, 2007: 38).

Yöneticilerin işletmelerin etrafında yaşanan olumsuzluklarla ilgili işaretleri fark edememeleri de krizi doğurmaktadır. Bu durum ihmal, bilgi toplanamaması veyahut da tecrübesizlikle doğrudan ilgilidir. Örgüt yönetiminin tespit edemediği ancak öncesinden tahmin edilebilen hallerde işletme veya örgüt yönetimine oluşturulan programlarda tecrübesiz ve eksik ya da işletme veya örgüt yöneticileri plan hazırlamada olması gereken başarıyı sağlama yetkisini haiz değildirlir (Dinçer, 2007: 2).

2.3.2.3 Yönetici kademesindeki yetersizlik

İşletmelerin yönetiminde olan kişilerin işletme çevresinde yaşanan gelişme ve değişimleri sıkı takip ederek ve uygun olan gerekli bilgiyi toplama ve de değerlendirme vb. hususlarda yetersiz ve deneyimsiz olmaları işletmelerin krize girmesine sebep olan etkenlerden birisidir. İşletmeler, yaşamlarını ikame ettirdikleri takdirde başka şekillerde krizle karşılaşılabilir. İşletme yönetimi tarafından, meydana gelebilecek krizlere etkin ve etkili bir biçimde müdahale edebilmek hedefiyle, gerçekleşmesi mümkün olan risklerin analiz edilerek, yapılan analizler sonucu meydana gelen bu duruma yönelik gerekli olan tedbirlerin alınması elzemdir. Yaşanacak ve/veya yaşanan bir riski gerekli önemi atfetmeyen ya da bu risklere karşı kısa vadeli çözüm yolları üreten işletmelerin, ilerleyen süreçte krizle karşı karşıya kalma olanağı kuvvetle muhtemeldir. Günümüz dünyasında sürekli olarak değişen pazar koşullarında krizlerden herhangi bir şekilde etkilenmeden yaşamlarını ikame ettiren işletmeler karşı karşıya geldikleri krizleri etkili, etkin ve başarılı bir biçimde yönetenlerdir (Karaköse, 2007: 2).

İşletmelerde üst düzey yöneticilerin rolü kriz süreçlerinde oldukça önem arz ettiği yukarıda da belirtilmiştir. Meydana gelen krizi hangi çözüm yöntemi ile çözebileceği yönünde değerlendirmede bulunamayan bir yönetici kendisini kriz gününde yapılması gereken role göre hazırlamadığı takdirde aktüel bir

problemi eski bir çözüm tekniği ile çözmeye kalkıyorsa, işletmenin yöneticisi o problemi kendisinin çıkarmış olduğu anlamına gelme ihtimali bulunmaktadır. Krizle ilgili problemleri aktüel bir şekilde analiz edip, yorumlayıp ve algılayabilen örgüt yöneticisi, problemin çözümünde oldukça büyük bir rol oynayacaktır. Örgüt yöneticinin rolü örgüt açısından sağlanacak olan başarılarla performansını sergileyebildiği gibi yönetim tarafından alınan negatif olan herhangi bir kararda da nitelik olarak başarısız ve liyakatsiz yöneticinin etkisi açıkça kendisini göstermektedir. Örgütlerin krize yakalanmalarındaki en mühim olan neden, örgütün yönetiminde yer alan yönetimin krizi görememeleri veya görmemeleri ya da işletmeyi krizden başarıyla çıkması yönünde deneyimsiz ve yetersiz olmalarıdır. Yönetimden kaynaklanan krizler Bakan (2011: 230-231) tarafından şöyle açıklanmaktadır:

- İşletmede işin yönetiminde olan kişinin ileriye görebilme kabiliyetinin oldukça düşük olması,
- Örgüt veya işletme yöneticisinin aktüel sorunları anlayamama ve sorunları geleneksel yöntemler uygulayarak çözmeye çalışması,
- Çevrenin ivedi olarak değişikliğin hızına ulaşamamak,
- Yöneticinin işletme açısında meydana gelen ve kriz riski barından sorunu kavrayacak bir yapıda olmaması,
- İşletmenin etrafındaki gelişmeler ile ilgili gerekli ve yeterli veri toplanamaması ve
- Krizi fark edememek veya krize delalet eden emarelere gereken önemin verilmemesi.

2.3.2.4 Organizasyon kültürü

İşletmelerin karakterini, işletmenin kendisine özgü olan kültür ve iklimleri belirlemektedir. İşletme kültürünün ve işletme ikliminin örgütteki çalışanlar bakımından önemi etkin bir etki gerçekleştirmesine bağlıdır. İşletme iklimi ve kültürü, işletmesel bağlılığa artırarak, çalışanlar ve yöneticiler açısından motive edici bir niteliğe sahipse de günün sonunda etkinlik, etkililik ve verimlilik

olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme iklimi ve kültürü, işçilerin performanslarını negatif biçimde etkiliyorsa bu şekilde bir işletmenin krize karşı koyacak savunma sistemlerinin etkisiz olacağı gibi krizden zararsız olarak kurtulması zor olacaktır (Genç, 2004: 369). İşletme kültürü değer, inanç ve analitik analiz durumların krize yatkınlığı ile doğrudan ilişkilidir. İşletme krize tam anlamıyla hazır ise kriz süreci akılcı bir mantık içerisinde değerlendirilmektedir.

İşletme iklimi bireyleri birbirleriyle olan ilişkilerinde etkileyen, inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen tutum ve değer yargılarından oluşan bir ruh halidir. İşletme iklim ve kültürü, işletmede çalışan kişilerin barındırdıkları değerlere oldukça yakın olması, çalışan kişilerin moral, motivasyon ve de en önemlisi performansını yükseltebilmesi için, Balaban (2018: 18) tarafından aşağıda olan özelliklerinin olması gerekir:

- Çalışanlar kişilerle aynı veya benzer değer ve inançlara sahip olması, çalışanlarında kendi değer ve inançlarını doğru bir şekilde yaşamalarına mümkün olduğu kadarıyla imkân verilmesi,
- Başarıların sıklıkla ifade edilmesi,
- Kişisel ve örgütsel amaçların birleştirici vasfının bulunması ve çalışanların işletmenin misyon ve vizyonunu kanıksanmasının sağlanması,
- İşletmenin değişik seviyeleri arasında, ortak bir mesuliyet anlayışının bulunması,
- Çalışanlar kişiler açısından kariyer gelişimi, kişisel gelişim ve terfi imkânlarının sağlanmış olması.

İşletmede çalışan kişilerin işletme iklimi ve kültürünü yanlış bir biçimde anlamaları veya kültür ve iklimin çalışanlar ve yöneticilerin motivasyonunu negatif biçimde etkilememesi örgüt veya işletmenin yukarıda sıralanan vasıflara sahip olmasına göre değişkenlik gösterecektir. Örgütsel veya işletmesel iklim ve kültür belirtilen özelliklere eğer sahip değilse bu durumda işletmesel veya örgütsel fonksiyonunu yerine tam anlamıyla getiremeyecek, krizle karşılaştığı

anda etkin ve etkili bir mücadele yapamayacak ve krizi yönetmekte başarısız olacaktır (Tutar, 2007: 41).

2.3.2.5 Örgütün hayat aşaması

İşletme veya örgütlerin hayat süreci ile ilgili olarak sürekli yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde örgütlerin hayat süreçlerinin varoluş, gelişme, büyüme, gerileme ve çöküş biçiminde beş farklı aşamaya ayrıldığı gözlemlenmektedir. Bu dönem yani evrelerden işletme satışlarının düştüğü ve işletme kârının azaldığı çöküş ve gerileme evreleri işletme ve örgütlerin krize girebileceği en sıkıntılı dönemdir. İşletme ve örgütlerin büyüme döneminde denetimsiz ve kontrolsüz bir büyüme yapması, sorumluluk, karar verme, yetki, denetim ve örgütlenme konularında çelişiklere sebebiyet vermektedir. Öte yandan arz ve talep dengesini değerlendirilmeden gerçekleşen bir büyüme de örgüt ve işletmelerde krize neden olabilmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504).

İşletme ve örgütlerin bazı dönemleri potansiyel olarak krize girebilecekleri dönemler olarak görülmektedir. Bunların başında riski barındıran ve de önemli ölçüde kaynak kullanımı zarurietini gerektiren işletme veya örgütün kuruluş evresidir, belirli bir düzene ulaşma çabalarının sıkılaştığı gelişme dönemi ise işletme veya örgüt için yine en kritik evrelerden biridir, birkaç işletme veya örgüt içerisindeki ölçsüzlüklerin görüldüğü büyüme dönemi ise bir diğer risk barındıran evredir. Gerileme döneminde ise işletme ve örgüt yönetimi tarafından gerekli ve uygun müdahalelerin yapıl(a)madığı evredir. Bu durumda işletme ve örgütlerin hayat döngülerine bağlı olarak meydana gelen riskler biçiminde ifade edilebilir. İşletme ve örgütlerin içerisinde buldukları dönemlerin herhangi birinde işletme veya örgüt yönetimi içeriden veya dışarıdan gelen değişik dinamiklere uygun bir biçimde davranmaz ve değişiklikler için gerekli ve yapılması gerekli olan müdahaleyi tam zamanında yapmadığı veya yapamadığı durumlarda krizle karşılaşılabilir (Aydemir ve Demirci, 2005: 67).

2.4. Kriz Türleri

Kriz biçimleri bilimsel araştırmalar sonucunda, örgüt veya işletmenin içerisindeki çevreye, örgütsel konstrüksiyon ve kriz sebeplerine bağlı bir

biçimde farklı biçimlerde bölümlendirilmiştir. Ayrıca kriz şiddetine ve hacimlerine bağlı olacak şekilde ayrılmıştır.

Krizlerin çıkış sebepleri incelendiğinde, somut olay özelinde tüm krizlerin kendine özgü özellikleri olduğu söylenebilmektedir. Bundan ötürü tüm krizlerin de içerisinde analiz edilmesinin elzem olduğu ileri sürülmektedir. Ortaya çıkma sebeplerine göre farklı şekilde beliren biçimleri olduğu belirlenmiştir. Çevreye olan etkileri ve çıkış sebepleri incelendiğinde bunlar genel itibariyle iki şekildedir. Bunlardan birincisi, aniden ortaya çıkan ve herhangi bir işaret vermeyen ani kriz, ikincisi ise yavaş bir şekilde ortaya çıkan daha doğrusu oluşumuyla ilgili olarak öncesinden işaret gösteren krizlerdir.

Bir anda oluşan krizler çoğunlukla doğal felaketlerden kaynaklı bir biçimde meydana gelmediği görülmektedir. Yavaş bir şekilde meydana gelen krizlerin ise ekonomik ve siyasi sebeplerden kaynaklı olarak ortaya çıktığı, zamana yayılması sebebiyle işletmeler açısından daha da felakete neden olabileceği ifade edilmektedir (Okumuş, 2003: 205).

Ani bir şekilde beliren krizler herhangi uyarı işareti vermeden bir anda meydana gelmektedir. Ani krizler işletme çalışanlarını, yatırımcıları, tedarikçilerini, müşterilerini, pay senetleri fiyatlarını, örgütün gelirini ve kamuoyunu olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yavaşça işleyen krizlerde örgüt veya işletmelerin içi veya dışından başlayan ve genel itibariyle doğrudan doğruya anlam verilemeyen, değişik vakitlerde farklı işaretlerle, uygulanan denetim ve analiz teknikleri ile fark edilebilen krizlerdir. Günün sonunda iki tür kriz biçimi de işletme işlerinde negatif etkilere sebep olduğu ve işletmeye yüksek maliyet olarak yansıdığı görülmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 204).

Kriz sebeplerine göre incelendiği takdirde farklı kriz türleri ile karşılaşmaktadır. Doğal afetlerin neden olduğu sel, volkanik patlamalar, rüzgar, deprem gibi krizler bunlardan bazılarıdır. Kriz türleri arasında kullanıcı protestoları, çalışan grevleri, işyeri istifaları, rakip kuruluşların kapılması, ekonomik iniş çıkışlar, bilgi sistemi sorunları ve endüstri değişiklikleri nedeniyle eskime ve bozulma gibi mekanik problemler yer almaktadır. Bazıları insan hatasından, bazıları ise doğal felaket veya başka nedenlerden kaynaklanır

(Güneş ve Beyazıt, 2010: 17). Amerika da bulunan Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM-Uluslararası Kriz Yönetimi) krizleri dört kategoriye ayırır (Tutar, 2007: 15):

- Doğal felaketlerden doğan krizler,
- Mekanik hata ve arıza kaynaklı krizler,
- İnsan yanlışlarından kaynaklanan krizler,
- İdari sıkıntılar kaynaklı krizler

Tablo 1.1 Ortaya Çıkış Şekline Göre Kriz Türleri

Ani bir şekilde meydana gelen krizler		Yavaşça meydana gelen krizler	
Doğal felaketler	Sabotaj	Üretimden kaynaklanan hataları	Tüketici kaynaklı aktivizmi
Teröristlerce yapılan saldırılar	Bir işletmenin kendi iradesi dışında dışarıdan yönetilmesi	Dedikodular/Skandallar	Yönetimden kaynaklanan hatalar
İşyeri patlaması İşyerinde gerçekleşen şiddet	İdari saptırma Çevresel kirler	İşyeri güvenliği Rüşvet/zimmet	Bilgi kaçırma Toplu hukuki süreçler
Ürün tahrifatı	Teknolojik aksaklıklar	Cinsel suçlar/Mobbing	İşyerinde uyuşmazlıklar

Kaynak: JAMES, E. H. ve Wooten, L. P. Leadership in Turbulent Times: Competencies for thriving amidst crisis. Darden Business School Working Paper No.04-04, University of Virginia, Charlottesville, VA, 2004.

2.5. Krizin Süreçleri

Kriz süreci birkaç aşamadan oluşur. Bu aşamalar sırasıyla; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklinde üç döneme ayrılmaktadır. Krizler birbirine oldukça yakın bir süreçle veya aynı vakit diliminde örgütleri etkilemektedir. Krizle doğrudan karşı karşıya kalmak, hızlı olan bir değişim döneminin en sonunda gerçekleşir. Kriz süreci bittikten sonra işletmeler değişik sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bunlar, işletmenin kredi alma kaynaklarında bir azalma, kuruluşun itibarında ve pazarında bir düşüş, sermayede bir azalma, kuruluş çalışanlarının uğradığı kayıplar, kuruluşla olan ilişkilerinde zarar

görmüş bir ortam ve tüketicilerden yapılan negatif geri bildirimler olabilir (Gedikçi ve Öndoğan, 2015: 39).

Bir krizden kaynaklanan hasar sonucunda işletme, krizi mümkün olduğu kadar en az hasarla atlatmak istese ve bu amaçla çalışsa bile, bir işletmede krizden sonra işlemleri düzeltilmesi uzun zaman alabilecektir. Yöneticinin bu kriz sürecindeki çabası, örgüt veya işletmenin minimum kayıpla karşı karşıya kalması gereken bu olumsuz durumdan kurtulmasını sağlamaktır. Bu çabalar sonucunda işletmelerin bir krizden sıfır kayıpla çıkmaları zor ve çoğu zaman da imkansızdır (Gültekin ve Aba, 2011: 206).

2.5.1 Kriz öncesi dönemi

Kriz öncesindeki dönem, tahmin edilebilen kriz belirtilerinin gün geçtikçe daha da hissedilen bir süreçtir. Bu süreçte örgüt veya işletmenin kendisi ve çevresi ile olan münasebetlerinde sıkıntılar baş göstermeye başlamıştır. Kuruluşun amacını ve varoluş gerekçesini ciddi anlamda tehdit edici olay ve durumlar ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 233). Bir krizin başlangıç ve kuluçka dönemi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılır. Kriz öncesi dönem, örgüt veya işletmenin krize dönüşmeden önce, krizin belirtilerinin ortaya çıkmaya başladığı dönemdir ve bu dönemde krizin ortaya çıkışına dair ipuçları görülmektedir (Pira ve Sohodol, 2015: 47). Kriz yönetiminin mühim faktörlerinden biri de kriz öncesi gerekli ihtiyati tedbirleri almak ve kriz öncesi gerekli olan hazırlıklar ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu durumda gerekli kriz planının hazırlanması, krizi yönetecek ekibin hazırlanması, her an krize hazır olunması ve krizin boyutlarının hesaplanması kriz yönetiminin başarılı bir şekilde atlatılmasının en iyi yoludur (Sezgin: 189, <http://docplayer.biz.tr>, E.T.20.02.2022). Krizlerin gelişim dönemleri; kriz sinyallerini görememe, harekete geçmeme ve yanlış kararlar alımı şeklinde üç dönemden oluşmaktadır.

2.5.2 Krizin belirtilerini görememe

Bu süreç içerisinde işletmede yöneticisi dışarıda ve içeride yaşanan ve işletmeyi tehdit edici sinyalleri algılar ancak yetersiz bir şekilde analiz etmektedirler. Kriz öncesi organizasyonlardaki iyi sonuçlar, yöneticileri diğer olumsuz sonuçlara karşı görünmez veya duyarsız kılmaktadır. İşletmede

ilerleme iyi olduğundan, yöneticiler detayları göremediğinden veya yeterince dikkat etmediğinden, iyi sonuçlar mevcut olumsuz faktörlerin görülmesini engellemektedir. Bu sebepten ötürü yönetim oluşmaya başlayan krizi algılamadığı gibi somut işaretlerin de farkında değildir. Ancak krize işaret eden sorunların bir kısmı ortaya çıkmaya başlamış, işletme veya örgüt içerisinde etkin iletişim kurulamamış, stres belirtileri ortaya çıkmış, tecrübesiz personel sayısı artmıştır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Bu süreçte vizyon belirleme ve karar verme süreçleri yeniden tanımlanmalı, organizasyon yapıları daha esnek hale getirilmeli, veri elde etme ve değerlendirme yöntemleri geliştirilmelidir.

2.5.3 Harekete geçememe

İşletme ve örgütler genellikle aniden yaşanan ve gelişen olaylara karşı kendi işletme kalıplarının dışarısına çık(a)mayıp yeni bir eğilime yönelmeyi gerekli görmezler. Bunun durumun nedenleri de Balaban (2018: 23) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Bekletme politikaları, ortaya çıkan tehlikelerden veya fırsatlardan daha çekici olarak görülmesi,
- Yapılması düşünülen herhangi bir değişikliğin yeni sorunların ortaya çıkarması ve bu değişikliklerin dengeyi bozabileceği ile maliyetleri artıracığı endişesi,
- Halihazırda uygulanan politikalarla daha önceki başarılar elde edildiğinden, yöneticilerin geleneksel uygulamalara bağlı kalması gerektiği düşüncesi.

İşletme içinde yeni gelişen bu vakalara eskiden beri kullanılan çözüm yolları ile gerekli önlemler açısından müdahalede bulunulması genel olarak oldukça çok daha büyük sıkıntılara sebep olabilecektir. Bu hiyerarşi çoğu zaman üst düzeydeki yönetimden meydana gelen yanlışlar silsilesini de açıkça göstermektedir (Sever vd., 2005: 5).

Karşılaşılan birden çok durumda yöneticiler, durumun sürekli olmadığı varsayımıyla hareket etmemektedir. Bir kriz karşısında doğru davranılmaz ve gerekli önlemleri alınmadığı takdirde kriz yayılabilir ve daha tehlikeli hale gelebilmektedir. Etkin olmayan süreçler, kuruluşların çevrede meydana gelen değişiklikleri açıklamalarına izin vermemekte ve finansman gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

2.5.4 Yanlış kararlar alma

Bu aşama, kuruluştaki karar verme ve uygulama sorunlarına yol açabilir. Bu kapsamda ortamdaki farklılıklar ve sorun analizindeki belirsizlik, yönetim tarafından alınması gereken duruş hakkında baskın bir görüş oluşturmasını engellemektedir. Kurumsal kararlar yerine bireysel sezgiler ön plana çıkmaktadır. Karar vericileri ikna etmek için herkesin aşına olduğu faaliyetlere baktığımız durumlar olacaktır. Bu durum, kuruluşunuz için olumsuz değişime uygun tepki verdiğiniz durumu azaltır. Bir organizasyon içindeki belirsiz durumları sona erdirmek için ortak bir ruhu teşvik etmek mümkün değildir (Tağraf ve Talat, 2003: 153).

2.5.5 Kriz dönemine giriş

Krizin ilk aşamalarında bir organizasyonun fark edebileceği psikolojik, fiziksel ve ekonomik konular en uzak noktaya kadar götürülmektedir. Bu durum ise örgüt içerisinde belirsizliği ve gerilimi artırmaktadır. Bu süreçte herhangi bir kriz belirtisi tanınmazsa ve durum analiz edilemezse kriz yaşanması kaçınılmazdır (Bakan, 2011: 234).

Kriz dönemi, krizin oluşumu, saldırı aşaması ve toparlanma aşamasından oluşmaktadır. Bu noktada krizin etkileri ihmal edilebilir düzeyde değildir. Kriz sırasında daha önce kullanılan uygulama ve yöntemlere bağlı kalınarak hiçbir şey gerçekleştirilememekte, kriz kendi vasıflarını ve canlılığını geliştirmektedir (Pira ve Sohodol, 2015: 49).

Kriz zamanlarında güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi krize odaklanmak, krizi planlamak ve hatta kriz türlerini bilmek krize yanıt vermede etkili olabilir. Benzer şekilde, Hough ve Spillan'a göre, işletmenin bir krize yanıt olarak geliştirilecek eylemler için öncelikle etkin ve etkili bir plan yapma sürecine

sahip olması önem arz etmektedir. Kriz odaklı eylemlerde kriz sürecinin önemli bir parçası olan stratejilere atıfta bulunur (Özdaşlı ve Karayel, 2010: 93).

Bir kriz anında organizasyon tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve kriz ortamının yarattığı koşullara uyum sağlayacak hızlı kararlar almak gerekir. Bu kriz çözüm kararlarının sunulması krizin aşılabilmesi için önem arz etmektedir (Göral, 2014: 91).

2.5.6 Krizin bitmesi

Krizin sonu, kriz sonrası aşamadır. Örgüt veya işletme krizi başarıyla aşmak için bir çözüm geliştiremezse, krizin şiddeti şirketin hayatta kalmasına son verebilmektedir. Çevre ile olan ilişkisi bu negatif durumdan etkilenir. Ayrıca örgüt içinde artan memnuniyetsizlik, panik ve stres de çöküşe sebebiyet verebilmektedir

İşletme ve örgütler kendi iç yapısına uygun olan yöntem veya yöntemleri geliştirerek kriz durumlarını çözebilmekte ve de yeni ivmeler sağlayabilmektedir. Kriz sonrasındaki süreçte yöneticiler tarafından baştan yapılanma aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Bu süre zarfında yönetim ekibinin en mühim hedefi yeni bir değişim, yeni bir yapılanma ve koordinasyon çağına girmektir. Kriz tamamıyla geçtikten sonra yönetim, kriz süreci içerisinde ortaya çıkmış olan fırsatları en uygun şekilde değerlendirmek, krizde organizasyona verilen zararını ortadan kaldırmak ve krizin organizasyon üzerindeki olası olumsuz etkilerini azaltmak için yeni projeler yapmak zorundadır (Pira ve Sohodol, 2015: 53). Kriz sürecinin işletme için etkileri şu şekildedir (Can, 2011):

Yetkinin Merkezileşmesi:

- Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi
- Kriz uzayıp şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.
- Kriz anında örgütsel çözümleme sürecinde otokratik davranışlar artar karar alma grubu küçülür.

- Yetki merkezileşir.
- Merkezi karar alma birimi birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.

Korku ve Panik:

- Kriz döneminde yönetici personel devri artar
- Krizle ilgilenen üyelere bedensel ve zihinsel yorgunluk görünür.
- Bireysel amaçları tehdit eden kriz, hüsrani gerilim korku oluşturur.
- Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler. Çıkılmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri karşılaştırılır ve basit mantıkla hareket ederler.
- Kriz öncesi çatışmalar artar.
- Kriz döneminde örgüt üyelerinde çekilme davranışı görülür ve üretim azalır. Tatminsizlik çoğalır.

Karar Sürecinin Bozulması:

- Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlarda katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması
- Kriz yönetimi yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır. Örgüt çözülerek kendini yönetemez hale gelir. Krizin süre ve şiddeti arttıkça bilişsel performansta düşme görülür.
- Yüksek stres dolaysıyla hata oranı artar.
- Sorun çözme katılaşılarak hem hoşgörü hem de belirsizlik artar.
- Kararların kalitesi düşer.
- Stres yüzünden birey koşulun tüm yönlerini göremez hale gelir.
- paranoid tepkiler kriz süreçlerinin karakteristik özellikleridir.

Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve örgüt veya işletmeyi yeniden inşa etmek için verimli bir şekilde çalışmayı engelleyen etkilerin tümünün ortadan tamamıyla kaldırılması gerekmektedir. Krizde bireysel çabaları gözlemleyebilmek ve iyi bir şekilde belirlemek amacıyla yapıcı yöntemler kullanılmalıdır. Kriz sonrası zamanlarda çalışanlar panik, panik ve aşırı tepki gibi davranışlar sergileyebilirler (Bakan, 2011: 235).

Kriz sona erdirildikten sonra, organizasyon istikrarlı olması gerekmektedir. Krizler organizasyonel alt sistemler arasındaki ilişkileri bozabileceği ve düzeni bozabileceği için bu aşamada yeniden yapılanma önemlidir. Örgütsel gözden geçirme aşamasında, çevresel koşullara uyum sağlamak ve krizin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için çaba gösterilmelidir (Budak ve Budak, 2004: 574).

2.5.7 Kriz sonucu çöküş veya fırsat aşaması

Çöküş veya fırsat aşaması, örgütün bir krize yanıt verme fırsatını yakalayabileceği son aşamadır. Aslında daha önceki son adımlarda sorunu çözme ve değişiklik yapma imkanı vardır. Ancak sorun ilk süreçten çözülmezse, gelecekte çözülmesi daha zor olacaktır. Bu durumda yöneticinin hedefler belirlemesi, doğru stratejiyi seçmesi ve doğru değişiklikleri başlatması gerekir (Özden, 2011: 19).

Yöneticiler gerekli olan önlemleri almaz ve krize uygun ve doğru tepkiyi vermezlerse işletme veya örgütün sona erme süreci kaçınılmazdır ve sorunu çözmenin bir yolu yok olmaktır. Örgüt veya işletmeler, hizmetlere olan talebin azalması ve deneyimli ve bilgili kaynaklar konumundan çekilme gibi finansal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Örgüt veya işletme içerisindeki ve çevresindeki problemler o kadar çoğalacaktır artık çözülemezler. Çevreden bağımsız olarak işletmenin çökmesi artmaktadır. Bu son aşamada, yöneticinin şirketin sorunlarını analiz etme ve zamanında müdahale etme yeteneği, şirketin krizden kaçmasına yardımcı olabilmektedir.

2.5.8 Krizin sonuçları

Başarılı bir kriz yönetiminin, işletme için pozitif etkileri olabilmektedir. Kriz sırasında ve kriz sonrasında yaşanmış olan tüm negatif etki ve duruma rağmen krizin pozitif sonuçları olabilmektedir. Krizden sonra şirketin takım ruhu gelişmiş, şirketin güçlü olmayan yönleri ortaya çıkmış, başka güzel sonuçlar da alınmış ve geleneksel yöntemin bir an önce değiştirilmesi sonucu da alınmış olur (İrvasa, 2010: 25).

Öte yandan, krizin birçok olumsuz etkisi vardır. Bunlar, işletme yöneticileri ve çalışanlarının fiziksel ve psikolojik olarak bozulması, müşteri şikayetlerinin artması, satışların ve pazarların azalması, işletme itibarının ve imajının düşmesi, kredi ve alacak bakiyelerinin azalması şeklinde olabilmektedir (Uyan, 2016: 694).

Kriz, çeşitli tür ve büyüklükteki işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Krizin olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir: Kriz zamanlarında işletmeler için satım oranları düşer ve işletmeler likidite darboğazlarına girer. İşletmenin sorunları artar ve iletişim zorlaşır. İşletme çalışanlarında panik ve korku yükselir ve yanlış ve hata yapma riski oldukça yükselir. Karar verme süreci bozulur, örgüt için alınan kararlar merkezileşir ve çalışanlar arasında ruhsal sorunlar ortaya çıkar. Kriz sonrasında bile krizin çalışanlar üzerindeki negatif etki hissedilmeye devam eder. Kriz bir işletme veya örgütün planlarını baştan aşağı tümüyle değiştirebilir. Tasarruf ihtiyacı, personel sayısında azalma ve kriz zamanlarında kısa vadeli karar verme ihtiyacı, örgüt veya işletme yönetimi üzerinde stres yaratmaktadır.

Bir kriz döneminde, işletme veya örgütün tüm çalışanları ve yöneticileri arasında gerginlikler ortaya çıkar, işin kalitesini ve verimliliğini azaltır ve kuruluşun imajını zedelemektedir. İşletmenin bu ortama uyum sağlama yeteneği azalır. Kriz, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini engeller. Bir kriz strese neden olduğunda, hata yapma olasılığımız çok daha yüksektir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 58).

Bir krize en iyi şekilde hazırlansanıza bile tam anlamıyla bir kontrol mümkün değildir. Hasar kontrolünün amacı, krizin daha fazla yayılmasını önlemektir. Bundan sonraki adım, krizin olumlu yönlerini belirlemektir. Krizin

olumlu yönlerini belirleyip ve de değerlendirek, işletme veya örgütün kaybedilen kar, itibar ve kalitesini fırsat krizine dönüştürmek mümkündür (Tutar, 2007: 107).

Krizi birçok kaybın yanı sıra işletmelere ve yönetime gelecekte yaşanabilecek benzer krizlere hazırlık yapma deneyimi kazandıracaktır. İyi yönetilen krizler, yeni stratejiler geliştirmeye ve liderlik anlayışı üzerindeki olumsuz etkileri düzeltmeye de yardımcı olabilir. Bu açıdan kriz, başarısızlığı tanımayı ve modası geçmiş liderlik anlayışını sorgulamayı mümkün kılmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2005: 68).

2.6. Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminin kendisi, dikkatli planlama gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu yönetim yukarıda da açıklandığı üzere üç aşamadan oluşur: kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklinde ifade edilmektedir. Kriz yönetimi, krize neden olan faktörleri, krizin boyutunu ve etkisini, krizin belirtilerinin ortaya çıkışını anlamalı, krizin ilk anında nasıl ve ne yapılması gerektiğini belirlemelidir. Krizi tetikleyen oluşumun etkisine karşı gerekli tedbirlerin alınması ve krizin etkisinin ortadan kaldırılması için kaynakların etkin bir şekilde yeniden tahsis edilmesi gerekmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 20).

Kriz yönetimi, işletme açısından olabilecek veya hissedilmeye yakın olan kriz durumlarına rağmen kriz işaretlerini mümkün olabilecek olan hassasiyetle öngörebilecek, organizasyonların krize girmesini veya çok hızlı gelişen kritik durumlarda mümkün olduğu kadar korumaktır (Sevim ve Sürmeli, 2009: 151). Göral (2014: 420) tarafından yapılan bir tanıma göre kriz yönetimi “işletme veya örgütün etrafında meydana gelen değişim ve işaretlerin sürekli bir biçimde izlenerek, olası bir krizin öngörülmesi, yaşanan değişimlerin analiz edilmesi ve sürdürülecek olan bir performans amacıyla işletme ve örgütün yeni bir duruma uyumunu yapacak olan örgütlenme, planlama, koordinasyon, yöneltme ve kontrol tedbirlerini alma ve harekete geçirme sürecidir”.

Kriz yönetimi kavramı, bu konuda sürekli çalışmalar yapmış yazarlarca farklı bir şekilde tanımlanmaktadır. Türkmen (Bakan, 2011: 238-239) kriz

yönetimini “işletme veya örgüt yöneticisinin mümkün olan en az maliyetle denge durumunu gerçekleştirme çabası” olarak belirtmektedir. Mitroff’a (Özden, 2011: 249) göre ise “olası bir krizi tahmin etme, hazırlanma, önleme, önceliklerini seçebilme, iyileşme ve öğrenme sistemlerinin planlanması ve harekete geçirilmesi şeklinde birden fazla eylemi içeren” bir süreçtir.

Belirtilen tanımlamalardan anlaşılacağı gibi, bir kriz yaşanması muhtemel olduğunda kriz yönetimi, krizin sinyallerini doğru zamanda tanımak ve değerlendirmekten ibarettir. Bu, bir işletmenin bir krizi minimum hasarla atlmasına yardımcı olmak için gerekli adımları atmayı içeren karmaşık ve uzun bir süreç anlamına gelmektedir.

Kriz yönetiminin sonuçları kısaca şu şekildedir:

Tablo 1.2 Kriz Yönetiminin Sonuçları

Kritik olay/sorunlar	Olumlu sonuçlar	Olumsuz sonuçlar
Sosyal sorumluluk duyulması	Toplumun tepkisinin çekilmesi ve firma imajının olumsuz kılınması	Toplumda olumlu bir etki oluşturularak kamuoyununun destek ve ilgisinin kazanılması
Rekabet üstünlüğü	Uygun olmayan faaliyet alanlarına girilmesi ve ilginin temel amaçlarından sapması Geleceğin etkin analiz edilememesi sonucu bir takım felaketlerle yüz yüze kalınması	Örgütsel gelişim ve örgüt geliştirme sonucu avantaj üstünlüğüne ulaşılabilmesi İşgörenler için büyük yararlılıklar doğması
Etkin firma imajı oluşturulması	İşletme kapasitesini aşan eylemlere girilmesi Kaliteli mal veya hizmet üretmek yerine daha çok firma imajını geliştirici eylemlere yönelmesi	Pazardaki mal / hizmetin kalitesinin artırılması, Firma imajını geliştirip destekleyici eylemlere ağırlık verilmesi.
Kararlı Denge Kurma	Örgütte gereğinden fazla katı yönetsel yapı kurulması Gelişme yollarının açık tutulmaması	Örgütte güçlü ve etkin olduğu kadar olası gelişmelere açık olan bir yapının olması
Süreklilik	Çevreye uyum yeteneğinin kaybolması Örgütün marjinal uygulamalara yönelip gözden düşmesi veya örgütsel yaşamın sona ermesi	Örgütte gerçeklerin kabul edilip tecrübe sahibi olunması,

Kaynak: TİTİZ, İsmet, Çarıkçı, H. İlker, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 203-218.

- Bir krizi yönetmek oldukça önemli, zor ve karmaşık bir süreci içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, krizin hemen çözüme kavuşturulması beklenmemelidir. Bu zor ve uzun bir yoldur. Bir krizi çözüme kavuşturmak yaratıcı düşünme, esneklik, nesnellik, ekip çalışması, cesaret, yenilikçi bir yön ve çeşitli beklenmedik talep ve koşullara hazırlık gerektirir.
- Kriz yönetimi, sürekliliğin kritik olduğu bir durumdur. Sonrası ve öncesi yoktur. Öngörülebilir krizlere hazırlanmak için planları sürekli olarak test etmek ve gözden geçirmek oldukça isabetli olacaktır.
- Ortaya çıkan kriz türlerine göre kriz yönetimi oluşturulmalıdır. Her krizin kendi işaretleri ve çözümleri vardır. Bir krizin çözümü, başka bir krizin çözülemez hale gelmesine neden olacaktır.
- Kriz yönetiminin esaslı amacı, olası krizleri önceden tahmin edebilen, kriz türlerini ayırt edebilen, krizlere karşı önlem alabilen, birden çok alanda krizlerden yeni yeni şeyler öğrenebilen, yeniden örgütlenip hemen toparlanabilen bir organizasyon oluşturmaktır.
- Krizi sürecini yöneten kişinin algılama yeteneği kriz yönetiminde oldukça önemli bir rol oynar. Krizleri önlemedeki başarı, yönetici kişilerin krizleri nasıl gördüğüne bağlı olmaktadır.
- Kriz yönetiminde sağlanan başarılı ödülleri de oldukça büyük olabilir. Bir krizi başarıyla atlatan başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin özgüvenini ve moralini yükseltebilir. Krizi oldukça başarıyla atlatan yöneticiler, sorumluluklarını pekiştirirken kariyerlerinde de önemli adımlar atmaktadırlar.
- Kriz yönetiminde kültür, kontrol, iletişim, gözetim, maliyet, sistem karmaşıklığı, senaryo planlama ve karşılıklı bağımlılık gibi önemli etkenler bulunmaktadır. Bu faktörler bir işletme veya örgütün kriz reçetesini oluşturur ve elbette işletmenin değerlerine ve inançlarına uygun olarak krizleri yönlendirmek ve çözmek için önemlidir.

2.7 Kriz Yönetiminde Yaklaşımlar

Kriz yönetiminde mühim olan hedeflerinden biri de kriz ortamlarının ve semptomlarının oluşmasını tamamen önlemektir. Mümkün olduğunca kritik bir ortama düşmemek kurumsal bir öncelik olmalıdır. Ancak tüm önlemleri aldıktan sonra bile kriz ortamına girilirse, hasarı en aza indirmek ve krizden çıkmak için gerekli faaliyetleri belirleyip uygulanmalıdır. Kriz çözme yaklaşımları geliştirildiği şekilde izlenmelidir. Bu çerçevede şirketler kriz yönetimi konusunda iki temel yaklaşım izleyebilirler. Krizden kaçınmak ve üstesinden gelmek şeklindedir (Tekin, 2015: 124-125).

2.7.1 Krizi çözme yaklaşımı

Kriz işletmeler açısından asla istenmeyen bir süreçtir. Ama aynı zamanda olumlu bir işlevi de vardır, nitekim yönetime değişim ve gelişim için baskı yapar ve yönetim işletme veya örgütün zayıf noktalarını görebilmesine yardımcı olur. Yönetim, etkin kriz yönetimi politikalarıyla bir krizi işletmenin çıkarlarına dönüştürebilir. Bir krizi etkin bir şekilde dönüştürmek, kriz yönetimi için oldukça idealdir. Bunu yapmak için yönetimin duruma etkin bir şekilde müdahale etmesi gerekir (Özden, 2011: 54).

Bir krizi çözme şekli iki faktör veya etkene bağlıdır. Biri krizin öncesinde oluşabilecek olan durumu doğru bir şekilde tahmin etmek, diğeri ise sorunu çözmek amacıyla doğru zamanda uygulamaya geçmektir. Bunu sağlamak amacıyla kriz öncesindeki semptomların tespit edilmesi için yöneticilerce bir plan geliştirilmesi ve erken tespit edilmesi için bir sistem geliştirilmesi gerekmektedir. Kriz anında kriz doğru tanınmalı ve krize sakin ve de inandırıcı yaklaşılmalıdır. Ek olarak, farklı seviyelerdeki çalışanlara fırsat sağlama rollerinin ademi merkezîyetçi olması, hızlı kararlar alabilmek için bilgi toplamanın sistematik hale getirilmesi ve zaman baskılarını açıklamaları gerekir (Dinçer, 2013: 287).

2.7.2 Krizden kaçma yaklaşımı

Burada ifade edilecek olan yaklaşım şekli, istenilmeyen olayları hafifletmek veya önlemek için stratejiler içermektedir. Bu yaklaşım ideal sonuçlar vermese bile, özellikle tehlikenin yakın olduğu kritik durumlarda

şirketi dengede tutar. Bir fırsat krizinde, böyle bir yaklaşım alternatiflerin kaybına yol açar. Krizden kaçınmak, çevre ile etkin ve sürekli iletişim kuran, dış ve iç yöntemleri sürekli bir biçimde analiz eden dinamik bir tür yönetim ve organizasyon yapısını gerektirir (Boztoprak, 2022: 24).

Krizin nedenlerinin analiz edilmesi ve mümkün olan en etkili ve etkin çözümü bulabilen ve uygulayabilen iddialı bir organizasyon yapısı inşa etmek, krizden korunmanın ve krizden kaçınmanın ön koşulu olarak görülebilir.

Potansiyel olan olası bir krizi kontrol altına almanın en uygun maliyetli ve en kolay yolu tedbir almaktır. Yönetici kişiler krizleri her geçen gün meydana gelebilecek kaçınılmaz durumlar olarak görebilirler, ancak bazı tür kriz durumlarının tedbirler alınarak önüne geçilebilmektedir. İhmal edilen herhangi bir durum veya dikkatsiz davranış, birdenbire örgütsel bir ikileme dönüşebilir. Dolayısıyla burada işletmenin dikkatini çok yüksek oranda gerektiren bir süreç olduğu söylenebilecektir (Zincir ve Yazıcı, 2013: 69).

2.8 Krizde Yönetim

Kriz yönetimi süreci, organizasyonun gelecekte karşılaşılabileceği sorunları ve zararları öngörerek, bu durum için gerekli aksiyonları ve alınabilecek aksiyonları belirler ve organizasyonun bu aksiyonları yönetimde uygulamasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi süreci, çok fazla karmaşıklığı olan özenli yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bir krizi minimum hasarla atlatmak için işletmelerin sakin olması ve krizi ortaya çıkmadan önce planlaması gerekir. Bir kriz anında küçük sorunları ele almak yerine, doğrudan krize neden olan sorunları planlama ve cesaretle ele almak da fayda sağlamaktadır.

2.8.1 Kriz belirtilerinin algılanması

İşletme veya örgüt kriz aşamasına henüz gelmeden evvel, krizin işaretleri hakkında bazı işaretler almaktadır. Bu işaretler, yaklaşan krizin büyüklüğü ve hızı gibi bilgileri yansıtır. Yöneticinin bu işaretleri dikkatle takip etmesi, alınan sinyalleri analiz etmesi ve olası krizler için gerekli olan stratejileri geliştirmeye çalışması oldukça önem arz etmektedir. Yöneticilerin bu işaretleri takip

etmemesi ve gerekli değerlendirmeleri yapmaması durumunda işletme muhtemel bir krizle karşı karşıya kalacaktır. İşletme için kriz sinyali alması gereken erken uyarı sistemleri kurması bu açıdan elzem taşımaktadır. Kriz anında yöneticiye düşen en mühim görev, erken uyarı sistemi sayesinde gelecekte oluşabilecek krizin etkisini en aza indirerek krizden optimum faydayı sağlamak (Karaköse, 2007: 13).

2.8.2 Erken uyarı sistemleri

Erken uyarı sistemleri, öngörülemeyen bir olay durumunda bir işletmenin başarısını tahmin edebilen analiz yöntemleridir. Bu analiz yöntemini kullanarak, işletmenin mevcut durumu ile kriz anındaki hedef durumu nicel olarak karşılaştırarak olası bir krize karşı işletmeler hazır hale getirilmektedir. Erken uyarı sistemleri, şirketleri krize neden olan faktörlere karşı daha duyarlı hale getirecek şekilde kriz senaryoları geliştirmelerine ve olası krizlere karşı önleyici mekanizmalar geliştirmesine yardımcı olmaktadır. İşletme veya örgütün erken uyarı sistemi tarafından algılanan kriz işaretleri, “krize müdahale” ve “krizden korunma” sistemlerini harekete geçirmektedir. Yönetim, kriz önleme amaçlarını belirlemek amacıyla aldığı işaretleri değerlendirir. Alınan önlemler krizin etkilerine karşı yeterli bulunmazsa, yönetici vakit kaybetmeden yeni bir dizi önlemleri hayata geçirmelidir (Tutar, 2007: 112).

Erken uyarı sistemleri genellikle dört analiz yönteme dayanmaktadır. Çevre analizinin ilk süreci, çevrenin aynı alanında faaliyet gösteren işletme veya örgütleri analiz ederek başarılı ve başarısız olan işletmeleri belirler. İkinci aşamada, bu işletmeler için parasal kilit rakamlar bilanço ve gelir tablosu hesaplanmaktadır. Kilit finansal rakamların oluşturulmasına dayalı olarak şirketin geleceğini değerlendirmeye çalışılır. Bir sonraki adım, her yıl kâr veya zarar yapan şirketlerin ortalama yüzdesini gösteren bir grafik oluşturmak ve hangi örgüt veya işletmenin başarılı ve hangi işletme veya örgütlerin başarısız olduğuna bağlı olarak yüzdenin nasıl değişeceğini belirlemektir. Bu karşılaştırma sonunda aralarındaki farkların başladığı yıl belirlenmektedir. Son aşamalarda örgüt veya işletmenin hangi yönde geliştiği araştırılır ve tüm bu araştırmaların sonuçları gelecekteki olası krizlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 155).

Bir işletme ve örgütün krize girmesini tamamen engelleyebilecek bir sistem yoktur. Bir kriz anında en başarı sağlayan yönetim, krizin nedenini uysal bir biçimde belirlemek, gerekli uzun vadeli önlemleri zamanında almak ve işletmenin ilerleyen yıllarda karşılaşılabileceği krizlerle baş edebilmektir (Tack, 1994: 91).

2.8.3 Krize hazırlık ve tedbirler

Krize sürecine hazırlık ve tedbir aşaması, kriz yönetimi aşamasının en mühim aşamalarından bir tanesidir. Bu bölüm, erken uyarı sisteminin her zaman izlenmesi, bu sistemden elde edilen verilerin sağlıklı bir biçimde analiz edilmesi ve incelenmesi ile krize karşı uygulanan hazırlık ve önleme mekanizmasının tanımlanmasından oluşmaktadır (Patan, 2009: 45).

Kriz hazırlığı ve önleme, bir işletmenin gelecekteki kriz potansiyelini tahmin etmek ve olası iç ve dış tehlikeleri belirlemek için kaçınılmaz sonuçlara hazırlanmakla ilgilidir. Bu aşama, bir krizin organizasyona verebileceği zararı önlemek ve organizasyon içerisinde faaliyet alanı ve organizasyondan kaynaklanabilecek kayıpların sonuçlarından zarar görmelerini önlemek için önceden yapılması gereken bir çalışmadır. Doğru stratejiyi seçmek ve uygulamak, kriz belirtileri ortaya çıktığında stratejik ve önemlidir. Krizin etkilerini önlemek veya hafifletmek için sistematik faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Uysal, 2007: 35).

Kriz yönetiminde kriz öncesi sürece değer verilir ve ilk sinyal daha başlamadan tespit edilip bloke edilirken çoğu durumda da durum böyle değildir. Kriz yönetimi politikaları var olmayan işletmelerde, krizlerin tespiti ve müdahalesi genellikle kriz kaçınılmaz bir aşamaya geldikten sonra olmaktadır. Bu bakımdan krizin başlangıcında yapılacak ilk şey, mümkün olduğu kadar çok bilgi toplayarak, gerçekleri söylentilerden ve abartılı yorumlardan ayırarak durumu anlamaktır (Bozkurt ve Akdeniz, 2014: 100).

2.8.4 Krize karşı yönetim ekibi kurmak

Bir kriz durumunda, organizasyonun kriz yönetimi amacıyla öncesinden hazırlanmış olan bir kriz yönetim planının geliştirilmesi ve planı yönetecek bir kriz yönetici ekibinin meydana getirilmesi elzemdir. Krizi yöneten ve

yönetenlerin en mühim görevi onu engellemektir. Krizin ilk aşaması, olası kayıplarını minimum seviyeye indirmek, bir sonraki aşamada işletmenin kurumsal imajını etkileyebilecek sorunları azaltır ve son aşama ve kuruluş kültürünü kuruluşa fayda sağlayacak şekilde değiştirir.

Bir kriz yönetim ekibi kurarken göz önünde tutulması gereken bir diğer işlemdedir: Bu ekibe katılacak kişilerin, organizasyonla ilgili yeterli olan bilgi ve deneyime sahip, karar verme becerileri yüksek ve karar verme yetkisine sahip kişilerden oluşması gerekmektedir.

Kriz planında tanımlanan görevlerin yerine getirilmesi için bu ekipteki kişilerin kriz sırasında birbirleriyle iletişim halinde olmaları önemlidir. Yeni krizlerin ortaya çıkmasını önlemek için, paydaşlara ve genel kamuoyuna örgütün yaşadığı krizle ilgili açıklamalar ekip sözcüleri aracılığıyla yapılmalı, diğer ekip üyeleri ve örgütün çalışanları baskı yapmalıdır (Gedikçi ve Öndoğan, 2015: 45).

2.8.5 Krize karşı yönetim planı hazırlamak

Bir krizin önüne geçebilmek için, örgüt veya işletmelerin krizin öncesinde döneminde oluşturulan kriz yönetim planının temel amacı, oluşabilecek bir krizi fark edilmesini sağlama, önceden tahmin etme, önlemek ve yapılacak çalışmaları yürütmek ve krizi önceden haber vermektir. Bu çalışmalar bir kriz yönetim planına dayanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 187). Bir kriz anında izlenecek planlar hazırlanırken dikkat edilmesi gerekli bir diğer hususta bu planların mümkün olan en kısa sürede sonuç sunmasıdır. Sürecin verimliliğini artırmak için kısa vadeli hedefler belirlemek ve verileri analiz etmek kriz süreci için oldukça mantıklıdır (Bozgeyik, 2008: 159).

Krizle müdahale planı geliştirirken, kayıpları en aza indirmek ve krizden çıkmak için tüm olasılıkları yazılı olarak değerlendirilmeli, işletmenin krizle başa çıkabilmesi açısından kabiliyetini stratejiler ve yöntemler geliştirmelidir. İşletme daha önce hiç krizle karşılaşmamış olsa bile, gelecekte yaşanabilecek bir krizi minimum kayıpla atlama için gerekli tüm adımları atmalıdır. Bir işletme veya örgütün kriz anında yapılacak işleri planlaması çok önemlidir. Kriz yönetimi sırasında uygulanan planlar ve bu planların uygulanma yöntemi, farklı

kriz türleri için genellikle aynıdır. Krizin nedenleri farklıdır, ancak prensipte kriz önlemeyi planlamak için benzer bir süreç kullanılmaktadır.

2.8.6 Krizle iletişim planı oluşturmak

Kriz için iletişim planlaması, kriz yönetimi açısından en mühim olan unsurlarından biridir. Kriz iletişim planları kriz süreci aşamasında çok mühim bir kazanım etkenidir. Kriz oldukça iyi yönetilirse ve amaç grupla etkin iletişim kurulursa artık kriz bir kuruluş için bir fırsat olabilir. Kriz İletişim Planı; amaç, strateji, taktik ve hedefleri içerir ve ayrıca bir kriz anında şirket çalışanlarının yükümlülükleri tanımlanır.

Krizdeki işletmeler için asıl hedef grupları: Çalışanlar, borç verenler, tüketiciler, müşteriler, ürün tedarikçileri, hükümetler, medya ve hissedarlardır. Bir kriz durumunda, işletmenin paydaşları ve hedef grupları arasındaki iletişimi yönetmek önemlidir. Kriz anında yeterli bilgi olmadığında ve gerçekler kamuoyuna aktarılmadığında bu boşluğu dedikodular dolduracaktır. Böyle bir durum, güven sorunlarının ortaya çıktığı bir kriz durumunda, başkaca istenmeyen krizlere yol açabilecektir.

Genel olarak kriz iletişimi, kriz öncesi süreci, kriz sırası süreci ve kriz sonrasındaki iletişim süreçlerinden oluşan kolektif bir durumdur. Diğer bir deyişle, bir kriz anında işletme veya örgütün ihtiyaç duyduğu gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve hedef kitleye dağıtılmasıdır. Bir krizi önlemenin en önemli faktörlerinden biri, işletme ile işletmenin hissedarları arasında yanlışsız ve uygun bilgi sağlanması elzemdir.

2.8.7 Krizin denetim altına alınması

Krizi kontrol etmek için, işletme içindeki kriz ekibince fark edilen krizin işaretleri, işletmenin üst yönetimine doğrudan aktarılır ve aktarılan bu işaretler doğrultusunda krizi önlemek için gerekli ve uygun olan adımlar atılır. Sadece krizi daha öncesinden tespit ederek ve tedbirler alarak bir krizin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Bu tür olaylar ve durumlarda, kriz yönetim sürecine ve krizin işletmeni yapısına bağlı olarak kriz yönetim planının yeniden gözden geçirilerek güncellenmesi ve ihtiyaç duyulduğunda yeni formatlarda uygulanması gerekmektedir (Sevim ve Sürmeli, 2009: 152).

Başarılı kriz yönetimi, krize hazırlık ve kurtarma planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesini ve yönetilmesini gerektirir. Bu aşamalarda toplanan bilgiler, plandaki kusurların belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

2.8.8 Olağan sürece geçiş

Kriz yönetiminde krizin öncesi ve kriz yaşandığı an kadar krizin yaşanmasından sonraki süreçte önemlidir. Krizden etkilenen organizasyonun tüm unsurları gözden geçirilmeli, yanlışlar ve yeniden yapılması gerekli olan alanlar ve zamanında önlemler alınması elzemdir. Kriz işletme önemli ölçüde etkilediyse, işletmenin tüm birimlerine öncelik ve faaliyet göstermek gerekmektedir. İşletmenin kriz sonrası hedefleri; krizi fırsata çevirerek, organizasyonu kriz öncesi dönemde ve hatta kriz öncesi dönemden daha iyi hale getirmektir (Sevim ve Sürmeli, 2009: 153).

2.8.9 Öğrenme ve değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son evresi olan değerlendirme ve öğrenme aşaması, kriz sırasında yapılan eylem ve uygulamaları ile alınan kararları analiz etme ve ders çıkarılma aşamasıdır. Krizi atlattıktan sonra, işletmenin üst yönetimin krizin işletme üzerindeki etkisini ortadan kaldırmak ve işletmenin yeniden başka bir krize girmesini önlemek için çalışması gerekmektedir. Her kriz lider, örgüt ve işletmelerin başına gelebilecek olan yeni krizlerin ön hazırlığı olarak görülmelidir. Yeni oluşacak olan krizlerin önüne geçilmesi yönetimin veya işletmelerin ellerinde olmasa dahi daha öncesinden alınması gerekli olan tüm önlemlerin alınması isabetlidir (Aksu ve Deveci, 2009: 454).

Bir işletmenin faaliyet alanındaki rekabet gücünün ve dayanıklılığının en önemli göstergelerinden biri krizlere dayanıklılıktır. Kriz ne kadar güçlüyse, yaşayabileceğiniz diğer krizlere karşı o kadar duyarlı ve deneyimli olunmaktadır. Krizin örgüt içinde yarattığı deneyim, krizin her evresinde görülebilmektedir. Kriz deneyimi sırasında yaşanan herhangi bir durum tüm organizasyona duyurulmalı, alınan kararlar şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır. En iyi deneyim, organizasyonun tüm üyelerinin özümsemiği ve sorumlu alındığı taktide kazanılan deneyimdir (Aydemir ve Demirci, 2005: 69-70).

2.9 Krizden Sonraki Süreçte İşletme Yönetimi

Kriz sonrası süreç işletme için önemlidir. Kriz sonunda yönetim krizden ders çıkarmalı, kriz sonrası değerlendirmede şirketin eksikliklerini belirlemeli, nedenlerini araştırmalı, izlenecek yeni politikalar belirlemeli ve yeniden yapılanmalıdır. Bir kriz döneminin sonunda, işletme ve örgütün iş yapısı değişebilir. Bu değişiklikler ise kriz sonrası dönemi oluşturmaktadır. Değişim sonucunda ortaya çıkabilecek yeni krizlerin önlenmesi amacının yanı sıra, bu dönem bir kriz anında uygulanacak acil durum eylem planının geliştirilmesini de içerir. Yeni bir krizin ortaya çıkmasını engellemek imkansız olsa da ancak krize karşı önlem alabilmek mümkündür. Gerekli önlemleri zamanında almak önemlidir. Krizin sonunda işletme için sağlıklı bir durum analizi yapılması çok yardımcı olacaktır. Organizasyonlar kriz öncesi dönemlere geçilmesi sağlanmalıdır (Oflluolu ve Mısırlı, 2001: 17).

2.9.1 Durum Analizi Yapmak

İşletme ve örgütlerde kriz sonrasında yapılabilecek ilk işlem krizin değerlendirmesine yönelik olarak detaylı bir çalıştay yapılmasıdır. Yapılacak olan çalışmada genel olarak işletme ve örgütün kriz sonrasındaki etkinlik ölçeği ve örgütün amaçları belirlenmesi gerekmektedir. Yeni etkinlik ölçeğinin saptanabilmesi amacıyla ilk yapılması gereken iş işletmenin içerisinde bulunduğu durumun teknik analizinin yapılması, şirketin mali durumunu ve net karlılık düzeyinin belirlenmesi, ardından şirketin yeni çiftliğinin büyüklüğünün bilinmesi gerekmektedir. Örgütün kişiliğini devam ettirebilmesi, sektör değiştirme, küçülme veya büyüme, diğer bir işletme veya örgütle birleşme ve benzeri çeşitli tekniklerden uygulanacak olana karar verilmesi elzemdir. Bu tekniklerden alınacak olan hangisi ise karar alınıp uygulamaya konulmalıdır. Krizden bir şeyler öğrenmek ve bunları hayata geçirmek krizden sonraki en önemli şeydir. Alınan tüm kararların ve uygulamaların olumlu ya da olumsuz sonuçları iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

2.9.2 Krizden Önceki Yönetim Yapısına Ulaşmak

Kriz döneminin sonunda, kriz öncesine geçişte kriz yönetiminde aktif rol oynayanlara teşekkür edilmesi gerekmektedir. Bireysel başarıları ödüllendirmek

oldukça motive edici olacaktır. Minnettarlığın yanı sıra eleştiri de değerlendirilmeli ve dile getirilmeli ayrıca eleştirinin sebebini önlemek için gerekli olan işlemler yapılmalıdır. Kriz öncesi durumdan kurtulmamız ve krizin karamsarlığın aşılması gerekmektedir (Tüz, 2004: 120). Kriz anında kriz yönetimini doğru ve kolay hale getirmek için kriz sonrası dönemde merkezi yönetim anlayışının yerini artık kriz öncesi yapılanmaya bırakmalı ve merkezi yönetim uygulamalarından vazgeçilmesi gerekmektedir. Motivasyon uygulamaları tüm birimlerde uygulanmalı ve kriz dönemlerinde örgütler olumsuz ruh halinden arındırılmalıdır.



3. LİDERLİK VE TEORİLERİ

3.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Bireyler topluluk içinde yaşamak için yalnızca sosyal varlıklara değil aynı zamanda belirli hedeflere ulaşmak için onları birbirine bağlayan liderlere de ihtiyaç duyarlar. İnsanlar ulaşmaya çalıştıkları hedeflere ulaşmak için başkalarının yardımına ihtiyaç duyabilirler. Her insanın kendi ait bir yapısı olsa da bazı hallerde bir araya gelip ortak bir amaç için grup olarak hareket etmek kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Sosyal hayatın mühim diğer bir özelliği de beraber uygulamada bulunmak ve bir takım halinde çalışmaktır. Bunu başarmak amacıyla bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici yani liderin toplumun kültürel değerlerini çok iyi bilmesi gerekir. Belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelen bireyleri yönlendirmeli ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmeli ve teşvik etmelidir (Eren, 2008: 431)

Yöneticiler, insanları amaçlarına doğru birlikte yönlendirir, etkilerini sürdürür ve birlikte hareket etmelerini sağlar. Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir amaca ulaşmak için bireysel veya grup davranış ve düşüncelerini etkileme ve yönlendirmedir.

Liderlik terimi İngilizce'den gelir ve terim olarak "lead" fiilinden gelir. Liderlik terimi bu bağlamda yönlendirme, rehberlik, rehberlik, rehberlik ve yönlendirme anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. "Leader" ise; önder, baş, kılavuz, rehber, lider, anlamlarına geldiği görülmektedir. "Liderlik" kelimesi Türkçedeki önderlik kelimesinin karşılığı için önerilmiş ancak "liderlik" kelimesi ulusal literatürde muvafakat görmeye ve kullanılmaya devam etmektedir (Şahin vd. 2015: 77).

Liderlik tartışması 20. yüzyıldan önce hep tartışma konusu olmuştur. Ancak 20. yüzyıldan beri liderlik kavramı üzerine güçlü ve karizmatik liderlerin önemini vurgulayan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderlerin grup üzerindeki etkisi ve grubu belirli hedeflere doğru yönlendirme yetenekleri açıklanmaya

çalışılmış ve liderlik kavramının tüm artıları ve eksileri irdelenmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Liderlik, bir bireyin grup davranışını ortak bir hedefe yönlendirmek için yaptığı tüm eylemlerdir. Liderlik, iletişim aşamasından geçen bir ortamda daha öncesinden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişiler arası bir etkileşim sürecidir. Liderlik, fikir birliği ve karşılıklı davranış yoluyla yapının etkinleştirilmesi ve sürdürülmesidir (Zel, 2001: 90).

Tüm bu tanımlamalardan sonra liderlik kavramı şu şekilde özetlenebilir: Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir bireyin veya topluluğun hedeflerine ulaşması için başkalarının faaliyetlerini etkileyerek rehberlik etme sürecidir. Liderlikte elzem taşıyan başkalarını etkileme kavramı, emretme ve itaat etme gücü olarak tanımlanan otoritenin kullanımı ile oldukça yakından ilgilidir. Güçlü liderlik, sağlam bir karakter yapısı ile başkalarını etkileyerek karşılıklı güven, anlayış ve saygı ilişkisi içinde grupları gerektiği gibi etkileme ve yönlendirme yeteneğidir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 49).

3.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Yönetici ve lider arasındaki farklar hakkında farklı görüşler vardır. Bu bakış açılarından bazılarında yöneticilik sorumlu olmak, yapmak ve yerine getirmek olarak tanımlanır. Liderlik ise diğerlerini etkilemeye ve yönlendirmeye dayanır. Bu açıdan yöneticilerden, örgüt yapılarından sisteme bağlanan, izlemeye odaklanan, belirli koşullar altında hareket eden ve yasalara riayet etmeye özen gösteren bireyler olması anlaşılmaktadır.

Liderler ise yeni türden fikirler yaratmaya, bunları uygulamaya ve çeşitli şekillerde iletişim kurmaya odaklanırlar. Bu tanımlara göre mevcut durumu sürdüren kişiye yönetici, süreç değişikliklerini gerçekleştirip etkinleştirebilen bireye ise tam anlamıyla lider denilmektedir (Demir vd., 2010: 131).

Liderlik kavramı esasında geleceğe yöneliktir. Liderler, bir organizasyonun hayatta kalmasını ve devamlılığını sağlama, iş yapmanın yolunu ve değerini tanımlama, bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu organizasyon içinde benimseme sürecinden sorumludur. Yönetim felsefesi sabittir; ancak bugün için

yapılması gerekenleri ve hedeflere ulaşmak için kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için tasarlanmış sistem ve süreçleri kapsayan vizyonun gerçekleştirilmesini sağlar (Baltaş, 2001: 109).

Liderlik kavramını inceleyen bazı bilim insanları, yöneticilik ve liderliği karşılaştırmaya ve bu iki benzer kavram arasındaki çeşitli farklılıkları açıklamaya odaklanmaktadır. Warren Bennis'e (Koçyiğit, 2014:12, <https://www.academia.edu>, E.T.24.01.2022) göre, yöneticilik ve liderlik arasındaki fark şu şekildedir: “Yönetici ve liderlik arasında esasından derin bir fark vardır. Yönetici, uygulamaya koymak, bir şeyler yapmak, yönetimi üstlenmek ve sorumluluk almaktır. Liderlik ise etkilemek, izlenecek yönü ve yolu seçmek, davranışa ve bakış açısına rehberlik etmektir. Ayrım çok önemlidir. Yöneticiler işleri açısından doğru olanı yapar ve liderler doğru olan işleri yapar. Bu farklılıklar geleceğe yönelik bakış açıları ve kararlar gerektiren görevler ayrılığında ortaya çıkıncı görülürken, diğer yandan gündelik işlerin doğru yürütülmesinde, yani verimlilik açısından ortaya çıkmaktadır”. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 2.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Statüyü korur.	Gelişmeye oldukça önem verir.
Başkaları aracılığıyla yönetime getirilir.	İçerisinde bulunduğu grup aracılığıyla seçilir.
Biçimsel olanı kendisi temsil eder.	Doğal olanı kendisi temsil eder.
Başarısı sistemin işleyişine bağlıdır.	Başarısı aslında grup üyelerine bağlıdır.
Kısa vadeli düşünmektedir	Uzun vadeli düşünmektedir
Gücü, bulunmuş olduğu konumundan gelir.	Gücü, etkili iletişim ve etkilemekten ve gelir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Denetler.	Yetki verir.
Var olan bir hedefe doğru hizmet eder	Kendi hedefini kendisi belirler.
İşletmeni en üst kademesinde yer alır.	İşletmede üst düzey kademe bir yerde olması değildir.
Biçimsel yapılardan daha çok güç almaktadır.	Gücünü içerisinde bulunduğu gruptan almaktadır.
Kendisinin atadığı astları bulunmaktadır.	Grubunda bulunmak isteyen birçok insanlar vardır.

Kaynak: ERDEM, Orhan, Dikici, A. Metin “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark şu şekilde açıklanabilir. Liderlik, statükoyu sürdürmekten ziyade değişim sürecini değiştirmeyi ve yönetmeyi amaçlayan eylemi ifade etmektedir. Liderler değişimi yönlendirerek, olumlu bir vizyon geliştirerek ve bu vizyona ulaşmak için harekete geçerek işletmenin geleceğini şekillendirir. Yöneticiler ise paydaşlarının beklentilerini karşılayan istenen sonuçlara ulaşmak için çalışırken karşılaştıkları sorunları çözerler. Bunu yapmak için de kararlar alır, sorunun bir daha tekrarlanmaması için sorunun köküne iner ve sürekli bir çözüm bulmaya çalışmaktadırlar (Barutçugil, 2014: 76). Bu bilgilendirmelerden anlaşılacağı üzere yöneticinin yetki, liderinse gücün sahibi olduğu görülmektedir.

3.3 Liderlik Yaklaşımları

Davranış biliminde fazlaca çalışılan kurumlardan biri de liderliktir. Bununla birlikte, liderlik araştırmacıların düzeninden, liderliğe bakışlarından ve çalışma süresinin özelliklerinden etkilenmeye devam etmektedir. Bu nedenle literatürde kaçınılmaz olarak birçok liderlik tanımı yer almakta ve çok çeşitli liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Liderlik için geliştirilen tüm bakış açıları farklı bir yaklaşım biçimini ortaya koymaktadır. Özelliysel yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımlar gibi klasik yaklaşımlar, dar bir liderlik görüşü ile eleştirilmiştir. Klasik yaklaşıma göre liderler, takipçileri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Lider, bazı özelliklerinde takipçilerinden farklıdır (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 72). Liderler, insanların sosyal gruplarda iletişim kurduğu ilk günlerden beri var olmalarına rağmen ancak liderlerin öneminin açıklaması zamanla değişmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123). Liderliği açıklamak için bazı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar dört ana başlık altında toplanabilir: modern liderlik, özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşım ve davranışsal yaklaşım şeklindedir.

3.3.1 Özellikler yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamak için geliştirilen ilk olan yaklaşım özellikler yaklaşımıdır (Koçel, 2013: 575). Bu yaklaşımın taraftarlarınca, liderlerin tam bir lider olabilmeleri için doğuştan itibaren gelen bazı niteliklere sahip olmaları

gerekir. Liderlerin fiziksel, entelektüel, duyusal, sosyal ve kişilik özelliklerinde diğerlerinden farklı olması beklenir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Özellikler yaklaşımı, sosyal bilimciler tarafından liderliğin belirleyicileri ve etkileri hakkında geliştirilen bir teoridir. Bu nedenle liderlik, kişinin kişisel özelliklerine bağlıdır. Özellik kuramına göre lider özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğinin temel belirleyicileridir (Güney, 2015: 370). Özellikler teorisine kuramına göre liderlerin takipçilerinden farklı bir kişiliğe sahip olmaları gerekir. Liderlik çalışmaları, liderlerin diğer insanlardan daha sihirli, üstün ve üstün özelliklere sahip olduğu fikri de dahil olmak üzere, liderlerin insanüstü özelliklere sahip olup olmadığını tarihsel olarak incelemiştir.

Özellikler teorisi, liderlik sürecini yalnızca liderin vasıflarını dikkate alarak incelemeye çalıştığı için çok başarılı görünmemektedir. Bulgular, bazen bir örgütün lider olmayan ancak liderlerden daha fazla ve üstün özelliklere sahip üyeleri olduğunu göstermektedir. Bu sonuçların ardından liderlik sürecini tamamiyle anlamak için sadece bireysel özelliklere bakmanın yeterli olmadığı, diğer değişkenlere de bakmanın gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikler teorisi araştırmalarındaki zorluklardan biri liderlerin özelliklerini ölçülebilir bir şekilde yorumlamanın ve özellikleri farklı şekilde anlamının zorluğudur (Koçel, 2013: 577).

3.3.2 Davranışsal liderlik yaklaşımları

İşletmelerdeki liderlik sürecini açıklamayı amaçlayan davranışsal liderlik teorisine göre bir liderin başarı faktörü liderin kişisel özellikleri değil, liderin davranışı ve takipçileriyle olan ilişkisidir. Araştırmada, liderin astlarıyla iletişim, yetkilendirme, yönetim ve planlama gibi eylemleri, bir liderin başarısını belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Teori, liderlik davranışının oldukça göz önünde duran iki önemli yönünü vurgulamaktadır. Bunlar, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik davranışlarını içermektedir. Davranışsal liderlik kavramının geliştirilmesi sürecinde çeşitli çalışmalar yapılmış, yapılan çalışmalar sonucunda birden çok liderlik davranış türü tespit edilmiş, gruplandırılmış ve aşağıdaki anlatılacak olan liderlik tarzları belirlenmiştir (Hamarat, 2010: 24).

Davranışsal teorileri de araştırmacılar temel de iki liderlik türünü ele alarak çalışmışlardır. Bunlarda “insana dönük liderlik” ve “göreve dönük liderlik” biçimindedir (Çetin, 2008: 77). Davranışsal Liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan bazı araştırmalar aşağıda ayrı birer başlık halinde incelenmiştir.

3.3.2.1 Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi modeli

1964 yılında Mouton ve Blake tarafından ortaya atılan ve geliştirilen Yönetmel Diyagram Modeli, Ohio Üniversitesi'ndeki araştırmacılarca geliştirilmiş modele oldukça benzemektedir. Örgütsel gelişim eğitim programlarında yaygın olarak kullanılan bu model, liderlerin yönetimdeki altında olanlara karşı davranışlarında vermiş oldukları öneme göre iki gruba ayrılmaktadır. Yönetimin eylemlerini iki ayrı grupta birleştirmiştir: Üretken olmaya ve kişilerarası ilişkilere dayalı davranış şeklindedir. Bunlar üretim odaklı ve kişilerarası odaklıdır. Her boyut, bu öğelerle ilişkili sırayı gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2013: 580).

Black ve Mouton'un yönetim tarzı matris modelinin bilinen en büyük faydası, lider ve yöneticilerin davranışlarını kavramsal olarak tanımlamalarına olanak sağlamasıdır. Bu nedenle, kendi yönetim tarzlarını anlayan yöneticiler, çeşitli türde eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzı değiştirebilirler. Blake ve Mouton, ölçekteki en etkili liderlik tipinin Tip 9.9 olduğunu iddia ederken, uygulamalı araştırmalar bu tipin iş bolluğu, üretkenlik ve devamsızlık gibi konularla pozitif olarak ilişkili olmadığını göstermektedir (Zel, 2001: 106-107).

3.3.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik araştırması

Aynı yıl yürütölen liderlik araştırmalarının amaçları, Michigan Üniversitesi Araştırma ve İnceleme Merkezi ve Ohio Üniversitesi'nde yürütölenlerle aynı olduğu görölmektedir. Bu amaçlar, performansın etkinliğiyle olan liderlerin kişilik davranışlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, lider davranışını iki kategoriye ayırmışlardır: İş görece ve işe yönelik liderler (Yılmaz, 2010: 90).

Bu çalışmaların sonuçlarına göre iş odaklı liderler, gruptaki üyelerin belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere bağlı bir biçimde çalışıldığını yakından takip eder, makamından aldığı kamu yetki ve yetkisini kullanır ve gerektiği takdirde disiplin cezası vermektedir. Öte yandan, insan merkezli liderler, delegasyon temelli davranışlar sergileyerek grup üyelerinin memnuniyetini artıran çalışma koşulları geliştirmeyi amaçlayan, takipçilerinin kendini geliştirmesi ve ilerlemesi ile derinden ilgilenmektedir. Bu çalışmaların genel sonucu, işten ziyade kişilere yönelmiş olan liderliğin daha etkili olduğudur (Koçel, 2013: 579).

Michigan Liderlik Çalışması, liderlik davranışını açıklamak ve sınıflandırmak için bir boyut geliştirmeyi amaçlamış ve uygulamalı araştırmaya büyük önem verilmiştir. Dolayısıyla anket sonucunda tespit edilen etkenlerin liderlik davranışını açıklamakta yeterli ve iyi olduğu ve de liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte bu teoriler, kullanılan metodolojilerin geçerliliği için kullanılan kavramları ve genellemeleri aşırı basitleştirmekten eleştirilmiştir (Zel, 2001: 105).

3.3.2.3 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

1945 yılında gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, davranışsal liderlik kuramının gelişimine önemli katkı sağlayan çalışmalardan biridir. Çalışmanın temel amacı liderliğin ne şekilde tanımlandığıdır. Sonrasında liderlik sürecine odaklanıp, liderliği açıklayan faktörleri belirlenmiş ve sonrasında da bu tanımlar üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi olarak tanımlanan lider davranışlarını tanımlamak için bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların sonuçları, liderlik davranışının tanımlanmasında iki önemli özgür ve farklı değişkenin oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Belirtilen iki değişken kişileri dikkate almak ve inisiyatif alabilmektir. Yönetici davranışının ilgili iki değişkenin etrafında toplandığını gözlemlenmiştir (Koçel, 2013: 578).

Bireyi dikkate alma, bir liderin grubunun üyeleriyle güven ve saygı çerçevesinde arkadaşlık ve dostane bağlar kurma şeklindeki eylemdir. Burada lider, eylemlerinde takipçilerine ağırlık verir. İnisiyatifin etkisi ise hedef ile ilgili olan işin tam vaktinde bitirilebilmesini amaç olarak belirleyen, grup

üyeleri arasından organizasyonu sağlayans, iletişim sistemlerini belirleyen, yapılacak işlerin süresini belirleyen ve yapılacak işleri yönlendiren eylemlerdir (Gündebahar, 2022, <https://www.academia.edu>, E.T.25.01.2022).

3.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorisi

Yöneticinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş olduğu davranışının belirleyicilerinden biri de yöneticinin iş sürecinde çalışan davranışlarına yönelik tutumudur. Bu yaklaşımların bir örneği, Douglas McGregor'un Yönetim Teorisi, X Teorisi ve Y teorisidir. McGregor, Maslow'un teorisine kendi bakış açısını inşa ederek X ve Y teorilerini ortaya koymuştur (Bolman ve Deal, 2008: 150).

McGregor'a göre bir yöneticinin bir çalışana karşı davranışını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışlarının değerlendirilmesidir. Douglas McGregor, X teorisinde çalışanları olumsuz değerlendirdi. Sonrasında Teori Y ile Teori X'i karşılaştırdı. Teori Y, Teori X'in tam tersi olan Teori X'in çeşitli perspektiflerini içerir. Bu bağlamda Y teorisi, X teorisinin "modern" değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir.

3.3.2.5 Rensis Likert modeli

Akademik araştırmalar sonucunda Likert ve diğerleri, sermaye ve insan faktörlerinin bir organizasyonun en önemli kaynaklarından biri olduğunu kabul etmiş ve bu kaynakların etkili, etkin ve daha da verimli bir biçimde yönetilmesini vurgulamıştır. Bu bağlamda, Likert, 200'den fazla yönetim organizasyonu üzerinde yapılan anketlere dayanarak, çeşitli nitelikli organizasyonların performans özellikleri üzerine ampirik çalışmaların sonuçlarına dayanarak yönetim sistemleri ve liderliğe sistemleştirme ve sınıflamalar yapmıştır. Likert'in tarafından sunulan yaklaşıma göre bir organizasyonun sahip olabileceği yönetim mekanizmaları ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımları dört gruba ayrılabilir. Söz konusu her grup, bir dizi varsayım ve davranış içermektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Likert'in sistematizasyon sonucunda oluşturduğu bu dört grup; İstismarcı-otokratik sistem, İyiliksever-otokratik sistem, Katılımcı Sistem ve Demokratik Sistem şeklindedir. İstismarcıotokratik sistemde otokratik bir ortam vardır ve korku, ceza ve tehdit ile üst düzeyden kararlar alınır. İyiliksever-otokratik

sistemde ise güven biraz daha vardır, inisiyatif tanınmaz ve kontrol yine en üst yönetimdedir. Katılımcı sistemde astlara artık güven vardır, önemli olan kararlar dışında yürütme işlemi astlara verilir ve artık inisiyatif tanınmaya başlar. Demokratik sistemde astlara güven tamdır, kararlar astlarla birlikte alınır, ödüllendirme esas olup inisiyatif hakkı geniştir (Dalay, 2013: <http://ismaildalay.blogspot.com>, E.T.25.01.2022).

3.3.3 Durumsal liderlik yaklaşımları

Durumsal liderlik teorisinin temelleri 1970'lerden beri yürütülen araştırmalardan gelmektedir. Bu teori temelde durum ve koşullarla ilgilidir. Bu yaklaşımdan hareketle liderlik kavramı tartışılırken özel durumların kendine özel durumları göz önünde bulundurulur. Bu çerçevede durumsal liderlik teorisine göre yöneticinin standartlaştırılmış prosedürü her koşulda geçerli değildir. Liderlerin harekete geçerken çeşitli benzersiz koşulları, durumları ve ortam değişkenlerini göz önünde bulundurması gerekir. Soruna yaklaşım da bütüncül bir karaktere sahiptir ve araştırma konusu temelde bir lider değil bir grup olduğu şeklindedir. Bu tür yaklaşımlarda liderlik sürecinin liderler, çalışanlar ve şartlar arasındaki ilişkinin bütünü olduğu vurgulandığı görülmektedir (İlhan ve Tekin, 2016, <http://eytepe.com>, E.T.25.01.2022).

Liderler bazen davranış kalıplarını değiştirebilirler. Mevcut olan ortam ve koşullara bağlı bir biçimde bir lider, iş öncelikli olabileceği gibi kişilik öncelikli ya da demokratik veya diktatör olabilir. Durumsal liderlik teorisi göz önüne alındığında, tüm ortam ve koşullar için en verimli yönetim yöntemi değildir ve tüm ortamlarda her zaman geçerli olan tek bir kurumsal yapı yoktur. Statüko ile lider davranışı değiştiği gibi, sistemle ilgili her şey statükonun özelliklerine göre değişebilir. Yönetim süreci için geçerli olan ilkeler, kuruluşunuzun detaylarına ve çevre koşullarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilir.

Feedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hercy Blanchard'ın modeli, Pass Purpose teorisi, Voom ve Yeton'un normatif teorisi ve Redin'in 3D liderlik modeli en önemli beklenmedik durum yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşımların ortak bir yanı var: İlişki veya görev odaklı bir liderlik biçiminin her zaman geçerli olmayacağı şeklindedir. Örneğin, görevine odaklanmış bir

liderlik tarzı daha çok etkili olabilir ancak ilişki odaklı bir liderlik tarzı süreçte daha verimli ve etkili bir rol oynayabilir (Demir vd., 2010: 134).

Durumsal liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar, liderliği farklı durumlarda farklı olabilen bir davranış olarak görmektedir. Bu modele göre liderlik, çevreye bağlı olarak değişebilen davranışlardan oluşmaktadır.

3.3.3.1 Hersey ve Blanchard'in durumsallık yaklaşımı

Durumsal liderlik teorisine katkı sağlamış olan teorisyenler, Blake ve Mouton'un 2D liderlik yaklaşımıyla başlayan Hersey ve Blanchard'dır (Eren, 2008: 541). Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kurama göre tüm işler farklıdır ve tüm iş türleri kendince farklıca liderlik şekli gerektirmektedir.

Hersey ve Blanchard, "olgunluk" teriminin, her koşulda liderlik tarzı olmasının olması gerektiği düşüncesinin karşısına astları üzerindeki etkisini tartışmışlardır. Hersey ve Blanchard'a göre, etkin liderliği gerektiren mevcut durum ve astlarının olgunluğu ile birlikte düşünülmelidir. Hersey ve Blanchard'ın teorik yaklaşımında olgunluk adı verilen bir süreç, astların sorumluluk, ilgi, deneyim ve motivasyon unsurlarını zaman içinde farklılaştırmayı ifade eder. Teoriye göre, astların olgunluğu da en alt düzeyden en üst düzeye doğru ilerlemektedir.

Bir liderlik tarzına karar verirken liderler takipçilerinin olgunluğunu dikkate alır. Bu nedenle, kendisini izleyen takipçilerinin olgunluğunu dört türe ayırabilmektedir. Bu dört liderlik tarzı şunlardır: Emir verme, ikna etme, kararlara katılma ve yetkilendirme.

3.3.3.2 Fiedler'in durumsallık modeli

Durum teorisyenleri arasında Fiedler ve Chemer'in tarafından liderliğe olan yaklaşımı esasen liderlerin grup üyelerini yönlendirme, motive etme, yönetme, yönlendirme, hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olma gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini vurgularlar.

Fiedler'e göre liderler, bir organizasyondaki çalışanların iş verimliliğini hem dilsel hem de sözsüz olarak etkiler. Fiedler'e göre, bu tür davranışlar ve özellikler bir yönetici olarak başarılı olmak için her zaman yeterli değildir. Fiedler, yöneticinin davranışını, davranışın gerçekleştiği mevcut ortamın ayrıntıları ışığında değerlendirir. Fiedler'e göre davranış, kişilik ve durumun etkileşiminden kaynaklanır.

3.3.3.3 Robert House ve Martin Evans'ın yol-amaç kuramı

Amaç-yol teorisi Martin G. Evans ve Robert S. House tarafından açıklanmış ve daha da ileriye taşınmıştır. Bu yaklaşım temel olarak motivasyonel beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderler yol hedefi yaklaşımıyla hareket ettiklerinde, organizasyon yapısındaki konumlarından yararlanır, alt kademe çalışanları destekler, ödüllendirir ve beklentilerini karşılamaktadırlar.

Yol-amaç modeli liderlerin farklı koşullar altında farklı davranışlar sergileyebileceğini dört liderlik davranışını öne sürer. Bu liderlik davranışları; destekleyici, yönlendiren, katılımcı ve başarı odaklı yönetim biçimleridir.

House ve Mitchell (Balaban, 2018: 61) dört lider türü davranışı şu şekildedir:

- **Katılımcı Liderlik:** Bu kapsamdaki liderler, karar vermeden önce çalışanlarının da görüşlerini dikkate alır. Çalışanları iş planlaması ve karar verme süreçlerinde aktif rol almaya teşvik eder.
- **Destekleyici Liderlik:** Çalışan kişilerin duygusal durumunu dikkate alan bu liderlik anlayışında, çalışanların iyiliği, onlarla yakın diyalog ve ihtiyaçların geliştirilmesi, liderin birinci önceliğidir.
- **Yönlendirici Liderlik:** İş konusunda gerekli olan açıklamaları yapar, işi tamamıyla koordine edip işletilmesi gerekli olan kuralları belirler.
- **Başarı Merkezli Liderlik:** Bu liderlik tarzında sonuca odaklanma ve amaçları belirleme, performans artırma ve gözleme davranışlarını aktif olarak gösteren liderlik anlayışıdır.

Yol-amaç teorisine göre liderlerin astlarını tanımalı, genel olarak durumunu daha iyi değerlendirmeli ve sonuca ulaşması gerekmektedir. Liderler esasında süreç sonucunda hangi liderlik biçimini uygulayacaklarına karar verebilirler. Tüm bu durumsal kararlar sonucunda uygulanan liderlik tarzı astlar tarafından desteklenmektedir. Böyle bir uygulama kullanılmadığında kullanılan liderlik tarzının başarı şansı çok azdır.

3.3.3.4 Vroom ve Yetton' un normatif kuramı

Bu teorik yaklaşım Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından önerilmiş ve sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago tarafından popüler hale getirilmiştir. Teorik yaklaşımda vurgulanan konu liderin karar verme sürecidir. Teori, karar vermenin liderlik sürecinin en önemli parçası olduğunu vurgular. Ayrıca sadece teorik bir yaklaşıma dayalı karar vermek de bu kurama göre yeterli değildir. Ayrıca astlarınızın çalışanlarının da karar alma sürecine dahil olması önemli olup işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırır (Güney, 2015: 402).

Bu yaklaşım, bir liderin farklı liderlik tarzlarına sergileyebileceği belirtilir. Bu modelin amacı, liderin eylemlerinin sadece bir parçası olan karar alma süreçlerine astların katılımını vurgulayarak karar verme kalitesini korumaktır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre alınan kararlar astlar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 145).

3.3.3.5 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Reddin'den önce insanlar liderliği görev ve ilişkisel bölünmeler açısından açıklamaya çalışıyordu. Reddin, bu iki bölüme “etkililik” yeni bir boyut katmıştır. Reddin'in 3D teorisinin yönleri şu şekilde açıklanabilir: Görev odaklı liderler, bir organizasyonun veya grubun hedeflerine ulaşmak için kendilerinin ve çalışanlarının tüm çabalarını daha düşük seviyelere yönlendirir. İlişki odaklı olan liderler, karşılıklı bir güven inşa etmek ve de alt düzey çalışan kişilerin görüşlerine saygı duymak olarak ifade edilebilir. Etkililik yönü, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir.

Redding, Ohio Modeli'nden yola çıkarak, liderler ve astları arasındaki ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğu değişkenlerini, liderin gücünün geniş mi yoksa sınırlı mı olduğu ve görevin yapısının belirlenip belirlenmediği değişkenleri olarak dört temel yaklaşım belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 63-64).

Reddin'e (Öztürk, 2016: 3903) göre temel liderlik biçimleri şu şekilde ifade edilebilir:

- İlgili Lider (yüksek ilişki-düşük görev): Liderler, takipçileri olduğu gibi kabul etmeye ve ilişkilendirmeye ve olası tutarsızlıkları çözmek için uzlaştırıcı bir yaklaşım sunmaya odaklanır.
- Bütünleşmiş Lider (yüksek ilişki-yüksek görev): Katılımcı bir anlayış biçimini destekler ve ekip çalışması liderlerin değer verdiği temel unsurlardan biridir. Liderler, sorunların temel nedenini belirleme ve yapılan hatalardan ders çıkarma eğilimindedir.
- Kopuk Lider (düşük ilişki-düşük görev): Liderler yasalar ve kurallara uyum sağlayarak yapılan hataları olabildiğince düzeltmeye çalışırlar. Alçak düzeyde ilişkiler nedeniyle, planlanmış çalışmalarını yazılı olarak iletme ve organizasyon içindeki olası tutarsızlıklardan kaçınma eğilimindedir.
- Kendini Adamış Lider (düşük ilişki-yüksek görev): Liderler, takipçileri üzerinde otorite kurmaya çalışırlar. Liderler emir verirken sözlü iletişim kurma eğilimindedirler, ekip çalışmasında etkili ve manipülatiftirler, yapılan hataları cezalandırma eğilimindedirler ve genellikle çatışmaları frenleyip çözmeyi tercih ederler.

3.3.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu yaklaşımı

Bu yaklaşımı takip eden Tannenbaum ve Schmidt, liderlik stillerini liderlik davranışını karakterize eden çizgilere (şeritler) yerleştirerek tanımlarlar. Bu çizginin bir tarafı otoriterliği simgelemekte, diğer ucu ise demokratik liderlik tipini göstererek bağımlı davranışı vurgulamaktadır. Bu iki karşıt taraf arasında, belirli durumlarda liderlik davranışı, liderin uyguladığı yetki düzeyi

ile astlarına verilen yetki düzeyinin bir kombinasyonu olarak kendini göstermektedir (Can, 2005: 267).

3.3.4. Modern liderlik teorileri

Yönetimde son zamanlarda yapılan araştırmalar, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığını ve bu durumun bir sonucu olarak yeni liderlik modellerinin geliştirilmiştir. Bu modern teorik yaklaşımlara ek olarak, insanlar liderlik süreçlerine geleneksel modellerde vurgulanmayan farklı perspektiflerden bakmaya başlıyor. Modern anlamda liderlik tarzı, liderlik sürecinin tesadüf olmadığını savunur. Modern bir yaklaşıma göre lider, bir vizyonu takipçileriyle paylaşan, onu ortak bir vizyona dönüştüren ve vizyonun uygulanması için bir plan oluşturan kişidir (Bozkurt ve Günel 2014: 5).

3.3.4.1 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik teorisi

Bu başlıkta incelenecek olan liderlik tarzında literatürde ancak son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Liderliğe yeni yaklaşımın en önemli çağdaş biçimlerinden biri olarak görülmektedir. Bu liderlik teorisi, modern yönetim teorisi ve araştırmalarında dikkate değerdir (Eraslan, 2013: 2).

İlk olarak James MacGregor Burns tarafından tanımlanan dönüşümcü liderlik kavramı, daha sonra Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir. Burn'un düşüncesine devam eden Bass, etkileşimci ile dönüşümcü lider arasındaki farkı netleştirdi. Burnsa göre bu liderlik biçimi, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini desteklemeleri, aktif olarak birbirlerini etkilemiş ve motivasyonlarına katkıda bulunmaları gerçeğine yansımaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini hayatları boyunca onları değişime yönlendirmek için etkileyebilecek ve onlara ilham verebilecek bir vizyona ve güçlü bir kişiliğe sahiptir (Yiğit ve Yazarken, 2014: 73).

Leithwood'un yaklaşımına göre, dönüşümcü liderlik, insanların misyonlarını ve vizyonlarını yeniden tanımlar, sorumlulukları yeniler ve hedeflere ulaşmak için sistemleri yeniden kurar. Lideri destekleyen kişilerin lider seviyesine yükseltildiği ve liderin manevi bir kolaylaştırıcı olarak hareket ettiği karşılıklı destekleyici bir ilişki türüdür. Dönüştürücü liderlik nitelikleri, bu liderlik tarzını bir organizasyonun aradığı lider türlerinden biri yapmaktadır.

3.3.4.2 Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik

Etkileşimli liderler, takipçilerini belirlenen hedeflere doğru yönlendirir ve rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak onları motive eder. Bu liderler, çalışanlara eşit derecede önem verir, beklentileri ve kuralları açıklar, görev odaklı davranışlarla onları etkiler ve alt kademe çalışanların kurallar dahilinde hareket etmesini sağlamaktadır (Keklik, 2012: 78).

Bass'ın görüşünce etkileşimci liderler, çalışan motivasyonuna göre beklentileri tanımlar, bu beklentilerin nasıl karşılanacağını açıklar, çalışan performansını değerlendirme ilkelerini ve çalışanları hedeflere yaklaşma konusunda lidere geri bildirimde bulunmakta ve buna göre ödüllendirilme sağlanır (Yiğit ve Yazarken, 2014: 72). Etkileşimci liderliğin temel görüşü; Lider ve takipçileri arasında bir karşılıklılık halidir. Etkileşimsel liderlikte grup üyeleri, liderler tarafından vaat edilen veya olumsuz arzular gibi yaklaşımlar tarafından değiştirilen ödüller tarafından motive edilir (Eraslan, 2013: 6).

3.3.4.3 Otokratik lider

Otokratik bir lider, sıkı kurallara muhalif olanlardan pek haz etmeyen, taraftarlarına konuşma imkanı tanımayan, kararları kendi başına alıp ve bu kararları değiştiren otoriter ve normatif bir liderdir. Bu liderlik tarzında liderler, çalışanları değerlendirmez, her zaman kontrolü altında tutar, sorumluluk vermez ve emirler vererek onları sorumluluk almaya ikna eder. Bu liderlik biçimi genellikle pozitif bir kavram olarak görünmese de kuruma verdiği zararın yanında bazı faydalar da sunmaktadır. İlişkilerde zayıf olan otokratik liderlik, kriz zamanlarında kararları tek elle toplamak ve böylece kaynakları kolay ve hızlı bir şekilde kontrol etmek için önemlidir (Karalar ve Küçükaltan, 2014: 172).

Kendi başlarına karar veren merkezi otoriteye sahip otokratik liderler, astlarını motive etmek için resmi otoritelerini, ödüllerin gücünü ve cezalandırma gücünü kullanırlar. Otokratik lider, tüm çalışma durumlarını en baştan belirler ve çalışana aktarır. Bu nedenle çalışanlar nasıl davranacaklarını tahmin edebilirler. Tüm gücü ve sorumluluğu olan diktatör bir lider genellikle izleyicileri yönetiminin dışına çıkarır. Başka bir deyişle, çalışanların hedef veya

politikaların belirlenmesinde söz hakkı yoktur. Çalışanlar, yalnızca yönetici tarafından verilen talimatların tam olarak uygulanmasından sorumludur (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Otokratik liderliğin en önemli avantajı, kararların hızlı alınması ve uygulanması gereken istisnai durumlarda, sadece yöneticilerin liderlik ve karar verme yetkisine sahip olması, bu nedenle çok hızlı bir şekilde davranılabilmesidir. Otokratik liderliğin temel sakıncaları, kurumdaki çalışanların duygu ve inançların dikkate değer olarak görülmemesi, alınan kararlarda liderden başka hiç kimsenin konuşma hakkının tanınmaması ve iş yapan çalışanların iş yapabilme isteğinin azalması, motivasyon azalması ve sonuç olarak organizasyon içinde çatışmaya neden olur.

3.3.4.4 Demokratik/katılımcı liderlik

Demokratik liderlik tarzı, ilişkileri ön planda tutan en önemli liderlik teorilerinden biridir. Belirtilen liderlik biçiminin ortak noktada birleşen bir yetkisi yoktur. Liderler ve takipçileri aynı hedefe için çalışırlar. Çalışan kişiler işlerini etkileyen süreçler hakkında bilgilendirilmekte, düşüncelerini ifade etmeleri ve önerilerde bulunmaları için demokratik-katılımcı lider tarafından desteklenmektedir (İbicioğlu ve Özmen, 2009: 6). Demokratik liderler, tam sorumluluk almak yerine sorumlulukları paylaşmaya değer verir. Grup içindeki sosyal dayanışmayı artırmayı ve çatışmayı azaltmayı amaçlar. Demokratik liderliğin başarısı, liderin yanı sıra grubun çalışma sürecini sürdürme düzeyi tarafından belirlenmesidir.

Demokratik olan liderler yetkilerini destekçileriyle paylaşırlar. Bu karar alma mekanizmasını yavaşlatabilir. Demokratik liderliği anlamak için acil kararlar alınması gerekiyorsa sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Demokratik liderler, destekçilerini kararlarına dahil ederler. Bu nedenle, astların düşünce ve fikirleri, liderin hedefleri, planları, politika ayarlarını, iş bölümünü ve işle ilgili görevleri belirleme eylemlerini belirler. Bu liderlik tarzının en büyük sorunu vakit kaybına sebep olması, önemli veya önemsiz olan bütün kararların alınması bakımından sisteminin yavaş işlemesidir (Eren, 2008: 453).

3.3.4.5 Paternalist (babacan) liderlik

Bugünlerde paternalist liderliğin ne olduğu ve kapsamı literatürde kapsayıcı bir fikir birliği yoktur, ancak kavramın kökeni ataerkillik anlayışına kadar geri götürülebilir (Baltacı, 2017: 44). Feinberg, paternalizmi insanların kendilerine zarar vermelerini engellemek veya kendi çıkarları için onlara rehberlik etmek olarak tanımlar. Paternalizmin güç olarak algılanmasını mümkün kılan en çarpıcı özelliği, iktidarın çeşitli sembolik anlamlardaki kodlar etrafında içselleştirilmesi şeklinde dayanmasıdır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 141).

Frah ve Cheng, paternalizm kavramının sosyal ilişkilere dayalı Konfüçyüsçü bir yaklaşımdan çıktığını belirtmektedir. Kurumlarda olan paternalizm, batı kültürler arası çalışmalarda tam olarak çalışılmamış olmasına rağmen, kolektivist kültürde yaygın bir fenomendir. Paternalizm, ikili olan ilişkilerin özelliklerini ve bu ilişkideki tarafların eylemlerini ortaya koyduğu görülmektedir. Babacan liderlerde, bir üst ve astları arasında yer alan ilişki, bir baba ve bir çocuk arasındaki ilişkiye benzemektedir (Keklik, 2012: 79). Bu tür liderler, bir çalışanın hem işte hem de iş dışında kişisel yaşamında söz sahibi olabilir. Babacan lider, hayatının her alanında çalışanlara hükmetmeyi amaçlar. Babacan liderler, çalışanları her alanda koruyan, onlara hem özel yaşamlarında hem de işyerinde yol gösteren ve her koşulda onların iyiliği için hareket eden imajını oluşturmak isterler (Baltacı, 2017: 45).

3.3.4.6 Stratejik liderlik

Stratejik liderlik kavramı, 1984'te iki bilim insanı olan Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Hambrick ve Mason'a göre, liderlerin eğitimi, yaşı, deneyimi ve diğer özellikleri, bilgilerinin doğasını ve seviyesini etkiler ve dolayısıyla organizasyon için olan önemli kararı alırlar Bu liderlik teorisi, daha üst kademe teorisinden evrimleşmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

Bu konudaki literatürün gözden geçirilmesi, araştırmacıların stratejik liderliğe farklı yaklaşımlar geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Yılmaz'a (2010: 23) göre stratejik liderlik "geleceği şekillendirmek, bu amaç için gerekli

stratejik anlayışı yönetimde oluşturmak ve diğer yönetici ve çalışanları bu doğrultuda yetkilendirmek, onları örgütün vizyonuna uygun yenilikçi ve yaratıcı hedeflere ulaştırmaya yönlendirmek, karmaşık bir küresel ortamda rekabet edebilmenin, gerektiğinde hızlı bir şekilde stratejik değişiklikler yapabilmenin araçlarıdır”.

Ireland ve Hitt'e göre stratejik liderlik, zor olmayan hedefler koyma, bu hedeflere ulaşmak için belirli bir vizyon oluşturma, ekip olarak çalışma, sıkıntılarla karşılaştığında uyum sağlama ve stratejidir.

Ülgen ve Mirze (2013: 413) göre stratejik liderlik şu şekildedir: “daha spesifik ve karmaşık bir liderlik türüdür. Dolayısıyla liderlik için gerekli görülen hemen hemen tüm özellikler stratejik liderler için de yine geçerli olmaktadır. Ancak stratejik bir liderin en bariz sorumluluğu, adından da anlaşılacağı gibi, işletmenin ayakta kalması veya rekabet avantajını sürdürmesi ile ilgili olduğundan, geleceğe yönelik olması ve liderlik etme yeteneğine sahip olması diğer özelliklerden daha önemli olduğudur”

Stratejik liderlik, diğer tür liderlik teorilerinden iki yönüyle farklıdır. Bunlardan birincisi stratejik liderlik tamamen yönetici ile ilgilidir. İkincisi ise yöneticiler günlük operasyonların yanı sıra stratejik faaliyetlere de odaklanırlar. Stratejik liderlik, kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmelerinde rol oynar. Eğitim kurumlarının teknoloji ve çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayarak gerekli değişiklikleri yapmasına olanak sağlaması bakımından da dikkate değer bir liderlik teorisidir (Bektaş, 2016: 49).

3.3.4.7 Vizyoner liderlik

Vizyon, kelimenin tam ifadesiyle görüş, ileri görüşlü olma ve hayal gücü anlamına gelmektedir. Vizyonlar, geleceğe bakışımızı şekillendirmek için de kullanılmaktadır. Bir başka ifadeye göre göre vizyon, işletmenin ileride öngördüğü “ideal” bir durum olarak ifade edilebilir. Vizyon, esasında uzun vadeli düşünmenin ve organizasyonel değişimin başlangıcıdır ve başkalarıyla öngörü yaratır (Durukan, 2006: 278).

Vizyoner lider, geleceği yeni gözlerle görebilen kişidir. Liderin bu farklı bakış açısı, herkesin gördüğünden farklı ve vizyonunu oluşturan taze bir bakış açısıyla geleceği tahmin etme yeteneğine sahip olduğuna inanılmaktadır. Vizyoner lider, bir bireyin toplu olarak etkileyebilecek ve harekete geçebilecek bir vizyon oluşturma ve iletme yeteneğini bünyesinde barındırmaktadır. Thompson, büyük değişimlerde en başarılı liderlerin, etrafta dolaşabilen ve organizasyon içindeki vizyonlarını ve heyecanlarını çalışanlarına anlatmak için kişisel bağlantılar kurabilen kişiler olduğunu belirtmiştir (Gül ve Çelebi, 2914: 149).

İsmet Barutçugil, (2014: 85-86) Vizyoner liderliği şöyle tanımlamıştır: *“Vizyoner liderler, bireyleri ortak bir rüyada birleştirir ve onlara büyük resmi gösterir. Onlara nereye gidileceğini söyler, ama oraya nasıl gidileceğini değil; insanları deneme ve hesaplanmış riskler alma konusunda özgür bırakır. Büyük resmi bilmek, insanların geleceği görmelerini ve onlardan ne bekleyeceklerini anlamalarını sağlar. Herkesin ortak bir amaç için çalıştığı bir adanmışlık ve bağlılığı teşvik eder. Çalışanlar kendileriyle ve ekipleriyle sürekli olarak gurur duyar”*.

3.3.4.8 Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik literatüre ilk olarak 1970'li yılların başlarında Robert Greenleaf tarafından getirilmiştir. Bu tür liderliğin en nemli ve tek önceliği onu takip edenlere “hizmet etmektir”. Hizmetkâr liderler, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak hareket ederler. Bu fikirle şöhret, güç veya kişisel hedef amacıyla değildirler. Hizmetkâr olan lider, kararının kendisini takip edenleri nasıl bir yolla etkileyeceğini sürekli olarak düşünür ve buna göre duyarlı davranmaktadır. Bu liderlik türü, esasında dışarıdan zorla dayatılan bir öğreti değil, bir iç liderlik anlayışının sonucudur (Bektaş, 2016: 49).

Liderliğin bütün çeşitlerini bütünleştiren ve kaynaştıran hizmetkar liderlik teorisi, ilk Greenleaf'in “The Servant as Leader” adlı bilimsel makalesinde ortaya çıkan, liderlerin hizmetkar olduğu tanımıyla ortaya çıkan liderlik modelidir. İnsanları yönetim sırasında sıra dışı davranış ve tutumlar sergilemeye yönlendiren liderler için hizmetkar liderlik türü kaçınılmazdır. Greenleaf, hizmetkar liderlik kavramını anlama, empati kurma, fikir ve görüşlerini

dinleme, duygusal olarak anlama ve onlardan sorumlu olanları destekleme konusunda özel beceriye sahip bir kişi olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Genel biçimde hizmetkar liderlik modeli incelendiğinde takipçilerini de karar alma aşamasına dahil eden bir lider tipi olduğu görülmektedir. Bu tür liderlerin takipçilerinin refahını ve mutluluğunu göz önünde tuttuğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü ve karizmatik liderlik vasıflarını da bünyesinde barındırmaktadır. İzleyenlerin başarılarını ön planda tutan hizmetkâr liderler, insanlığın ve toplumun refahını göz ardı etmezler. Başka bir deyişle, karşılıklı yarar sağlayan stratejileri vardır.

3.3.4.9 Karizmatik lider

Karizmatik liderlik teması üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır. 1980'li yıllardan daha öncesinde yapılan araştırmalarda karizma, siyasi büyüklük, sosyal etkinliği veya dini liderliği kapsadığı şeklinde değerlendiriliyordu (Oktay ve Gül, 203: 404). Karizma kavramı eski Yunana kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu görülmekte ve eski Yunanca da “Tanrı'ya ilham verme becerisi” anlamına gelir.

Toplumun liderlere oldukça fazla ihtiyaç duyduğu zamanlara bakıldığında genellikle kargaşa, ekonomik kriz ve savaş zamanları olduğu görülmektedir. İnsanların onları bir araya getirecek ve kriz durumlarında onlara rehberlik edecek liderlere ihtiyacı vardır. Tarihsel savaşa baktığımızda, karizmatik liderlerin de genel itibariyle harp zamanında ve olağandışı olaylarda ortaya çıktığı görülmektedir. Gandhi, Hitler, Atatürk, M. Luther King gibi karizmatik liderler ülkelerindeki savaşta büyük bir boy gösterdiler (Gül ve Aykanat, 2012: 18-19).

Karizmatik liderlik teorisinin ortak paydalarından biri, bir gereklilik olmasa da bir organizasyonun yaşadığı kriz, stres, değişim veya bozulmanın karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracağıdır. Dahası, kriz zamanlarında en etkili liderlerin karizmatik olanlardan geldiği söylenir (Arslan, 2009: 4). Literatüre bakıldığında, İsviçreli Jurg Weber'in ilk olarak karizmatik liderlikten bahsetmiştir. Weber, 1947'de sıradan insanlardan farklı olarak

karizmatik liderlerin ilahi ayrıcalıklara, üstün güçlere ve nitelikleri haiz olduğunu söylemiştir (Baltaş, 2001: 133).

House'a (Aykanat ve Yıldız, 2016: 204) göre karizmatik liderler "takipçileri üzerinde derin ve benzersiz bir etkisi vardır. Takipçiler, liderin inançlarının doğru olduğuna inanır, lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden itaat eder. Takipçiler bu tür liderlere sevgi ve şefkat duyarlar, grubun veya organizasyonun misyonuna tutkuyla bağlıdırlar ve yüksek performans hedeflerine sahiptirler. House ayrıca teorik önermesinde karizmatik liderlerin dört temel özelliğinden, yani davranışları ve etki yöneliminden bahsetti. Bunlar, ideolojik hedefleri belirlemek ve ifade etmek, beklentileri yüksek kitlelerle iletişim kurmak, modelleme ve motive edici motorlardır".

Shamir ve diğer yazarlar tarafından izleyiciler ile karizmatik liderler arasında yer alan etkileşime dikkate edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu etkileşim sonucunda liderin mizyon ve vizyonu doğrultusunda takipçi benlik saygısı gelişir, lider değer ve hedefleri takipçiler tarafından güçlü bir şekilde içselleştirilir ve bu değerlere güçlü bir kişisel veya ahlaki değer kattığı gözlemlenebilir. Ayrıca bağlılık gelişir ve takipçilerin kişisel çıkarları bir süre sonra örgüte olan gönüllü çıkarlara dönüşür (Arabacı vd., 2014: 196).

Karizmatik lideri özel yapan; vizyon, durumları net ve birden çok boyutlu olarak değerlendirebilme, inandığı değerleri çok güçlü biçimde benimseme, inandığı hedeflere ulaşabilme ve onları köklü değişim için harekete geçirebilme becerisidir. Bu tür liderler genellikle geçiş veya kriz zamanlarında ortaya çıkar. Çünkü bu tür bir liderlik altında otorite tamamen otomatik olarak kazanılır (Şahin vd., 2015: 79).

Karizmatik Liderlik Özellikleri: Karizmatik liderlerin vasıfları liderden lidere değişse de genel itibarıyla karizmatik liderlerin müşterek özellikleri, becerileri, ilgi duyduğu alanları ve kişisel niteliklerinin ortak paydasında bulmak mümkündür. Karizmatik liderler, takipçileri için çok etkili yönlendirme becerilerine sahiptir. Karizmatik liderler genellikle olağanüstü dışavurumculuğa, kendine güvene, kendi kaderini kendisinin tayin etmeye ve iç çatışmalardan kaçınmaya sahiptir.

Weber'e göre karizmatik liderlerin kendi tarzları ve liderlik tarzları bulunmaktadır. Ancak bu liderlik biçimi, liderin durumuna ve sahiplendiği misyon şeklinde göre farklılaşmaktadır. Karizmanın kaynağı sürekli değiştiği için karizmatik güçlerin doğası farklı olabilir (Güney, 2015: 429).

Karizmatik liderlikte en mühim teorilerden biri Conger ve Kanungo'ya ait Karizmatik Atıf teorisidir. Cogner ve Kanungo, 1987-88 yıllarında karizmatik liderlik üzerine çalışmalarını derinleştirerek Karizmatik Atıf teorisini geliştirdiler. 1989'da sahadaki deneyleri, teorilerini daha sağlam bir temele oturtan önemli araştırmalara yol açtı. Cogner ve Kanungo, karizmatik liderlerin vasıflarını aşağıda yer alan başlıklar altında incelemiş ve karizmatik liderleri başkaca liderlerden belirli şekillerde ayıran özellikleri açıklamaya çalışmıştır:

Birinci özellik etkin bir vizyon oluşturmak için karizmatik liderlerin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden ilki, başkalarını vizyonlarını gerçekleştirmeleri için güçlendirmeye ve güçlendirmeye odaklanan bir karakter eğilimi olarak tanımlanır. İkinci özellik ise vizyonun gelişmesi açısından olması gereken bilişsel becerileri kapsamaktadır. Güçlendirme ve yetkilendirmeye odaklanmadan vizyonun belirlenememesidir. Üçüncüsü, vizyonu bir birlik duygusu yaratma açısından tartışılmıştır. Dördüncüsü, vizyon kavramı, takipçilerin amaçlarını ve faaliyetlerini aynı amaca doğru yönlendiren ve koordine eden bir organizasyon planı olarak ifade edilmiştir. Son olarak vizyonu, organizasyonel kuralların ve süreçlerin geliştirilmesi için temel oluşturan yapı şeklinde tanımlar.

Conger, vizyonun olabildiğince basit olması, istenen bir amacı ifade etmesi, olan duruma hitap etmesi, üyelerin bireysel beklentilerine hitap etmesi ve genellikle bir risk faktörü içermesi gerektiğini ifade etmiştir (Göl ve Çöl, 2003: 166). Diğer bir deyişle; Cogner, mevcut duruma göre vizyon belirlemeye ve değişime uyum sağlamaya odaklanmıştır. Kuruluşlar, hızla bir şekilde gelişen teknolojik ve çevresel değişikliklere etkin bir biçimde alışabilenle hayatta kalabilirler. Bu sebepten dolayı, kriz riski altında harekete geçmenin tamamen başarısız olduğunun bilindiğini ve hiç harekete geçmemekten çok daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamıştır.

Karizmatik liderler, klasik yöntemlerin ötesine geçebilir ve takipçileri geleneksel iş yöntemlerinin çok fazla etkisi olmadığını fark ettiğinde diğer yöntemleri kullanabilir. Geleneksel yöneticiler statüko içinde değişiklikler yaparken, karizmatik liderler statükonun ötesine geçebilir ve girişimci ruha ve değişimi teşvik edici niteliklere sahip işletme ve örgütleri yenileyebilirler.

3. 4 Liderliğin Kaynakları

Güç, belirlenen hedeflere göre liderlerin astlarını etkilemede etkili olan kilit bir özelliktir. Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir. Kısacası güç, bir astın bir liderin emirlerini takip edip etmediğini belirleyen bir faktördür (Güney, 2015: 65). Liderler, güçlerini başkalarını etkilemek ve karşılıklı olarak yararlı sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Liderlerin örgütlerinde güç kazanma biçimleri ve karşılaştıkları sorunları çözmek için gücü kullanma biçimleri, yönetimin etkisi ve örgütsel amaçlara ulaşılması üzerinde önemli etkisi olan bir husustur (Barutçugil, 2014: 56).

French ve Raven, liderin takipçilerini etkileyebilmesi amacıyla kullanabilecekleri güç kökenlerini beş grupta incelemiştir. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç şeklindedir (Eraslan, 2004, <http://dhgm.meb.gov.tr>, E.T. 28.01.2022). Bireyler başkalarını etkileyebilmek için tehditler, ödüller ve bilgilerden çok daha fazlasını kullanırlar. Günümüzde bireyler, başka kimseleri belirli eylemleri yapmaya zorlamak ya da talimat vermek amacıyla farklı güç stratejileri kullanmaktadırlar. Yaygınlaşan ve her gün kullanılan pek çok güç taktiği örneği var. Bu taktiklerden bazıları iş birliği, zorbalık, eleştiri, şikayetler, müzakere, kaçınma, manipülasyon ve sosyalleştirme içerir.

3.4.1 Karizmatik güç

Karizmatik güç, liderin bireysel vasıfları ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Takipçileri etkileyen liderin gücüdür. Karizmatik güç, takipçilerin övgülerini ve liderlerle olan özdeşleşmeyi etkiler. TDK'da karizma kavramı etkileme olarak geçmektedir. Bu nedenle, izleyiciyi etkilemek için bir fırsat sağlar. Karizmatik güç, liderlerin takipçilerine ilham verme ve onların arzu ve beklentilerini ifade etme yeteneğini etkiler. Karizmatik güç, inananlara güven ve sadakat etkisini

getirir. Karizma, kelime anlamı olarak çekicilik anlamına gelmektedir. Liderlerin takipçiler için çekici olması onları lider gibi gösterir. Bu sizi liderlere karşı daha duyarlı hale getirir. Karizmatik hakimiyet, vizyon ve misyonu başkalarına esin veren liderde yatar. Kişinin algıladığı olağanüstü niteliklere dayanır.

3.4.2 Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç esasında şüphe ve korkuya dayanmaktadır. Takipçilerin korkmuş oldukları her şey esasında da gücün kaynağını oluşturmaktadır. Bu husus, liderin verdiği kararlara uymadıkları takdirde astları kontrol edebilme ve cezalandırabilme gücünün yansımasıdır. Bu husus ise liderin otoritesini temsil etmektedir. Liderin gerçek anlamıyla cezalandırma gücünü haiz olması ve astlarının lideri bu haliyle tanınması mühimdir. Bu durum ise astların kendilerine verilen görevleri yerine getirmedikleri için cezalandırılacağı korkusuyla iş yapmak anlamına gelir.

3.4.3 Yasal güç

Yasal güç, bir organizasyon içindeki bir liderin konumundan kaynaklanan bir otoritedir. Yasal otorite aynı zamanda otoriteyi temsil eder. Bu güç ile grup içindeki kişiler yönetici ve liderlerden gelen emirlerine uymak zorunda hissederler. Bu zorunluluğun çeşitli nedenleri vardır. Bunda toplumun kültürel değerleri etkili olduğu söylenebilir. Yasal güç, bir bireye atama veya seçim yoluyla bir kuruluş içinde belirli bir pozisyonda yer alması için verilen yetkiyi ifade eder.

3.4.4 Uzmanlık gücü

Uzmanlık güç, liderin kendine özgü bilgi, beceri ve deneyiminden elde edilen bir güç türüdür. Takipçilerin farkındalığı önemlidir. Lord Bacon'ın “bilgi güçtür” sözü bu başlıkta iyi anlaşılmalıdır. Takipçiler, liderlerin ferdi becerilere ve kapsamlı bilgiyi haiz olduğuna inanırlar. Liderin takipçileri üzerindeki etkisinden dolayı; takipçilerin liderden çok daha az bilgi ve beceriye sahip olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler, uygulama, analiz etme ve kontrol etme yeteneğini haiz olmalıdır.

3.4.5 Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme ve bunu sürdürme gücüdür. Burada yönetici çalışanı ödüllendirir. Ödül gücü, ödül alma ve grup içinde tanınma umuduyla bir liderin arzularının takipçileri tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir. Liderler başkalarını ödüllendirme yeteneğine sahip olduklarında, takipçilerini etkilemek için büyük bir güce sahip olurlar. Liderler; örgüt içinde ücret ve terfilerin yükseltilmesinde rol oynayarak astlarını etkileyebilirler. Ödüller maaş artışları, terfiler, artan sorumluluklar ve övgü şeklinde olabilmektedir. Ödüllendirme, izleyicileri aktif olarak motive eder ve ödüllendiren kişiye olan bağlılığı artırır.



4. FARKLI LİDERLİK TÜRLERİNİN KRİZ SÜRECİNE YAKLAŞIMLARI

4.1 Kriz Yönetiminde Liderlik

Kriz zamanları, diğerlerinden değişik bir liderlik şeklide gerektirir. Bir kriz durumunda yapabileceğiniz çok şey vardır. Kriz liderlerinin güçlü analitik becerilere, karar verme bilincine, her bir konu hakkında bilgiye ve koşullar değiştikçe farklı özelliklere sahip olması gerekir. Lider beceri, bilgi ve deneyimine en çok kriz ve kriz sonrası organizasyonel yeniden yapılanmalarda dönemlerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin görevi, liderliğini yaptığı örgütü krizden korumak ve engellenemiyorsa krizi başarıyla atlattır. Kuruluşların krizleri yönetmede ve sorunları çözmeye liderleri vardır. Bu sebeple liderler çoğunlukla kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır.

Liderler, yönetici anlamına gelmez ve işletmelerin bir kriz durumunda yöneticilerden daha fazla lidere ihtiyacı bulunmaktadır. Liderlik yaratıcılık, uyarlanabilirlik ve çevikliğe odaklanırken, yönetim kopyalama ve sürdürmeye odaklanır. Yönetici kapanış gelir tablosunun son genel merkezine bakarken, lider ufka doğru bakmaktadır. Yöneticiler kontrollere, sistemlere, politikalara, süreçlere ve yapılara odaklanırken, liderler güven ve ilişkiler oluşturmaya odaklanmaktadır (Tuğcu, 2017: 20). Bir organizasyonun liderinin başarısı, krizin organizasyon üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için kritik öneme sahiptir. Smits ve Ezzat, liderlik ve ekip çalışmasının etkili kriz yönetiminin kilit unsurları olduğunu söyledi. Ancak bir şirketin krize girmesinin en önemli nedeni, üst düzey yöneticilerin ya krizin farkında olmaması ya da örgütü krizden kurtaramamasıdır (Soysal vd., 2011: 225).

4.2 Liderlik Türlerinin Kriz Sürecine Yaklaşımları

4.2.1 Vizyoner liderlik ile kriz sürecine yaklaşım

Sashkin ve Rosenberg'e tarafından geliştirilen vizyon hayal etmek değil aksine geleceği yaratmaktır. Vizyonları sayesinde liderler ileride ne yapacakları

ve yapmaya çalıştıklarını ne şekilde başarılı olacakları konusunda kararlar alırlar. Yapısı gereği, bir vizyona sahip olma isteği sürekli olarak oradadır. Aksi takdirde liderlikten söz edilememektedir. Bu nedenle vizyon, liderliğin tamamlayıcısı ve de ayrılmaz bir parçasıdır. Bu sayede belirsizliği iyi analiz edebilecek ve ortaya çıkan sorunları çözerek fırsat yaratabilecek fikirler üretebilecek düşünme gücüne sahip olurlar. Ayrıca vizyoner liderler, riski en aza indirerek yaratılan fırsatları yakalamayı hedefleyen bir vizyonla organizasyonu geleceğe hazırlarlar (Düzgün, 2020: 500).

Vizyoner liderler, toplum ve kuruluşlarının ilerisini gören ve planlama yapan kişilerdir. Ayrıca vizyon sahibi olan liderler mevcut olan riski başarıya döndürebilmek amacıyla stratejiler geliştirme ve fiili hareket alternatifleri sunmaktadırlar (Erçetin, 200: 68). Maxwell'e göre, krizdeki etkili lider, etkili kararlar almalarına yardımcı olacak net bir vizyona sahiptir (Maxwel, 1999: 87). Uzun vadeli krizleri daha iyi yönetebilen, kayıpları en aza indiren yeni bir vizyonla kriz sonrası dönüşümü gerçekleştirebilen ve organizasyonunu kendinden emin bir şekilde bir üst seviyeye taşıyabilen liderler vizyoner liderlerdir.

Liderlerin kriz öncesi dönemde kriz belirtilerini fark etmeleri halinde, riskleri kriz başlamadan en aza indirmeleri ve belki de liderin belirsizliği öngörme ve analiz etme yeteneği sayesinde örgütü tehlikeye atabilmeleri ile geleceği engelleyebileceklerine inanılmaktadır. Ayrıca vizyon sahibi liderlerin kriz durumlarının üstesinden başarıyla geleceğine inanılmaktadır, nitekim vizyonlu liderlerin başarıya yönelik riskler yaratan stratejiler geliştirmelerini ve eylem seçenekleri sunmalarını, kriz durumlarını çözmeye yardımcı olacak etkili kararlar almalarını ve uzun süreli krizleri doğru yönetmelerini sağlayacaktır (Düzgün, 2020: 501).”

4.2.2 Otokratik liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı

Otokratik liderlik, liderlerin görevleriyle çok daha fazla ilgilenmelerini, hızlı ve daha etkili kararlar almalarını sağlar (Dinçer ve Fidan, 1996: 349-351). Bu kapsamda, kriz durumlarında başarılı sonuçlar elde etmek için ekip üyeleriyle anlaşmak zorunda kalmadan hızlı kararlar vermeniz gereken durumlarda bu uygun bir liderlik şekli olabilir.

Ancak bu liderlik biçimi, kalifiyesiz çalışanlar tarafından gerçekleştirilen her zamanki görevleri gerektiren işler için de kullanılması uygundur. Arslan gerektiğinde hızlı karar vermeyi sağlamak için krizin her üç aşamasında da otokratik liderlik tarzlarının tercih edilebileceğini savunmaktadır (Arslan, 2013: 185). Ancak bu liderlik biçiminin en büyük dezavantajı, liderlerin bencil davranışlarını ve astlarının duygu ve inançlarını görmezden gelmesidir. Bu liderlik biçiminde, liderden başka hiç kimse planlar, programlar, hedefler ve iş uygulamaları hakkında konuşma yetkisine sahip değildir. Sonuç olarak, otokratik liderlerin yürüttüğü sistemdeki yenilik en aza indirgenir (Dinçer ve Fidan, 1996: 346). Liderin bencil davranışları ile çalışan beklentilerini göz ardı etmek, motivasyon azalması, anlaşmazlıklar ve çalışanlar arasında çatışmalar gibi psikolojik memnuniyetsizliklere yol açabilir. Ayrıca, zamanla çalışanlar kendilerine önemsemeyen yönetimden nefret etmeye başlar ve çalışma isteklerini kaybederler.

4.2.3 Eğitici Liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı

Eğitici lider, görev performansı üzerinde çalışanın kişisel gelişimine öncelik verir ancak genellikle daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlar. Eğitim liderleri, çalışanlarını gerçekten önemser ve onları işleri halletmenin bir yolu olarak görmez. Bu liderlik biçimini uygulamak isteyen yöneticiler, danışmanlık rollerinde, çalışanların amaç ve değerlerini ortaya sunulması ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmada başarılıdır (Düzgün, 2020: 503). Eğitici liderlikte yöneticiler, çalışanların uzun vadeli kendilerini geliştirmeleri için kişisel ve işle ilgili konulara atıfta bulunabilecekleri ve işle ilgili bilgileri paylaşabilecekleri bir organizasyon kültürü oluştururlar. Bu liderlik biçiminde sürekli olarak öğrenme, organizasyon kültürünün bir parçası biçimine gelir ve yaratıcı ve de yenilikçi düşünme teşvik edilir (Düzgün, 2020: 503).

Eğitici liderin yönetiminde, işle ilgili konuları araştırmak ve işle ilgili bilgi alışverişi yapmak, kriz öncesi ve kriz sırasında alınan kararların etkinliği ve hızını yavaşlatacağı; kriz öncesi ve kriz süresini olumsuz etkileyebileceği; yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin sürekli öğrenme ile desteklendiği bir örgüt kültürü oluşturularak, bu yenilikçi ve yaratıcı fikirler sayesinde kriz sonrası

dönem başarılı veya en az zararla ayakta kalması beklenir. Yönetimin yeniden kendince yapılanma sürecinde ortaya çıkması ve bu dönemin en önemli amacının yeni bir yeniden yapılanma dönemine geçiş olması nedeniyle kriz sonrası dönemde eğitim liderliği tarzının olumlu sonuçlar doğuracağına inanılmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 89).

4.2.4 İlişki odaklı liderlik ile kriz sürecine yaklaşımı

İlişki odaklı liderler, işletme içinde ve dışında kurdukları iyi ilişkileri, belirlenen organizasyonun hedeflerine ulaşmak, çalışanlarla güçlü duygusal bağlar kurmak ve sadakat oluşturmak için çalışanları yönetirler (Goleman vd. 2002: 124). İlişki eksenli liderlik, örgüt iklimi kapsamında olumlu bir etkiye sahiptir. Bu liderlik türü zor zamanlarda çalışanları değerlendirmek ve desteklemek, onların şirkete bağlılıklarını ve bağlılıklarını artırır. İlişki eksenli liderlik, çalışanların değişime hazırlanmaları için davranışsal ve bilişsel potansiyellerini geliştirirken çalışanların değişimi bir sorun olarak görmelerine de yardımcı olmaktadır.

Bu liderlik biçimini benimseyen liderler, değişimin sonucunun çalışanlarını nasıl etkileyeceği, ne gibi zorluklara yol açacağı, değişime nasıl katkıda bulunabilecekleri ve ne yapacakları konusunda harekete geçecektir. Yöneticilerin değişim sürecindeki ilişki odaklı liderlik davranışları, çalışanların duygusal motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

İlişki odaklı yöneticilerin çalışanları değişim sürecine duygusal olarak hazırlama davranışı, onların geleceğe yönelik korkularını azaltmaz, aksine artırmaktadır (Ergun ve Yalçınkaya, 2018: 681-696). İlişki liderliği biçimini benimseyen liderler, ilişkilerin son derece değerli olduğu günümüz dünyasında, kriz öncesi ve kriz sırasında ilişkilerin yarattığı veya yarattığı krizleri ve ilişkileri gerektiği gibi yönetebilmektedir.

4.2.5 Dönüşümcü liderlik ile kriz sürecine yaklaşım

Kriz durumlarıyla ilgili olarak, Bass dönüşümcü liderlerin, kriz anında yaşananlar kadar stresli şartlar da astlarının yaratıcı, düşünceli uygun çareler meydana getirmesi için bilgisel bir etken gibi kullanılarak kriz durumlarının kademeli olarak fırsatlara dönüşebileceğini” ifade etmiştir. Bu nedenle kriz

zamanlarında, dönüşmücü liderler, yükselme imkanlarını kaçırmamak için çalışanlarını her zaman fikirlerini belirtmeleri yönünde teşvik etmelidir. Bu durum, fırsatları yakalamak ve kriz zamanlarında hayatta kalmak için organizasyona büyük fayda sağlayabilir.



SONUÇ

Hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünyanın geri kalanında zaman zaman ekonomik krizler yaşanmaktadır. Birçok nedenden bu durum dolayı olur ve etkileri bazen korkunç bazen de hafif şekilde hissedilir. Bir organizasyonun bu krizlerden önceden haberdar olması, bunlara hazırlıklı olması ve bunlara karşı koyabilmesi çok önemlidir. Bu bağlamda liderler ve yöneticiler, örgütsel stratejilerin belirlenmesinde, geleceğe yönelik kararların alınmasında, olası sorunların öngörülmesinde ve önleyici tedbirlerin alınmasında giderek daha önemli hale gelmektedir. Liderlik söz konusu olduğunda, fark yaratmak ve diğer liderlerden izole olarak ilerlemek için karizmatik liderlik becerilerine ihtiyaç vardır.

Yabancı işletmelerle ortaklıklar yoluyla büyüyen, genişleyen ve küreselleşen organizasyonların günümüz dünyasında, iç ve dış sorunları yönetmek giderek zorlaşmaktadır. Bu sorunlar karşısında yöneticilerin ve liderlerin etkin bir şekilde yönetemediği bir organizasyonun ayakta kalması imkansız olabilir. Bu konular, organizasyonun devamlılığı ve büyüme fonksiyonu için önemlidir. Dolayısıyla sorunların ve krizlerin çok önemli olduğu bir sistemde bu niteliklere sahip liderlik ve karizmatik bir yönetici anlayışı önemlidir. Karizmatik liderlerin daha önceki krizlerde örgütü bu sorunlardan korumak için harekete geçerek örgütü zarar görmemiş ve kriz döneminden çıkardıkları gösterilmiştir. Liderlik ve kriz arasındaki bu ilişki, bilimsel araştırmalarda tartışılmış ve incelenmiştir.

Bir organizasyonun yapısı, küresel yenilik ve teknolojik gelişmeye yanıt olarak sürekli değişiyor ve gelişiyor. İnovasyonun kaçınılmaz olduğu ve yeni fikirler, yeni fikirler ve yeni liderlik gerektirdiği bir organizasyonda, organizasyonu bu ruhla temsil eden ve yöneten karizmatik bir lider çok önemlidir. Özellikle teknolojik gelişme, girişimcilik ve yenilikçiliğe sahip gençlerin harika fikirler bulmasına ve bunları dünya çapında büyük ölçekli şirketler bulmak için uygulamasına olanak tanır. Teknolojiyi, inovasyonu ve

insan ihtiyaçlarını okuyan ve inceleyen kişilerin hem mevcut organizasyonlarda hem de sıfırdan başlayan işletmelerde başarılı olmaları çok muhtemeldir. Aslında bu kişiler, başka bir şirket battığında bir krizi fırsata çevirebilir.

Karizmatik liderlik ve organizasyon denilince akla genellikle iş gelmektedir. Karizmatik liderlik anlayışı sadece işletmelerde değil, devlet yönetiminde, öğretmenlerde, spor kulüplerinde ve daha birçok alanda kendini göstermektedir. Tüm karizmatik liderler, kendi alanında kitleleri harekete geçirmeye, onları fikir ve hedefler etrafında seferber etmeye ve başarıya götürmeye isteklidir. En büyüğünden en kğne kadar organizasyonların bariz sorunu, eğer bir organizasyon karizmatik bir lidere ve derin bir yönetim anlayışına sahipse, o organizasyonun var olduğu ve rekabet ettiği diğer organizasyonlardan daha başarılı olacağıdır. Çalışmada vizyoner, otokratik, eğitici, katılımcı, ve ilişki odaklı olmak üzere birden çok liderlik tarzlarının kriz yönetimindeki uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

KAYNAKÇA

AKSU, A. ve Deveci, S. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri”. *Education Sciences*, 4 (2), 2009, 448-464 .

ARSLAN, Aykut, “Kriz Yönetiminde Liderlik”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 18, Ekim – Kasım – Aralık 2009.

ARSLAN, Gökhan. **Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

ASUNAKUTLU, Tuncer, Dirlik, S., **Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma**, (der.) Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, Kriz ve Yönetimi, Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2009.

AYDEMİR, Muzaffer Demirci, M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :29 No:1, Mayıs, 2005, s.65-81.

AYKAÇ, Burhan “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, s.123-132.

AYKANAT, Zafer, Yıldız, T., “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2016, s.198-228.

BAKAN, İsmail, Bulut, Y., “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:31, 2004, s.151-176.

BAKAN, İsmail, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2011.

BAKAN, İsmail, Doğan, İ. Fatma, “Hizmetkâr Liderlik”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, s.1-12.

BALABAN, Semiha, **Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

BALTACI, Ali, “Paternalist Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Türk Eğitim Dergisi*, 2017, Cilt 2, Sayı 1.

BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 3. Basım, İstanbul, Mayıs 2001.

BARAN, Hitay **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A&G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, <https://www.yumpu.com/tr/document/view/23618265/isletmelerde-kriz-yonetimi-hitay-baran>, 2009, Erişim Tarihi: 02.01.2021.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2014.

BEKTAŞ, Çetin, “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 7, 2016, s.43-53.

BOZGEYİK, Abdullah, **Krizlerden Yükselerek Çıkın**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, Ocak 2008.

BOZKURT, Öznur, Güral, M., “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol. 13, Sayı/No: 4 (1-14), s.1-14.

BOZKURT, Yavuz, Akdeniz, B., “Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: Abd- Türkiye Karşılaştırması”, *Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1, s.95-114.

BOZTOPRAK, Hasan **Kriz Yönetimi Kavramlar ve Açıklamalar**, <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>, Erişim Tarihi: 27.12.2021.

BUDAK, Gülay, Budak, G., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları 7. Baskı, İzmir, 2004.

CAN Aktan, Coşkun, Ekonomik Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>, 2004,E.T. 28.12.2021.

CAN Aktan, Coşkun, Şen, H., “Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri”, *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, Kasım-Aralık 2001, Sayı:42, Cilt: 2, s.1-2. https://www.researchgate.net/profile/Hueseyin-Sen-8/publication/283120020_Ekonomik_Kriz_Nedenler_ve_Cozum_Onerileri/links/562b711d08ae22b170335429/Ekonomik-Kriz-Nedenler-ve-Coezuem-Oenerileri.pdf, E.T.28.01.2022.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi. 2011.

ÇALIŞKAN, Nurgül, Özkoç, A. Gökhan, “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, *Journal of Yasar University*, 2016, s.240-250.

ÇELİK, Cemile, Özdevecioğlu, M., “Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 9. 2002, s. 56-74.

DALAY, İsmail, **Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri**, <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>, E.T.25.01.2022.

DEMİR, Cengiz, Yılmaz, M. Kemal, Çevirgen, A., “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, s.129-152.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2013.

DİNÇER, Ö, Fidan, Y. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, 1996.

DURUKAN, Haydar, “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, s. 277-286.

DÜZGÜN, Ayşegül “Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği”, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, Y. 12, S. 23, Sonbahar 2020, s. 492-514.

ERASLAN, Levent, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlara Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar, 2004, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/162/eraslan.htm, E.T.28.01.2022.

ERASLAN, Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, No: 1, 2013, s.1-32.

ERÇETİN. Ş. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, 2000.

ERDEM, Orhan, Dikici, A. Metin “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009.

EREN, Erol **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, Nisan 2013.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul, 2008.

ERGÜN, E. ve Yalcinkaya, K., “Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması”. *Business and Economics Research Journal*, 2018, 9(3), 681-696.

G. BOLMAN, Lee, E. Deal, T., **Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak**, (Çev.) Ahmet Alpay- Abdurrahman Tanrıöğen, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, 2008.

GEDİKÇİ, Ayşe, Canöz Öndoğan, K. “Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1, Mart, 2015, s.36-61.

GENÇ, Nurullah, **Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 2004.

GOLEMAN, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. **Yeni Liderler**, Filiz Nayır ve Osman Deniztekin (çev.), Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.

GÖRAL, Ramazan “Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve, Selçuk Üniversitesi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 32, 2014, s.89-101.

GÖRAL, Ramazan, **Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı Ekim 2014.

GÜNDEBAHAR, Mücahit, **Yönetici Kavramındaki Değişiklikler Yöneticilik ve Liderlik Liderliğin Esası Liderlik Teorileri**, <http://www.academia.edu/5668976/Lider>, E.T.25.01.2022.

GÜNEŞ, Muharrem, Beyazıt, E., “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, s.15-33.

GÖL, Hasan, Çöl, G., “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Uçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 2003, s.163-184.

GÜLTEKİN, Nihat, Aba, E. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, s.205-226.

GÜNEY, Salih, **Liderlik**, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, 2015.

HAMARAT, Murat, **Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

HERMANN, Charles, F. **Uluslararası Krizler: Davranış Araştırmaları**, New York'tan İç görüler Özgür Basın, 1972.

JAMES, E. H. ve Wooten, L. P. **Leadership in Turbulent Times: Competencies for thriving amidst crisis**. Darden Business School Working Paper No.04-04, University of Virginia, Charlottesville, VA, 2004.

İ. BAKIR Arabacı, Müslim Alanoğlu, vd., “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Turkish Journal Of Educational Studies*, 2014, s.192-221.

İBİCİOĞLU, Hasan, Özmen, H. İbrahim, “Sebahattin Taş, Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2009, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 1-23.

İLHAN, Özge, Tekin, Y. Fatma, vd. **Durumsallık Yaklaşımı**, <http://eytepe.com/2016/02/24/Durumsallik-Yaklasimi/>, Erişim Tarihi: 25.01.2022.

İRVASA, Mehmet Ü. **Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

KARAKÖSE, Turgut, “Örgütler ve Kriz Yönetimi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 13 Ekim– 2007, Sayı: 1, s.1-15.

KARALAR, Serol, Küçükaltan, D., “Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:41, Ocak 2014, s.169-184.

KAYA, Seda, **Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, Kasım 1998.

Keklik, Belma, “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2012, s.73-93.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 14. Baskı İstanbul, Şubat 2013.

KOÇYIĞIT, Serdal, **Liderlik ve Nitelikler**, http://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri, s.12, E.T.24.01.2022.

KURTULUŞ, Yaşar İ. **Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009.

MAXWEL, C. J., **Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999

NİLHAN PATAN, Günseli **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.

OFLUOĞLU, Gökhan, Mısırlı, K., “İşletme ve Kriz Yönetimi”, *Kamu-İş*; Cilt: 6 Sayı: 2, 2001.

OKTAY, Ercan, Gül, H., “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt/sayı: 10, 2003, s. 403-427.

OKUMUŞ, Fevzi “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Sayı: 1-2, s.203-212.

ORDU, Aydan, Tanrıoğen, A., “İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, Ocak, 2013, s.93-106.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine, Sevim, L. “Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl:2005, Cilt:12 Sayı :2, s.91-103.

ÖZDAŞLI, Kürşat, Karayel, M., “Kriz Dönemi İşletme Uygulamalarında İşletme ve Yönetici Özelliklerine Göre Farklılaşmalar Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 2010, Cilt: 47 Sayı: 542.

ÖZDEN, Kenan, **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2011.

ÖZTÜRK, Cemal, “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 8, 2016, s.3085-3098.

PİRA, Aylin, Sohodol, Ç., **Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2015.

SEÇİLMİŞ, Cihan Sarı, Y., “Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt:15, Sayı:1, s.501-520.

SEVİM, Adnan, Sürmeli, A., **İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP**, (del.) Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, 1. Baskı İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Eylül, 2009.

SOYSAL, Abdullah, Paksoy, H. Mustafa, vd., “Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011. s.222-248.

SUMER, Haluk, Pernsteiner, H., **Kriz ve Yönetimi**, 1.Baskı, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Eylül 2009.

ŞAHİN, Ali, Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli, E., “Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı”, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* Yıl:2015 Cilt:18 Sayı: 2, s.73-96.

TACK, Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim.** (Çev.): Yakut Güneri, İstanbul, İlgi Yayıncılık. 1994.

TAGRAF, Hasan, N. Arslan, T., “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.149-160.

TAŞDEMİR, Erdem, “Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Dergisi*, Güz 2009, Sayı: 29, s.149-165.

TEKİN, Mahmut, Çiçek, E., “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s. 63-68.

TEKİN, Ö. Faruk. Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:18 Sayı:2, 2015, s.119-135.

TENKİLİMOĞLU Dilaver, Öztürk, Y. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004.

TİTİZ, İsmet, Çarıkçı, H. İlker, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 203-218.

TUĞÇU, Şule T., “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:2. 2017, s.16-22.

TUTAR, Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2007.

TÜZ, Melek, Haşit, G., İpçioğlu, İ.ve K. Suher, İ., **Kriz İletişimi ve Yönetimi**, (Editör: Gürkan Haşit), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1776, Ocak, 2013.

TÜZ, Melek V., **Kriz Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 5. Basım, 2004.

UĞURLUOĞLU, Özgür, Çelik, Y., “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2 2009, s.121-156.

UYAN, Özgül “İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması”, *International Conference On Eurasian Economies*, 2016.

UYSAL, Osman, **Liderliğin Anatomisi**, 1. Baskı, Akçağ Basım Yayıncılık, Ankara, 2007.

ÜLGEN, Hayri, Mirze, S. Kadri **İşletmelerde Sratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık 6. Baskı İstanbul, Nisan, 2013.

YAVAŞ, Hikmet, “Doğal Afet Yönetimi ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir’de Deprem Riski”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 3, 2001, s.118-138.

YILMAZ, Hakan, **Stratejik Liderlik**, Kumsaati Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2010.

YİĞİT, Sema, Yazarkan, H., “Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 41, 2014, s.71-84.

ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ağustos 2001.

ZİNCİR, Oya ve Yazıcı, S., “Kriz Yönetimi ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı”, İstanbul Üniversitesi”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2013., Cilt: 0, Sayı: 49 s.65-82.

ÖZGEÇMİŞ

Merve KIRMIZI KAYA ilk ve orta okulu Atatürk İlköğretim Okulunda, liseyi ise Okyanus Koleji Anadolu Lisesinde okudu. 2011’de Yakın Doğu Üniversitesi Hukuk Fakültesinde başladığı lisans öğrenimini 2015 yılında tamamladı. İstanbul Ayvansaray Üniversitesi İşletme Programında tezli yüksek lisans öğrenimine 2020 yılında başladı. Şu anda Doğa Sigorta genel müdürlüğünde Hukuk departmanı müdür yardımcısı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.