

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

LİDERİN/YÖNETİCİNİN KRİZ
İLETİŞİMİNDEKİ ROLÜ
VE ÖNEMİ

Feride Akım

2501020455

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serra Görpe, APR

İstanbul, 2005

ÖZ

Bu çalışmada, çağımızın hızlı değişim ve gelişim ortamı içinde daha da anlam kazanan kriz yönetim sürecine verilen önem, kriz olgusuna bakış açısı ve yöneticilerin liderlik profiline ne kadar yakın olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Çalışması'nın 2003 yılı sonuçları doğrultusunda, endüstriyel faaliyet kollarına ayrılmış 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki (üretimden net satış miktarı rakamları doğrultusunda hazırlanan listeye göre) yöneticilere, kriz yönetimi sürecindeki etkinliklerini ve lider-yönetici pozisyonlarından hangisine yakın olduklarını belirleyici bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütlerin kriz yönetim sürecinin gerekliliklerini yeterince yerine getiremedikleri ve katılımcıların daha çok yöneticilik özellikleri taşıdıkları, liderlik özelliklerine tam olarak sahip olmadıkları saptanmıştır.

ABSTRACT

In this study, the importance attributed to crisis in this fast growing and developing century is investigated and the perspective of managers/leaders to crisis communication is analyzed.

A research has been conducted with 'Turkey's 500 Top Industry Enterprises' of Istanbul Chamber of Industry. These enterprises have been selected in taking consideration their industry and the "net sales amount of production" according to 2003 data released by Istanbul Chamber of Industry. A mail survey has been conducted with the executives of these enterprises. The purpose of the study is to measure their responses during crisis situations and whether they carry more managerial or leadership skills. It could be concluded that these corporations do not effectively handle crisis situations and the participants of the survey possess more managerial rather than leadership skills.

ÖNSÖZ

Örgütler, sorunsuz dönemlerde rutin işlerini bir plan doğrultusunda yürütürken; gerginlik ve belirsizlik gibi olumsuz süreçlere gebe kriz dönemleri, özel bir çaba ve çalışma gerektirir. Yoğun bir çalışma ve analiz dönemini gerektiren bu süreç, bazı temel ilkeleri kapsar. Bu ilkeler, biçimsel bir yönetim stratejisinin temelinden çok empatiye dayalı bir iletişim stratejisinde şekillendiğinde başarıyı getirir.

Kriz dönemlerinde, organize çalışmanın, iletişim faaliyetlerinin, geleceği öngörerek mevcut bir plan dahilinde hareket etmenin ve nihayet örgüt yapısında ön planda olan birtakım değerlerin, örgütü güçlü kıldığını dikkate alarak, büyük kapasiteli örgütlerin konuya ilişkin duyarlılıklarını incelemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümü Türkiye'nin 500 büyük Sanayi Kuruluşu'nun üst düzey yöneticileri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının cevaplandırılması ve geri dönüşü konusunda konuya hassasiyetle eğilen duyarlı yöneticilere teşekkür ederim.

Çalışma süresince, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen, beni yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Serra Görpe'ye, eleştiri ve fikirleriyle görüş açımı zenginleştiren, tüm çalışmalarımnda cesaret veren sevgili eşim Kaan Akım'a, kaynak seçiminde, konunun geliştirilmesinde ve diğer çalışmalarımnda zamanını ve bilgilerini benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Seda Mengü'ye, anket sorularının oluşturulmasında ve araştırma analizlerinde sabrını ve yardımlarını esirgemeyen Dr. Ece Karadoğan Doruk'a ve manevi yardımlarıyla her zaman yanımda olan aileme bütün kalbimle teşekkürler....

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM

1.1. Kriz ile İlgili Genel Bilgiler.....	7
1.1.1. Krizin Tanımı, Kapsamı.....	7
1.1.2. Krizin Niteliği ve Boyutları.....	9
1.2. Krize Neden Olan Faktörler.....	10
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz.....	10
1.2.1.1. Doğal Felaketler.....	11
1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar.....	11
1.2.1.3. Teknolojik Yenilikler.....	12
1.2.1.4. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler.....	13
1.2.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	14
1.2.1.6. Güçlü Rekabet.....	15
1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Kriz.....	15
1.2.2.1. Örgütsel Yapı.....	15
1.2.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü.....	17
1.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar.....	18
1.2.2.4. Veri Toplama ve İşleme Sorunları.....	19
1.2.2.5. Örgütlerin Geçmişi ve Tecrübeleri.....	20
1.2.2.6. Örgütlerin Yaşam Evreleri.....	21

1.3. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimindeki Temel İlkeler.....	21
1.3.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	25
1.3.1.1. Proaktif Kriz Yönetimi.....	25
1.3.1.2. Reaktif Kriz Yönetimi.....	26
1.3.1.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	26
1.3.1.4. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	27
1.4. Kriz Yönetim Programı.....	28
1.4.1. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	28
1.4.1.1. Stratejik Yönetim.....	29
1.4.1.2. Teknik ve Yapısal Yönetim.....	30
1.4.1.3. İletişim Yönetimi.....	30
1.4.1.4. Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi.....	32
1.5. Kriz Yönetim Süreci.....	33
1.5.1. Kriz Sinyalinin Alınması.....	34
1.5.2. Krize Hazırlık ve Korunma.....	35
1.5.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	39
1.5.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması.....	40
1.5.5. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	42
1.5.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon.....	44
1.5.7. Öğrenme ve Değerlendirme.....	46

2. BÖLÜM

KRİZ SÜRECİNDE ETKİN LİDERLİK

2.1. Liderliğin Temel Nitelikleri.....	47
2.2. Liderlik Kavramı ve Kapsamı.....	47
2.3. Başlıca Liderlik Biçimleri.....	49
2.3.1. Otokratik Lider.....	50
2.3.2. Demokratik ve Katılımcı Lider.....	51
2.3.3. Liberal Lider (Laissez-Faire).....	52
2.3.4. Transaksiyonel ve Transformasyonel Lider.....	54
2.3.5. Karizmatik Lider.....	56

2.3.6. Durumsal Lider.....	60
2.3.7. Atanmış Lider.....	61
2.3.8. İşlevsel Lider.....	62
2.3.9. Vizyoner Lider.....	63
2.3.10. Kültürel Lider.....	66
2.3.11. Etik Lider.....	68
2.4. Liderlik Biçimleri Üzerine Değerlendirme.....	69
2.5. Yöneticilik ve Liderlik.....	76
2.6. Etkili Liderlikte Önemli Unsurlar.....	82
2.6.1. Empatik İletişim.....	82
2.6.2. Etkili İletişim.....	84
2.6.3. Güdüleyici İletişim.....	87
2.6.4. İkna Edici İletişim.....	89
2.6.5. Etkili Ekip Kurmak.....	90
2.6.6. Liderlikte Duygusal Zeka.....	92
2.7. Kriz Sürecinde Etkili Liderlik ve Yöneticilik.....	95

3. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİK/LİDERLİK DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı.....	99
3.2. Araştırmanın Yöntem Kapsamı.....	99
3.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	100
3.3.1. Veri Girişi.....	100
3.3.2. Araştırma Verilerinin Sunulması.....	100
3.4. Araştırma Sonuçları.....	101
3.4.1. Birebir Tablolar.....	101
3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımı.....	101
3.4.1.2. Yaş Dağılımı.....	101
3.4.1.3. Eğitim Durumu.....	102
3.4.1.4. Örgütte Hangi Ünvanla Görev Alındığı..	103

3.4.1.5. Örgütteki Görev Süresi.....	104
3.4.1.6. Faaliyet Gösterilen Alana İlişkin Sektörel Dağılım.....	105
3.4.1.7. Örgüt Yapılarında Yer Alan Unsurlara İlişkin Önem Sıralaması.....	107
3.4.1.8. Örgütte Kurumsal İletişim Faaliyetleriyle İlgili Bir Bölümün Varlığı.....	109
3.4.1.9. Kurumsal İletişim Faaliyetleriyle İlgili Bölümün Adı ve Kapsamı.....	109
3.4.1.10. Krize Bakış Açısı.....	110
3.4.1.11. Kriz Yönetim Planının Varlığına İlişkin Değerlendirme.....	111
3.4.1.12. Kriz Planını Kimlerin Hazırladığına İlişkin Değerlendirme.....	111
3.4.1.13. Kriz Planının Hazırlanmasında Alınan Görev.....	112
3.4.1.14. Kriz Yönetim Planının Güncellenme Süresi.....	112
3.4.1.15. Kriz Yönetim Ekibinin Varolma Durumu.....	113
3.4.1.16. Kriz Yönetim Ekibinde Alınan Görev..	114
3.4.1.17. Örgütte Çalışılan Dönemde Kriz Yaşanması Durumu.....	115
3.4.1.18. Yaşanılan Krizin Nedenlerine İlişkin Dağılım.....	116
3.4.1.19. Yaşanılan Kriz Durumlarına İlişkin Değerlendirme.....	117
3.4.1.20. Kriz Dönemlerinde Danışmanlık Firmalarından Destek Alınması Durumu.....	122

3.4.1.21. Kriz Anında Çalışanlara Yönelik Bir Bilgilendirme ve Motivasyon Programı Verilmesi Durumu.....	123
3.4.1.22. Bilgilendirme ve Motivasyon Programına İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	124
3.4.1.23. Kriz Sonrası Durum Değerlendirmesi Yapılmasına İlişkin Durum.....	125
3.4.1.24. Durum Değerlendirmesiyle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	125
3.4.1.25. Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanlara Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	126
3.4.2. Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Çalışması.....	128
SONUÇ.....	132
KAYNAKÇA.....	144
EKLER.....	164
EK 1: 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun 12 Endüstriyel Faaliyet Koluna Ayrılmış Listesi.....	164
EK 1: Kriz Yönetimi Araştırması Soru Formu.....	165
EK 2: Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Araştırması Soru Formu.....	170

TABLÖLAR

Tablo no:	Tablo adı
Tablo 1:	Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....29
Tablo 2:	Otokratik, Demokratik/Katılımcı ve Liberal/Laissez Faire, Liderlik Biçimlerinin Karşılaştırılması.....53
Tablo 3:	Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları.....67
Tablo 4:	Başlıca Liderlik Biçimlerinin Karşılaştırılması.....76
Tablo 5:	Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....77
Tablo 6:	Yönetici ve Liderin Özellikleri.....79
Tablo 7:	Yöneticilik ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması...81

KISALTMALAR LİSTESİ

CEO	Yönetim Kurulu Başkanı
Çev.	Çeviren
ISO	İstanbul Sanayi Odası
vb.	Ve benzeri
www	World Wide Web

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknolojik gelişmelerin, değişim ve yeniliklerin hız kazandığı bir bilgi çağıdır. Çağın gereklerine ayak uydurabilme, değişimi yakalayabilme, örgütlerin varolma savaşında önemli rol oynamaktadır. Ancak, bu yapılanma süreci, ani değişimleri, kimi zaman ise belirsizlikleri beraberinde getirir. “Kriz” olarak adlandırılan, örgütte stres ve gerginlik yaratabilen, ciddi ölçüde pazar kaybına ve başarılı bir şekilde yönetilmediğinde örgütlerin yok olmasına neden olan bu durum, klasik yönetim biçimlerini etkisiz bırakmakta, yeni yönetim becerilerini gerekli kılmaktadır.

Kriz dönemleri, belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba göstermek, yapılacak işleri planlamak, bütçe ve kaynak kontrolünü gerçekleştirmek ve uygulamaları denetlemekten çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu olağandışı süreçlerde, çalışanları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren, örgütsel aidiyet duygusu ve sinerji yaratan, başarıya odaklanma adına bir ruh, coşku ve heyecan aşılayan liderlerin varlığına ihtiyaç duyulur. Çünkü liderler, etkin duygu yöneticileri ve rehberleridir.

Kriz dönemleri, uzun vadeli, yoğun ve gerilimli bir çalışma temposu gerektirebilir. Çalışanların özveride bulunmasını, kimi zaman özel hayatından fedakarlık etmesini zorunlu kılabilir. Bireyleri, değişimin yarattığı bu sıkıntılı süreçte motive edebilme, gelecek korkusuna karşın güven verebilme, kaygı ve endişelerini giderebilme, onların ihtiyaçlarına, istek ve beklentilerine duyarlı liderlerin varlığıyla hayat bulabilir. Çünkü liderler amaca yönelik güçlü bir inanç ve eylem bütünlüğü yaratırlar.

Çalışmanın yaslandığı ana düşünce, liderin kriz yönetim sürecinin kilit noktası olduğudur. Yönetici, rutin süreci izleyerek, kimi zaman geçmişten gelen yönetim stratejilerine bağlı kalarak, şekilsel bir çizgide ilerlemesine rağmen, lider, kağıda bağlı prosedürün dışında, sorunun önce

beyinlerde çözümlmesine yönelik çaba sarf eder, ardından katılım ve işbirliğine yönelik planlı bir çaba gösterir. Liderin gücü, model alınabilmesinde, esin kaynağı olabilmesinde yatmaktadır. Kendi ruh hali ve çalışma şevkini bulaştırıcı bir etkisi bulunan lider, çalışanları takipçisi haline getirir ve kriz dönemlerinin daha az yara alınarak atlatılmasını sağlar.

Çalışmanın birinci bölümünde, kriz kavramının tanımına ve kapsamına yönelik bilgiler verilerek, krizlerin niteliği, boyutları ve nedenleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Kriz yönetim sürecini başarıyla yürütebilmek için gerekli temel ilkeler belirtilmiş ve bu dönemde izlenmesi gereken stratejiler açıklanmıştır. Amaç, krizin tehdit krizinden, nasıl fırsat krizine dönüştürülebileceğini, başarılı bir kriz yönetimi planıyla krizden güçlenerek çıkılabileceğini ve eskiye oranla daha iyi bir düzeyin yakalanabileceğini göstermektir.

İkinci bölümde, liderliğin temel nitelikleri ele alınarak başlıca liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarına ilişkin bir değerlendirme sunulmuştur. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar ortaya konarak özellikle kriz dönemlerinde, liderin yönetici karşısındaki gücü ve etkisi vurgulanmıştır. Buna ek olarak, etkili liderlikte önemli unsurlar, detaylı bir şekilde irdelenerek, kriz dönemlerinde etkili liderliğe ilişkin bir profil oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde İSO'nun (İstanbul Sanayi Odası) hazırladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Çalışması'nın 2003 yılı sonuçları doğrultusunda, 12 endüstriyel faaliyet koluna ayrılmış 230 büyük sanayi kuruluşundan (her bir faaliyet koluna ayrılmış kuruluşların üçte biri baz alınarak) 64 büyük kuruluşun üst düzey yöneticisine, 25 sorudan oluşan "Kriz Yönetimi" ve 40 sorudan oluşan "Liderlik/Yöneticilik Değerlendirme Anketi", e-posta yoluyla gönderilmiş ve uygulanmıştır. Amaç, büyük sanayi kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin, krize karşı

geliştirdikleri bakış açısını, kurumsal iletişime verdikleri önemi, örgüt yapılarında yer alan unsurları, kriz yönetim planlarının varlığına verilen önemi, planın güncellenme sıklığını, kriz yönetim ekibinin kurulmasını, kriz sonrası yapılan durum analizini, kriz sonrası gerçekleştirilmesi gereken yeniden yapılanma faaliyetlerini incelemek, liderlik-yöneticilik profilinden hangisine daha yakın olduklarını saptamaktır.

Ekler bölümünde ise, araştırmada kullanılan 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun 12 endüstriyel faaliyet koluna ayrılmış listesi ve anket formları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM

Günümüzün hızlı değişim ortamında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri, çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine göre organize olmaları ve örgüt bütününde etkin bir iletişim ağı kurmalarına bağlıdır. Örgütler hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan bir çevrede bulunmaktadırlar. Bu değişim ortamı, örgütlere çeşitli fırsat ve tehditleri bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarı gösterebilmeleri bu tehdit ve fırsatlara karşı izleyecekleri strateji ve taktiklere bağlı olmakla birlikte bu sürece ilişkin geliştirecekleri öngörü ve tedbirlerle doğru orantılıdır. Dolayısıyla bu durum örgütlerin bir kriz yönetim planı hazırlamasını gerekli kılmaktadır. (Tutar, 2000a: 15) Örgütlerin farklı nedenlerle ortaya çıkan her bir kriz türüne hazırlıklı olması mümkün olmasa da, yönetilebilir kriz türlerine ilişkin kriz senaryolarının hazır bulundurulması örgütün kriz dönemlerini karmaşa yaşamadan atlatmasına yardımcı olacaktır.

Bir durumun kriz olarak nitelenebilmesi için örgütün yaşamsal varlığını tehdit etmesi gerekir. Kriz, örgütün önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaç ve hedeflerini tehdit eder. Dolayısıyla örgüt için fırsat yaratan veya onu sıkıntıya iten her değişim ve gelişim krize neden olmayabilir. (Dinçer, 1992: 314)

Kriz yönetiminde kesin olan şey şudur; parametreler ne olursa olsun, istenmeyen gelişmelerden kaçınmak ve problemleri arzu edilen biçimde çözmek stratejik eylem alınmasını gerektirir. Bunun yanında kriz yönetimi devamlı bir çaba gerektirir. Kriz yönetiminde, zaman baskısı, kontrol altında olma (denetim) ve yüksek oranda belirsizlik gibi unsurlar

karar vermeyi zorlaştıran nedenler olarak gösterilebilir. (Burnett, 1998: 476) Bu sürecin başarılı bir şekilde uygulanması için ise meydana gelen krizi doğru tanımlamak, karşılaşılan durumu gerçekçi bir biçimde değerlendirmek gerekmektedir.

Melek Vergiliel Tüz'e göre, krizin nedeni ne olursa olsun başarılı bir örgüt yönetimi krizi önceden fark edebilir ve krizi önlemeye yönelik bir yönetim sistemi geliştirebilir. Buna rağmen, örgüt kriz yaşıyorsa kriz planı devreye sokularak krizden fazla zarar görmeden kısa bir süre içinde çıkılabilir. Kriz atlatıldıktan sonra ise yeni duruma uyum sağlamak için yeniden yapılanma stratejisi takip edilir. (Vergiliel, Tüz, 2001: 1) Yeniden yapılanma dönemleri, çalışanların alıştıkları rutin sistemden farklı bir sürece adapte olmalarını gerektirdiği için bir uyum gücünü yaratabilmektedir. Bu dönemde çalışanın olağan dönemlerde uyguladığı davranış kalıplarını değiştirmek için özel bir çaba göstermesi ve diğer çalışanlarla oluşturacağı işbirlikçi tutumun yaşanan kriz durumunda gerginliği yumuşatması örgütün çalkantılı ortamdan daha az yara alarak çıkmasına destek olacaktır.

Örneğin, Johnson & Johnson 30 Eylül 1982 yılında, o dönemde çok kar getiren Tylenol kapsülleriyle ilgili bir kriz yaşamıştır. Bu örnek olay aşağıda özetlenmektedir: (Seitel, 1992: 553-556'dan aktaran Okay ve Okay, 2002a: 445-447)

Johnson & Johnson yönetimi, ilk ürünü olan Tylenol'un Chicago'da üç kişinin ölümüne neden olmasından sonra üç kişinin daha ölümüne yol açtığını öğrenir. Olayları, kendilerinden bilgi talep eden medyadan öğrenen örgüt yönetimi, yanlış algılamaları önlemek için medyadan yararlanması gerektiğini düşünür ve medya organlarıyla temasa geçer.

Johnson & Johnson, krizin birinci günü, Tylenol kapsüllerinde siyanür kullanılmadığına ilişkin yaptığı açıklamaların yanlış olduğunu fark ederek bu açıklamaların yanlış olduğunu kamuoyuna duyurur. Bu açıklamalar, örgütü zor durumda bıraksa da, kamuoyunun güvenini kazanmasına yardımcı olur. Örgüt, fabrikaların hiçbirinde zehirlenmelerin meydana gelmediği konusunda ikna edilmesine rağmen, Johnson & Johnson, 93.000 şişe ekstra güçlü Tylenol'un tümünü piyasadan çeker. Aynı zamanda, doktorlara, hastanelere ve dağıtıcılara konuyla ilgili uyarılarda bulunulur ve tüm Tylenol reklamları geçici olarak durdurulur.

Krizin ikinci günü örgüt, ürüne hile karıştırıldığına ve üretim anında bir problem yaşanmadığına ikna edilir. Piyasadaki tüm Tylenollerin toplatılmasına gerek olmamasına rağmen örgütün başkanı James E. Burke, toplatılmasından yana tutum izler. Güvenlik güçleriyle görüşülmesinin ardından bu karardan vazgeçilir; ancak birkaç gün sonra California'da meydana gelen zehirlenmelerin ardından tüm Tylenol kapsülleri toplatılır. Örgüt, aynı zamanda Tylenol kapsüllerini tabletlerle değiştireceğini ilanlarla, mektuplarla ve medyaya yapılan açıklamalarla duyurur.

Johnson & Johnson, konuyla ilgili kamuoyunun tepkisini ölçmek için ülke çapında bir kanaat araştırması yaptırır, araştırma sonuçlarından, Tylenol kullanıcılarının %87'sinin olayla ilgili olarak örgütü sorumlu tutmamasına rağmen, %61'lik bir kitlenin gelecekte Tylenol almayacaklarını belirttiği saptanır. Başkan Burke, gelecekte bu tür durumlarla karşılaşmamak için Johnson & Johnson'ın yeni üçlü korumalı paketini piyasaya tanıtır ve bunu tüm medya organlarına duyurur. Tylenol, 1983 yılında ise eski pazar payının %95'ine kavuşur.

Yukarıda anlatılan örnek olayda da görüldüğü gibi, krizin nedenlerini ve sonuçlarını iyi değerlendirebilen, medyayla işbirliği içinde

olan örgütler, hem kamuoyu nezdindeki itibarlarını sağlamlaştırır ve güven tazelerler, hem de toplumda takdir görürler.

1.1. Kriz İle İlgili Genel Bilgiler

Kriz ile ilgili genel bilgiler kapsamında krizin tanımı, krizin niteliği ve boyutları, krize neden olan faktörler ve kriz yönetimindeki genel ilkeler irdelenecektir.

1.1.1. Krizin Tanımı ve Kapsamı

İçinde bulunduğumuz yüzyıl kitle iletişim araçlarının hızla geliştiği, bilim ve teknolojinin ilerlediği, iletişim ağının yaygınlaştığı bir dönemdir. Ancak bu büyük düzen içindeki ögeler arasında kimi zaman uyumsuzluklar, görüş farklılıklarından doğan çatışmalar görülmektedir. Sistemin ögeleri arasındaki bu tür ayrılıklar örgütlerde içinden çıkılması, atlatılması güç durumlar doğuran kriz ortamını yaratabilmektedir. “Etimolojik olarak kriz sözcüğü Yunanca ‘ayrılmak’ anlamına gelen krisis sözcüğüne dayanmaktadır. (Özdemir, 1994:16’dan aktaran Okay, 2002: 476) Kriz, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, örgütün varlığını tehlikeye sokan ve işleyiş yapısını bozan, örgütsel ya da örgüt dışı nedenlerden dolayı meydana gelen, bir tehdit ya da fırsat olarak nitelendirilebilecek özel durumlardır.

Krizler, kendilerinin “klasik” olarak sınıflandırılmalarını sağlayan ortak noktalar dışında bazı kendilerine özgü niteliklere de sahiptirler. Böylece, bazı yazarların da belirttiği gibi yoğunlukları, genişleme ve bunalım evrelerinin süreleri, sırasıyla genişlemeci niteliğe ya da tam tersine uzun konjonktürlerin durgunluk eğilimine göre değişir. (Rosier, 1991: 24) Dolayısıyla tek tip bir kriz türü ya da uygulaması yoktur, krizler çeşitlilik gösterir.

Kriz yönetimi uzmanlarından Regester'a göre kriz, "Bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımdan kuruluşun lehine olmayan bir olaydır. (Regester, 1995: 159'dan aktaran Okay ve Okay, 2002a: 419) Regester'ın kriz tanımında kriz durumunun kuruluş için bir tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş, kriz olgusunun kuruluşlar için bazı fırsatlar yaratabileceği hususu yer almamıştır.

Bir başka tanıma göre de kriz, beklenmeyen, mevcut düzeni olumsuz etkileyen, örgüt aleyhine özelliği olan olaylar anlamına gelmektedir. (Aydede, 2002: 160) Dolayısıyla kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybeder, yeni iletişim stratejileri geliştirilmesi gerekir.

Çin yazısında ise "kriz" kelimesi "fırsat" (fırsat krizi) ve "tehlike" (tehlike krizi) olmak üzere iki sembolle ifade edilir. Bu anlamda, "kriz"de aşılması gereken zorlukların yanında, elde edilecek yeni kazançlar da vardır. (Baltaş ve Baltaş, 1998: 65) Yeni kazanımlar elde etmek ise kurumun kriz dönemi sona erdiğinde kendini nerede görmek istediğine dair yenilenmiş bir vizyon geliştirmesine ve bu vizyon temel alınarak uygulanacak bir eylem planı oluşturmaya bağlıdır. Bu açıdan krizi, sadece örgütün işleyiş sistemini bozan ve itibarını sarsan, yıkıcı etkileri olan bir dönüşüm olarak değil, aynı zamanda kurumsal değişim ve yenileşmeyi teşvik edici bir evreye geçiş süreci olarak da görmek gerekir. "Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur." (Augustine, 2000: 13)

1.1.2. Krizin Niteliği ve Boyutları

Her türlü kriz için 4 ayrı nitelik vardır. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz: (Burnett, 1998: 479)

- 1- Krizler, nesnel gerçeklerden çok bireysel algılarla saptanır.
- 2- Krizler, genelde kısa süreçte kararlaştırılır.
- 3- Çevresel kontrolün sınırlı olmasından dolayı krizlerin yönetilmesi zordur.
- 4- Organizasyonun parçası olan krizler, örgütün diğer bütün unsurları için önem taşır.

Beklenmeyen, önceden sezilemeyen ve örgütte gerilim yaratabilen bir durum olan kriz, ortaya çıktığı zaman öncelikle niteliği ve boyutları saptanmalıdır. Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler olduğundan yönetici krizin niteliğini ve boyutlarını ortaya koyduktan sonra kriz yönetim strateji ve politikaları geliştirmelidir. Krizler örgüt içi sorunlar sonucu ortaya çıkabileceği gibi dış çevreden de kaynaklanabileceğinden her kriz türü farklı senaryolar geliştirmeyi zorunlu kılar.

Günümüzde kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir krizin büyük bir hızla tüm insanlara ulaşmasını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir kriz durumunda, örgüt yetkililerinin, haber başka kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitleye olayı tüm ayrıntılarıyla doğru biçimde aktarması son derece önemlidir. (Okay ve Okay, 2002b: 172) Bu durum, örgütün kamuoyu nezdinde güven tazelemesini ve itibarını korumasını mümkün kılacaktır.

Kriz dönemlerinde, krize neden olan etmenlere cevap vermenin yanında, yeni duruma uygun olarak hızlı hareket etmenin de bir zorunluluk olduğunu ifade etmiştik. Bu anlamda kriz durumu, ortaya çıkan yeni koşullara ve duruma acele uyum sağlamayı gerektiren olağandışı bir

süreçtir. (Tutar, 2000a: 18) Böyle dönemlerde önemli olan, çalışanların krizi kabullenip onunla yüzleşmesi ve krizin yarattığı olumsuzlukların gelecek günlerde yeni fırsatlara açılacak oluşumlar sunabileceği gerçeğini göz önüne alarak moral gücünü yüksek tutmasıdır.

Kriz dönemlerinde hassasiyet gösterilmesi gereken bir başka konu da krizin örgütün tüm katmanlarında bir yeniden yapılanmayı gerektirdiğinden planlı bir sürecin işleyebilmesi için ihtiyaç duyulan “zaman” kavramını kısıtlamasıdır. Bu açıdan kurumu, rutin zamanlarda başarıya götüren faaliyetler yeni yapılanmayla değişebilir. Ancak, “krizi yaşayan kurumların tüm çalışanlarıyla birbirlerine kenetlenerek, yüksek bir enerji ve dayanışmayla amaca odaklanmış disiplinli ve sistemli bir çaba içinde krizi aşmaya çalışmaları” (Baltaş, 2002b: 11) bu dönemi başarıyla sonuçlandırabilecek kriz yönetim reçetesidir. Planlama, örgütü o an bulunduğu yerden olmak istediği yere götürecek bir eylemdir. Krizin etkileriyle başa çıkmayı kolaylaştırıcı bir kriz hazırlık planının varlığı, bozulan düzeni onarmayı ve stresin yol açabileceği olumsuzlukları gidermeyi sağlamaktadır.

1.2. Krize Neden Olan Faktörler

Krize neden olan faktörler çeşitlilik gösterir. Krize neden olan faktörler dış çevre faktörleri ve örgütlerin kendi yapısal sorunlarından kaynaklanan örgüt içi faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. (Milburn v.d., 1983: 1149’dan aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 4)

1.2.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz

Krize neden olan dış çevre etmenleri, örgütün dışında kalan ve örgütün kontrol edemediği etmenlerdir. Örgütün hızlı ve sürekli bir değişim içinde olan çevresine uyum sağlaması gereklidir. Değişimin hızına ayak uyduramayan, çağın gerisinde kalan, çevresel dinamiklere cevap veremeyen bir örgütün krizi yaşaması kaçınılmazdır. Bu uyum

sürecinin yakalanmasının geciktiği her an krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır. (Vergiliel, Tüz, 2001: 4-5)

Dış çevre faktörleri ve kriz içinde doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, teknolojik yenilikler, hukuksal ve politik düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve güçlü rekabet yer almaktadır. (Dinçer, 1992: 315-317) Örgütte, krize yol açacak dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1.2.1.1. Doğal Felaketler

Örgütün kontrol edemediği yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar vb. doğal felaketler, tüm toplumu etkileyen önceden tahmin edilmesi zor gelişmelerdir. Deprem, doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve zarar verici yönü en fazla olanıdır. Etkisi ise, diğer doğal felaketlerden daha kapsamlı ve uzun sürelidir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler, belirtilerinin olmaması ve erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramaması nedeniyle diğer kriz türlerinden farklılık gösterirler. (Tutar, 2000b: 25'den aktaran Kудayberdiyev, 2001: 33) Örneğin, 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi, maddi ve manevi yönde geniş ölçüde kayıp yaratmış; etkisi uzun sürmüştür.

1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemi olmaları nedeniyle, içinde yer aldıkları ekonomik sistemde meydana gelen herhangi bir istikrarsızlık ya da belirsizlik durumundan olumsuz yönde etkilenebilirler. Örgütlerin ekonomik çevresini meydana getiren faktörlerde (faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri) meydana gelen olumsuz bir gelişme krizi ortaya çıkarmaktadır. (Kудayberdiyev, 2001: 33) Ancak çevresel

analizleri sürekli olarak yapan bir örgüt yönetimi, bu tür bir krize karşı önleme ve öngörme mekanizmaları geliştirebilir, krizin zararlarını önemli ölçüde yok edebilir.

Kısa süreli ekonomik istikrarsızlığın etkileri sınırlı olurken ekonomideki uzun süreli belirsizlik ve çalkantılar krize neden olabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şunlardır. (Dinçer, 1992: 316)

Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlar:

- Fiyatlarda meydana gelen değişiklikler,
- Mal veya hizmetlerde yaşanan arz-talep dengesizliği,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- Halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek enflasyon.

Örgütün faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen unsurlar:

- Yatırımların azalması, karlılığın düşmesi,
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği gibi nedenlerle örgütlerin büyüme kapasitesinin azalması,
- Politik nedenler dolayısıyla talebin düşmesi, buna bağlı olarak üretimin düşmesi,
- Grev ve lokavt yoluna gidilmesi.

1.2.1.3. Teknolojik Yenilikler

Yeni teknolojilerin, üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılması, daha iyi ürün kalitesi, ürün çeşitliliğinin artması, maliyet düşüşü gibi bazı avantajlar sağlamaktadır. Ancak teknolojik alanda meydana gelen değişiklikler bazı olumsuzluklara da

neden olmaktadır. Örneğin, iş yaşamındaki hızlı değişim, çalışanların becerilerini yetersiz duruma getirmekte; gelişen teknolojinin getirdiği yeni sistemleri bilmek zorunda olmak ise bireyde işini kaybetme duygusu yaratmaktadır. Birey, hızlı değişime uyum sağlayacak eğitimi almazsa, yeni teknoloji bireyin görevini yapamama duygusu oluşturmaya neden olabilmektedir. Bu durum, alt kademe çalışanlarının yanında üst ve orta düzey yöneticilerde de gerilim ve stres yaratmaktadır. (Zander, 1990; Sutherland ve Cooper, 1990: 38-39'dan aktaran Tutar, 2000a: 26-27)

Teknolojik yenilikleri ve gelişimleri izlemek, örgütlerin çağa ayak uydurmak için üzerinde önemle durması gereken bir faktördür. Dolayısıyla gelişime ve yeniliğe açık bir tutum izlemek, teknolojinin sunduğu avantajlardan yararlanmak ve örgüt bazında kullanmak, örgüte rakipleri karşısında güç verir, yerini sağlamlaştırmasını sağlar.

1.2.1.4. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Toplumun hukuksal ve siyasal düzeninin, örgüt yönetimi üzerinde geniş ölçüde etkileri bulunmaktadır. Devletin, örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici boyutta kararlar alması ve yasada değişiklikler yapması, örgütlerde krize yol açabilir. Devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması ile ilgili hukuki düzenlemeleri, örgütler üzerinde etkili olur. (Yükselcan Polat, 97: 31) Dolayısıyla, örgütlerin hukuka uygun bir yapı oluşturmaları ve bu yönde ilerlemesi hukuki düzenlemeleri sürekli bir biçimde izlemesini ve örgüt bazında uygulamasını gerektirir.

Örneğin, tüketicinin korunması amacıyla yapılan hukuki düzenlemeler örgütlere birtakım yükümlülükler getirmektedir. Örgütün bu konudaki yükümlülükleri şöyle ifade edilebilir: (Kudayberdiyev, 2001: 38)

- Standartlara uygun olarak mal ve hizmet üretilmesi,

- Malların üzerine tanıtıcı etiketler koyması,
- Belirtilen garanti sürelerine ve içeriklerine uyması,
- Tüketiciyi aldatıcı reklamlardan kaçınması,
- Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirmesi.

1.2.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kültür, kaynağını birey ve topluma dayandıran, bireylerin doğumundan ölümüne kadar olan süreçte öğrendikleri ve toplumda herkes tarafından paylaşılan davranış biçimleridir. Kültür bileşenlerini teknolojik, sosyolojik, duygusal ve estetik ile ideolojik faktörler olmak üzere dört bölümde toplayabiliriz. (Usal ve Kuşlvan, 2000: 107,111)

Toplumsallaşmanın özünde yer alan sosyo-kültürel faktörlerde ortaya çıkan değişiklikler, bireylerin satın alma davranışını biçimlendirdiği için örgütleri de etkiler. Dolayısıyla toplumsal değer yargılarını, inançları, beklentileri inceleyen, toplumsal değerlerde ortaya çıkan değişimleri dikkate alan yönetimler nasıl bir strateji izleyecekleri konusunda da bilgi sahibi olurlar.

Basın yayın organları, paneller, seminerler, kampanyalar kanalıyla, toplumun, içki kullanmaması yönünde eğitilmesi, içki üreticilerini krize sürükleyebilir. Aynı şekilde, bazı deodorantların, ozon tabakasını deldiği yönünde açıklamalar getirilip halkın bu ürünleri kullanmaması yönünde bilinçlendirilmesi, ciddi kriz durumları yaratabilir. Dolayısıyla sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerin örgüt tarafından izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması ciddi kriz tehditlerini ortadan kaldırabilir.

1.2.1.6. Güçlü Rekabet

21. yüzyıl, bilgi teknolojisinde önemli gelişmelerin yaşandığı, bizi değişimlerin koşullarına ayak uydurmaya ve bu değişimlere özgü farklı stratejiler geliştirmeye zorlayan bir enformasyon çağıdır.

Satış grafiğini yükseltmek isteyen ekonomik anlamda güçlü rakiplerin hızla gelişen teknoloji sayesinde ürün ve hizmetlerinin kalitesini, işlevini artırarak müşterilere sunması, örgütlerin krize yakalanmasına neden olabilir. (Dinçer, 1992: 317) Özellikle, günümüzde küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla örgütlerin yeni teknoloji ve stratejilerden yararlanması ve bu uygulamaları örgüt bünyesine katması bir zorunluluk olmuştur. Çünkü küreselleşme, gelişmelerin ve yeniliklerin dünyanın dört bir yanına yayılmasına imkan tanır. Dolayısıyla örgütlerin ciddi bir rekabet ortamının yaşandığı dünyada, çağa ayak uyması, gelişimin takipçisi olmasına bağlıdır.

1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Kriz

Örgüt içi faktörlerden kaynaklanan krizleri altı grupta ele alabiliriz. Bunlar: “Örgütsel yapı”, “üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü”, “örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili sorunlar”, “veri toplama ve işleme sorunları”, “örgütlerin geçmişi ve tecrübeleri”, “örgütlerin yaşam evreleri”dir. (Tutar, 2000a: 33)

1.2.2.1. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, örgütün somut ve fiziksel yanlarının yanı sıra, örgüt iklimi ve örgüt kültüründen oluşur. (Tutar, 2000a: 34) Örgütsel başarının anahtarı niteliğindeki bu kavramları şu şekilde açıklayabiliriz: Örgüt iklimi, örgütün, hedeflerine nasıl ulaşabileceğini ortaya koyan faaliyet planlarını içine alır. Bu faaliyet planları içerisinde örgüt içi uygulamalar, motivasyon teknikleri ve kısa vadeli iş hedefleri yer almaktadır.

Çalışanların belirlenen iş hedeflerini algılaması, kendinden beklenenin ne olduğuna dair görüş geliştirmesini sağlar. Örgüt kültürü ise, örgüte uzun süreçte yerleşmiş ya da yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejileri içerir. Stratejiler, taktiklere göre daha soyut bir nitelik taşır ve örgütsel hedeflere ulaşmada kaynakların nasıl kullanılacağına yönelik politikaları içerdiklerinden son derece önemlidir. (Koontz vd. 1986'dan aktaran Bozkurt, 1997: 85-86) Örgütsel kültür, bazı araştırmacılar tarafından "iklim", "ideoloji" veya "felsefe" olarak tanımlanır. Mitroff ve Kilmann, örgütsel kültürü güç alanı benzerliği içinde tanımlar. Örgütsel kültür, mekanik, kimyasal ya da elektriksel bir enerji değildir. Kültürü en iyi şekilde varlığı ve hayatı olan bir sosyal enerji olarak ifade edebiliriz. Örgüt kültürü, örgütsel görevden, teknolojilerden, resmi ödül sistemlerinden, açık politikalardan ve iş tanımlamalarından farklıdır. Örgüt kültürü, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını denetleyen ayrı bir güçtür. Kültür, felsefelerin, ideolojilerin, değerlerin, inançların, beklentilerin, tutumların, tahminlerin ve kuralların paylaşıldığı bir küme olarak tanımlanır. Örgütsel yaşamın bu soyut değeri nadiren resmi olarak yazılıdır. Bunlar, daha ziyade örgütte yaşamayla ve onun bir parçası olmayla öğrenilir. Bir kimsenin bu olayları anlayabilmesi için paylaşılmış anlamları içeren bu enerjiyi içselleştirmesi gerekir. (Mitroff ve Kilmann, 1984: 65'den aktaran Marra, 1998: 464-465)

Örgütler yapısal anlamda şu sorunlarla karşılaşabilir: Karar alma ve kararların uygulanmasında yavaşlık, yapılan hataların tekrarlanması, ast-üst arasındaki iletişim kopukluğu, yönetim politikasında merkezileşme, yeniliğe kapalılık, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve koordinasyon problemleri, amaçların net bir biçimde ortaya konmaması vs. (Arbak, ty: 22-23'den aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 9)

Örgütsel yapının sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi örgütsel amaç birlikteliği sağlanması ve örgüte bağlılık duygusu yaratılmasıyla gerçekleşir.

Çalışanlarda iş tatmini sağlanması, istek, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap bulabildikleri huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı oluşturulması, karşılıklı güven duygusunun tüm örgüt iklimine hakim olması, çalışanların hem örgütlerine sevgiyle bağlanmalarına hem de yüksek bir performans göstermelerine zemin hazırlar.

1.2.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Örgütsel başarının anahtarı takım çalışması olarak görülse de etkin liderin varlığı vazgeçilmez unsurdur. Çağa ayak uyduran, modern yöntemleri araştırıp sorgulayan ve örgüte uyumlu hale getirebilen bir lider ciddi kriz tehditlerini ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla örgütün kriz durumlarını başarıyla atlatması yöneticinin liderlik fonksiyonlarını da taşımasını gerekli kılmaktadır. Çünkü lider, sadece yönetim fonksiyonlarını yerine getirmez, aynı zamanda duyguların idaresini de gerçekleştirir.

Örgütlerin krizi yaşamalarında en önemli faktör, üst düzey yöneticilerin krizi fark edememeleri veya örgütü krizden kurtarma anlamında zayıf olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan krizlerin nedenlerini şu şekilde ifade edebiliriz: (Dinçer, 1992: 318; Milburn vd., 1983: 1151'den aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 7-8)

- Yöneticinin öngörü ve sezgi yetisinin yetersiz olması,
- Ortaya çıkan yeni sorunların geçmişte yaşananlardan farklı olduğunu algılayamama ve eski çözüm yöntemlerini sürdürmeye eğilimli olma,
- Çevresel değişimlerin hızına uyum sağlayamama,
- Yöneticinin mevcut sorunu kriz olarak nitelendirebilecek kişilik yapısına sahip olmaması. Krizler kişilerin algılama durumlarına göre değişiklik gösterir ve öznel nitelik taşır.

Bazı kişilere göre kriz olarak ifade edilebilecek bir durum başka kişilere göre kriz olarak ifade edilmeyebilir.

- Çevresel gelişme ve değişimleri takip etme ve veri toplamada yetersiz kalma,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da işten ayrılması nedeniyle örgütte ciddi bir boşluk oluşması.

Kriz yönetiminin özünü lider niteliğine sahip yönetici oluşturur. Çünkü, çift yönlü iletişime dayalı bir ilişki politikası benimseyen, çalışanları bir amaç etrafında birleştiren, onların, örgütün geleceğe ait vizyonuna inanmalarını ve bağlanmalarını sağlayan, ve en önemlisi onları, ilham verme yetkinliğiyle motive eden güç liderdir.

1.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar

Günümüzde, örgütlerin, başarılı olabilmesi ve çağı yakalayabilmesi için teknolojik yeniliklerin, gelişmelerin takipçisi olması yanında, insan faktörü üzerine de yoğunlaşması bir gereklilik olmuştur. Çünkü, verimlilik ve başarı kavramları, insan merkezli bir yönetim sisteminin geliştirilip sürdürülmesine bağlıdır. Bu açıdan örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının önemi giderek artmaktadır.

Örgütler farklı iş kollarında faaliyet gösterebilirler de birbirleriyle ortak özellikleri vardır. Onları farklılaştıran, kendine özgülük ve öznellik kazandıran örgüt kültürü ve iklimidir. Çalışanları ortak bir değer sistemi çevresinde kenetleyen ve birbirleriyle olan ilişkilerine yön veren bu paylaşım sistemi, sinerjiye dayalı bir çalışma ortamının ve örgütsel aidiyet duygusunun da temelini oluşturur. Örgütlerin, özellikle kriz dönemleri gibi bunalımlı süreçlerinde, içinde bulunulan güç durumdan çıkışını kolaylaştıran, çalışanların ortak hareket ve mesaj birlikteliğinde mücadele etmesini sağlayan bu birleştirici güç, krizi başarıyla atlatmanın yanı sıra yaraların da kolay kapanmasına yardımcı olur.

Örgütsel başarıda bu denli önemli bir rol üstlenen örgüt kültürü ve iklimin çalışanlarca benimsenmesi, içselleştirilmesi ve ekip motivasyonunu artırabilmesi bazı unsurları taşımasını gerektirmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü ve ikliminin:

- Çalışanların inanç ve değer sistemine ters düşmemesi,
 - Liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak örgütte yerleşmesi,
 - Başarı sağlayan çalışmaların hatırlatılması ve başarıya odaklanılması,
 - Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmalarının sağlanması,
 - Örgütün tüm kademelerinde, ortak sorumluluk anlayışının yerleştirilmesi,
 - Terfi etme, kişisel bilgi ve becerileri geliştirebilme gibi olanakların var olması gibi niteliklere sahip olmasını gerektirir.
- (Tutar, 2000a: 45-46)

Örgütün, yukarıda belirtilen özellikleri bünyesinde taşıması, farklı beklenti, ihtiyaç ve istekleri olan çalışanlarına duyarlılık göstermesi, onların sorunlarına yönelik çözüm yolları geliştirmesi, örgütsel kültür ve iklimin yerleşmesi ve sürdürülmesini sağlar. Bu anlamda, hem rutin zamanlarda hem de bunalımlı dönemlerde birlik ve bütünlük duygusu çerçevesinde paylaşılan bir amaç birlikteliği ve ortak değer sistemi yaratan bu süreç, daimi başarının ve gelişmenin temel taşıdır.

1.2.2.4. Veri Toplama ve İşleme Sorunları

Örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıktığında, bu sinyallerin farkına varmamak krize yol açmaktadır. Örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamadığı ve örgüte iletemediğinde, bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Bu durum

bir yöneticilik sorunudur. Krizler her zaman bir anda patlak vermezler. Krizler, ihmal, yeterli veri elde edememe ya da deneyimsizlikle ilgili olup; genelde örgütle çevresi arasında gerçekleşen olumsuz ilişkinin farkına varılmamasından doğar. Krizin, rgt yönetiminin farkına varamadığı ancak önceden tahmin edilebileceği durumlarda örgüt kriz için geliştirdiği ablonlarda zayıf ve deneyimsiz veya oluşturduğu planlarda yetersizdir. (Dinçer, 1992: 318)

Ortaya çıkan sorunlar örgüt yaşamını tehdit eder boyutta değilse yönetim eski deneyim ve bilgilerine dayanarak yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Ancak, krizin şiddeti arttıkça örgütsel sorunlar daha çok belirginleşir ve yönetimde gerginlik balar. Sağlıklı bilgi akışı olmaması ve yetersiz bilgiye sahip olunması nedeniyle örgüt için hayati fonksiyonu olan kararlar isabetli bir biçimde alınmayabilir. Bu açıdan, yaklaşan kriz sinyalleri alınıp değerlendirilmemise örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır.

1.2.2.5. Örgütlerin Geçmişi ve Tecrübeleri

Değiimle ilgili gelişmeleri izlemeyen, yeni bakış açıları ve çözüm yolları üretemeyen daha çok eski sistem ve süreçleri savunan yöneticiler krize neden olmaktadır. Bu tür bir çalışma iklimine sahip örgütler küçük bir kriz olasılığıyla çok ciddi krizler yaşayabilir ve yaşamlarını noktalayabilir.

Örgütler genellikle geçmişte kullanılan yöntemlere bağlı kalmakta ve gelecekte de bu yöntemlere başvurmaktadır. Ancak, farklı kriz türleri mevcut olduğu için geçmişte başarı sağlamış uygulamalar, içinde bulunan süreçte başarı getirmeyebilir. nemli olan, geçmişte rgt başarıya ulatırmı unsurların belirlenmesi ve bunlardan yararlanılması; aynı zamanda geçmişte yaşanılan krizlerden ders çıkarılıp aynı yanlışların yinelenmemesine çalışılmasıdır. (Yükselcan, Polat, 1997: 33)

1.2.2.6. Örgütlerin Yaşam Evreleri

Örgütlerin yaşam evreleri doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş farklı evreden oluşur. (Potter, 1991: 27'den aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 8) Örgütler hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler krizle en çok karşılaşacakları aşama gelişme aşamasıdır. Teknolojinin avantajlarından yararlanmak isteyen örgütler, fiziki, mali ve personel anlamında kaynağa ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyaçların karşılanamaması ise krize neden olabilmektedir. Olgunluk aşamasında ise, örgütlerin çevresel değişimleri sürekli takip etmeleri, yenilikler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. (Tutar, 2000a: 43)

Değişimin ve gelişimin her alanda yaşanması, mevcut bilgilerin yenilenmesini ve daha fazlasının öğrenilmesini zorunlu kılar. Örgütlerin yaşam evrelerinin değişmesi, ürün ve hizmetlerde farklılaşmayı da beraberinde getirir. Bu anlamda çevresel değişikliklerin takip edilmesi, bilgi birikiminin zenginleştirilmesi, yeni üretim tekniklerinden yararlanılması örgütlerin krize yakalanmasını önlemektedir.

Örgütlerin gerileme dönemlerinde de krizle karşılaşmaları olasıdır. Gerileme döneminde örgütün geleceğe yönelik varlığını tehdit eden kaygı ve kayıp krizleri ortaya çıkar. Bu safhada işinde uzman olmayan yöneticilerin bulunması krizi şiddetlendirebilir. (Saydam, 1997: 59)

1.3. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimindeki Temel İlkeler

Kriz yönetimi, örgütlerin günümüzün hızlı değişim ortamında varlığını sürdürebilmesi ve geleceğe güvenle bakabilmesinde ciddi rol oynayan bir etkinliktir. Günümüzde kriz yönetiminin halkla ilişkilerin uzmanlık alanlarından biri olmasının temelinde de taşıdığı bu önemli işlev bulunmaktadır.

Geçmişten günümüze kriz süreçlerini incelediğimizde dünyada üst düzeydeki yöneticilerin izlediği Chief Executive Magazine Yayını'nın Ceo Brief adını taşıyan ekinde birçok kriz olayına yer verilmektedir. Bunları, 1979 Three-Mile Island (ABD'de nükleer reaktörden radyoaktif sızıntısı), 1982 Tylenol (Ağrı kesici ilaçlara enjekte edilen zehirle onyedki kişinin ölümü ile sonuçlanan kriz olayı), 1984 Bhopal (Hindistan'daki Union Carbade üretim tesislerindeki zehirli gaz sızıntısının 2000 kişinin ölümüne neden olması), 1985 Yeni Coke (İçeceğe yapılan formül değişikliğine tüketicinin tepki göstermesi), 1986 Challenger (NASA'nın saygınlığını olumsuz etkileyen uzay mekiği kazası), 1987 Audi (Üretimden kaynaklanan sorunda iletişim problemlerinin çözilememesi nedeniyle tüketicinin markaya ilgisinin azalması), 1988 Floreffe (Büyük miktarda petrolün nehre dökülmesine neden olan yakıt dolu tankların patlamasına rağmen halkın örgütü "kahraman" olarak görmesi), 1989 Exxon Valdez (Alaska'da yaşanan kaza sonucu, şilebindeki petrolün denize dökülmesiyle ünlü petrol şirketi Exxon'un sıkıntılı günler yaşaması), 1990 Perrier (Dünyaca ünlü soda şirketinin üretimden kaynaklanan problemler yaşaması nedeniyle üç ay içinde ürünlerini piyasadan çekmesi), 1993 Jack-in-the-Box (ABD Tarım Bakanlığı'nın, az pişirilmiş hamburgerlerde ortaya çıkan bakteriyel problem nedeniyle bu yönde hizmet veren gıda mağazalarına ağır yaptırımlar getiren uygulamalar getirmesi), 1994 Prudential (Yatırımcıların "az riskli" sayılan alanlarda 35 milyon dolar kaybetmesi ve yüklü tazminat davaları açılmasına neden olan finanssal kriz), 1994 U.S. Air (132 kişinin ölümüyle sonuçlanan uçak kazasından sonra kamuoyunun güvenini kazanmak için büyük çaba gösterilmesi) şeklinde sıralayabiliriz. (Kadıbeşegil, 2002: 170-172)

Örgütün yaşamsal varlığının devam etmesinde ciddi bir rolü olan kriz yönetimi Koçel'e göre, kriz durumunu önlemeye yönelik olarak planlı, organize, akılcı bir şekilde hayata geçirilen faaliyetlerdir. (Mitroff ve Pearson, 1993: 9; Koçel, 1993: Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi

Semineri'nden aktaran Tutar, 2000a: 83) Kriz yönetimi geniş bir süreci kapsar; kriz yönetimi sadece kriz durumuyla karşılaşıldığında yapılması gerekenler olarak ele alınmaktan ziyade kriz anında, kriz sırasında ve krizden sonraki analiz süreçlerini de içine alır.

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini olumsuz etkileyen, hedef kitle nezdinde itibarını zedeleyen durumlara karşı plan yapıp uygulayabilme etkinliğidir. (Pheng ve Ho, 1999: 231'den aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 25) Bu açıdan kriz yönetimi örgütler açısından önemli bir süreçtir. Çünkü krizler sağlıklı bir şekilde yönetilemediklerinde, örgütlerin rutin sistemini ve üretim sürecini etkilemekle kalmayıp, insanların örgüte duydukları güveni sarsabilir, örgütün imajını zedeleyebilir ve örgütün bütün sistemlerini ciddi şekilde etkisi altına alabilir.

Kriz dönemleri, “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm olduğu kadar, daha gelişkin bir evreye geçiş sürecidir.” (Baltaş, 2002a: 15) Bu anlamda, krizlerin nasıl fırsata dönüştürülebileceğini irdelememiz gerekmektedir. Bu fırsatlar, örgüte hedef kitlenin güvenini kazandırmalı, örgütlerin kamu kurumları üzerindeki prestijini artırmalı, çalışanların örgütleriyle övünmelerini sağlamalı ve ortakların, hissedarların güvenini pekiştirerek ileriye dönük projelerde örgütle birlikte yer alabileceği düşüncesini sağlamlaştırmalıdır. (Kadıbeşegil, 2002: 112) Dolayısıyla kriz dönemlerinde karşı karşıya kalınan fırsat ve tehlikeler bazında, örgütler tehdit krizlerinin kontrolünde, kan kaybını durdurmaya ve olası kayıpları en aza indirmeye, fırsat krizlerinde ise yeni kazançlar sağlayıp, maksimum faydayı yakalamaya yönelik bir strateji uygulamalıdır.

Kriz dönemlerinde, alışlagelmiş yöntem ve uygulamalar geçerliliğini kaybeder. Ayrıca, bu dönemlerde örgütler, zamana karşı yarıştıkları için rutin dönemlerden daha hızlı hareket etmeli, daha çabuk karar almalı ve bu kararları acilen uygulamalıdır. (Kazancı, 1997: 280)

Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek ve kuruluşun normal işleyiş mekanizmasını tekrar kazanmasını sağlamak için kurumsal kriz politikasının temel taşları belirlenmelidir. Michael Regester, ‘Kriz Yönetimi’ isimli kitabında kurumsal kriz politikasında ön plana çıkan değerleri şu şekilde ifade etmiştir. Bunlar:

- Dürüst olup, açık ve şeffaf bir iletişim politikası izlemek,
 - Zamanı iyi değerlendirmek,
 - Örgütün eksik ve hatalı yönlerini kabul edip bunları gidermeye çalışması,
- Kriz ortaya çıktığında ise;
- Sağlıklı bir bilgi ve iletişim ağı oluşturulmalı, zaman kaybetmeden kriz planı uygulamaya konulmalı,
 - Örgüt içi bilgi akışı sağlanarak olay hakkında tüm birimler haberdar edilmeli, olayın boyutları ve önemi tartışılmalı,
 - Basınla ilişkileri yürütecek gerekli bilgi ve donanıma sahip bir basın sözcüsü görevlendirilmeli,
 - Basın mensuplarının yararlanabilecekleri bir basın odası hazırlanmalı,
 - Basın, yeni gelişmelerden haberdar edilmeli,
 - Örgüt hakkında bilgi veren, örgütün çalışmalarını anlatan özlü bir basın bülteni hazırlanmalı ve ilgililere ulaştırılmalı.
 - Krizin yaratacağı olası sonuçlar saptanarak açıklanmalıdır.
- (Peltekoğlu, 1993: 137; Austin, 1992: 78-79’den aktaran Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma LTD., 1998: 7-8)

Yukarıda sıralanan kurallar etkili bir kriz yönetiminde izlenmesi gereken kurallar bütünüdür.

1.3.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi yaklaşımlarından biri proaktif kriz yönetimi ve reaktif (tepkici) kriz yönetimi; diğeri ise, krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı ayrımından oluşmaktadır. (Sucu, 2000: 49-50)

Proaktif kriz yönetiminde, kriz meydana gelmeden krize karşı gerekli önlemleri almak amacı güdülürken; reaktif yaklaşımda, krizin ortaya çıkması beklenir. Krizden kaçma yaklaşımı, kriz durumunu önlemek ve krizden kaçınmak için risk almaktan kaçınma temeline dayanırken krizi çözme yaklaşımında ise kriz, iç ve dış çevrenin sürekli kontrolüyle yarar sağlayabilecek bir kavram olarak değerlendirilir.

1.3.1.1. Proaktif Kriz Yönetimi

Krizi fırsat krizine dönüştürmek ve ondan yararlanarak bu süreci atlatmak anlamına gelen proaktif kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan krize karşı hazırlıklı olmak, gerekli önlemleri alabilmektir. (Sucu, 2000: 49)

Krizler tek tip olmadığı için ortaya çıkan kriz türüne uygun amaçlar saptanmalı, buna uygun bir plan uygulamaya konulmalı ve örgütsel yapı kriz durumu gözetilerek gerçekleştirilmelidir.

Krizler beklenmeyen, aniden ortaya çıkan, hızlı karar alınması ve uygulamaya konulması gereken süreçler olduğundan proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, örgüte zaman kazandırır. Örgütte, “panik”, “zaman kısıtlılığından dolayı yanlış stratejiler uygulama” vb. istenilmeyen durumlardan kaçınılmasına katkıda bulunur.

1.3.1.2. Reaktif Kriz Yönetimi

Reaktif kriz yönetimi uygulamasında, faaliyete geçmek için krizin ortaya çıkması beklenir, krizi çözme işlemine bu aşamadan sonra geçilir. (Sucu, 2000: 50)

Reaktif kriz yönetimi eylemde bulunmak için krizin ortaya çıkış anını beklediğinden etkin bir kriz yönetim planı hazırlamak ve uygulamaya koymak için yeterli zaman olamayabilir. Bu durum programdan sapmalara, hatalı kararlar verip bunları uygulamaya ve kamuoyu nezdinde ciddi güven kayıplarına yol açabilir. Dolayısıyla örgütler, krizle karşılaşabileceklerini göz önüne alarak kriz meydana geldiğinde uygulayabilecekleri planlar hazırlamalıdır.

1.3.1.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımında, yönetici, çevresel unsurları sürekli gözlemler, krizi meydana getirecek nedenleri öngörür ve risk oluşturabilecek kararlar almaktan, stratejiler izlemekten kaçınır. Aynı zamanda örgütsel sistemin bileşenleri olan örgüt amaçları, örgütsel yapı, davranış biçimleri, kültürü ve kullandığı araçları ile esnek bir tutum izleyerek örgütü değişime karşı toleranslı kılar ve krizden kaçır (Sucu, 2000: 50) Ancak, bu yaklaşım tarzı, tehlikeye yönelik krizlerde, örgütün denge durumunu korumasına yardımcı olurken, fırsat krizlerinde elde edilebilecek yeni kazanımların kaybına neden olur. (Dinçer, 1992: 335)

Yöneticilerin kriz olgusuna bakış açıları çeşitlilik gösterdiğinden örgüte çeşitli kazanımlar sağlayabilecek bir kriz durumu da tehlike olarak algılanabilir. Ancak, krizden kaçmak yerine, sağlıklı bir kriz yönetim planı temelinde, herkesin üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olduğu, sinerjiye dayalı aktif bir çalışma politikası izlenmesi, örgütü, eskiden sahip

olduğu başarının ilerisine taşıyabilmekte, pazar payını yükseltebilmekte ve hedef kitle nezdinde olumlu bir imaj oluşturmaya katkıda bulunabilmektedir.

1.3.1.4.Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımında yönetici krizden kaçmak yerine krizi bir fırsat olarak değerlendirir. Bu doğrultuda, iç ve dış çevreyi sürekli inceleyerek olası kriz belirtilerini saptamaya çalışır. Sorunları neden-sonuç ilişkisine göre analiz eder ve çözer. Bu yaklaşım, kapsamlı bir amaç sistemini, esnek bir planlama sürecini, yeterli bir veri toplama ağı, iletişim koordinasyonunun sağlıklı bir şekilde işlenmesini ve alanında bilgi sahibi çalışanlardan oluşan bir ekibin varlığını gerektirir. (Sucu, 2000: 50) Bu aşamada, yönetimin krizin etkilerini değerlendirmesi, planlar yapması ve yapılan çalışmaları sistemli bir şekilde gözden geçirmesi gerekmektedir. (Baltaş, 2002b: 27)

Bu yaklaşım biçiminde, kısa, orta ve uzun vadede izlenmesi gereken stratejileri ise şu şekilde özetleyebiliriz: Kısa vadede, merkezileşmenin önlenmesi ve nitelikli kararlar alınabilmesi için işbirliğini ve aidiyet duygusunu pekiştirecek bir liderlik biçiminin uygulanması uygun bir çözüm olabilir. Orta vadede, öncelikle orta kademedeki yöneticilerin geliştirilmesi, örgütsel anlamda yeni strateji ve değerlerin ortaya konması gerekir. Uzun vadede ise, örgütsel amaç ve değerlerin sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi, çevresel analizlerin sürekli bir biçimde yapılması ve bu doğrultuda planlar geliştirilmesi kriz sürecinin başarıyla yönetilmesini ve çözümlenmesini sağlayacaktır. (Milburn vd., 1983: 1176-1177'den aktaran Dinçer, 1992: 336-337) Böyle bir strateji izlemek, örgütü içinde bulunduğu güç koşullardan kurtardığı gibi, güçlü ve zayıf yanların daha net görülmesini, işbirliğinin önemini, ekip üyelerinin ortak vizyon birlikteliğinde hareket etmesini, en önemlisi

örgütü gelecekte başarıya ulaştırmak için örgütlerine gönül bağı ile bağlı, özverili çalışanlar yaratılmasını sağlar.

Sonuç olarak, krize olumlu yaklaşma ve önceden hazırlıklı olma bu zorlu sürecin atlatılmasını kolaylaştırmakta, krizden güçlenerek çıkılmasına ve yaraların daha kolay kapanmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla proaktif kriz yaklaşımını benimseyen ve uygulayan, krizi kazanç sağlayacak bir olgu olarak algılayan örgütler rakiplerine karşı daima bir adım önde olacaktır.

1.4. Kriz Yönetim Programı

Örgütler, kriz gerçekleştiğinde onu görmezden gelmemelidir. Yapılması gereken, kriz koşulları gerçekleşmeden önce örgütün, olası kriz durumlarına karşın tedbir almasını sağlayabilecek erken uyarı sistemi geliştirmesi, krizin olumlu taraflarını görmesi yani, krizi, fırsat krizine dönüştürmesi ve ortaya çıkan yeni duruma uyum sağlayabilmesidir. (Vergiliel, Tüz, 2001: 26)

Krizin fırsat krizine dönüştürülebilmesi ise, liderin krizde etkin bir yönetim politikası izlemesiyle gerçekleşmektedir. Bu açıdan krizde etkin yönetimi, dört ayrı kategoride incelemek yararlı olacaktır. Stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi, krizde etkin yönetimin başlıca basamaklarıdır. (Baltaş, 2002b: 22)

1.4.1. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Krizde etkin yönetimin dört boyutu psikolog Zuhal Baltaş tarafından şu şekilde ele alınmıştır. (Baltaş, 2002b: 22)

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

Tablo 1. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

1.4.1.1. Stratejik Yönetim

Krizde etkin yönetimin ilk adımı, stratejik yönetimdir. Kriz koşulları örgütte bazı değişiklikler yaratacağından yeni stratejiler uygulamayı zorunlu kılar. Aynı zamanda, örgütsel anlayışta bazı değişiklikler gerektirebilir. Bu açıdan, örgütün geleceğe yönelik vizyonunda stratejik açıdan bir yenilenme sürecine geçilebilir. Bununla birlikte, kriz ortamına uyum sağlamayı hızlandıracak eğitim programları düzenlenir. Çalışanlar arasında işbirliği ve hedefe yönelik birlik ve bütünlük ruhu yaratılır.

Stratejik yönetim çalışanları tek vücut olarak bir hedef etrafında birleşmelerini, kriz ortamında verimliliğin sağlanması için bilgi ve

becerilerini artıracak eğitim sürecine tabi tutulmalarını içeren ve örgütün rakiplerine karşı üstün olmasını sağlayan büyük bir güçtür. (Baltaş, 2002b: 22-23)

1.4.1.2. Teknik ve Yapısal Yönetim

Başarılı bir kriz yönetim süreci bazı teknik ve yapısal faaliyetlerin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde hızlı karar üretebilen bir kriz yönetim ekibi oluşturulması gereklidir. (Tutar, 2000a: 85)

Bir kriz yönetim ekibi, genelde idari müdür, halkla ilişkiler müdürü, personel müdürü ve personelden oluşmaktadır. Kriz yönetim ekibinin küçük olması iletişimin sağlıklı ve akıcı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Bunun yanı sıra, ekip üyelerine istenildiğinde ulaşılabilmelidir. Acil bir durumda bütün ekip üyelerini bir araya getirmek mümkün olmasa da herhangi bir değişimden, faaliyetten üyelerin haberdar olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, kriz yönetim ekibi üyelerinin bir basın konferansı düzenleme veya medyayla yapılan röportajları nasıl ele alacağı konusunda eğitilmeleri gereklidir. (Okay, 1994: 15-16)

Teknik ve yapısal yönetim örgüt bütçesinde bazı revizyonlar gerektirebilir. Bütçe kalemlerinde krize uygun değişimler söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini de sürekli geliştirmesi, örgütü tehlikeye sokacak gereksiz riskler almaktan kaçınması gerekir.

1.4.1.3. İletişim Yönetimi

İletişim yönetimi, kriz ekibinin, iletişim sistemini nasıl kuracağını, ne tür bilgilerin toplanacağını ve bilginin kriz ekibi ile çıkar grupları

arasında nasıl yer alacağına ilişkin faaliyetleri içerir. (Vergiliel, Tüz, 2001: 27)

Kriz dönemlerinde etkili iletişim kurmak örgütün vazgeçilmez prensibi olmalıdır. Dolayısıyla önceden planlanmış ve kriz meydana geldiğinde elde edilen yeni bilgilerle güncellenen bir iletişim stratejisi, hedef kitlenin en doğru bilgiye derhal ulaşmasını sağlayacaktır. Etkili bir iletişim yönetimi, kriz iletişim planını doğru bir biçimde oluşturmak, örgüt sözcüsünü eğitmek ve ulaşılması gereken hedef kitleyi saptayıp verilecek mesajları planlamakla sağlanabilir. (Okay ve Okay, 2002b: 176) Bu önemli noktalar dikkate alınarak hazırlanan etkin bir kriz iletişim planıyla örgütün krizden fazla yara almadan çıkması hatta yeni kazanımları elde etmesi sağlanabilir.

Bir kriz meydana geldiğinde “olaylar ortaya çıkıncaya kadar bekleme” yolu tercih edilmemeli, krizle ilgili bilgiler medyaya ve ilgili hedef kitleye aktarılmalıdır. Medyaya konu ile ilgili bilgi verilmediği takdirde, medya bilgi akışını başka kaynaklardan elde ettiği verilere dayandıracak; kimi zaman eksik, hatta yanlış bilgiler elde edecek ve kamuoyuna bunları duyuracaktır. Medyayla sürekli ve sağlıklı bilgi akışının gerçekleştirilmesi ise, örgütün krizle ilgili tüm gerçeklerinden hedef kitlenin haberdar olmasını sağlayacak ve örgütle ilgili yanlış algılamaların oluşabilme olasılığını önleyecektir. (Okay, 2002, s. 486)

Kriz dönemlerinde medyayla ve hedef kitleyle sağlıklı bir bilgi akışının sağlanmasında, örgüt sözcüsüne önemli görevler düşmektedir. Bu açıdan örgüt sözcüsünü seçerken bazı kurallara uyulması gerekir. Sözcü seçilirken dikkat edilmesi gereken noktalar, doğru kişiyi seçmek ve bu kişinin etkili olabilmesi için onu doğru bilgiyle donatmaktır. Bütün medya organlarına tek elden bilgi verilmesi için seçilen sözcü genel müdür, halkla ilişkiler müdürü ya da sorumlusu veya konu hakkında detaylı bilgi verecek uzman kişiler olabilir. Kurum tarafından geliştirilen planın en

etkin biçimde kullanılabilmesi için sözcülerin bir kriz eğitim programına tabi tutulması gerekir. Bu eğitim programları sayesinde sözcü, kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgi sahibi olur, eleştirilere nasıl yanıt verilebileceği konusunda deneyim kazanır ve bu sayede medya organlarının karşısında özgüveni tam ve rahat bir şekilde hareket edebilir.

Kriz anında, derhal bilgi verilmesi gereken hedef gruplar belirlenmelidir. Bu hedef gruplar içinde, özellikle krizden etkilenenler, örgütü etkileyenler ve krizi öncelikli olarak bilmesi gerekenler bulunmalıdır. İlgili hedef gruplara örgütün krizi ciddiye aldığı hissettirilmeli ve meydana gelen sorunları çözümlmek amacıyla yaptığı çalışmalar aktarılmalıdır. Bunun yanı sıra, örgüt yönetimi krizle ilgili yeni bilgiler aldıkça basın toplantısı düzenlemeli, elde edilen yeni bilgileri paylaşmalı, medya mensuplarının konuyla ilgili sorularını yanıtlamalıdır. (Okay ve Okay, 2002a: 431-433) Örgütün bu tür bir iletişim ağı kurması, medyanın olayla ilgili eksik ya da yanlış bilgileri varsa anında düzeltilmesini sağlayacak; konuya gösterilen hassasiyetin kamuoyu tarafından algılanmasını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, krizin aşılmasını ve kamuoyu tarafından doğru şekilde algılanmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri iletişimdir. Medyayla açık, dürüst bir iletişim politikası kuran, gelişmeleri sıcağı sıcağına paylaşan, herhangi bir suçlama karşısında şiddetle tavır almak yerine gerçekleri kanıtlarıyla sunan ve hedef kitlenin birinci kaynaktan doğru bilgi alabilmesi için tüm kitle iletişim araçlarından yararlanan bir kriz iletişim sistemi benimsenmesi, krizin örgüt lehine atlatılması yönünde önemli katkılar sağlamaktadır.

1.4.1.4. Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi

Psikolojik ve kültürel öğeler, yönetilmesi zor ve öznel olan, belirsizlik, korku, anksiyete vb. duygusal problemleri içeren faaliyetlerdir.

(Pheng ve Ho, 1999: 234'den aktaran Vergiliel, Tüz, 2001: 27) Bu konuda tepe yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Dolayısıyla, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi açısından aşağıda yer alan noktalara dikkat edilmesi gerekir: (Mitroff ve Pearson, 1993: 115'den aktaran Tutar, 2000a: 87)

- a- Kriz yönetiminde örgüte canlılık ve hareket sağlamak için üst yönetimin güçlendirilmesi,
- b- Krizin çalışanlar üzerinde yaratacağı çeşitli duygusal sorunlar konusunda uzman kişilerin görüşlerinin alınması,
- c- Çalışanlara gerekli psikolojik yardımın yapılması,
- d- Stresle başa çıkma yollarının öğretilmesi
- e- Gelişim ve değişime ayak uydurmak için öğrenmeye açık olunması.

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

1.5. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi genel bir anlam taşısa da, korku, hasar, kayıp krizi gibi farklı türdeki krizler arasında benzer noktalar vardır. Bu açıdan kriz

yönetim sürecini şu şekilde maddelendirebiliriz: (Mitroff ve Pearson, 1993: 10-11'den aktaran Tutar, 2000a: 90)

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

1.5.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetim sürecinin ilk adımı olan “kriz sinyalinin alınması” örgütün ani bir krizle karşılaşması durumunda hızlı ve doğru bir şekilde harekete geçilmesini sağlar. Çünkü bu aşama, yöneticilerin örgütün içinde bulunduğu durum ve olası riskleri saptayan erken uyarı sistemine karşı duyarlı davranmayı zorunlu kılar. (Mitroff ve Pearson, 1993: 13'den aktaran Tutar, 2000a: 90)

Erken uyarı sistemi, örgütlerin beklenmedik gelişmeler karşısında, olası performanslarını ve başarı grafiklerini önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Örgütte, erken uyarı sisteminin var olması, örgütleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirir ve bu sayede alınan kriz sinyali ile “kriz önleme” ve “krizden korunma” mekanizmalarını harekete geçirir. Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış faktörlerin doğru bir biçimde analiz edilerek, krizin meydana gelmesini engelleyecek faaliyetlerde bulunmaktır (Tutar, 2000a: 105).

Kriz meydana gelmeden önce erken uyarı sistemleri aracılığıyla gelen sinyaller, örgütün olası bir kriz durumunun yakınında olup

olmadığına ve bu sinyallerin doğru bir şekilde algılanıp yorumlanması gerektiğine işaret eder.

Reaktif kriz yönetimi politikası izleyen yöneticiler erken uyarı sistemlerini göz ardı ederler ve problem ortaya çıktığında alıştıkları çözüm yollarıyla problemi çözmeye çalışırlar. Oysa sorunun kabul edilmesi, sorunla yüzleşilmesi, rasyonel bakış açısıyla olaya yaklaşılması gerekir. Bu da profesyonel yöneticilerin tercih ettiği proaktif kriz yönetimi yaklaşımıyla mümkün olur. Bu yaklaşımı seçen yöneticiler erken uyarı sistemi aracılığıyla elde ettikleri bilgilerden yararlanarak krize karşı hazırlıklı olunabilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için uygun mekanizmaların inşası faaliyetlerini yürütürler.

Kriz sinyallerinin doğru bir şekilde alınabilmesi düzgün çalışan bir erken uyarı sisteminin varlığıyla gerçekleşir. Planlı değişikliklerin, akılcı çözümlerin saptanmasına hizmet eden erken uyarı sistemi, her örgütte her kriz türü için yararlanılması gereken bir ögedir.

1.5.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Krize hazırlık ve korunma olası kriz durumlarından kaçınma anlamına gelir. Bunun için de iç ve dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden sürekli haberdar olunmalıdır. Bilhassa iç çevrenin incelenmesinde, örgütün ne durumda olduğu ve olası kriz durumlarına karşı örgütün kaynaklarının ne derece yeterli bulunduğunun belirlenmesi gerekir.

Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınılması konusunda atılması gereken öncelikli adımlardır. Problemleri doğru bir şekilde tanımlayabilmek, sorunlar karşısında etkili çözüm yolları

retmek, rgt çalışanlarının özverili, istekli çalışmasını sağlamak krizden kaçınmanın birincil koşullarıdır. (Milburn vd., 1983: 1174'den aktaran Dinçer, 1992: 335) Bu bağlamda, ABD'nin gıda sektöründe faaliyet gösteren başarılı şirketi Luby'i inceleyebiliriz.

16 Ekim 1991'de Texas Killeen'de Luby restoranına giren bir kişi 23 kişiyi ldrmştir. Luby şirketi için son derece olumsuz olan bu olay, şirket yetkililerince başarılı bir kriz yönetim planı çerçevesinde yrtlmştir. (Kadıbeşegil, 2002:60)

Luby'nin yetkilileri, vakit kaybetmeden şirketin merkez ofisini arayarak olayla ilgili bilgi alırlar. Aynı gün, Luby şirketi ve halkla ilişkiler şirketinin yetkilileri, Texas Killeen'e ulaşmak için harekete geçerler. Diğer st düzey yöneticiler ise, Austin Texas'taki Luby'e giderek oraya ulaştırılan son bilgileri edinirler. Luby'nin yönetim kurulu başkanı,  üst düzey yöneticisi ve halkla ilişkiler şirketinin ortaklarından biri, kısa süre içinde olay yerine varır. Luby yetkilileri, olayın ertesi günü, hayatlarını kaybeden kişilerin adına 100 bin dolarlık bir banka hesabı atırır ve bu para aracılığıyla olayda hayatını kaybedenlerin ailelerinin kaldığı 40 motel odasının creti ödenir. Bunun yanı sıra, şirket yetkilileri, medya mensuplarıyla şahsen görüşerek soruları yanıtlarken; diğer yöneticiler de dünyanın çeşitli yerlerinden gelen telefonları cevaplandırır. (Kadıbeşegil, 2002: 60-61)

Yaşanmış bu olayda görüldüğü üzere, Luby firması, bir anda kendini ciddi bir kitlesel katliam olayının içinde bulmuştur. Ancak, olayın olumsuz etkilerini görmezden gelmek ve kayıtsız kalmak gibi bir tutum izlemeyerek, olayda mağdur edilenlerin yakınlarının acılarını paylaşmış, sistemli bir bilgi akışı sağlamış, olaya zaman kaybetmeden müdahale ederek oluşabilecek söylentileri engellemiştir. Bu anlamda kriz yönetimi ve kriz iletişimi bağlamında örnek bir yol izlemiştir.

Manevi kayıpların çok acı verdiği bu tarz bir olaya duyarlılık gösteren Luby firması, tercih edilmesinde başlıca rolü oynayan kaliteli gıdalar sunmasının yanında örnek bir sosyal sorumluluk faaliyeti göstererek kamuoyuna karşı görevini yerine getirmiştir. Bu durum ise, Luby’i rakipleri arasında bir basamak öne geçirmiştir.

Günümüzde yaşanan kriz durumlarına örnek olarak ise 1 Mart 2005 tarihinde Mey İçki A.Ş.’nin yaşadığı kriz olayını inceleyebiliriz. (Marketing Türkiye, 2005: 28-34)

1 Mart 2005’te iki kişinin sahte rakıdan ölmesiyle başlayan olay, ertesi gün basına yansır ve geniş kitlelerce duyulur. Bu felaketin sorumlusu, Yeni Rakı’yı üreten Mey İçki değildir; ancak şişeler Yeni Rakı’ya aittir ve bu ürünün sahtesi yapılmıştır. Şirket yönetimi, iletişim danışmanlıklarını yapan halkla ilişkiler şirketi Zarakol’un yöneticileriyle aynı gün bir araya gelir ve sahte rakı ile gerçek rakının birbirinden nasıl ayırt edilebileceği, sahte rakının nasıl imal edildiği gibi konularda bilgi veren bir basın bülteni hazırlanması kararlaştırılır. Aynı gün içinde ölüm olaylarının hızla artmasıyla kamuoyunda bir tedirginlik meydana gelir ve medya kuruluşlarından yoğun bir bilgi talebi yaşanır. Şirket, medyanın bu ihtiyacını karşılarken, tüm zincir mağazalar, olayla ilgili uyarılır. Ayrıca, televizyon kanalları aracılığıyla şirketin telefon numaraları tüketiciye duyurulur ve arayan tüketicilere basın bültenindeki bilgiler aktarılır.

Çeşitli önlemler alınmasına rağmen ölü sayısının artması nedeniyle 3 Mart’ta düzenlenen basın toplantısında piyasadaki büyük Yeni Rakı’ları toplatma kararı alınır. Ancak, piyasadaki büyük Yeni Rakı’ların toplatılması ciddi bir lojistik planın uygulanmasını gerektirdiği için kararın gerçekleştirilmesi zaman alır. Şirketin CEO’su Galip Yorgancıoğlu, piyasada 5-10 bin şişe sahte rakı bulunduğuna dair söylentilerin yayılması karşısında ise, gerek basın bültenleri, gerek televizyon programları, gerekse röportajlarla bunların doğru olmadığını belirtir.

Piyasaya güvenilir ambalajda rakı dağıtılması için kriz masası toplanarak, şişe kapağının sarı olmasına, hem kapağın hem de şişenin üzerine seri numarası basılmasına, –bu şekilde basıldığında seri numarası taklit edilemiyor- karar verir.

7 Mart günü, Yorgancıoğlu, medyaya tüm büyük Yeni Rakı’ların toplatılacağını açıklar. 8 Mart günü ise, toplatma işlemi için harekete geçilir; yeni kapaklar üretilir, ürünler şişelenir.

Zarakol Halkla İlişkiler Şirketi Genel Müdürü Necla Zarakol, kriz yönetiminden sonra tüketiciye yönelik olarak telefon testi ile yoklama yaptıklarını ve birebir konuşma ile 7-8 gece boyunca çeşitli illerde tüketicilerle karşı karşıya geldiklerini, insanların ürünlerin toplatılması kararına sempatiyle yaklaşıp markaya sahip çıktıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, basına, sık sık, birinci elden, doğru bilgilerin aktarılması için “hasar onarma”, “güven tazeleme” ve “toparlanma”ya yönelik çalışmalar yapıldığını belirtmiştir.

Mey İçki A.Ş.’nin yaşadığı kriz olayında şirket, olaydan sorumlu olmamasına rağmen, toplum sağlığını her şeyin üzerinde tutmuş, bu sorunu insani bir görev olarak görmüş ve bu anlamda sosyal sorumluluk boyutunda bir model oluşturmuştur. Şirket, kamuoyuna ve medyaya yönelik, açık, dürüst bir iletişim politikası izlemiş ve tüketicinin markaya duyduğu güveni sağlamlaştırmıştır.

Mey İçki A.Ş.’nin yaşadığı kriz olayı ile ilgili olarak hükümet yetkililerinin ve medyanın bu durumu pek ciddiye almadığı, medyanın ölüm haberlerini sıralamaktan öte bir çaba göstermediği, hükümet yetkililerinin bu problemi rutin açıklamalarla geçiştirdiği iddiaları da gündeme gelmiştir. Mey İçki A.Ş.’nin yeni ölümlerin sorumluluğundan kurtulmak için piyasadaki büyük Yeni Rakıları toplatıp kapaklarını değiştirdiği, şirketin denetimle ilgili elemanlarının deneyimsiz ve yetersiz

olduğu görüşleri ortaya atılmıştır. (<http://ozgurpolitika.org/2005/03/24/allkos.html>, <http://haber.intrattem.gen.tr/content/view/284/53/>)

İçinde yaşadığımız yüzyılda, örgütlerin işleyişlerini etkileyebilecek boyuttaki sorunlar oldukça yaygındır. Dolayısıyla kamuoyunun düşüncelerini önemsemeyen veya olayla ilgilenme sorumluluğunu başkalarına, örneğin, siyasetçilere bırakan örgütlerin başarıya ulaşma oranları, olayla birebir ilgilenenlere göre daha azdır. Bu bağlamda, örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek olayları önceden saptayabilme, diğer bir deyişle, örgütlerin iş akışlarını etkileyecek olayları oluşmadan önce algılama, analiz etme, değerlendirme ve çözüm üretmeyi kapsayan “sorun yönetimi” kavramı, geleceğe güvenle ilerlemeyi amaç edinmiş örgütlerin aynasıdır. (Serra Görpe, “Sorun Yönetimine Dair”, (Çevrimiçi) http://www.prmagazine.com/pryorum/nisan_mayis01_1.asp, 6 Mayıs 2001)

Yukarıda yer alan örnek olaylarda gözlemlendiği gibi koşullar çok sık değiştiği için olaylar plana paralel gelişme de, krize yakalanmaktan kaçınan bir örgütte amaçlar genel anlamda saptanmalı, yapılacak planlar amaçlar üzerine konumlandırılmalı ve esnek olmalıdır. Bunun yanı sıra çevresel değişkenler sürekli takip edilmeli ve bu değişkenlerdeki gelişmeler doğrultusunda planlar yapılmalıdır. (Hammer, Champy, 1994: 22’den aktaran Sucu, 2000: 51) Böyle bir strateji izlenmesi krizi denetim altına almak adına yararlı olur.

1.5.3. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi önleme ve krize hazırlık mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde işlemesi krizi denetim altına almada önemli rol oynar. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasını ve zayıf yönlerini güçlendirmesini sağlayan bu mekanizmalar sayesinde kriz yönetim ekibi zayıflığın nerede olduğunu kolayca saptayabilecek ve bu olumsuz durumu

ortadan kaldırmak için çaba sarf edecektir. (Tutar, 2000a: 93) Bunun gerçekleşmemesi durumunda örgütü tehdit edebilecek sorunların şiddeti artar ve krizi yönetmek mümkün olmaz.

Krizin yol açtığı belirsizlik ortamında örgütlerin ayakta kalabilmesi, krizle mücadele konusunda rehber olabilecek, kriz yönetim ekibini bir amaç birlikteliği veya vizyon etrafında birleştirebilecek güçlü bir liderin varlığına bağlıdır. Krizden başarıyla çıkabilmek için, “kriz yönetim ekibi, iç ve dış krizlerin işi ne ölçüde etkileyebileceğini değerlendirmelidir. “Operasyon, nakit akışı, çalışanlar, sektördeki etkiler ve kurum arasındaki ilişkilendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre, krizin etkilerini hızla azaltma yolları belirlenmelidir.” (Baltaş, 2002b: 27)

Kriz yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için erken uyarı sistemi aracılığıyla kriz sinyalleri alınıp, elde edilen veriler ışığında krize hazırlık ve korunma aşamaları izlenir. Yönetilebilir krizler denetim altına alındıktan sonra, tehdit ve zarar krizini, örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak, yenilik yaratabilen, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine imkan veren fırsat krizine dönüştürmek amacıyla krizin olumlu yanlarının saptanması aşamasına geçilir.

1.5.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Krizlerin genel olarak örgüt için olumsuz bir durum olduğu düşünülse de, örgüte hareket ve canlılık kazandırdığı göz ardı edilmemelidir. Krizin yapıcı bir sürecin başlangıcı olduğu düşüncesini geliştiren örgütler, başarılı bir kriz yönetiminin ilk basamağını gerçekleştirirler. Çünkü krizin olumsuz olarak algılanması ilk etapta tehdit oluşturmeyen bir durumu ciddi bir boyuta sürükleyebilir. Dolayısıyla kriz yönetimi, krizlerin her zaman risk taşıyıp tehdit oluşturmayacağını kabul

etmek; her bir kriz durumunun fırsat ve kazanımları da içinde barındırdığını kabul etmekle başlar.

Örneğin, ünlü petrol şirketi Texaco'nun yaşadığı kriz durumunu inceleyelim. Texaco şirketinin personel yönetiminde ırkçı uygulamalar yapıldığını bant kaydı ile tespit eden bir çalışan bunu savcılığa sunar ve tazminat talebinde bulunur. New York Times'da yer alan bu haber daha sonra ABD'nin önemli kamuoyu önderlerinden Jesse Jackson tarafından ele alınır. Jackson, Texaco'nun boykot edilmesine yönelik bir kampanya hazırlar. Kısa bir süre içinde kendini krizin içinde bulan Texaco yöneticileri, CEO'ları Peter Bijur'un yönetiminde kurdukları bir ekiple krizi yönetirler. Gerçekleri kabul ederek medyaya açıklama yapan yöneticiler olayla ilgili kişilerin en kısa sürede cezalandırılacaklarını ve örgütlerinin ırkçı politikalara karşı tutumunun devam edeceğini belirtirler. Örgüte açılan 175 milyon dolarlık tazminat talebinin de karşılanacağını belirten yetkililer bu yüksek meblağı öderler. Gerçekleri çarpıtmadan kabul etmeleri, sorumluluk sahibi olduklarını ispatlamaları, hızlı hareket edip olaya kayıtsız kalmadıklarını göstermeleri, kamuoyu nezdinde itibarlarının zedelenmesini önlemiş, ödedikleri 175 milyon dolarlık tazminattan daha büyük kayıpların olmamasını sağlamıştır. (<http://crisisexperts.com>'dan aktaran Kadıbeşegil, 2002: 59-60)

Bu örnek olayda görüldüğü gibi, krizler doğru bir biçimde yönetildiklerinde, örgütün, toplum nezdinde itibarını tazelemesine fırsat verir ve ciddi kayıplar yaşanmasını önler.

Krizlerin örgüt açısından sağladıkları yararlar ise şu şekilde sıralanabilir:

Krizler bir örgüt için yapıcı süreçler olmakla beraber çalışanları harekete geçiren, onları bir misyon etrafında birleştiren, dolayısıyla sinerji yaratan, yepyeni kazanımlara gebe bir evreyi de beraberinde getirir.

Krizler örgütün gerçekçi bir şekilde ele alınıp incelenmesini (çevresel analiz, örgütsel yapı, çalışanların ve yöneticilerin nitelikleri, mali durum, örgütün rakipleri karşısındaki konumu vs.) ve örgütsel sorunların saptanmasını sağlar. Aynı zamanda, problemlere ilişkin orijinal yönetim stratejilerinin oluşmasına katkıda bulunarak örgütün rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma ulaşmasına hizmet ederler.

Örgütü etkileyen iç ve dış dinamiklerin tanımlanması olası bir krizi önlemek için hazırlıklı olunmasına, krize daha bilinçli ve rasyonel şekilde yaklaşılmasını da katkıda bulunur.

Kriz dönemlerinde yeniliklere açık olmanın, değişen çevre koşullarını takip etmenin, ekibin uyumlu çalışma becerisi geliştirmesinin ve tabii ki ekip üyelerinin gönülden uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığının önemi daha iyi anlaşılır.

Krizler aynı zamanda örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin kavranmasına da zemin hazırlarlar. Çünkü belirsizliğin hüküm sürdüğü, sürekli olarak değişen bir ortamda, radikal kararlar alabilen, riske girebilen, yeniliklere ve gelişime açık, sinerji yaratabilen, motive etme gücü yüksek bir lidere ihtiyaç duyulur.

Liderler, duyguları etkin bir biçimde yönlendirirler. Yöneticinin hiyerarşi ve yönetim anlayışına karşın liderler, kendi ruhsal durumunu çalışanlara bulaştırıp çizgisini takip ettirir; gönüllü birliktelik ve ortak misyon yaratırlar.

1.5.5. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizler, sağlıklı yönetildiklerinde, örgütün diğerleri arasından sivrilmesine, kendini geliştirmesine ve çalışanların bir aile atmosferi içinde özveriyle çalışmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla kriz yönetimi

ekibinin krizden olumlu sonuçlar alarak çıkılması için tüm gücüyle çalışması, kendini örgütsel tabloda gördüğü yere de bağlıdır. Kuruma ait olduğu hissettirilen çalışan işine heyecanla sarılacak ve onu kaybetmemek için var gücüyle savaşıacaktır. Bu noktada lider, kriz yönetim ekibini yönlendirmede kritik bir rol üstlenir. Geleceğin garantisinin ve güvencesinin olmadığı kriz ortamlarında lider, örgütün kurtuluşunun garanti ve güvencesini sağlayacak en büyük güç olan çalışanın, örgütle arasındaki bağların kuvvetlenmesini sağlamada önemli bir rol üstlenir.

Bireyler iletişim aracılığıyla grupla özdeşleşirler. Grupların belirli amaçları vardır; bu doğrultuda tüm grup üyeleri lider tarafından amaçlar üzerine bilgilendirilip, üyeler birbirlerine uyum sağlayabilmişlerse ve geri bildirimle iletişimlerini sürdürüyorlarsa, grup amacı doğrultusunda başarıyla ilerlerler. (Usluata, 1994: 57) Çünkü kriz yönetimi güven dolu bir atmosferi gerekli kılar. Risk altında bulunma, iletişim kopuklukları yaratır ve haber alışverişini önler. Bu durum ise çalışanı bireysel davranışa sevk eder ve grup üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına yol açar. Dolayısıyla kriz dönemlerinde bilgi akışı kesintisiz ve sağlıklı bir şekilde yürütülmeli, gerilim kaynakları azaltılmalı, güven tazelenmelidir. Çünkü, verimliliğin etkin ve kalıcı olması işgörenlerin işlerine samimi bir şekilde sarılıp, örgütsel hedef ve misyona gönülden bağlanmalarına bağlıdır.

Olağan dönemlerde rutin işlerle ilgilenen çalışanlar, kendilerini geliştirmeye, yeni projeler üretmeye fırsat bulamayabilirler. Bu zor dönemler, çalışanların sınındığı ciddi periyotlar olduğu kadar kendilerini yenilemeleri için de bir fırsattır. Krizi yöneten ve çalışanların değişimin getireceği zorlukları göğüslemesinde motivasyon gücünü kullanan lider, bu gerginlik ve baskı ortamından başarılı sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Liderin, ekibin kendi kapasitesinin farkına varmasını sağlaması ise mükemmel bir güç birlikteliği yaratacaktır. Çünkü, “kişisel gelişimde ya da organizasyonların büyümesinde kapasite önemli bir yere sahiptir.” (Biçer, 1999: 119)

1.5.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Kriz döneminin atlatılmasından sonra uygulanan iyileştirme sürecinde, örgütün normal işleyişine devam etmesi, olumsuzlukların giderilmesi, örgüte yeni bir ruh ve canlılık kazandırılması amacı güdülür. Bu anlamda, örgütün yapısı, işleyiş biçimi, kısa ve uzun vadeli iş planları gözden geçirilir.

Yeniden yapılanma sürecinde yönetimin amacı, uyum, değişim ve yeniden yapılanma doğrultusunda yeni bir döneme geçiş sağlamaktır. Bu dönemde, örgütün yapısı ya da çevresiyle olan ilişkilerinde değişiklikler söz konusu olabilir. Örgüt, çevre baskısı ve medya ile ilişkilerinde sıkıntı yaşayabilir. (Pira ve Sohodol, 2004: 53) Bu aşamada önemli olan, olayları serinkanlılıkla karşılamak, örgütün birlik ve bütünlüğünü ön planda tutmaktır.

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

Krizin denetim altına alınmasından sonra uyum sorununu ve olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için örgüte ve çalışanlara ciddi sorumluluklar düşmektedir. Örgüte ve ekip çalışanlarına düşen bu önemli misyon, örgütü kriz öncesi başarı durumundan daha verimli bir konuma taşımak ve çalışanların yeni düzene uyum sağlamalarını kolaylaştıracak eğitim süreçlerini oluşturmaktır.

Kriz sonrasında geliştirilecek, yeni örgüt kültürü ve atmosferinin çalışanlarda motivasyon artışına ve coşkusuna hizmet etmesi gerektiği göz

önünde tutulmalıdır. Kriz sonrası rehabilitasyon süreci, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde bütünsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilmelidir.

Kriz sonrası, örgütte, krizin neden olduğu olumsuz durumları önlemek ve yeni bir gelişim süreci yaratmak için aşağıda yer alan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir: (Haavisto, 1997: 56'dan aktaran Tutar, 2000a: 99-100)

- 1- Örgütteki tüm çalışanların yararlanacağı bir eğitim süreci hazırlanır.
- 2- Liderler için eğitici nitelikte geliştirme programı yapılır,
- 3- Çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sunulur,
- 4- Çalışanlar, başarılarından dolayı ödüllendirilir,
- 5- Toplantılar düzenlenerek kriz süreci farklı yönleriyle ele alınır,
- 6- “Kriz çözme ekipleri”, “örgüt geliştirme grupları” haline getirilir ve bunların eğitimine devam edilir.
- 7- Çalışanların iş becerilerinin geliştirilmesi ve bunları kullanabilme fırsatının sunulması sağlanır,
- 8- Örgüt verimliliğinin uzun süreçte devam etmesi için örgütsel vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Çalışanların bu uzun soluklu kriz sonrası iyileştirme sürecine uyum sağlayabilmeleri ve yeni uygulamaların olumlu sonuçlar vermesi, kriz yönetim ekibinin bu uygulamaların örgüt ve çalışanlar için taşıdığı önemi algılamasına ve uygulamaları desteklemesine bağlıdır.

Kriz sonrası iyileştirme faaliyetlerinde karşılıklı iletişim büyük rol oynar. Çalışanların örgüt ve gelecekleriyle ilgili bilgi sıkıntıları olmamalıdır. Unutulmamalıdır ki, bilginin paylaşıldığı, çalışanların her türlü olaydan haberdar edildiği, güven duygusunun yaratıldığı ortamlar, olumlu örgüt ikliminin oluşturulması ve sürdürülmesine hizmet eder. Krizin istenmeyen etkileri çift yönlü şeffaf iletişimle önlenir. “Bu düzeyde

bir iletişim ve etkileşim insanlar arası ilişkilerde bir hedef, bir idealdir. Çünkü, paylaşma, bütünleşme ve uyum içinde davranma anlamında etkileşim çok sık başarılan bir olgu değildir.” (Zıllıoğlu, 1996: 291)

1.5.7. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz sürecinde son aşamayı örgütün kendi deneyimlerinden ve yaşadıklarından dersler çıkarmasıyla ilgili değerlendirme ve öğrenme aşaması oluşturur.

Krizin sona ermesinden sonra, çalışanlara, hissedarlara, müşterilere, mali çevrelere, sektör mensuplarına, medyaya ve diğer ilgili kuruluşlara krizin örgütün lehine sonuçlandığı ispatlanarak iletilmelidir. Bu anlamda, kriz komitesinin bir basın toplantısı aracılığıyla, krizin nedenlerini, alınan önlemleri, yapılan faaliyetleri, bu faaliyetlerin sonuçlarını ve örgütün o an içinde bulunduğu durumu belgeleriyle sunması gerekir. Son aşamada ise elde edilen veriler, gelişmeler bir rapor şeklinde düzenlenerek ilgililere ulaştırılmalıdır. (Mercer ve Singer, 1989: 162’den aktaran Oktay, 1996: 184)

Kriz dönemlerinin atlatılmasından sonra yaşanan kritik nokta krizin olumlu yanlarının tespitinde gerekli beceriyi gösterebilmektir. Kriz sonrası yaraları kapayabilen, olası kriz durumlarına karşı öngörü geliştirebilen krize hazırlıklı örgütler, kriz yönetimini başarıyla sonuçlandırarak krizden güçlenerek çıkarlar.

Sonuç olarak, kriz yönetim süreci uzun soluklu, kapsamlı ve organize bir çalışma programıdır. Bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi ise krizi yara almadan atlatıp, örgüt bütününde güven dolu bir atmosfer oluşturulmasına ve birbirine kenetlenmiş bir ekip yaratılmasına katkıda bulunur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KRİZ SÜRECİNDE ETKİN LİDERLİK

2.1. Liderliğin Temel Nitelikleri

Günümüzde örgütlerde, yeni bir yaşam stiline geçiş olarak ifade edilebilecek bir yönetim anlayışı gelişmeye başlamıştır. Müşteri odaklı olan bu yönetim anlayışı, onların isteklerini, beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderebilmek, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmek, gelişimi ve yeniliği takip etmek, çalışanların iş tatminini sağlamak ve en önemlisi örgütü geleceğe hazırlamak şeklinde ifade edilebilir. (Nalbant vd., 1997: 18)

Örgütlerin, çalışmalarını başarıyla sürdürebilmesi, piyasada rakiplerinden farklı bir yer edinebilmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu misyonu üstlenecek yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmaları gerekmektedir. (Clay ve Dennis, 1978'den aktaran Nalbant vd., 1997: 18)

Bu nitelikler, ekip çalışmasını geliştirmek, çalışanlarda kuruma bağlılık duygusu yaratmak, çalışanlara güven duygusu aşılama, onları motive etmek olarak sıralanabilir.

Bu bölümde kimlerin lider sıfatıyla tanımlanabileceği ortaya konacak, başlıca liderlik tarzlarına yer verilecek, bir liderin taşıması gereken nitelik ve özellikler, yönetici-lider ilişkisi, lider yönetici kavramları ve kriz sürecinde etkin liderlik konusu irdelenecektir.

2.2. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak insanlar üzerilerine düşen görev ve sorumlulukları paylaşma yoluna gitmişlerdir. Bireyler amaçlarına bir uzlaşım ve uyum atmosferi içinde ulaşmayı hedeflerler. Bu çabaların

olumlu bir gelişim göstermesi ise, bireylerin sistemli bir düzen içerisinde bazı kuralları gözetmeleri gereğini yaratır. Bu düzenin bir sistem içinde gerçekleştirilmesi, bireylerin amaçlarının birbirine ters düşmediği bir ortam yaratılması, yönlendirici, ahenk yaratıcı insanların varlığını gerekli kılar. (Bayrak, 1997: 355) Bu gereklilik ise liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmasına neden olur. Çünkü lider, karşılıklı iyi niyet ve güvene dayalı bir iletişim ortamı sağlayarak, insanları belirli bir vizyon çerçevesinde harekete geçirir; ekip ruhu ve birlikteliği yaratır.

Lider, “bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.” (Davis, 1972: 101’den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 98: 173-174) Lider, grup üyelerini belirli bir davranışa kanalize eder, hedefe ulaşmaları yönünde inanç birlikteliği yaratır. Lider, çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını, bu potansiyel güçlerini diğer grup üleriyle birleştirmelerini ve sonuçta hedefe ulaşmayı sağlayan yaşamsal önemi olan bir ögedir.

Liderin iletecek bir mesajı vardır ve takipçileri için rehber konumundadır. Kendinin takip edilmesini sağlarken başarının koşullarının da bilincindedir. Örgütün geleceğinin takım çalışmasına ve bunun devamına bağlı olduğunu bilir. Takipçileri için model oluşturduğundan diğerlerinin de bunun önemine varmasını sağlar. (Cox, 2003: 337-338) Dolayısıyla örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştiren, başarının sırrının işbirliği olduğuna inanan ve bu düşünceyi çevresine yayan lider, verimliliği ve çalışma şevkini artırır.

İnsanları belli bir amaç ya da amaçlara ulaşmak üzere birleştirme, onların bu amaçlara inanmasını sağlama, onları başarı için motive etme becerisi biçiminde tanımlanan liderlik ise başkalarını etkileyebilme esasına dayanır. (Usal ve Kuşluvan, 2000: 294) Ortak bir algı ve eylem

birlikteliği yaratan liderlik, heyecan yaratma, hedefe doğru odaklama, ikna etme becerisi ve sanattır.

Liderlik, ortak amaç birlikteliğine dayandığı için içten ve gerçekçi olmalı, güven telkin etmelidir. (Simon, 1999, s. 344)

İnsanları ortak bir hedef çatısı altında birleştiren bir güç olan liderlik bu açıdan, öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileriyle ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olmak gibi gereklilikleri içermektedir. Ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş insanları hedeflerine ulaştırmak için onları yönlendirme ve yönetme becerisi olan liderlik, planlama, örgütlenme ve koordine etme fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli yetiye sahip olmayı da gerektirir. Yukarıda ifade edilen tanımlardan liderin iki önemli boyutunu görmekteyiz. Bunlar: geleceğe yönelik amaç oluşturabilme ve bireyleri bu amaçları gerçekleştirmede güdülemedir.

2.3. Başlıca Liderlik Biçimleri

Liderlik biçimlerinin sınıflandırılması çeşitlilik gösterse de, aşağıda bazı kuramcıların liderlik biçimlerine ilişkin ortaya koydukları görüşlere yer verilecektir. Örneğin, Kurt Lewin liderliği, Otokratik, Demokratik, Laissez- Faire (Liberal) olarak 3 aşamada ele alırken; Burns ve B.M Bass ise liderliği: Transaksiyonel (geleneğe ve geçmişe bağlı) ve Transformasyonel (yeniliğe ve değişime dönük) şeklinde 2'ye ayırmaktadır. Filley, House ve Cole, Karizmatik, Geleneksel, Durumsal, Atanmış, İşlevsel olmak üzere liderliği beş başlık altında toplamaktadır. (Lewin, 1947; Burns: 1990; Bass: 1985; Filley: 1969; Cole: 1988'den aktaran Aydın, 1997: 82) Ayrıca bugün, vizyoner, kültürel ve etik liderlik tarzlarının da üzerinde durulmakta ve bu konular araştırılmaktadır.

Yöneticinin benimsediği liderlik biçimi, çalışanlarla ilişkisini ve etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik biçiminin benimsenmesi, etkili iletişim ve motivasyon yöntemlerinin kullanılması hem başarılı bir lider profilini hem de başarılı bir örgüt yapısını sağlamaktadır. (Demirtaş, 1997: 38)

2.3.1. Otokratik Lider (Kurt Lewin)

Karar alma gücünü kendisinde toplamış olan otokratik lider, iş planlarını her türlü ayrıntısına kadar kendi belirler ve çalışanların bu kararlara uymasını bekler. Otokratik liderler çalışanları örgütün hedeflerinin başarılmasında bir araç olarak görür ve onların ihtiyaç, beklenti ve duygularını dikkate almazlar. Bu liderler genelde, çalışanlarını ödül ve ceza sistemine bağlı kalarak yönetirler. (Owens, 1980: 331'den aktaran Çimendereli, 1994: 18-19) Otokratik liderlik biçiminde ast-üst ilişkisine dayanan hiyerarşi gözetilir. Yetki gücünü konumuna dayandıran liderin kararlarını çalışanlar etkileyemezler. (Eroğlu, 2001: 75) Otokratik liderlerle çalışanların performansı liderin varlığına bağlıdır.

Otokratik liderlik biçiminin en olumsuz yönü, liderin bencil davranışlar sergileyerek çalışanların beklentilerini göz ardı etmesidir. Bu durum, çalışanlarda psikolojik tatminsizlikler yaratır. Motivasyon kaybı, anlaşmazlık, uzlaşmazlık gibi sorunlar ortaya çıkar. Çalışanlar, zamanla kendilerini önemsemeyen yönetime karşı nefret duymaya, çalışma şevklerini yitirmeye başlarlar. (Eren, 1984: 383-384)

Otoriter lider, örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişini az seviyeye indirdiğinden üyeler arasında iletişim çatışmaları doğabilir. Tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğru gelişen bu haberleşme stratejisi yanlış algılamalara neden olabileceğinden iletişimin hızını kesip zaman kaybıyla sonuçlanabilir.

2.3.2. Demokratik ve Katılımcı Lider (Kurt Lewin)

Demokratik katılımcı liderlik biçiminin başlıca özelliği, örgütün hedeflerine ulaşmasında yönetimin ve çalışanların işbirliği içinde olmasıdır. Bu liderlik biçiminde çalışanların görüşlerini belirtmelerine imkan tanınarak lider ve kendisine bağlı elemanlar arasında düşünce alışverişi gerçekleşir. Lider, çalışanların düşüncelerine değer verdiğini göstererek onların üretkenliklerini artırmalarına ve yeni fikirler geliştirmelerine katkıda bulunur. Aynı zamanda liderin karar verme sorumluluğu ve çalışanlar üzerindeki otoritesi devam eder. (Demirtaş, 1997: 40-41)

Demokratik/katılımcı lider çalışanlarına güven duyar; onlarla arkadaşça ilişkiler geliştirir. Karar verme yetkisinin tüm örgüte dağıldığı bu liderlik biçiminde hem dikey hem de yatay iletişim söz konusudur. (Dilber, 1976: 57'den aktaran Gürgen, 1997: 189) Bu sayede, iletişim kopukluklarına neden olabilecek olumsuzluklar önlenmiş, olumlu örgüt iletişiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine zemin hazırlanmış olunur.

Demokratik liderlik, lider ve örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olarak, ekip ruhunun güçlenmesine katkıda bulunup çalışanların iş tatmini duymasını sağlar. Lider astlarına danışıp karar aldığı için çalışanlar planlama, karar alma ve uygulama faaliyetlerinde aktif olarak rol oynarlar. “Demokratik liderlik katılımı cesaretlendiren, uzmanlık ve referans gücüne dayanır. Bu liderler çalışan merkezlidir. Çalışanlar liderleri olmadığı zaman da performanslarını sürdürür.” (AKP’li Başkanlara ‘Karizma Dersi’, Milliyet Gazetesi, 2.05.2004, s. 24)

Demokratik lider, karar sürecine herkesin katılımını sağlamaya çalışır. Diyaloga, başkalarının duygu ve düşüncelerine önem verir. (Ergezer, 1995: 78) Dolayısıyla örgütle, çalışanlar arasında duygusal bir

bağ oluşur, bu bağ örgütsel başarının sağlanması ve devamı için hayati bir rol oynar.

Katılımcı/demokratik lider, örgüt çalışanlarının büyük bir coşkuyla çalışacağı, başarıya odaklanacağı bir çalışma ortamı yaratmayı hedefler. (Ardıç ve Yenigün, 1997: 555) Çalışanlarının kararlara katılımını sağlayarak onların, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayan demokratik liderler örgüt bazında ekip ruhunun yayılmasına da zemin hazırlarlar.

Olağanüstü durumların olmadığı rutin dönemlerde, bu liderlik modelinin kullanımı yarar sağlar. Çünkü, iş tatmini, motivasyon ve verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik modelidir. Hızlı karar almanın ve bu kararları uygulamanın gerekli olduğu acil durumlarda ise karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik biçimi başarısızlıkla sonuçlanabilir. (Massie, 1983: 98; Kazmier, 1969: 260; Carroll, 1976: 221'den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 176)

2.3.3. Liberal Lider (Laissez-Faire, Laissez Passer) (Kurt Lewin)

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

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

ekip ruhu yok olur. (Eren, 1984: 385) Bu liderlik biçimi sıkça kullanılan bir model değildir. Örgüt çalışanları birbirlerinden farklı amaçlar gerçekleştirip çatışmaya düşebileceğinden bu durum bunalımlı dönemlerde örgüt yapısının bozulmasına neden olabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 176)

Aşağıda yer alan tabloda 3 liderlik biçimi karşılaştırmalı olarak ifade edilmiştir. (Kast ve Rosenweig, 1974'den aktaran Okakın ve Tınaz, 1997: 3)

OTOKRATİK	DEMOKRATİK/ KATILIMCI	LAISSEZ FAIRE/LİBERAL
Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	Bütün politikalar liderin yöreklendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarda en geniş özgürlük tanınır.
Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecek genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar.	Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler; çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	Lider hiç bir şekilde karışmaz.
Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Tablo 2. Otokratik, Demokratik/Katılımcı ve Liberal/Laissez Faire Liderlik Biçimlerinin Karşılaştırılması

2.3.4. Transaksiyonel (Geleneklere ve Geçmişe Bağlı) ve Transformasyonel (Dönüştürücü) Lider (Burns-Bass)

J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından 1978’de geliştirilen bu yaklaşım, transaksiyonel liderlik (geleneklere ve geçmişe bağlı) ile transformasyonel liderliği (geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük-dönüştürücü) içine alır. Transaksiyonel liderlik biçiminde çalışanlar para ve statü ile ödüllendirilirken; transformasyonel liderlik, çalışanları hedefe ulaşma konusunda motive etme, onları bir vizyon doğrultusunda harekete geçirme, iş tutkusu ve heyecan yaratma temelinde çaba gösterir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 181-182)

Transformasyonel liderler, kısa dönemli örgüt amaçlarına ulaşmayı hedeflemek yerine örgütsel başarı grafiğinin ve performansının yükselmesi için çaba gösterirler. Örgütte, canlılık, dinamizm ve coşku yaratırlar. Dönüştürücü liderin çalışanlarıyla arasında güçlü, duygusal bir bağ vardır. (Eren, 1997: 398’den aktaran Ceylan, 1997: 319) Transaksiyonel liderler ise, geçmişte başarıya ulaştıkları faaliyetleri geliştirerek gelecekte de sürdürme eğilimi gösterirler. Ancak geleceğe dönük yatırımda bulunmak, riske girip atılım yapmak gibi faaliyetlerden uzaktırlar, durağan bir başarı grafiği sergilerler.

Transformasyonel liderler yapıcı eleştirileriyle çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunup, onların yararlanabilecekleri öğütler sunarak rehberlik görevi üstlenirler. Aynı zamanda, geleceğe yönelik vizyon belirleyerek çalışanları bu vizyona ortak olmaya teşvik edip yeni ufuklar açarlar. Çalışanlarında çalışma hevesi ve coşkusu yaratan dönüştürücü liderler, örgütün geleceğe dönük profilini çizerek çalışanları gerekli misyonları üstlenmeleri konusunda yönlendirirler.

Dönüştürücü liderler şu özellikleri içerir: (Synder ve Graves, 1994: 1; Buzan ve Keene, 1996: 7'den aktaran Akdemir: 1997: 145-147)

- Vizyon Belirleme ve Yön Çizme Yeteneği: Özellikle üst yönetimde bulunan yöneticilerin gerek motivasyon teknikleri, gerek karizması, gerekse bilgi ve donanımıyla diğer liderlerden farklılık göstermesi; bu niteliğini geleceğe yönelik hazırladığı planlarla dönüştürücü liderliğe dönüştürmesi gereklidir.

- Ekip ile Çalışabilme, Yetkin Ekipler Oluşturma: Dönüştürücü lider aynı zamanda, geleceğe dönük vizyonunu gerçekleştirebilecek, fikir alışverişi yapabilecek güçlü bir ekip kurma becerisini de taşır.

- Derinliğine Bilgili Olmak: Dönüştürücü liderlik zengin bir genel kültürü, entelektüel bilgiyi, birkaç konuda uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır.

- Yetki ve Sorumluluk Devretmek: Lider olmak, bir anlamda yöneticinin, yöneticilik sıfatını yetki devri yoluyla bırakması demektir. Ancak, literatürde ve uygulamada yetkilerin devredilebileceği fakat sorumluluğun devredilemeyeceği şeklinde yaygın bir görüş vardır. Sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi ise yetki devrinde çekimserliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla, yetki devri yoluyla, tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devri ile de yetkiyi devredenlerin daha yaygın yetki devretmesi sağlanabileceğinden yetki devrinin mutlaka sorumluluk devri ile bütünleştirilmesi gereklidir.

- Yaratıcılık: Olaylara farklı yönden bakmak, yeni fikirler geliştirmek, özgün çözüm yolları bulmak, sorgulayan, araştıran bir çalışma yöntemi benimsemek yaratıcılığın unsurlarıdır.

- Sorun Çözme Yeteneği: Örgütsel başarının sırtı problem çözme yeteneğinde bulunmaktadır. Yöneticinin başarılı bir lider olabilmesinin altın kuralı, rutin hale gelmiş sorunlara geliştireceği çözüm yöntemlerine ve bunları uygulayabilme yetisine bağlıdır.

- Hayal Gücü Yeteneği: İçinde bulunulan zamanın, zorluklarına ve olumsuzluklarına esir olmadan geleceğe umutla bakabilmek, geleceği günümüze taşımak hayal gücü yeteneğiyle ilgilidir.

- Yeniliğe Açık Olmak: Günümüzün hızlı değişim ortamına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek eski fikirlere sıkı sıkıya bağlı kalmadan yeniliğe, gelişime açık olmakla gerçekleşebilir. Bu anlamda, liderin dönüştürücü olabilmesi, reforma, değişime açık olabilmesine, saplantılı ve yerleşik düşünceleri terk etmesine; ileriye yönelik vizyon sahibi olmasına bağlıdır.

- Pozitif Bakış Açısı: Dönüştürücü lider, olayları olumlu taraflarından görebilmelidir. Bununla birlikte hataları görmezden gelmemeli, bunları dile getirmeli, yapıcı eleştiri yetisine sahip olmalıdır.

- Cesaret ve Korkuyla Yüzleşmek: Olaylara olumlu bakış açısıyla yaklaşabilmek, kalıplaşmış yargılara direnmek, değişime fırsat tanımak, cesaret sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nitelikler dönüştürücü liderin taşıması gereken özelliklerdir.

2.3.5. Karizmatik Lider (Filley, House, Cole)

Max Weber, 1924 ve 1947 yıllarında yöneticilik bağlamında “karizma” sözcüğünü şu şekilde kullanmıştır: Geleneksel güç ya da otoriteye bağlı kalmaksızın, izleyenlerin liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğu inancını taşıdığı bir etki biçimidir. Karizmatik liderlik terimi

Robert House'un 1977 yılında konu ile ilgili bir teori geliştirmesine kadar yönetim literatüründe yer almamıştır. House'nin teorisi, karizmatik liderlerin davranış özellikleri, diğer insanlarla aralarındaki farklar ve daha çok hangi koşullarda ortaya çıktıkları konularına dayanmaktadır. (Yukl, 1994: 317-318'den aktaran Toduk, Akiş, 2004: 33-34)

İzleyenleri etkileyebilmek, liderin kendine güvenini, belli idealleri olmasını, bu ideallere bağlılığını gerektirir. Karizmatik liderliğin başlıca özelliklerini oluşturan bu unsurlar, izleyenleri büyük bir güvenle liderine bağlar ve aralarında sağlam bağlar oluşturur.

Karizmatik liderler genelde, stresli ortamlarda, ve kriz zamanlarında ortaya çıkarlar. Karizma, otoritenin etkisini yitirdiği geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda belirir. (Zel, 2001: 152) Bu tür ortamlar, insanların moral ve motivasyona gereksinim duyduğu, güçlü, soğukkanlı, yaratıcı çözümler ve akılcı fikirler üretebilen liderlerin gereksinildiği dönemlerde oluşmaktadır. Karizmatik liderler bu ihtiyaca cevap vererek örgüt ikliminin düzelmesine yardımcı olurlar. Karizmatik liderin kendini izleyenlerin gözünde, her şeyi bilen, her güçlkle baş edebilen ve insanüstü kabiliyetlerle bezenmiş bir görüntüsü vardır. Bu anlamda, izleyicilerin lideri bir kurtarıcı, bir kahraman olarak görmeleri söz konusudur.

Karizmatik liderler, çevrelerindeki kilerce sıkı çalışma ve başarının sembolü olarak algılanırlar. Karizmayı yaratan unsurlar ise, öncelikle- bağlılık- saygınlık- duyarlılık- güven- ortam yaratmak- çalışkanlık ve başarı- gibi kişilik özellikleridir. (Neubeiser, 1996: 95)

Howel, 1988'de karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak iki gruba ayırmıştır. Şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendini izleyenlerin verilen emirleri yerine getirmelerini sağlamak amacıyla kullanan kişiler olarak ifade ederken; sosyal karizmatik liderleri,

duygularını, düşüncelerini, geleceğe bakış açılarını yineleyerek takipçilerinden kabul görmek üzere çaba gösteren kişiler olarak tanımlar. (Cafoğlu, 1997: 137) Dolayısıyla karizmatik liderler, grup üyeleriyle ortak bir vizyon etrafında birleşip, gönüllü bir duygusal bağ yaratırlar.

Karizmatik liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür: (Baltaş, 2003a: 136-137)

- Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
- Alışılmamış davranışlar göstermek,
- Kişisel risk almak,
- Kendini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
- Statükoyu değiştirme eğilimi.

Geleceğe dönük vizyon sahibi olan karizmatik lider, örgütün geleceğe yönelik çalışma politikasında yeni fikirlere, orijinal stratejilere yer verir.

Kendini güçlü bir şekilde ifade etme yeteneğine sahip karizmatik lider, büyük kitlelere hitap etme gücüne sahip yapısıyla, toplulukları yaptığı heyecan dolu konuşmalarla motive eden, cesaretlendiren bir etkiye de sahiptir.

Karizmatik liderin bir başka özelliği de örgütün içinde bulunduğu şartları doğru ve gerçekçi bir biçimde analiz etmesidir. Dolayısıyla lider, örgütün karşı karşıya olduğu, teknolojik, ekonomik vs. koşulların, örgüt üyelerinin beceri sınırlarının bilincindedir. Bugünü başarıyla değerlendirip, geleceğe dönük yerinde tespitler yapan karizmatik lider, örgütün imajını da pekiştirir.

Alışılmamış davranışlar göstermek karizmatik liderin bir diğer özelliğidir. Bu davranışlar liderin rutin kalıpları izlemesi yerine örgütün amaçlarına ulaşması için farklı yollar denemeyi, zorluklarla mücadeleyi içerir.

Gelecekle ilgili vizyon geliştirerek örgüt üyeleri arasında coşku ve heyecan yaratan karizmatik liderin, örgüt ve örgüt üyeleri yararına kişisel risk alması onu diğer liderlik tarzlarından ayırır. Karizmatik lider, kendisine en fazla ihtiyaç duyulabilecek bunalımlı dönemlerde, kriz sürecinde, örgütün içinde bulunduğu durumdan kurtulmasını sağlamak adına ciddi boyutta kişisel riskler alabilir. Kendi yaşamından fedakarlıklar yapabilen, örgütü ayakta tutmak için özveriyle, karşılık beklemeden çalışan bu lider tipi, yüklendiği büyük misyonla, grup üyelerinin kendine olan güven duygusunu pekiştirerek, tek vücut halinde zorluklara göğüs germe adına güçlü bir birliktelik ve ekip ruhu yaratır.

Karizmatik liderler, kendilerini izleyenlerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiklerinden lider ve takipçileri arasında duygusal, özel bir bağ kurulur. Dolayısıyla örgüt üyeleri kendilerini liderle özdeşleştirir, liderin düşüncelerinin doğruluğuna inanır ve liderlerine sevgiyle bağlanırlar.

Karizmatik lideri diğer lider tarzlarından ayıran bir diğer özelliği de, statükoyu değiştirme eğiliminde olmasıdır. Alışılmamış davranışlar gösterme eğiliminin bir devamı olan bu özellik, liderin işlerini her zamanki yoldan yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmasını, köklü değişimler ve çözümler sunmasını mümkün kılar.

Karizmatik liderler, çalışma grubunun misyonunu, amaçlarını, hedeflerini kolaylıkla ifade edebilirler. Liderin kendini rahatça ifade edebilmesi ve gruba ait değer yargılarını çözümleyebilmiş olması, liderin, grup nezdindeki değerini artırır, bağlılık ve güven duygularını pekiştirir.

Karizmatik liderler geleceğe yönelik profiller çizip, ekip ruhunu canlı tuttukları sürece başarılarının devamlı olacağını dile getirerek çalışma grubuna heves ve motivasyon aşırlar. Kendini takip edenler arasında heyecan yaratan ve hayranlık uyandıran karizmatik liderler, çalışma grubuna çekici gelecek fikirler sunup onların da istek ve beklentilerine uygun roller üstlenmelerini sağlayarak yüksek performanslar elde edebilirler.

Karizmatik liderler, kendisini takip edenlere, örgütsel hedeflere ulaşmakla ilgili beklentilerini ve onlara duydukları güven ve inancı ifade ederler. Bu sayede takipçilerin daha iyi çalışmalarını, işlerine bağlanmalarını ve iş hedeflerine katılımlarını sağlarlar. Ancak karizmatik lider, bu katılımı iş hedefleri gerçekçi ve erişilebilir olduğu zaman sağlayabilecektir. Aksi takdirde ulaşmak istediği katılımı ve ilgiyi sağlayamayacaktır. (Yukl, 1989: 206'dan aktaran Mazlumoğlu, 1995: 31)

2.3.6. Durumsal Lider (Hersey, Blanchard)

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard durumsal liderlik teorisinin öncüleridir. Hersey ve Blanchard, “Örgütsel Davranışın Yönetimi: İnsan Kaynaklarından Yararlanma” adlı araştırmalarında, bütün lider davranışlarının başlıca iki iletişim odağının bileşimi sonucu gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Birinci iletişim odağı neyin, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin sorulara yanıt arayan göreve yönelik kısmı oluşturur. İkinci iletişim odağı ise, yöneticinin çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmasına, bu iletişimi olumlu bir şekilde geliştirmesine ve sürdürmesine yöneliktir. Bu iletişim biçimi, ilişki yönelimli, yönlendirici ya da destekleyici davranış olarak bilinir. İçinde bulunulan duruma göre yukarıda sözünü ettiğimiz iki davranış türünden birinin kullanılması olan durumsal liderlik, farklı durumların gelişmesiyle birlikte yöneticinin bu iki iletişim odağını birleştirmesi sonucu yeni bir davranış stili geliştirmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Bu aşamada önemli olan, herhangi bir

durumda yöneticinin, ne ölçüde denetleyici veya destekleyici bir yaklaşım içinde olacağıdır. Örneğin yetki devri söz konusu olduğunda görev yeni ve karmaşıksa, yetki devredilen birime daha çok yapısal bilgi aktararak yönlendirici bir tutum izlenmesi gerekir. Ancak, mevcut koşullarda çalışanların başarılı olma olasılığı yüksekse, yönlendirmeye ya da ayrıntılı denetleyici iletişime daha az gerek duyulmalıdır. (Blanchard ve Hersey, 1977'den aktaran Aydın, 1997: 83) Kısacası liderlik davranışları mutlak ve kesin doğrular üzerine kurulmamıştır. Liderlik, içinde bulunulan durumu doğru teşhis etmek, olması gerekeni saptamak, personelin istek ve gereksinimlerine duyarlılık göstererek hedefe ulaşmayı içermektedir. Dolayısıyla etkin liderlik, katı kurallara sıkıca bağlanmaktansa davranış esnekliği göstermeyi gerekli kılmaktadır.

2.3.7. Atanmış Lider

Olumlu sonuçlanacağı kesin olan iş yükünü hafifletmek için yönetici tarafından sınırlı sorumluluk verilerek atanmış kişidir. Yönetici, sadece bir kişi yükü kaldırabileceği zaman “atanmış lider” seçer. (<http://train.ornl.gov/sbms/SBMSearch/SubjArea/HoistRig/SAdef.cfm>) Grup içinde, yönetim ve denetim fonksiyonları için bir lider yetkilendirilmediğinde grup için bir “atanmış lider” kararlaştırılır. Bu atanmış lider, bütün kararları, ilk elden kendisine yetki veren liderin yönergeleri doğrultusunda alır. Ayrı bir yetki gücüne ihtiyaç duymaz. (<http://www.scoutbase.org.uk/library/hqdocs/facts/pdfs/fs120416.pdf>)

Atanmış lider, grubun mimarı ve rehberidir. Bu tip liderler, grupta temsilci seçebilir ya da işbirliği yapabilir ancak, sorumluluk devretmezler. Riskli ve güç dönemlerde, rehber ve denetimci olarak işi en iyi yönetenlerdir. (<http://www.nols.edu/alumni/leader/01fall/ptileadership.shtml>) Atanmış lider, grup adına sorumluluk alır ve bu amaçlara ulaşmada gruba rehberlik eder. Grubun bu amaçlara nasıl ulaşacağını kararlaştırır. (http://www.nols.edu/about/leadership_types.shtml)

Atanmış lider de karizmatik lider gibi bunalımlı ve riskli kararların alınacağı dönemlerde ortaya çıkmasına karşın karizmatik lider grup tarafından atanmış lider ise yönetici tarafından seçilir.

2.3.8. İşlevsel Lider

Liderlik, işin gerektirdikleriyle, çalışanların gereksinimlerinin dengede tutulmasıdır. İşlevsel lider, işin, örgütün ve takipçilerin beklenti ve ihtiyaçlarını gidermelidir. (Cole, 1988'den aktaran Aydın, 1997: 84) Bu anlamda işlevsel liderlik çalışanlara karşı duyarlı olmayı, onların duygu ve düşüncelerini gözetmeyi gerekli kılmaktadır.

İşlevsel liderler, örgüt içindeki anlaşmazlıkları, çatışmaları önlemeye, örgütsel birlik ve bütünlüğü sağlamaya katkıda bulunur, iletişim koordinasyonu sağlarlar. Çalışanları ödüllendirirken manevi değeri olan övgü, takdir, çalışanı topluluğa tanıtmaya, terfi etmesi için öneride bulunma gibi yöntemler kullanırlar. (Erdem, 1996'dan aktaran Ay, 1997: 288) Başarıyı karşılıksız bırakmayan işlevsel lider, çalışanların işlerine daha sıkı bağlanmalarına, motive olmalarına ve başarı grafiklerini yükseltmelerine yardımcı olurlar.

Çalışanlarının istek, beklenti ve ihtiyaçlarına önem veren işlevsel lider, yüksek performans, iş tatmini ve en önemlisi örgütsel aidiyet duygusu yaratır. Kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar, özellikle grup çalışmasına ve özveriye en fazla ihtiyaç duyulan kriz dönemlerinde bu zor koşulların atlatılmasına yönelik büyük gayret gösterirler. Bu şekilde ise, dengeli bir örgüt ve çalışan birlikteliği gerçekleşir.

Liderlik, sürekli gelişen, yenilenen bir araştırma konusudur. Toplumda devamlı bir değişim ve gelişim süreci yaşandığı için bireyler ve çevresel koşullarda farklılıklar meydana gelmekte bu da o günün

koşullarında geçerli olan liderlik biçiminden ayrı bir liderlik biçimine gereksinim yaratmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda yeni liderlik yaklaşımları ele alınmış ve ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

2.3.9. Vizyoner Lider

Kavram olarak eski bir kökene sahip vizyon sözcüğünün bin dokuz yüz doksanlı yıllardan itibaren vizyon (vision) olarak yönetim literatürüne girdiği; liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirildiği belirtilmektedir. Vizyon kavramını çeşitli ifadelerle açıklamak mümkündür. Vizyon, (Erçetin, 2000: 88)

- 1- Örgüte ilişkin, istenen bir gelecek planlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme,
- 2- Varolanla olması gerekeni ayırıp, dengede tutabilme,
- 3- Bilinenden yola çıkarak bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, fırsatları kurgulayarak, bir gelecek oluşturabilme,
- 4- Özünü kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel bir çevre yaratabilme,
- 5- Kendi kişisel değerleri, inançları doğrultusunda çevresini yönlendirebilme,
- 6- Sosyal çevreyi geniş bir bakış açısıyla algılayabilme,
- 7- Risk alabilmektir. (Manase, 1985: 150-170; Gilmore, 1988: 170; Batsis, 1987; Leavitt, 1987; Blumberg, 1980; Burbach, 1987: 1-7; Glines, 1987: 92-99'dan aktaran Erçetin, 2000: 88-89)

Yukarıda verilen tanımlamalar dikkate alındığında vizyon, tüm engellere ve sorunlara rağmen bir hedefe ulaşabilmek, bir amacı başarabilmek için ortaya konan kararlılık, azim ve inanç bütünüdür.

Vizyon, sadece ileriye değil onun da ötesini görebilmek, buna yönelik amaçlar oluşturup hedef belirlemek; geleceği planlamaktır. Vizyon aynı zamanda, örgütün tüm çalışanlarının kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları, örgütün geleceğine ait bir resimdir. (Senge, 2004: 227) Bu anlamda çalışanların paylaştığı, birbirlerine daha çok bağlılık ve inanç geliştirdikleri bir ortak değer sisteminin de kurucusudur.

Vizyonlar, arzulanan bir geleceğin, örneğin yüksek performans sağlamanın ve başarılı olmanın habercileridir. Geleceğe yönelik vizyonların detayları başlangıçta bir uyum taşımasa, dağınık bir görünümde de olsa, yararları zamanla ortaya çıkacak bir düş kurma yetisi olarak karşımıza çıkar. (Solman ve Heinze, 1995: 25) Dolayısıyla, örgüte ilişkin geleceğe dönük düş kurma, bunu paylaşabilme, bir değer olarak özümseyebilme, örgüte ve çalışanlara önemli bir anlam yükler ve beraberlik bağlarını kuvvetlendirir.

Vizyon sahibi lider ise vizyoner lider olarak adlandırılmaktadır. Bu tip lider gerçekçi, güvenilir, etkileyici vizyon geliştirir. Bu tipin temelinde anlamların ve değerlerin içselleştirilmesi ve dışsal kontrol sistemlerinden ziyade içsel koordinasyonun sağlanması söz konusudur. Görüldüğü gibi bu lider tipinin de en belirgin özelliği güvenilirliği, gerçekçiliği ve içsel koordinasyonun sağlanmasında değerleri göz önünde bulundurmasıdır. (Mengü ve Akım, 2004: 781) Vizyoner lider aynı zamanda çalışanları belirlenen ortak hedefler yönünde yoğun bir çalışma temposuna teşvik eder. Örgüt stratejisini benimsetir, yüksek bir sorumluluk duygusuna sahiptir. Örgütün hedeflerine ulaşılmasının, öncelikli misyonları olduğu duygusunun yerleşmesini sağlar.

Sashkin, vizyoner lideri, örgütlerde ulaşılması istenen hedef ve amaçları yalın bir şekilde tanımlayan, vizyonu aynı paralelde yer alan örgütsel kültürün oluşumunu sağlamayı başlıca misyon olarak benimseyen kişi olarak ifade eder. (Sashkin, 1986: 58-61'den aktaran Erciş, 2002: 456)

Vizyoner liderler:

- Güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik ve davranış özellikleriyle farklılıklarını ortaya koyarlar.
- Vizyonunu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi köklü reformlara başvurup, derin etkiler oluştururlar. (Bryman, 1992: 72'den aktaran Erciş, 2002: 456)

Bu özellikleriyle, düşünsel, işlevsel ve niteliksel bir boyuta sahip olan vizyoner liderlerin unsurlarından bazıları şunlardır: (Wall, 1992: 159-162'den aktaran Erciş, 2002: 456-457)

- Başkaları tarafından fark edilemeyen potansiyeli algılar ve akıllıca kullanırlar.
- Olaylara farklı bakış açısıyla bakabilirler.
- Vizyoner lider geleceğe dönük bakış açısı geliştirdiği için, başkaları işe nasıl başlayacağını düşünürken, onlar, işin bitmiş şeklini tasarlar.
- Yeniliğe ve değişime açık bir karakteri vardır.
- Araştırma ve öğrenme yetenekleri kuvvetlidir.
- Örgütlerde, her türlü davranış biçimini gözlemleyerek gelecekte ne olacağına dair öngörü geliştirirler.
- Empati kurma yetenekleri gelişmiş olduğu için, çalışanların duygu ve düşüncelerini algılayabilir, olaylara onların bakış açılarıyla bakabilirler.
- Örgütün en hareketli ve yeniliğe açık çalışanlarını araştırır ve ilişkilerine bu bağlamda yön verirler.

Vizyoner liderler örgütsel başarının sağlanması için ortaya konan vizyonu açık, sade bir dille ifade etmeli, çalışanlardan beklenenleri net bir biçimde anlatmalı ve en önemlisi geliştirilen stratejilerin ekipçe paylaşılmasını sağlamalıdır. Örgütün bütünsel anlamda resmini algılayabilen ve bu bakış açısını çalışanlarla paylaşabilen vizyoner lider,

ekip çalışmasını uyumlu kılar ve örgütü ileriye taşımak için içtenlikle çalışan takipçiler yaratır.

2.3.10. Kültürel Lider

Kültürel liderlik, “varolan kültürü koruma ve sürdürme” ve “yeni bir kültür oluşturma” olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu iki grupta, liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları, aşağıdaki tabloda yer almaktadır. (Trice ve Beyer, 1991: 149-169; Trice ve Beyer, 1993 ’den aktaran Erçetin, 2000: 67-68)

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

Tablo 3. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

İleri teknoloji, yenilik ve verimlilik örgütleri başarıya ulaştıran değerler olsa da örgütlerin benimsediği örgütsel kültür, bu başarının kalıcılığını ve kilit noktasını oluşturur. Örgütler, çalışanların inanç ve değerleriyle örgütün değerlerinin uyumunu sağlamak için çalışanların davranışlarına yön verirler. Örgütsel kültürün aşılması sürecinde çalışanların örgütsel değer ve normları içselleştirmesi ve örgüt kültürünün öğrenmeleri önemli rol oynar. Örgüt kültürünün benimsetilmesi, örgüt kültürünün parçaları olan normlar, değerler sistemi ve geleneklerin öğrenilmesi ve bunların kabul edilip uyum sağlanması sürecidir.

2.3.11. Etik Lider

Etik kavramı gündelik dilde, genellikle ahlak veya ahlakilik anlamında kullanılmaktadır. Etik, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve davranış biçimlerini içerir. Ahlak ve töreler, içinde bulunulan zaman dilimine, mekana ve topluma göre değişiklik gösterse de etiğin evrensel bir boyutu vardır. Etik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit davranmak, insana insan olarak değer vermek temeline dayanır. Hitt'e göre etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilincinde olmaktır. (Muzaffer Bıyık-Köksal Boztaş, "Etik (moral) Liderlik", (Çevrimiçi) http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/36/web/kamu_yonetimi/muzaffer_biyik-koksal_boztas.html, 25 Ocak 2005.) Bu açıdan etiğin konusunu ahlakiliği temel alan ahlaki davranışlar oluşturur denilebilir.

Etiğin amacı, insanların ahlaki kararları kendi başlarına, kendi iradeleriyle vermek durumunda oldukları ve kendi yaptıklarının öznesi olması gereken bireyin bu kararları verirken başkasının yönetimine ihtiyacı olmadığını belirtmektir. Bu anlayışla hareket eden bireyler, hem

kendilerine saygı duyar hem de iyi ve olumlu ilişkiler geliştirdikleri için diğer bireyler tarafından örnek alınarak takdir görürler.

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

Liderin, liderlik işlevlerinin, tutum ve davranışlarının ve yansımalarının kaynak noktasını etik değerler oluşturmalıdır. Çünkü tanımlanan tüm lider tiplerinin niteliklerinin özü etik bilince dayanmaktadır. (Mengü ve Akım, 2004: 781) Bir örgütte etik değerlerin yaşamasını sağlayacak olanlar lider ve çalışanlardır. Bilinçli işbirliği, çalışanların birbirlerine güç vermesine, örgüt genelinde oluşturulan ortak misyon ve vizyon çerçevesinde amaçları gerçekleştirmek için organizasyonun bir bütün olarak görülmesine katkıda bulunur. Etiksel yönelimli bir lider etiksel bir örgüt yarattığı için kendini izleyenlere kabul ettirmede başarılı olur. Bir lider yaptığı şeye inanır, güvenirse, bu durum çalışanlara da yansır ve onların davranışlarını da biçimlendirir. Dolayısıyla örgütsel iletişimde başarıyı yakalamak çalışanların iletişim biçimini etiksel ölçüt ve değerlere uygun bulmasıyla gerçekleşir. Bu durumu sağlayacak olan kişi ise etiksel davranan liderdir.

2.4. Liderlik Biçimleri Üzerine Değerlendirme

Liderlik biçimleri üzerine genel bir değerlendirme yaparsak şu önemli noktalara değinmemiz gerekmektedir. Liderlik, paylaşım, katılım ve işbirliği temeline dayandığı için sadece liderin karar alma gücünün olduğu, emir-itaat sistemine dayanan otokratik liderliğin, duygu, düşünce ve inançları dikkate almadığını görürüz. Bu durum çalışanların iş

verimliliğinin düşmesine ve psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olur. Grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimini de olumsuz etkileyen otokratik liderlikte, liderle çalışanlar arasında bir gönül bağı kurulması engellenir. İlişki son derece mesafeli sürer. İnanç ve düşünceleri dikkate alınmayan çalışanların ortak bir vizyon çerçevesinde birleşmeleri zorlaşır. Çalışanların performansı liderin varlığına bağlı olduğu için yokluğunda performans düşüklüğü yaşanır. Bu durum da örgütsel başarısızlığa neden olur.

Demokratik liderlik biçimi, paylaşım ve katılım temeline dayanır. Lider ve grup üyelerinin olumlu ilişkiler kurmasına ve hedeflerle ilgili sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur. Böyle bir örgüt ikliminde, moral ve motivasyon yükselir; çalışanların iş tatmini artar. Örgüte, olumlu iletişim atmosferi egemen olduğu için grup üyeleri arasında oluşabilecek çatışmalar önlenir; yüksek bir çalışma grafiği sağlanır. Demokratik liderlik biçiminin genel anlamda pek çok avantajı olmasına rağmen, özellikle kriz ve bunalımlı dönemler, hızlı karar alma ve uygulama zorunluluğu getirdiği için bu liderlik tarzı zaman kaybına neden olmaktadır.

Liberal liderlik biçimi, grup üyelerine örgüte ilişkin politikaların oluşturulmasında karar alma ve uygulama gücü verir. Bu anlamda örgütte önemli bir yeri olduğunu hisseden grup üyesi, kendine ihtiyaç duyulduğunu bilir ve psikolojik tatmin sağlar. Ancak, çalışanlara tam serbestlik sağlayan bu liderlik biçimi, farklı görüşlere sahip grup üyeleri arasında çatışma çıkmasına, ekip çalışmasının yok olmasına ve bireysel rekabetin ön plana geçmesine neden olur. Kriz ve karmaşa dönemlerinde ise, grup kontrolsüz kaldığı için problemlerin çözümü ve çözümler üzerinde uzlaşım sağlanması zorlaşır.

Transaksiyonel liderler, rutin işlerin yapılmasını sağlar; eski düzen çerçevesinde örgütün işleyişini devam ettirirler. Bu liderler, geçmişte kullanılan kalıplaşmış normlar temelinde faaliyetlerini sürdürürler.

Geleceğe yönelik vizyon belirlemekten, kendilerini yenilemekten uzaktırlar. Dünyadaki hızlı değişim ve gelişimlerin gerisinde kalan bu liderler, ulusal ve uluslar arası alanda rakiplerinin hızına yetişmede zorluk çekerler. Teknolojinin sürekli yenilendiği günümüzde, varlığını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek, geleceğe dönük hedefler belirlemek, teknolojiyi yakından izlemek ve geleceğe yönelik yatırımlarda bulunmakla gerçekleşir. Geleneksel düşünme, eski sisteme sıkı sıkıya bağlı kalma ise, kendilerini yenilemek zorunda olan örgütlerin ciddi zararlar görmesine neden olmaktadır.

Karizmatik liderler, örgütün geleceğe ilişkin çizgisi anlamına gelen ‘vizyon’ sahibi kişilerdir. Karizmatik lider, bu vizyona örgüt üyelerinin katılımını sağlayarak örgütsel bir ruh, inanç ve beraberlik yaratır. Dolayısıyla çalışanların paylaştıkları bir değer sistemi oluşur. Bu anlamda, örgüte ve çalışma grubuna kalıcı bir anlam yüklenir, çalışanlar arasında bağlılık ve heyecan yaratılır. Karizmatik liderler, duygu, düşünce ve değerlerini, amaç ve hedeflerini kolayca ifade edebildikleri için çalışanlar üzerinde güven duygusu yaratır; işe olan inançlarını ve beklentilerini olumlu yönde etkiler. Ayrıca, karizmatik liderin, ekibin moral ve motivasyonunu artırıcı etkisi de vardır. Çünkü takipçilerine, onların çalışma gücüyle ilgili beklentilerini ve onlara olan inançlarını anlatır. Böylece, çalışanların özgüvenlerinin gelişmesine katkıda bulunur ve hedefe yönelmede hareket birliği sağlar. Takipçileri, karizmatik liderin düşüncelerinin doğruluğunu koşulsuz olarak kabul etmekte ve lider ile kendilerini özdeşleştirmektedirler. Lider ile kendine sevgi ve hayranlık duyan takipçileri arasında duygusal anlamda güçlü bir bağ kurulduğu için, özveri gerektiren kriz dönemlerinde uyumlu bir atmosfer ve birliktelik sağlanır.

Durumsal liderlik, liderin içinde bulunulan koşulların gereklerine göre hareket etmesini sağlar. Bu liderlik biçiminde lider, yönlendirici veya destekleyici bir konumda bulunabilir. Çalışanların bilgi eksikliği söz

konusu ise bilgi aktarma işlevini gerçekleştirir ve davranışlara yön verir. Ancak, gerekli bilgi donanımına sahiplerse yönlendirmeye daha az ihtiyaç duyar. Bu anlamda lider kalıplaşmış davranışlar örgüsü içinde hareket etmez. Kuralcı olmadığından çalışanlarla rahat, esnek, olumlu ilişkiler geliştirebilir. Bu durum, sağlıklı iletişim ikliminin sağlanmasını sağlayarak iş performansından istenen verimin alınmasını kolaylaştırır.

Atanmış lider, bir üst yetkili tarafından göreve getirildiği için sınırlı bir yetki taşır. Üst yönetimin bilgisi dahilinde karar alır. Bütün kararları üst yönetimin direktifleri doğrultusunda verdiği için grup üyeleriyle etkileşimi ve fikir alışverişi de sınırlıdır. Tek başına karar alma, inisiyatif kullanma yetkisine sahip değildir.

İşlevsel liderler, çalışanların gereksinimlerine duyarlı bir tutum izler; duygu ve düşüncelerini önemser. Kendisinin anlaşıldığını ve önemsendiğini bilen çalışan, liderine sevgi ve saygı duyar; işine gereken önemi verir. Örgüt çıkarlarıyla çalışan ihtiyaçlarını dengede tutan işlevsel lider, örgüt bazında hem olumlu iletişim ağı kurar ve geliştirir hem de örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlar.

Vizyoner liderler, duygu ve değer paylaşımını ve bunların benimsenmesini ön planda tutar. Bu anlamda çalışanları bütünleştirici ortak bir zemin hazırlar. Farklı bakış açıları geliştirebilmesi, geleceğe yönelik strateji belirleyebilmesi, yeniliğe ve gelişime açık olması, empati kurabilmesi, vizyoner lideri diğer liderlik biçimlerinden farklı kılar. Her şeyin hızla değiştiği, teknolojinin sürekli yenilendiği günümüzde geleceğe ilişkin stratejiler geliştiren vizyoner liderler, örgütü başarıya ulaştırabilecek kilit güçlerdir.

Kültürel liderler, transformasyonel ve karizmatik liderlerde olduğu gibi vizyon kavramına önem verirler. Kültürel liderin istek ve beklentilerini kolayca dile getirebilmesi, karizmatik liderlerle benzeşen bir

yönünü oluşturur. Kendini rahatça ifade edebilen, vizyon sahibi, kendine ve grubuna güvenen kültürel lider, çalışanları hedefe doğru yönlendirir. Kültürel liderin, “varolan kültürü koruma ve sürdürme” ve “yeni bir kültür oluşturma” olmak üzere iki boyutu vardır. Kültürel liderliğin birinci boyutu, geleneksel ideolojiyi sürdürme temeline dayanan transaksiyonel liderlikle, ikinci boyutu ise geleceğe, reforma ve yeniliğe dönük transformasyonel (dönüştürücü) liderlikle benzerlik gösterir.

Etik lider, etik anlayışın, bilincin ve düşüncenin örgütte yayılmasına ve sürdürülmesine imkan tanır. Etik anlayış, tüm liderlerin özünde yer almalıdır. Çünkü etik anlayışı temel alan örgütte, açık, dürüst bir iletişim örgüsü gelişir, bireyler birbirlerinin haklarına saygı duyar, insana insan olduğu için değer verir, kendi sorumluluklarını bilir. Etik bilince sahip çalışan, liderin denetimi olmaksızın üzerine düşen görevi yerine getirir. Örgütte bu sistemin yerleşmesini ve sürdürülmesini sağlayan ise etik liderdir ve örgüt için hayati bir önem taşır.

Sonuç olarak, örgütte, hem rutin çalışma dönemlerinde hem de kriz sürecinde fark yaratan, takipçilerini ortak bir vizyon çatısı altında bir araya getiren, onlara yeni bir ruh ve heves aşılayan liderin varlığı başarıyı sağlamlaştırmaktadır. Yeniliğe, gelişime açık, öngörü sahibi, duygusal zekalı liderler, yalnızca bugüne değil, geleceğe de ışık tutar ve çizgisini takip ettirir.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan liderlik tarzlarının benzeşen ve ayrılan özelliklerini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Atanmış Lider	İşlevsel Lider	Vizyoner Lider	Kültürel Lider	Etik Lider
Kararlar yöneticinin direktifleriyle alınır.	Yönetimde denge unsurunu vardır.			Herkese eşit davranır.
	Çalışanlara değer verir.	Çalışanlara değer verir.		Çalışanlara değer verir.
	Çalışanların düşüncelerini önemser.			
	Manevi ödül sistemi kullanır.	Motive eder.	Motive eder.	
		Çift yönlü iletişim		Çift yönlü iletişim kurar.
			Geleneksel ve yenilikçi olabilir.	
		Ortak vizyon oluşturur.		
		Yaratıcıdır.		
Daha çok bunalımlı dönemlerde ortaya çıkar.				
.	Örgütsel aidiyet duygusu yaratır.	Örgütsel aidiyet duygusu yaratır.		

Transaksyonel Lider	Transformasyonel Lider	Karizmatik Lider	Durumsal Lider
			Yönetimde denge unsurunu vardır.
			Çalışanların düşüncelerini önemser.
Para ve statü ile ödüllendirir.	Hedefe ulaşmada motive eder.	Motive eder.	
Gelenekçi ve geçmişe bağlıdır.	Geleceğe, değişime dönüktür.		
	Ortak vizyon oluşturur.	Ortak vizyon oluşturur.	
	Çalışanlarla duygusal bağ kurar		
	Yaratıcıdır.	Yaratıcıdır.	
	Risk alabilir.	Daha çok bunalımlı dönemlerde ortaya çıkar.	

Otokratik Lider	Demokratik Lider	Liberal Lider
Karar alma gücü kendisindedir.	Kararlar, yönetim ve çalışanlarca alınır.	Çalışanlar karar almada tamamen özgürdür.
Çalışanları araç olarak görür.	Çalışanlara değer verir.	
Ast-üst ilişkisi gözetir.	Arkadaşca ilişkiler kurar.	
Çalışanların beklenti ve düşüncelerini önemsemez.	Çalışanların beklenti ve düşüncelerini önemser alır.	
Motivasyon kaybı yaşanır.	Motive eder.	Motivasyon kaybı yaşanır.
Tek yönlü iletişim kurar.	Çift yönlü iletişim kurar.	Sınırlı iletişim kurar.

Tablo 4. Başlıca Liderlik Biçimlerinin Karşılaştırılması

2.5. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici ve liderlik kavramları birçok yönden benzeşmesine rağmen eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, daha önce belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, duygulara hitap eden, bu anlamda, grup üyeleri tarafından hissedilen kişidir. Lider, aynı zamanda net bir biçimde ifade edilemeyen ortak duygu ve düşünceleri, benimsenir bir

amaç biçiminde ortaya koyar ve içselleştirilmesini sağlar. Grup üyelerini amaca ulaşmak için motive eden lider, takipçilerini harekete geçirir. Yönetici ve lider arasındaki belirleyici farkların temeli de budur. (Eren, 1991: 357; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 181-182'den aktaran Ülker, 1997: 183) Yönetici önceden ortaya konmuş hedefleri gerçekleştirmek için çalışırken; lider, hedefleri örgütün geleceğe yönelik vizyonunu da hesaba katarak belirler, geniş açılı düşünür. Yönetici atanarak göreve getirilirken, lider içinde bulunduğu grupta kendini fark ettirir, grubuna örnek olarak, kendi çizgisini takip ettirir, gönüllü birliktelik ve bağ yaratma liderliğin özünde vardır.

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi ele almamız da mümkündür. (Keçecioğlu, 1998: 11)

Tümevarım	Tümdengelim
Deneme/tecrübe Dinamik Anlaşılma Fikirler Geniş Derinlemesine Deneysel Aktif Soru soran Süreççi Strateji Alternatifler Araştırmacı Etkin Teşvik edici Yaşam Uzun vadeli Değişim İçerik Esnek Risk alıcı Sentezci Açık Hayal gücü olan	Kesinlik Statik Hatırlama Olaylar Dar Yüzeysel Mekanik Pasif Cevaplayan İçerikçi Taktik Amaçlar Öngörücü Edilgen Yönlendirici Görev Kısa vadeli Kararlılık Biçim Katı Kuralcı Tezci Kapalı Sağduyulu
LİDER	YÖNETİCİ

Tablo 5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici, örgütün üst yönetiminde bulunan, emrinde çalışanları olan, ciddi bir sorumluluk ve misyon yüklenen kişidir. Yönetici, aynı zamanda, iş prosedürünü uygun bir zamanlama planı çerçevesinde organize eden; personel, kaynak, materyal ve mekan öğelerinden en verimli biçimde faydalanan kimsedir. (Tortop, 1989: 223'den aktaran Güney, 1997: 205) Dolayısıyla örgütün başarılı ya da başarısız olmasında, kaliteli bir çalışma sisteminin yaratılmasında önemli bir payı vardır.

Yönetim, genelde mantıksal, rasyonel, mali, analitik ve nicel olanla ilgilenir. Ancak liderlik duygusal bir bağ yarattığı için, liderle yönettiği insanlar arasındaki etkileşimi içerir. Başta, üst yönetime karşı sorumlu olan yönetici, çalışanları istediği davranış biçimi çerçevesinde örgütlemek için pek çok örgütsel araca sahiptir. Lider ise yöneticinin aksine, çalışanların istediği gibi davranması için kişisel kaynaklarını kullanır. Liderlik, hangi liderlik biçimine gereksinim duyulduğuna bağlı olarak, herhangi bir statüdeki bir kişi tarafından üstlenilebilir. Yöneticilik, başkalarını yönetme, idare etme hakkı üst makamlarca verilmesine rağmen, liderlik etme izleyiciler (takipçiler) tarafından verilen bir ayrıcalıktır. (Werner, 1996: 16-17) Bu anlamda yöneticinin işlevi, örgütün kendisine sunacağı hakla şekillenirken, liderlik fonksiyonu hangi tür liderliğin gereksinildiğine dayanılarak izleyenler tarafından, içinde bulunulan şartlara uygun olarak seçilir.

İçinde bulunduğumuz zaman dilimi gelişim ve değişim olgusunun hız kazandığı bir süreçtir. Bu bağlamda, yönetici ve liderlerin de içinde bulunulan yüzyılın koşulları gereği bilgi ve birikimlerini artırmaları, kendilerini yenilemeleri bir gereklilik halini almıştır.

Yirbirinci yüzyılda yönetici ve liderlerin bazı özelliklerini ise, şu şekilde açıklamak mümkündür. (Ülker, 1997: 183)

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucu	Geliştirici
Sistem ve yapı merkezli	Birey merkezli
Kontrol eğilimli	Güveni özendirici
Kısa bakış açısı	Uzun bakış açısı
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik normlara uygun işgören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru iş yapan

Tablo 6. Yönetici ve Liderlerin Özellikleri

Yöneticilik ve liderlik fonksiyonları, “Karmaşıklık ve Değişim”, “Yöneltme ve Planlama”, “Motivasyon ve Kontrol” ve “Amaçlara Yönelik Tutumlar” bakımından farklılık gösterir. Bu başlıkları şu şekilde açıklayabiliriz: Yönetim karmaşıklıkları çözmeye çalışır. Yönetimin karmaşıklıkla uğraşmasına karşın, liderlik değişim ile ilgilidir. İş dünyasındaki hızlı değişim ve rakipler arasındaki büyük rekabet, varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin büyük değişimler yapmasını, teknolojik yeniliklerin takipçisi ve uygulayıcısı olmasını gerekli kılar. Yönetim, problem çözme, denetim yapma işlevleri aracılığıyla plan ve programların gerçekleşmesine hizmet eder. Yönetici bu gibi faaliyetlerde bulunurken, lider mevcut olanı birebir devam ettirmek yerine yeni stratejiler, fikirler geliştirir. Yönetici ve lider arasındaki bir başka fark ise çalışanları harekete geçirmede önemli rol oynayan “motivasyon” a bakış açılarından kaynaklanır. Yönetici, çalışanları denetleyerek hedefe doğru yöneltirken, lider, bağlılık, dikkate alma, ideallerini gerçekleştirebilme fırsatı yaratma gibi, çalışanların başarılı olmaları için gereksinim duyduğu temel ihtiyaçlarını gidererek onları motive eder. Liderin, çalışanlarda bu tür

duygular uyandırması, derin bir etki bırakır ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler. Yönetici ve liderin amaçlara yönelik tavır ve davranışları da birbirinden farklılık gösterir. Yöneticiler, amaçlara yönelik tavırlarında daha şahsi bir yol izlerken, liderler aktif bir tutum izler ve yeni fikirler üretirler. Yöneticiler, işlerin nasıl yapılacağı konusuyla ilgilenirken, liderler, hangi kararların verilip hangi olayların gerçekleştirileceğine dair bir strateji geliştirirler. (Kotter, 1990: 105; Zaleznik, 1977: 70'den aktaran Yalçın, 1995: 53-58)

Bunların yanı sıra, “liderler amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Bir işin alacağı yönü, liderin insanların ruh halini değiştirme, imge ve beklenti uyandırma, belirli arzu ve hedefler oluşturmada sergilediği etki belirler. Bu etkinin net sonucu, insanların neyin arzulanır, olanaklı ve gerekli olduğuna ilişkin düşünme tarzlarını değiştirir.” (Zalesnik, 1999: 72) Liderler etkin duygu yöneticileridirler. Yöneticiliğin statüye ve otorite temeline dayanmasına karşın liderlik, karşılıklı iletişim ve etkileşim bağlamında gelişir.

Bir yönetici, etkin olabilmek adına, kendi kuruluşunun stratejicisi olmak, kuruluşun dünya çapındaki varlık ve kaynak bileşiminin mimarı olmak ve ulusal sınırların ötesine geçen işlemlerin koordinatörlüğünü üstlenmek, olmak üzere üç önemli misyon üstlenir. (Bartlett ve Ghoshal, 2004: 100) Bu anlamda yönetici, daha çok şekilci, misyoner bir rol üstlenir. Güçlerini yasaya dayandırdıkları için de çalışanlarla resmi ilişkiler geliştirip hiyerarşik ve kuralcı bir yönetim çizgisi sürdürme eğilimindedirler. Lider ise, örgüte hareketlilik, yenilik ve enerji yayar; hayranlık uyandırır. Bu durum, çalışanlarda, liderin emirlerine boyun eğmeden ziyade, verilen görevi yürekten kabul etme, kurallara isteyerek uyma davranışlarını doğurur.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki karşılaştırmayı aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterebiliriz: (Neubeiser, 1996: 12)

	Yöneticilik	Liderlik
Zamanlamanın Geliştirilmesi	Genel Bütçe Planlaması: Gelecek için (genelde aylık ve yıllık) hedef seçimi, bu hedeflere ulaşmak üzere, gerekirse zaman limitleri de koyarak tek tek adımların planlanması, sonra da maddi kaynakların ve diğer araçların sağlanması.	Yön Verme: Hedeflere ulaşmak için gerekli olan değişim stratejileri de birlikte olmak üzere geleceğe kadar uzanan bir vizyonu geliştirme.
Plan Hedeflerine Ulaşmak İçin İnsan Ağı Kurmak	Yapılanma ve Çalışanlar: Bir yapılanma modeli seçmek ve plan hedeflerine ulaşmak için işbölümünü sağlamak, nitelikli çalışanlar bularak plan hedeflerini belirtmek, uygulamanın denetlenebilmesi için sorumlulukların ve mekanizmaların dağılımı.	Çalışanların Yönlendirilmesi: Gruplara ve ekiplere vizyonu kavrayabilmek ve hedeflere kendilerini verebilmeleri için, katkıları gerekli olan herkese yön tanımlaması
Uygulama	Sorun Çözümü ve Sonuçların Denetimi: Plan hedefleri ile sonuçların karşılaştırılması, sapmaların- genelde sorun olarak tanımlanır- belirlenmesi ve bunların çözümleri için plan yapma.	Güdülemek ve İnanç Vermek: Çalışanların, bürokratik, politik ve ekonomik engellere karşın değişimi gerçekleştirebilmelerini sağlamak, bunun için temel, ancak gizli kalmış insancıl gereksinimleri karşılamak
Sonuçlar	Belirli ölçüde, önceden hesaplanabilen sonuçlar ve düzen getirir, ayrıca katılan tarafların beklentilerine uygun sonuçları sağlar. Örneğin müşteriler siparişlerin zamanında teslimi, hissedarlar bütçeye uyulması beklentisi içindedirler.	Çoğunlukla derin bir değişim ve hareketlilik yaratır, ayrıca çok yararlı değişiklikleri sağlama gücü vardır. Örneğin, çok tutulacak ürünler, daha iyi çalışma şartları.

Tablo 7. Yöneticilik ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Yöneticilik ve liderliği karşılaştırmalı olarak incelediğimizde, ikisi arasında birbiriyle çelişen faaliyetler varmış gibi algılanabilir. Ancak bu faaliyetler birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu anlamda, liderlik nitelikleri ile yöneticilik niteliklerinin bir arada bulunması gerekir. Çünkü liderin uzun dönemli projelerini uygulamaya koyabilmesi, onun, plan yapabilmesine ve maddi kaynağa ihtiyaç duymasına neden olur. Bu açıdan liderin uzmanlık yeterlilikleriyle birlikte, iletişim, motive etme, inisiyatif, analitik düşünebilme, bütünü görebilme, işbirliği sağlama, yaratıcılık gibi nitelikleri bünyesinde barındırması gereklidir. (Sidi, 1997: 313) Dolayısıyla, uzmanlık yeterlilikleriyle, davranışsal yeterliliklerini birleştiren lider yöneticiler, örgütün hem bugünkü çizgisini korur hem de geleceğe ilişkin vizyonuna kolayca ulaşabilmesini, geleceğe güvenle bakabilmesini sağlar.

2.6. Etkili Liderlikte Önemli Unsurlar

Liderin, ekibi ile sağlıklı ve başarılı bir iletişim sağlayabilmesi ve bunu devam ettirebilmesi iletişim sürecinde bazı noktalara dikkat etmesine, ekibini yönlendirmede uyguladığı stratejilere, zamanı iyi kullanabilmesine, duygusal zeka yeterliklerine sahip olmasına bağlıdır. Bu bağlamda, aşağıda etkili liderlikte önemli rol oynayan unsurlara yer verilmiştir.

2.6.1. Empatik İletişim

Empati, kişinin, olaylara başka insanların gözünden bakabilmesi, kendini başkalarının yerine koyabilmesi, onların duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlayabilmesidir. (Dökmen, 1998: 135) Empati yeteneğini kullanan ve bu yetisini geliştiren bir liderin çalışanları, kendilerine değer verildiğini, önemli olduklarını hissederler. Bu memnuniyet duygusu, kurulan iletişim köprüsünün temellerini sağlamlaştırır. Dolayısıyla,

Çalışanların görevlerine, örgüte ve lidere sadakat duygusu geliştirmelerine, yürekte bağlanmalarına imkan tanır.

Empatik yaklaşım, bireyin karşısındakinin duygu ve düşüncelerine önem vermesini ve bunlarla ilgilenmesini sağlar. Dünyayı başka bir kişinin bakış açısıyla görmek anlamına gelen empati, insan ilişkilerinde önemli bir araçtır. Çünkü karşımızdaki kişinin bizden farklı bir düşüncesi olsa bile saygı duyup uyum göstermemize yardımcı olur. (Stein ve Book, 2003: 137-138)

Empati yetisi gelişmiş insanlar başkaları tarafından sevilir ve kabul görür. Yapılan araştırmalar, liderlerin empati kurma becerilerinin oldukça gelişmiş olduğunu göstermektedir. Liderlik nitelikleri arasında bulunan, kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi ve toplumsal duyarlılıklarının yüksek olması, empati yetisini gerekli kılmaktadır. (Grge, 1997: 140’dan aktaran Tutar, 2003: 101)

Empatik iletişim, “Diğer İnsanları Anlama”, “Başkalarını Geliştirme” ve “Hizmete Yönelik Olma” üçgeninde filizlenir. Bireyin, başka insanların duygularına ve bakış açılarına duyarlılık göstermesi, onların endişeleriyle, sorunlarıyla samimi olarak ilgilenmesi diğer insanları anlamasına yardımcı olur. Bireyin, beraber çalıştığı insanların gereksinimlerini algılayıp, onları potansiyelleri lsnde geliştirmesi, kişinin kendi benliğini bulmasına, özgüvenini pekiştirmesine hizmet eder. Ayrıca, bireyin, i ve dış hedef kitlenin ihtiyaçlarını fark etmesi, onların memnuniyetinden mutlu olması sosyal yetkinliğini artırır. (Baltaş, 2003a: 72-73)

Empatik iletişim becerisi geliştirip bunu ilişkilerine yansıtan lider, çalışanların karşılanmasını bekledikleri temel ihtiyaç, değer ve duygularına hitap ederek iletişim kopukluklarını ortadan kaldırır. Özellikle kriz dönemlerinde, yoğun bir baskı ve iş yükü altına giren çalışanın güven

duymaya, anlaşılma ve dinlenilmeye ihtiyacı vardır. Çalışanlarıyla daha şekilci ve resmi bir iletişim kuran yönetici, örgütün sorunlarına çözüm ararken onların sorunlarını ikinci plana atabilir. Ancak lider, problemi çözmek için olumlu iklim yaratmayı, karşılıklı fikir alışverişini ön plana koyar. Bunu da, çalışanların iç dünyalarına seslenerek, çekincelerini ve sıkıntılarını dinleyip çözüm arayarak, onlara güven hissi vererek gerçekleştirir. Bu anlamda kriz dönemleri, büyük bir güç oluşturan lider ve çalışanlarını, birbirlerinden kopartmak yerine, sınıksız kenetler.

2.6.2. Etkili İletişim

Bireyler, iletişim sistemi sayesinde kendilerini, fikirlerini, hayata bakış açılarını ortaya koyarlar. Bu anlamda, iletişim mekanizması, varolmanın vazgeçilmez koşuludur. “İletişim, en sade tanımlamaya göre, bilgi, düşünce, duygu, yargı, tutum ve davranışların aktarılması sürecine denir.” (İlal, 1993’den aktaran Büyükbaykal, 2003: 187) Karşılıklı olarak duygu, düşünce ve bakış açılarının paylaşılması, bireylerin birbirlerini tanımalarına, uzlaşabilmelerine, ortak bir paydada birleşebilmelerine yardımcı olur.

Kalabalık bir kitleyi bir vizyon etrafında birleştirebilme, insanların, bu vizyona inanmalarını, ona ulaşmak için çaba sarf etmelerini sağlama, lider ile özdeşleşen bir olgudur. Liderin, bu anlamda hitap edeceği kişileri tanıması, sözcüklerini doğru seçerek konuşması, alıcıya gönderdiği iletinin tam olarak algılanıp algılanmadığını kontrol etmesi gerekir. Bu anlamda, liderin iletişim sürecinde geribildirim yer vermesi gerekmektedir. Psikolog Acar ve Zuhale Baltaş’a göre geri bildirim, iletişimin devamını etkileyen önemli bir unsurdur. Çünkü geribildirim, mesajın anlaşılmasına ve iletişimin gelişmesine imkan verir. Bu anlamda geribildirim kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler denilebilir. (Baltaş ve Baltaş, 1994: 31-32)

Lider, etkin iletişim becerisiyle kitleleri peşinden sürükleyen, örnek oluşturan, takdir ve beğeni uyandıran bu anlamda takipçilerini istenilen noktaya götüren kişidir. Coşku ve heyecan yaratma, ilham kaynağı olma liderliğin özünde vardır. Bu özelliklerini etkili dil kullanımı ve hitap gücü ile birleştirebilen lider, kriz durumu gibi en zor koşullarda bile ekibi ile örgütü başarıya taşıyabilir.

Liderin, etkili bir iletişim süreci kurması ve devamını sağlayabilmesi, sözlü iletişimdeki gücü yanında, sözsüz iletişimdeki başarısına da bağlıdır. Sözsüz olarak beden dilimizle de karşımızdakine kendimizi ifade edebilir; sözlü ifademizi sözsüz iletişim öğeleriyle kuvvetlendirebiliriz.

Sözsüz olarak, beden dilimiz, jest ve mimiklerimiz veya mekân kullanışımız gibi çeşitli biçimlerde de karşımızdakilere bazı mesajlar iletebiliriz. Bu mesajların sözlü iletişimden farkı daima doğru olan ve gerçeği yansıtan mesajlar olmasıdır. Beden dilimizi genelde kontrol edemediğimiz için duygu ve düşüncelerimizi farkında olmadan hareketlerimizle ifade ederiz. (İnceoğlu, 1993: 125'den aktaran Karayel Bilbil, 2003: 394) Dolayısıyla liderin etkili ve sağlıklı bir iletişim kurabilmesi, sözel iletişimin yanı sıra sözsüz iletişimi de etkin kullanmasından geçmektedir. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimi tamamlayan bir unsurdur; iyi bir dinleyici olabilmenin, bu anlamda güvenilir ve kalıcı bir iletişim süreci yaratmanın başta gelen koşuludur.

Kalabalık kitlelere hitap eden, onları tek bir vücut olarak hedef yönlendirme amacı güden liderin etkili konuşma sanatına hakim olması gerekmektedir. Liderin takipçilerini ikna edebilmesi, bir düşüncenin doğruluğuna ve gücüne onları inandırması, konuşmasında bazı noktalara dikkat etmesine bağlıdır. Bu önemli noktaları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Açık ve Net Olmak: Berraklık ve anlaşılabilirlik, konuşma ve yazının etkili ve güçlü olabilmesinin anahtarlarıdır. Karışık, iç içe girmiş, belirsiz sözcükler, anlaşılmayı, doğru değerlendirmeler yapmayı engeller. Bu ilke, üstü kapalı ifadelerden, imalı tümcelerden, genelde anlaşılır olmayan ağdalı kelimelerden kaçınmamızı sağlar.
- Hazırlıklı Olmak: Resmi bir sunum ya da gayri resmi bir konuşma yapılsa da, hedef, içerik ve planın anlaşılır olması, hazırlıklı olabilmenin temelini oluşturur. Bu anlamda, iletişim kurmak isteyen kişinin, iletmek istediği mesajın ne olduğu ve mesajı kime ulaştırmak istediğini, bu mesajın en iyi şekilde nasıl iletileceğini, konuşmanın ne zaman ve nerede gerçekleştirileceğini ve neden iletişim kurmak istediğini bilmesi gerekir.
- Sade Olmak: Sade olmak, dinleyicilere gereksiz detaylar vermekten kaçınmak, bir konunun özünü yakalamak ve o konuya bağlı kalarak konunun başka yerlere sapmasını veya karışmasını önlemek anlamına gelir. Sade olmak aynı zamanda, zor veya karmaşık olan bir şeyin daha çok anlaşılmasına ve daha faydalı bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.
- Canlı Olmak: Canlı olmak prensibi, dinleyiciye hitap eden kişinin anlattığı şeye ve dinleyiciye duyduğu ilgiyle bağlantılıdır. Konuşmacının, içindeki enerjiyi, coşkuyu, canlılığı, gücü, ışığı karşısındakine yansıtmasıdır. Hayat dolu, enerjik, sıcak bir konuşma dinleyenleri de harekete geçirir, konuya ilgi ve merak uyandırır.
- Doğal Olmak: Hitapta yapaylıktan kaçınmak, içten, samimi bir konuşma stili benimsemek doğal olmanın başlıca öğelerindendir. Sesin nasıl kullanılacağı, tonlama, nefes alma, telaffuz gibi doğrudan hitabet sanatı ile ilgili bu unsurlar, sesimizi ve

hareketlerimizi renklendirir. Sesimizi ve hareketlerimizi biçimlendiren, ilgi, merak, öfke ve arzuları, kısacası hislerimizi sesimize ölçülü bir biçimde yansıtırsak, doğallığın özüne ulaşmış oluruz.

- Kısa ve Öz Olmak: Gereksiz konuşmalardan kaçınarak, söylemek zorunda olduğumuz şeyi en kısa, öz ve anlaşılır şekilde söylemektir. İlgiyi canlı tutmak, anlaşılır olmak, kimsenin zamanını boş yere almamak kısa ve özlü anlatım tekniklerini kullanarak gerçekleşir. (Adair, 2003: 56-78)

Konuşma esnasında dinleyicilerden gelebilecek küçük sinyallere dahi duyarlı olmak gerekmektedir. Dinleyicilerin ruh halinin, duygularının, dikkat durumlarının gözetildiği bir konuşma iletişime yön verebilir. Konuşmacının stilini değiştirmesi, örneğin dikkatleri toplamak için ses tonunu yükseltip alçaltması, göz teması kurması veya beden dilini daha etkili bir şekilde kullanması, konuşmacıyla dinleyeni aynı frekansa getirebilir. (Carter, 2004: 75)

Konuşmasında bu önemli noktaları gözetten bir lider, hem kendini ve konuyu bütün açıklığıyla aktarabilecek hem kolayca algılanabilecek hem de gerçekleştirdiği başarılı iletişim sonucu takipçileriyle bağını kuvvetlendirebilecektir.

2.6.3. GÜDÜLEYİCİ İLETİŞİM (MOTİVASYON)

Liderin, takipçilerini etkileyerek onları eyleme geçirmesi ikna edebilme becerisine bağlıdır. İletişimde iknanın sağlanması ise güdülemenin olmasını gerektirir.

Güdü, insanları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güçtür. Çalışanlara çalışma arzusu ve şevkinin nasıl aşılacağı, örgütsel

amaçlara ulaşmak için onların nasıl harekete geçirileceği güdülemenin ana konusudur. İhtiyaçları, istek ve beklentileri doyurulmuş çalışanlar, ruhsal bakımdan tatmin edildiği için işlerinde yüksek performans gösterirler. Ayrıca, çalışmaya ve başarmaya istekli olduklarından onlarla çalışmak ve iletişim kurmak kolaydır. (Tutar, 2003: 106)

Güdüleyici iletişim motive edici iletişimdir. Motivasyon, ortaya konan fikrin ya da yapılması istenenin kabul edilmesi, benimsenmesi ve yerine getirilmesine hizmet eder. Örgüt açısından motivasyon, örgüt üyelerinin üzerlerine düşeni yapmaları için teşvik etmektir. (Durmaz, 2002: 94)

Örgüt içerisinde çalışanları motive etmeye yönelik bazı stratejiler izlenmelidir. Örneğin, yönetimin, çalışanların başarılarından, yüksek performansından memnun olduklarını onlara hissettirmesi, onların çalışma arzularını daha da kamçılacaktır. Bu sayede çalışan, özgüveni gelişmiş olarak daha yüksek bir başarı grafiği için çalışmalarına hız verecektir.

Çalışanların örgütlerde başarılı olabilmesi, başarısızlığa neden olan bazı zorlukların ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz: (Eren, 1984: 421)

- a- Örgütlerde, amaç ve standartlarda aşırı baskıya ya da esnekliğe kaçmadan uygun amaç ve standartlar geliştirmek,
- b- Çalışma ortamındaki belirsizlik ve karmaşıklıkları gidermek için çalışanların görev tanımlarının, iş paylaşımının, yetki ve sorumluluk sınırlarının ortaya konarak çalışandan ne beklendiğini somut hale getirmek,
- c- Çalışanların başarılarının ve performanslarının değerlendirileceği ödül ve terfi mekanizması geliştirmek.

Bu sayede, kendisinden bekleneni, üst yönetimin uyarısına gerek duymadan yerine getiren çalışanın sorumluluk alma isteği gelişir. Sağlıklı bir iletişim örgüsü içerisinde, iş tanımlarının net olarak yapıldığı, başarının takdir edildiği bir çalışma atmosferi, bireyi başarılı olmak ve örgütü daha ileriye taşımak için harekete geçirecektir.

2.6.4. İkna Edici İletişim

İkna, mesajı alan kişinin davranışını istediğimiz biçime getirmektir. Dolayısıyla, ilk önce, insan davranışlarının kaynağını algılamamız gereklidir. Karşımızdakinin davranışlarını etkilemek, davranışı doğuran psikolojik mekanizmayı anlamamızı gerekli kılar. İnsanların davranış tutumlarına göre değişir. Tutumlar ise, biri akılla öbürü duygularla ilgili iki basamaktan oluşur. Tutumu oluşturan akıl olayları, bildiklerimiz, kanaat ve görüşlerimiz ve inançlarımız olmak üzere üçe ayrılır. Bilmek, en kuvvetli tutum kaynağıdır. Kanaat bu kadar keskin ve sarsılmaz değildir. İnanç ise bilgi ve kanaat arasında yer alır. İnançlar etkilenebilir; ancak bunları değiştirmek zordur. (Türkkan, 2000: 21-22) Dolayısıyla, önemli olan olayları akıl süzgecinden geçirerek duygularımızı da içine alan davranışlarda bulunmaktır.

Karşımızdaki kişiyi iyi çözümlemiş olmamız, onu doğru algılayıp davranışlarımızı ona göre yönlendirmemiz, onun belli bir düşünceyi kabul etmesini kolaylaştırır. Bir düşünceye inanarak, onu hayata geçiren kişinin davranışlarının süreklilik ve kalıcılık göstermesi beklenir.

İkna etme sürecinin karşımızdaki kişinin zihninde gerçekleştiğini bilmemiz kişinin buna inandığını ve benimsediğini gösterir. Bu anlamda karşımızdakinin ne bilmesi ve ne yapmasını istediğimizi iyice anlamamız gerekir. İkna sürecinde bireyi etkileyebilmemiz, tutumu oluşturan ikinci basamak olan duygularla ilgilidir. Mantıklı yaklaşımlar, gerçekçi bir temelden yola çıktıkları için kalıcı bir değişiklik oluşturur. Duygusal

motiflerle desteklenmiş bir ikna süreci ise tek boyutlu bir ikna yaklaşımından daha etkilidir. (Hale ve Whitlam, 1998: 207-209)

İkna, düşüncelerin zorla kabul ettirilmesi veya şartlanmışlıktan öte karşılıklı anlayış, hoşgörü ve fikir alışverişine dayanır. Bireylerin, doğruluğuna inandığı, fayda sağlayabilecek bilgileri başkalarıyla paylaşması iletişim köprüsünün sağlam temeller üzerine kurulmasına önemli katkılarda bulunur. (Karadoğan, 2003: 126)

Sonuç olarak liderin, örgüte ilişkin değerler konusunda çalışanları harekete geçirebilmesi, gerektiğinde riske girmelerini ve özveride bulunmalarını sağlayabilmesi ikna tekniğini başarılı bir biçimde kullanabilmesiyle ilişkilidir.

2.6.5. Etkili Ekip Kurmak

Ekip çalışması ve sinerji (işbirliği) iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgütsel başarı ve rekabette üstünlüğün sırrı ekip çalışmasından geçer. Ortak bir vizyon etrafında birleşmiş, örgütsel aidiyet duygusu kazanmış çalışanların yüksek performans sergilemesi, liderlerinin öncülüğünde etkin bir ekip çalışması içerisinde olmalarıyla mümkün olur.

Bir ekibin oluşturulması ve ekip üyelerinin ortak ideallerde birleştirilmesi uzun bir süreçte gerçekleşir. Büyük çalışmalar sonucu hayat bulan, etkin olan ekiplerin özellikleri şunlardır: (Baltaş ve Baltaş, 1997: 7)

- Ekip üyeleri, görev tanımlarını ve diğer üyelerle olan ilişkilerini benimsemiş ve algılamıştır,
- Ekip üyeleri arasında güven temeline dayalı açık ve dürüst bir iletişim vardır,
- Ekip üyeleri sorumluluk sahibidir,
- Performans düzeyleri yüksektir,

- Verimli çalışmaya dönük yüksek bir enerjiye sahiptirler,
- Ekip üyelerinin, duygu ve düşüncelerine önem verilir, ihtiyaçları karşılanır.

Etkin bir ekip çalışmasının gerçekleştirilebilmesi ekip üyelerinin ortak bir değerler sistemini paylaşmasına bağlıdır. Başarılı bir ekip çalışması için ise, ekip üyeleri ekip etkinliklerinde aktif bir biçimde yer almalı, diğer ekip üyelerinin duygu, düşünce ve beklentilerine önem vermelidir. Bu anlamda, “güven”, “açıklık, dürüstlük ve tutarlılık”, “katılım ve işbirliği” sağlıklı bir ekip çalışmasının yürütülebilmesi için gerekli olan öğelerdir. (Baltaş, 2003b: 14)

İnsan ilişkileri güven ortamında filizlenir. Karşılıklı güvenin olmadığı bir iletişim süreci sağlıklı yürüyemez. Güven ortamı, açık ve dürüst bir iletişim örgüsü kurar, problemlerin çözümünü kolaylaştırır, iletişim kopukluklarını önler. Açık, dürüst ve tutarlı olmak, güven süreciyle başlayan sağlıklı iletişim ağlarını daha da kuvvetlendirir, tek seslilik ve mesaj birlikteliği yaratılmasına zemin oluşturur. Katılım ve işbirliği ise, sorunun çözümüne ilişkin farklı bakış açıları geliştirilmesine, bunların paylaşılmasına ve ortak sorumluluk duygusu çerçevesinde birlikte görev alınmasına yardımcı olur.

Ekibin performans düzeyinde, lider önemli bir role sahiptir. Çünkü liderin, ekibi harekete geçirmede, yönlendirmede ve ilham vermede büyük işlevi vardır. Bu noktada, liderin birincil özelliği olan heyecan yaratma işlevi, katılım ve işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olur. Lider, bu anlamda takımı birlikte hareket etmeye ve hedefe ulaşmaya yönlendirir. (Özgen, 1999: 55-58’den aktaran Temel, 2004: 429) Dolayısıyla ekip çalışması, liderin temellendirdiği dürüst iletişim, güven ve işbirliği çerçevesinde başarıya ulaşır. Sonuç olarak lider, birbirlerine ve görevlerine sorumluluk duyan, ortak amaçlar etrafında birleşen, karşılıklı görüş ve düşüncelerin önemine inanan güçlü bir ruh yaratır.

2.6.6. Liderlikte Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Bu konu üzerine bilimsel anlamdaki çalışmalar ise, 1920’lerde Amerikalı psikolog Edward Thorndike’in ‘Sosyal Zeka’ kavramını öne sürmesiyle başladı. Bu konudaki duygusal faktörler, IQ testlerinin önemli bir ismi olan David Wechsler tarafından keşfedildi. 1948 yılında ise Amerikalı araştırmacı R. W. Leeper, ‘duygusal düşünce’ adını verdiği kavramın ‘mantıklı düşünce’ye katkısı olan bir kavram olduğunu savundu. Ancak bu tez psikolog ve eğitmenler tarafından pek dikkate alınmadı. 1983 yılında Harvard Üniversitesi’nden Howard Gardner, insanlardaki iç gözlem eğilimini ve kişisel zeka kavramlarını açıklayan ‘Çoklu Zekalar’ ve ‘İntrafizik Kapasite’ kavramlarını öne sürdü. Duygusal zeka kavramı son olarak 1990 yılında New Hampshire Üniversitesi’nden John Myer ve Yale Üniversitesi’nden Pete Salovey tarafından incelendi. (Stein, Book, 2003: 29-30)

Kişiler arası iletişimin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine yardımcı olan duygusal zeka kavramı, başarılı bir lider profili oluşturulmasına da önemli katkılarda bulunur. Çünkü, liderler, içimizde coşku ve tutku uyandırarak bizi harekete geçirirken, bütün gücümüzle çalışmaya teşvik edebilme, yüksek moral, motivasyon ve örgütsel aidiyet duygusu aşılayabilme yetisine de sahip olmalıdır. Duygusal zeka yetisine sahip liderler ise, etkin duygu yöneticisi oldukları için insanların duygularını olumlu şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla, sağlıklı bir çalışma atmosferi inşa edilir, çalışanlar liderlerine, birbirlerine ve görevlerine sevgi, saygı ve sorumluluk yüklenirler. Bu anlamda bir örgütün başarılı bir grafik çizmesi, yönetim kademesindeki kişinin duygusal düzeydeki etki gücüne, duygusal zekalı bir lider profili çizmesine bağlıdır.

Duygusal zeka, “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi

yönetme” (Goleman, 2000: 393) yetisidir. Kendini tanıyan, duygularına yön verebilen bireyler başkalarının hislerine de duyarlılık gösterir ve saygı duyarlar. Duygusal zeka, olumlu ilişkilerin kurulması, sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve karşılıklı iyi niyet ve anlayışın geliştirilmesine imkan tanır. “Duygusal zeka, farkındalık, irade geliştirme, oto-kontrol, dürtü kontrolü, empatik dinleme, empatik yaklaşım (başkasının ne düşündüğünü, ne hissettiğini anlama), sorun çözme, grup çalışması yapabilme, sevgiyi, saygıyı bilme, yanlış kabul etme gibi becerilerin alanıdır.” (Atabek, 2000: 21) İşte başarı sağlamak ve mutlu olmak, güven dolu bir örgüt ikliminde, insana değer verme temeline dayalı bir çalışma ortamını gerekli kılar. Duygusal zekalı liderler ve çalışanlar, iş performanslarını ve içsel mutluluklarını diğer çalışanlara da bulaştırarak bütünsel bir başarı elde ederler.

Duygusal zeka yeterliklerini “kişisel yeterlik” kapsamında “özbilinç”, “özyönetim”, sosyal yeterlik kapsamında “sosyal bilinç” ve “ilişki yönetimi” olarak sıralamak mümkündür. (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 49)

- Özbilinç: Özbilinç, bireyin duyguları, güçlü ve zayıf yanları, değer yargıları hakkında bir bilince sahip olmasıdır. Özbilinci yüksek olan bireyler gerçekçi bir tutum izlerler; kendilerini iyi tanıdıkları için ne yapabileceklerinin farkındadırlar. Bu anlamda boş hayallere kapılmaz kendilerine dürüst davranırlar.

Özbilinçli liderler, değerlerini, hedeflerini, hayallerini saptamışlardır ve amaçlarına ulaşmak için hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini bilirler. Kararları ve değerleri paralel olduğu için işlerinden olumlu enerji alırlar.

- Özyönetim: Özyönetim, özbilinçten doğar. Kişinin kendi duygularını tanıması ve amacını ortaya koymasından liderlerin

hedeflerine ulaşmak için gereksindikleri, hislerin yönetilmesini sağlayan bir güdü olan özyönetim doğar. Hislerin doğru algılanması, o hislerin yönetilmesini sağlar. Aksi durumda, duyguların denetimine girilir. Ancak, olumsuz duyguların denetimine girmenin yükü ağırdır. Özyönetim, bizi hislerimizin esiri olmaktan kurtarır. Kendi duygularına hakim olan liderler insanları olumlu duygulara yönelten mutlu, iyimser bir kişi portresi çizerler.

- Sosyal Bilinç: Sosyal bilinç diğer bir deyişle empati, liderin başlıca misyonu olan ahenk ve uyum yaratmakta önemli rol oynar. Başkalarının duygularını anlayan ve uyum sağlayan bir lider, korku, endişe, öfke gibi olumsuz duyguları giderebilir. Lider, çalışanlara duygusal anlamda rehberlik eder. Duygusal zekalı liderde “empati”den başka bulunması gereken diğer bir öge ise liderin mesajını başkalarını harekete geçirecek biçimde aktarabilme yetisidir. Duygularını içtenlikle ifade edebilen bir lider örgüt bütününde ahenk yaratır, uyumlu bir çalışma iklimi oluşturur.
- İlişki Yönetimi: İlişki yönetimi, ikna gücü, çatışma yönetimi ve işbirliğini kapsar. Kişiler arası ilişkileri başarıyla idare edebilmek başkalarının duygularını anlamakla gerçekleşir. Dolayısıyla liderlerin kendi duygularının bilincinde olup, çalışanlarının duygularına da duyarlılık göstermeleri gereklidir. Bu anlamda, empati yetisine sahip olmak gereklidir. İlişkileri iyi yönetme sanatı, samimi, içten davranışlar sergilemek, yani hissettiği gibi davranmakla gerçekleşir. (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 49-51-56-59-60-62)

Duygusal zekaya sahip olmak, hem özel yaşantıda hem de iş yaşantısında sağlıklı ilişkiler geliştirilip sürdürülmesine imkan tanır.

Karşılıklı anlayış ve güven temeline dayalı ilişkiler kurmak, kendinin ve çevresinin duygularını iyi çözümleyebilmek iletişimde başarıyı getirir. Liderin, iş yaşantısında aktif çalışanlar yaratması, zihinsel performans sağlaması, duyguları doğru tanımlayıp olumlu bir şekilde yönlendirdiği zaman gerçekleşir.

Duygusal zeka, karşılaştırma yapabilmek ve IQ için de yaşamsal bir önem taşır. Duygular, düşünce ve faaliyetlerimize yön verebildiğinden sağlıklı bir şekilde denetlenmelidir. Duygusal zeka, ayrıca önemli sorunların çözümünde veya önemli bir karar verilmesi gerektiğinde IQ'nun gücüyle birleşip problemleri daha nitelikli bir biçimde ve daha kısa sürede çözebilmemizi sağlar. (Copper ve Sawaf, 2000: Xii) Dolayısıyla, başarılı bir iş ve özel yaşam rasyonel çözümler ve gerçekçi yaklaşımların ötesinde duyguların denetimine ve yönetimine bağlıdır.

2.7. Kriz Sürecinde Etkili Liderlik ve Yöneticilik

Örgütlerin kriz sürecini başarıyla atlatabilmeleri ve geleceğe güvenle bakabilmeleri, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmalarıyla gerçekleşebilir. Çünkü kriz dönemleri, sinerjik birlikteliğin temelinde, çalışanların bilgi ve becerilerini olumsuz durumun aşılması amacıyla birleştirdikleri, onların duygu ve değer sistemine hitap edildiği oranda aşılr. Lider, bu zor koşullar altında insanları ilham verme ve motive etme gücüyle harekete geçirir.

Lider, ekibindeki insanların sorumluluk almalarını sağlayarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen engelleri ortadan kaldırır. Yapılan araştırmalar, birlikte çalıştığınız insanlara güven duyduğunuzu hissettirdiğiniz zaman onların bu güvene layık olabilmek için işlerine daha fazla sahip çıktıklarını ve başarılı olduklarını göstermiştir. (Darbaz, 2004: 529)

Yöneticinin misyonu olan, sadece belirlenmiş amaçlar kapsamında çaba göstermek, işleri planlamak, kaynakları yönetmek ve denetimi gerçekleştirmek krizden başarıyla çıkmayı sağlayamaz. Liderin taşıdığı özellikler olan belirli arzu ve hedeflere ulaşmak için beklenti ve inanç oluşturmak, ekibi başarıya güdülemek, yaratıcılığa ve katılıma yönlendirmek, çabalarını takdir etmek, stres ve bunalım dönemi olabilecek krizi bir fırsat sürecine dönüştürebilir.

Örgütsel amaçlara ulaşmada başarı sağlama, yöneticinin, yönetim unsurlarını oluşturan sermaye, hammadde, teknik donanım ve emek öğelerini sağlama, bunlardan yararlanma konusunda başarılı olmasına bağlıdır. (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993: 20'den aktaran Bilgin, 1997: 452)

Yönetim unsurları içinde kontrol edilmesi en zor olan ve diğer yönetim unsurlarından farklı bir özellik taşıyan “emek” ögesi, yöneticinin hatasız gerçekleştiremeyeceği tek unsurdur. Bu anlamda, yöneticinin yalnızca bir yönetici işleviyle değil, bir lider sıfatıyla da hareket etmesi gerekir. (Bilgin, 1997: 452) Çünkü, bunalımlı dönemlerde, örgütsel kaynakları doğru bir biçimde tanımlamak ve bunları yerinde kullanmak yeterli gibi görünse de, başarının sürekliliği ve kalıcılığı, paylaşım ve değer sistemini gözeten liderin çabasıyla hayat bulmaktadır.

Yönetici ve liderin yönetim tarzlarını şu şekilde açıklayabiliriz: Yönetici, belirlenmiş hedefler çerçevesinde sorunları çözmek, plan - program yapmak, bütçeyi saptamak ve sonuçları değerlendirmek bazında faaliyet gösterir. Bu açıdan örgüte düzenli ve riskten uzak bir çalışma ortamı hazırlar. Daha sonraki süreçte ise görev dağılımını gerçekleştirir. Yönetici gücünü yetki ve otoritesinden aldığı için çalışanlarla arasında hiyerarşiye dayalı bir ilişki söz konusudur. Bu şekilci ilişki tarzı yönetici ve çalışanların kaynaşmasını, fikir alışverişi yapmasını, ortak bir çizgide buluşmasını zorlaştırır. Hiyerarşi keskinleştiği ölçüde de iletişim kopuklukları giderek büyür ve telafisi mümkün olmayacak zararlara neden

olur. Bu iletişim kopukluğu ise örgütte stres ve belirsizliğin hakim olmasına neden olur.

Kriz dönemlerinde resmi iletişimden çok, doğal iletişim ön planda olmalıdır. Ayrıca bu dönemler, katılım ve iletişim stratejilerinin daha fazla öneminin olduğu, örgütlerde bilgi akışının artırılması yoluyla, otoritenin kurulmasının kolaylaşacağı süreçlerdir. (Tutar, 2003: 148)

Kriz dönemleri gibi yoğun bilgi alışverişinin, akıcı ve doğru iletişim ağı kurulmasının ve en önemlisi tüm örgüt çalışanlarının gelişmelerden haberdar edilmesinin, örgütün varlığının devam etmesi açısından yaşamsal önem taşıdığı zaman dilimleri, şeffaf iletişim politikası geliştirilmesi ve geribildirim alınmasını zorunlu kılar.

Lider, çalışanları ile açık, dürüst bir iletişim biçimi kurar, bu anlamda örgütsel faaliyetlerin bir eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilmesine zemin hazırlar. Olaylardan haberdar olan çalışanlar genel tablodaki yerlerini ve kendilerine duyulan ihtiyacı daha net görür ve başarılı olmak için var güçleriyle çalışırlar. Böylece lider, çalışanlara kendi kendilerini motive etmelerini sağlayacak bir içsel motivasyon sağlamış olur.

Lider, çalışanlarıyla diyaloga dayanan bir iletişim politikası izlediği için onların duygu, düşünce ve beklentilerini ifade etmelerine, gereksinimlerini belirtmelerine imkan tanımış olur. Dolayısıyla çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilen lider, onlara has bir motivasyon ve iletişim biçimi seçer ve uygun bir görev dağılımı gerçekleştirir. Lider, ekibinin psikolojisini çözümlediği için krizin olumsuz etkileriyle başa çıkılması ve krizin tehdit yerine fırsat krizi biçiminde algılanması mümkün olur. Bu anlamda, doğru algılandığını, kendine değer verildiğini, ve önemsendiğini hisseden çalışan örgütsel başarıya daha duyarlı olur, bireysel rekabet yerini ailevi ilişkilerin samimiyetine dayalı bir örgüt

ruhuna bırakır. Bu tarz ilişkiler ise ekip çalışmasının ve uzlaşımın önemli rol oynadığı kriz dönemlerinde başarı elde etmeyi kolaylaştırır.

Bunların yanı sıra, kriz anında ve özellikle kriz sonrasında bireylerin normalden farklı davranışlar gösterme olasılıkları söz konusudur. Yoğun bir çalışma temposu içine giren, kendini baskı altında hisseden çalışanlar, geleceğe yönelik endişe ve kaygılar duyabilir. Çalışanların genelinde moral bozukluğu, ruhsal ve fiziksel çöküntü oluşabilir, bu duygusal çalkantılar bireyleri ruhsal bunalıma sürükleyebilir. Krizi atlattıktan sonra dahi etkileri devam edebilecek bu kritik süreçte, liderliğin birleştirici, bütünleştirici, uyumlaştırıcı işlevine büyük ihtiyaç duyulur. (Yükselcan Polat, 1997:109)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİK/LİDERLİK DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çalışmaların, rutin işlerin sorunsuz bir ortamda yürütülmesi, devamlılığının sağlanması, üstün bir zeka ve yeteneği gerektirmez. Ancak, günümüz dünyasının devamlı bir gelişim ve değişim içinde olması, klasik yönetim biçimlerini uygulayan yöneticileri yetersiz bırakmaktadır. Özellikle, belirsizliklerin, ani değişimlerin yaşandığı kriz dönemleri, örgüte yeni bir ruh ve dinamizmin kazandırılması, birlik ve beraberlik duygularının aşılması, etkin bir iletişim sisteminin geliştirilmesi, bireylerin motive edilmesi gibi psikolojik süreçlere hakim liderleri gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada amaç, büyük ölçekli örgütlerin yöneticilerinin krize bakış açılarını, kriz yönetim sürecine yönelik hazırlıklarını, kriz sonrası iyileştirme faaliyetlerine ilişkin çalışmalarını ortaya koymak ve yöneticilik/liderlik niteliklerinden hangilerini ağırlıkla taşıdıklarını saptamaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı

Araştırma soruları, İSO'nun (İstanbul Sanayi Odası) hazırladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Çalışması'nın 2003 yılı sonuçları doğrultusunda, 12 endüstriyel faaliyet koluna ayrılmış 230 büyük sanayi kuruluşunun (her bir faaliyet koluna ayrılmış kuruluşların üçte biri baz alınarak) yöneticisine e-posta ortamında gönderilmiş; 2 aylık bir süreç zarfında ancak, 64 büyük kuruluşun üst düzey yöneticisi (%27.8) anketi yanıtlamayı kabul etmiştir. Kendilerine, 25 sorudan oluşan "Kriz Yönetimi" ve 40 sorudan oluşan "Liderlik/Yöneticilik Değerlendirme Anketi" uygulanmıştır. Kriz Yönetimi anketi 19 adet kapalı, 6 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. İlk dört soru, katılımcıların demografik özelliklerini, 5. ve 6. sorular örgütte çalışılan süre ve örgütün içinde yer

aldığı sektöre, 7. soru örgüt yapısında ön planda tutulan değerlere, 8. ve 9. sorular örgüt içinde kurumsal iletişime verilen öneme ve sorumluluk alanına, 10. ve 25. sorular ise, krize karşı geliştirilen bakış açısı, kriz yönetim sürecine yönelik yapılan çalışmalara ilişkin bilgi sağlamaya yöneliktir. Katılımcıların yöneticilik/liderlik profilinden hangisine daha yakın olduğunu saptamak için uygulanan Liderlik/Yöneticilik Değerlendirme Anketi ise, davranışları ölçmeye yönelik 5’li Likert Ölçeği’ne göre düzenlenmiştir. (Kriz Yönetimi Anketini yanıtlayan 64 kişiden 62’si (%26.9) Liderlik/Yöneticilik Değerlendirme Anketini yanıtlamayı kabul etmiştir). Anketi yanıtlayanların isimleri gizli tutulmuştur.

Anketlerin geri dönüşü konusunda oldukça zorlu bir mücadele yaşanmış; titizlik gösterilmesi gereken bu konuya ne yazık ki bütün örgütler aynı hassasiyeti göstermemiştir.

3.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi

3.3.1. Veri Girişi

Kodlama işlemi uygulanan ve işlenmeye hazır hale getirilen veriler, SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Scienses) programına bilgisayar ortamında girilmiştir.

3.3.2. Araştırma Verilerinin Sunulması

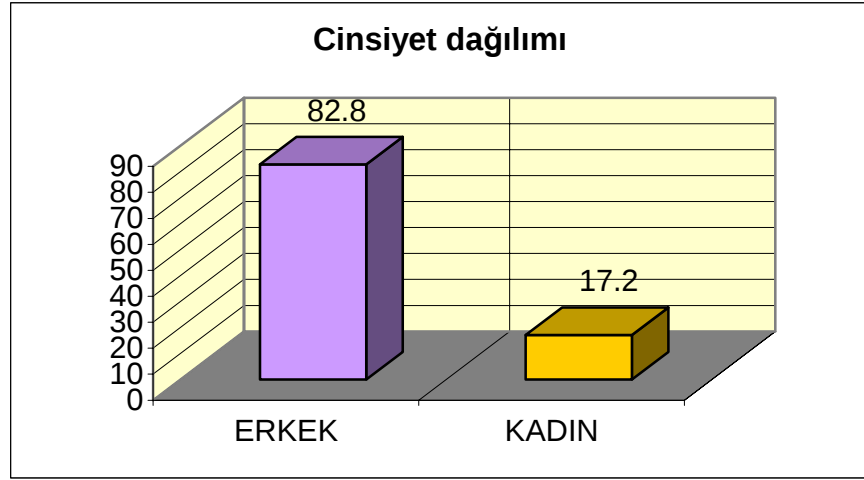
Araştırma verilerinin sunumu, birebir tablolar biçiminde Microsoft Word programında hazırlanmıştır. Araştırmanın grafikleri Microsoft Excel programında biçimlendirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmanın istatistiki verilerinin elde edilmesinde SPSS kullanılmıştır.

3.4. Araştırma Sonuçları

3.4.1. Birebir Tablolar (Kriz Yönetimi Anket Formu)

3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımı

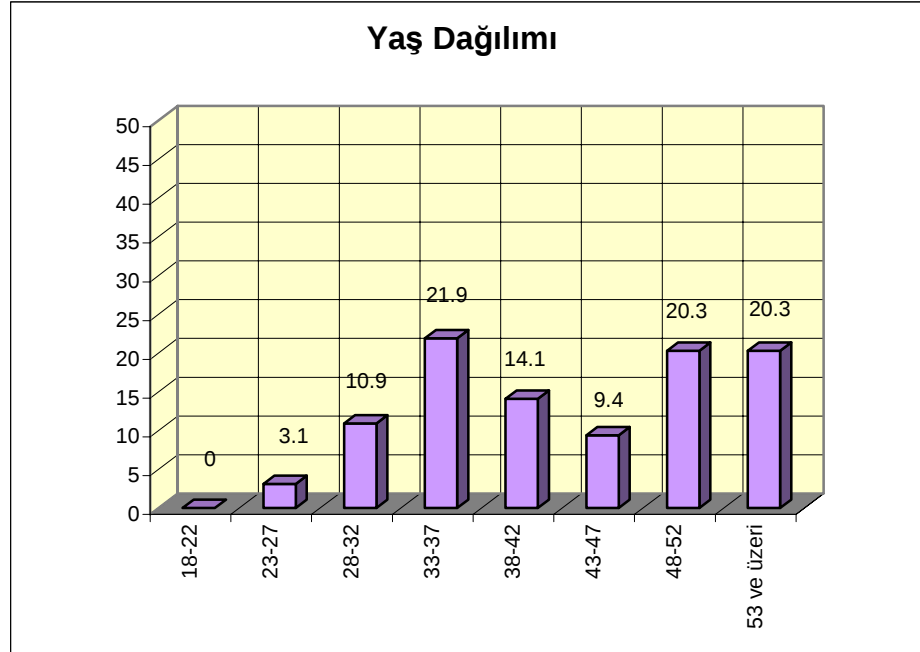
	Sayı	Yüzde
Kadın	11	17,2
Erkek	53	82,8
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayan üst düzey yöneticilerin %82,8'i erkek, %17,2'si kadındır.

3.4.1.2. Yaş Dağılımı

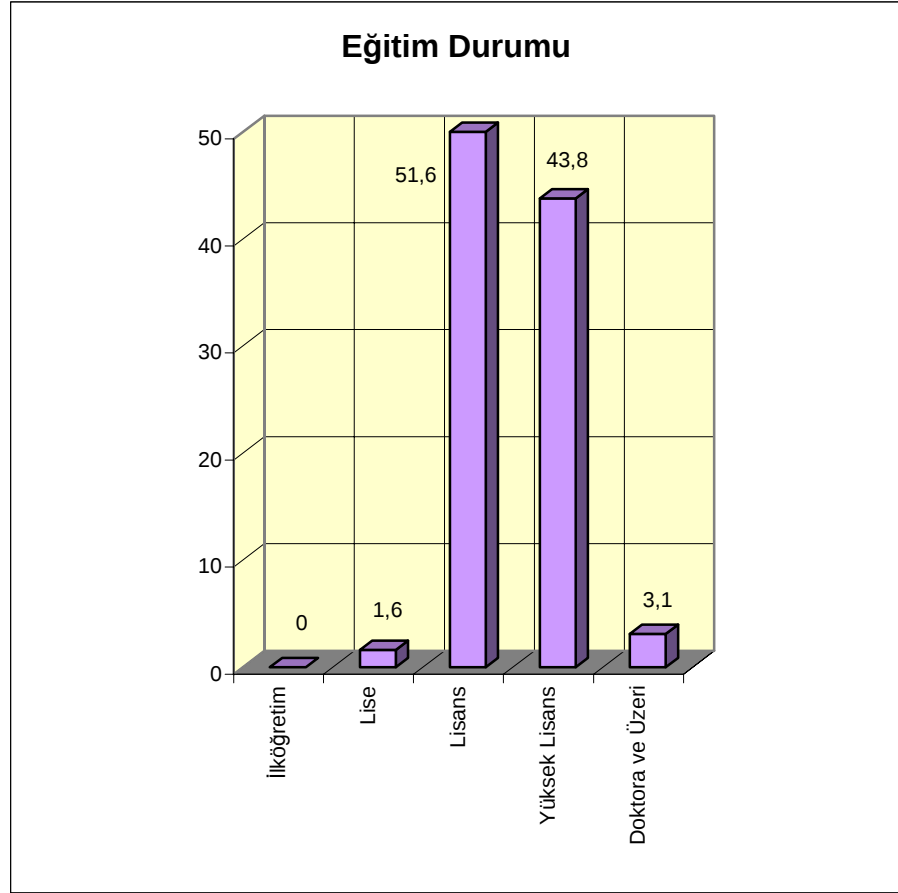
	Sayı	Yüzde
18-22	0	0,0
23-27	2	3,1
28-32	7	10,9
33-37	14	21,9
38-42	9	14,1
43-47	6	9,4
48-52	13	20,3
53 ve üzeri	13	20,3
Toplam	64	100,0



Üst düzey yöneticilerin, yaptığımız anket uyarınca %21,9'unu 33-37 yaş arası çalışanlar, %20,3'ünü eşit olarak 48-52 ve 53 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

3.4.1.3. Eğitim Durumu

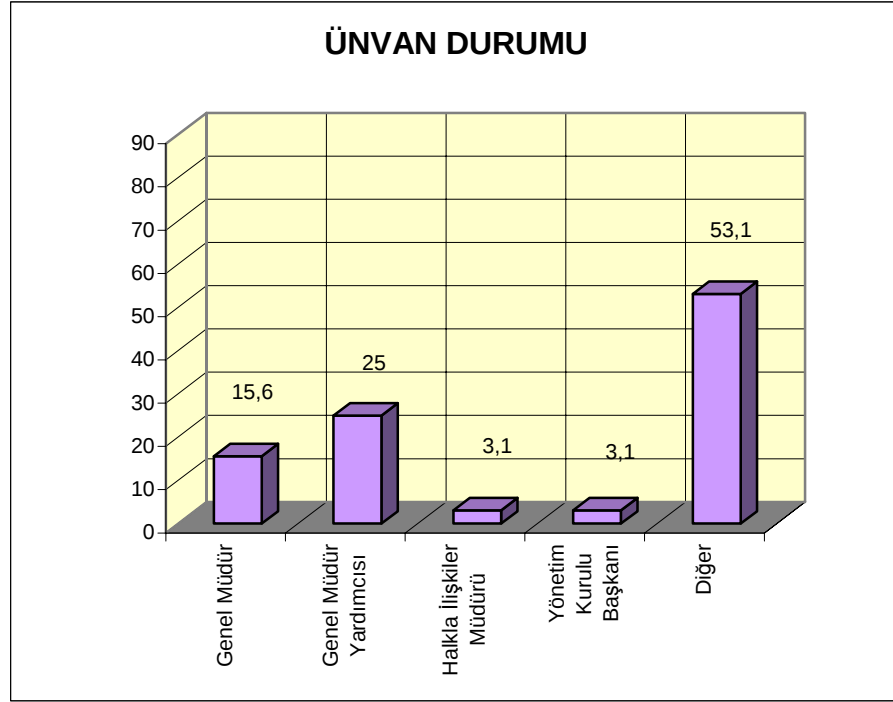
	Sayı	Yüzde
İlköğretim	0	0,0
Lise	1	1,6
Lisans	33	51,6
Yüksek Lisans	28	43,8
Doktora ve Üzeri	2	3,1
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayan çalışanların %51,6'sını lisans, %43,8'ini yüksek lisans, %3,1'ini doktora ve üzeri ve %1,6'sını lise mezunları oluşturmaktadır.

3.4.1.4. Örgütte Hangi Ünvanla Görev Alındığı

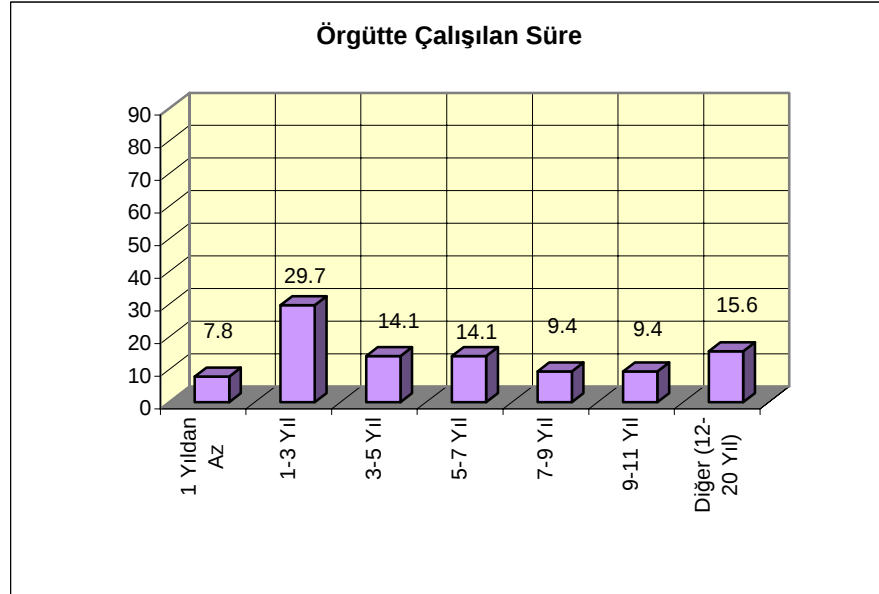
	Sayı	Yüzde
Genel Müdür	10	15,6
Genel Müdür Yardımcısı	16	25,0
Halkla İlişkiler Müdürü	2	3,1
Yönetim Kurulu Başkanı	2	3,1
Diğer	34	53,1
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayanları ünvanları bakımından incelediğimizde, %53,1'inin diğer seçeneğini (diğer seçeneğini işaretleyenler çoğunlukla insan kaynakları müdürü, kurumsal iletişim müdürü, pazarlama müdürü, eğitim ve yönetim geliştirme direktörü şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır.) işaretlemiş olduğunu görmekteyiz. Üst düzey yöneticilerin %25'i genel müdür yardımcısı, %15,6'sı genel müdür, %3,1'i ise eşit oranlarda halkla ilişkiler müdürü ve yönetim kurulu başkanı görevinde bulunmaktadır.

3.4.1.5. Örgütteki Görev Süresi

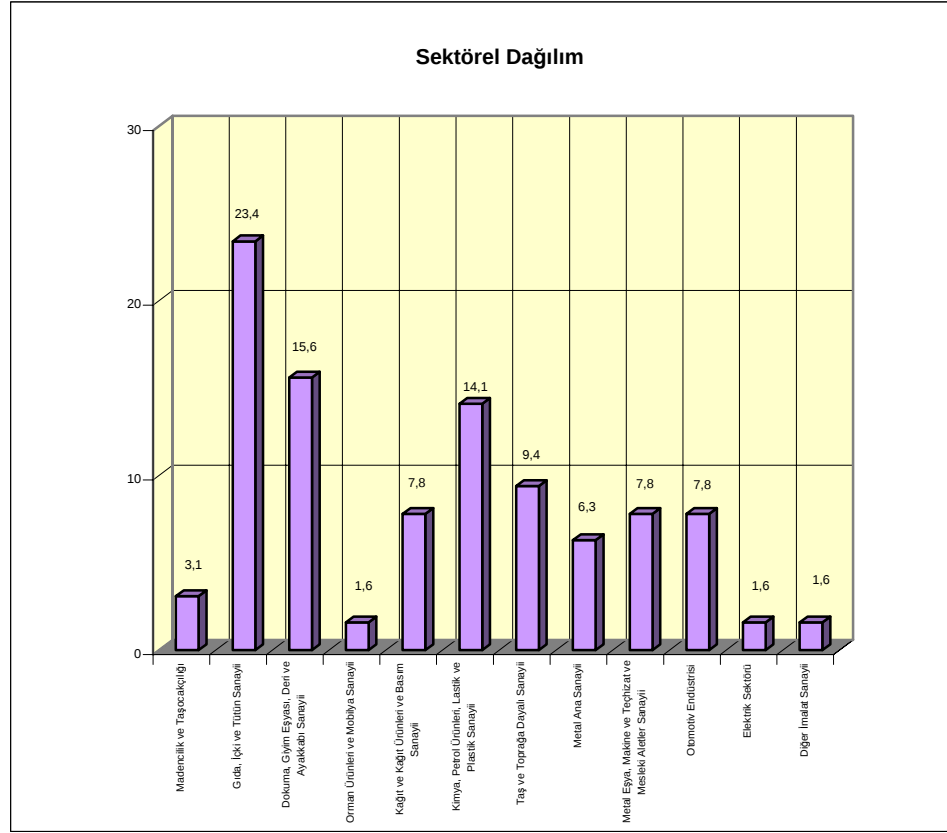
	Sayı	Yüzde
1 Yıldan Az	5	7,8
1-3 Yıl	19	29,7
3-5 Yıl	9	14,1
5-7 Yıl	9	14,1
7-9 Yıl	6	9,4
9-11 Yıl	6	9,4
Diğer	10	15,6
Toplam	64	100,0



Örgütte, görev yapma sürelerine ilişkin olarak anketi yanıtlayanların % 29,7'si 1-3 yıl, % 15,6'sı diğer, (diğer seçeneğini işaretleyenlerin çalışma süreleri 12-20 yıl aralığındadır.) % 14,1'i eşit bir biçimde 3-5 ve 5-7 yıl, % 9,4'ü yine eşit bir biçimde 7-9 ve 9-11 yıl ve % 7,8'i 1 yıldan az şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.4.1.6 Faaliyet Gösterilen Alana İlişkin Sektörel Dağılım

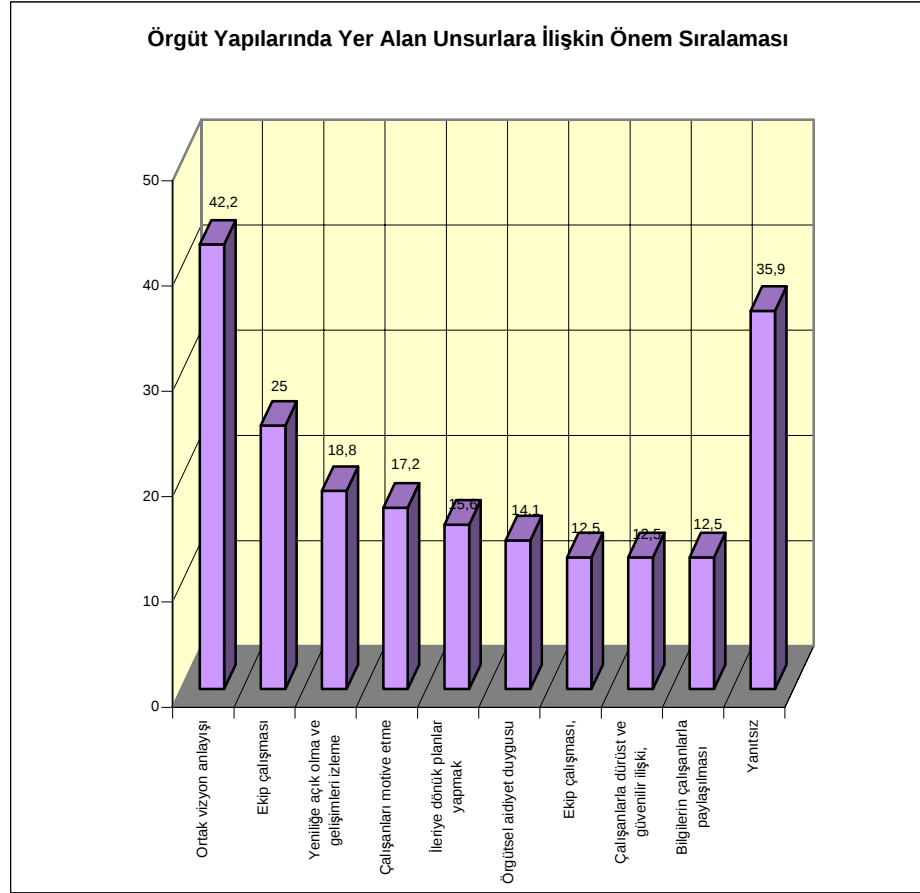
	Sayı	Yüzde
Madencilik ve Taşocakçılığı	2	3,1
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	15	23,4
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	10	15,6
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	1	1,6
Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	5	7,8
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	9	14,1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	6	9,4
Metal Ana Sanayi	4	6,3
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	5	7,8
Otomotiv Endüstrisi	5	7,8
Elektrik Sektörü	1	1,6
Diğer İmalat Sanayi	1	1,6
Toplam	64	100,0



Örgütlerin sektörlere göre dağılımını incelediğimizde anketi yanıtlayanların % 23,4'ü “gıda, içki ve tütün sanayi”, % 15,6'sı “dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi”, % 14,1'i “kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi”, % 9,4'ü “taş ve toprağa dayalı sanayi”, % 7,8'i eşit olarak “kağıt ve kağıt ürünleri ve basım sanayi”, “metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler sanayi” ve “otomotiv endüstrisi”, % 6,3'ü “metal ana sanayi”, %3,1'i “madencilik ve taşocaklığı”, %1,6'sı eşit olarak “orman ürünleri ve mobilya sanayi”, “elektrik sektörü” ve “diğer imalat sektörü” (kuyumculuk, değerli madenler) şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.4.1.7. Örgüt Yapılarında Yer Alan Unsurlara İlişkin Önem Sıralaması

	Sayı	Yüzde
Ortak vizyon anlayışı	27	42,2
Ekip çalışması	16	25
Yeniliğe açık olma ve gelişimleri izleme	12	18,8
Çalışanları motive etme	11	17,2
İleriye dönük planlar yapmak	10	15,6
Örgütsel aidiyet duygusu	9	14,1
Ekip çalışması	8	12,5
Çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki	8	12,5
Bilgilerin çalışanlarla paylaşılması	8	12,5
Yanıtsız	23	35,9
Toplam	64	100,0

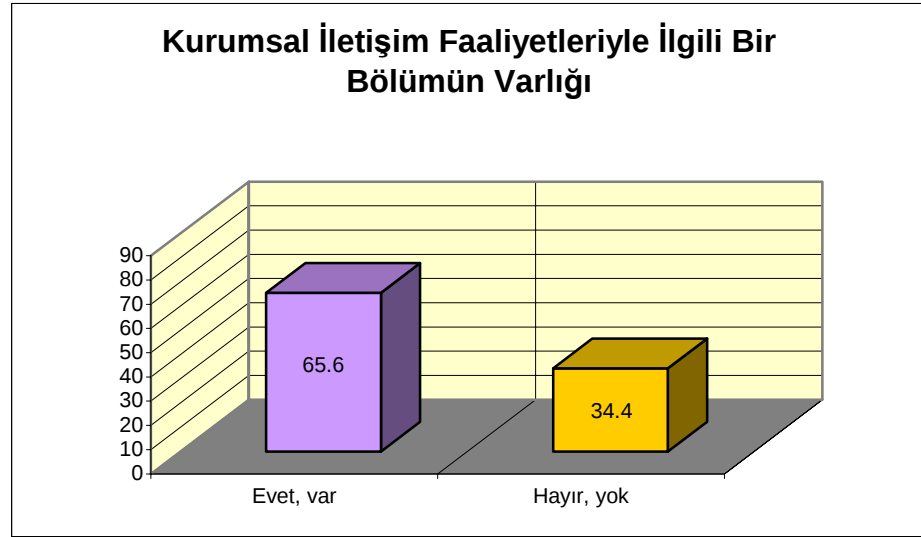


Örgüt yapılarında yer alan unsurlardan en önemli yedi tanesinin sorulduğu bu soruda anketi yanıtlayanlardan 1'den 7'ye kadar öncelik sıralaması yapmaları istenmiştir.

Örgüt yapılarında yer alan unsurların öncelik sıralamasında ortak vizyon anlayışı %42,2 ile 1. , ekip çalışması %25 ile 2., yeniliğe açık olma ve gelişimleri izleme %18,8 ile 3. , çalışanları motive etme %17,2 ile 4., ileriye dönük planlar yapmak %15,6 ile 5., örgütsel aidiyet duygusu %14,1 ile 6., ekip çalışması, çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki, bilgilerin çalışanlarla paylaşılması %12,5 ile 7. önem derecesine sahiptir.

3.4.1.8. Örgütte Kurumsal İletişim Faaliyetleriyle İlgili Bir Bölümün Varlığı

	Sayı	Yüzde
Evet, var	42	65,6
Hayır, yok	22	34,4
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayanların % 65,6'sı örgütlerinde kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir bölüm olduğunu belirtirken; %34,4'ü ise olmadığını ifade etmiştir.

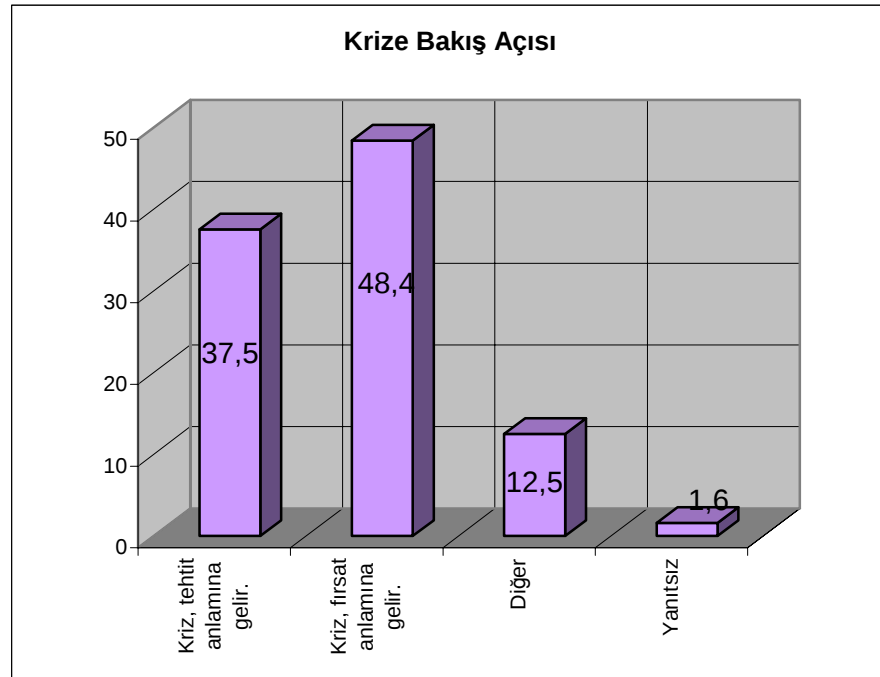
3.4.1.9. Kurumsal İletişim Faaliyetleriyle İlgili Bölümün Adı ve Kapsamı

Örgütlerinde kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir bölüm olduğunu söyleyen katılımcılar, çeşitli yanıtlar verdikleri bu soruya en fazla “kurumsal iletişim departmanı”, “basın ve halkla ilişkiler bölümü” ve “insan kaynakları departmanı” şeklinde açıklama getirmişlerdir. Bu birimlerin sorumluluk kapsamlarını “kurumsal iletişim departmanı”nın, örgütün iç ve dış iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, basın ve medyayla ilişkiler, fuar ve sponsorluk faaliyetleriyle ilgili çalışmalar,

“basın ve halkla ilişkiler departmanı”nın, örgütün tüm iletişim faaliyetlerini yürütme, yıllık organizasyon, fuar vb. etkinlikleri düzenleme, yazılı ve görsel doküman hazırlama, örgütsel aktiviteleri halka duyurma, medya ile ilişkileri sürdürme, “insan kaynakları bölümü”nün, örgütün iç ve dış iletişimini sağlama, personel gelişimini sağlamak için eğitim politikası oluşturma, işe alma ve görev dağılımı yapma, duyuruları gerçekleştirme şeklinde açıklamışlardır.

3.4.1.10. Krize Bakış Açısı

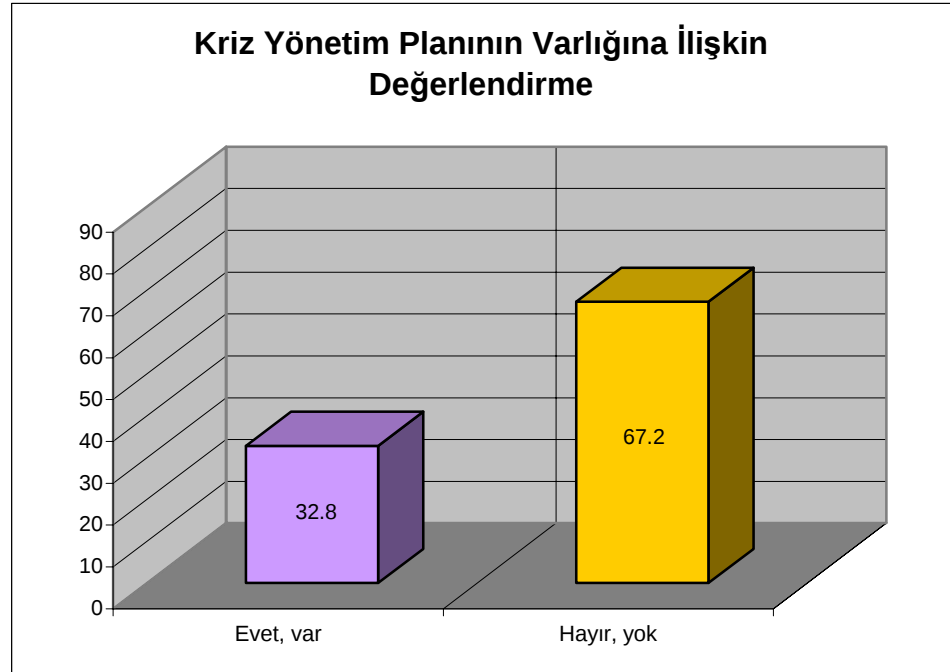
	Sayı	Yüzde
Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar anlamına gelmektedir.	24	37,5
Kriz, rekabette üstünlük getirecek yenilikler yaratmak, şirkette yapısal olarak yeni düzenlemelere gitmek ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için bir fırsattır.	31	48,4
Diğer	8	12,5
Yanıtsız	1	1,6
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayanların %48,4'ü krizi, yenilik ve gelişimlere açık bir fırsat olarak tanımlarken; %37,5'i yıkıcı özelliği olan bir tehdit unsuru olarak görmektedir.

3.4.1.11. Kriz Yönetim Planının Varlığına İlişkin Değerlendirme

	Sayı	Yüzde
Evet, var	21	32,8
Hayır, yok	43	67,2
Toplam	64	100,0



Ankete katılanların % 67,2'si kriz yönetim planlarının olmadığını, %32,8'i ise olduğunu belirtmiştir. Kriz yönetim planı olmayan anket katılımcıları 17. soruya geçmiştir.

3.4.1.12. Kriz Planını Kimlerin Hazırladığına İlişkin Değerlendirme

Örgütlerinde bir kriz yönetim planı olan anket katılımcıları (%32,8), planın çoğunlukla üst yönetim (genel müdür, genel müdür

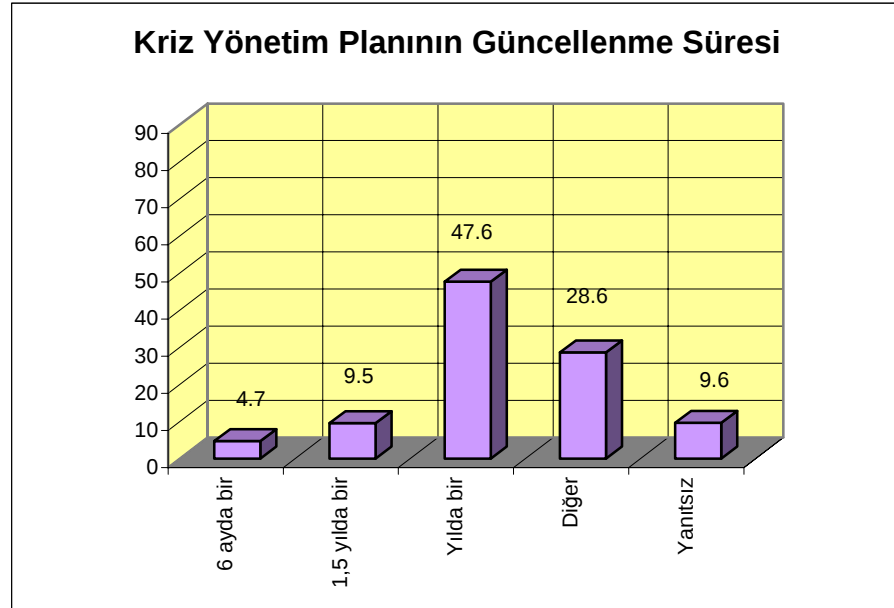
yardımcısı, bölüm müdürleri, yönetim kurulu başkanları), insan kaynakları müdürü ve halkla ilişkiler müdürü tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir.

3.4.1.13. Kriz Planının Hazırlanmasında Alınan Görev

Örgütlerinde bir kriz yönetim planının mevcut olduğunu belirten anket katılımcıları (%32,8), bu planın hazırlanmasında daha çok kriz yönetim koordinatörü, mali işler sorumlusu, insan kaynakları sorumlusu ve iletişim sorumlusu olarak görev aldıklarını belirtmişlerdir.

3.4.1.14. Kriz Yönetim Planının Güncellenme Süresi

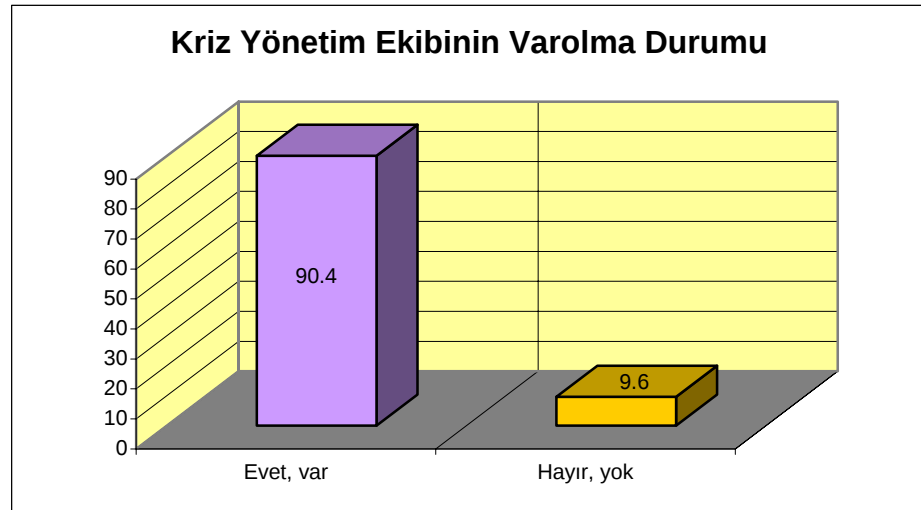
	Sayı	Yüzde
6 ayda bir	1	4,7
1,5 yılda bir	2	9,5
Yılda bir	10	47,6
Diğer	6	28,6
Yanıtız	2	9,6
Toplam	21	100,0



Örgütlerinde bir kriz yönetim planı olan anket katılımcılarından 21 kişinin yanıtladığı bu soruya, anketi yanıtlayanların % 47,6'sı kriz yönetim planlarını yılda bir güncellediğini belirtirken, % 28,6'sı diğer, (diğer seçeneğini işaretleyenler kriz yönetim planlarını gerekli görüldüğünde ve krizin çeşidine göre güncellediklerini belirtmişlerdir.) % 9,5'i 1,5 yılda bir, % 4,7'si ise 6 ayda bir seçeneğini işaretlemiştir. Soruyu yanıtsız bırakanların oranı %9,6'dır.

3.4.1.15. Kriz Yönetim Ekibinin Varolma Durumu

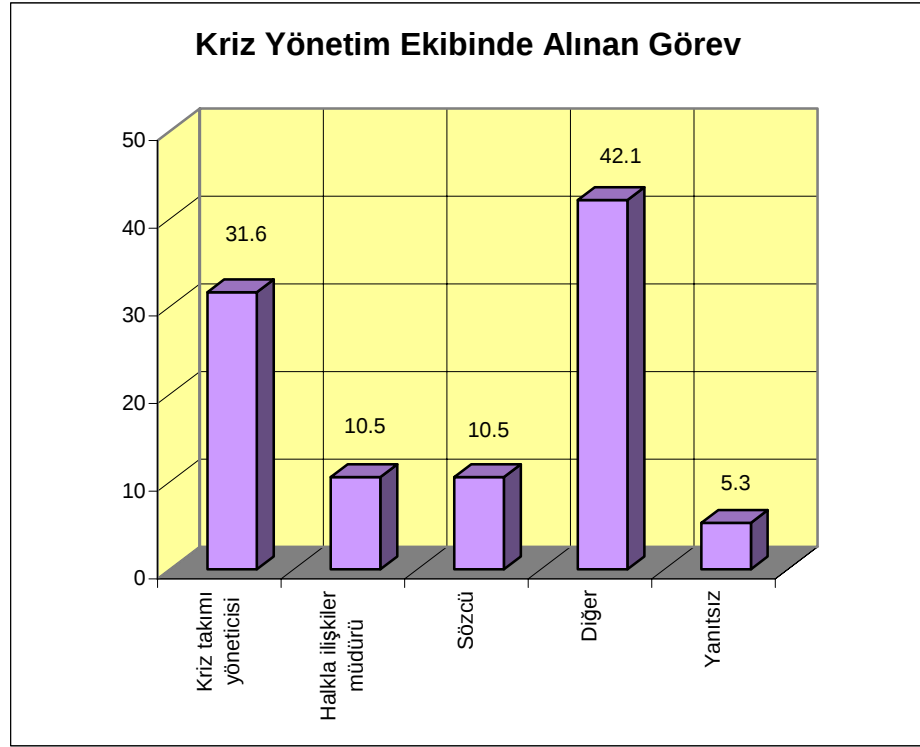
	Sayı	Yüzde
Evet, var	19	90,4
Hayır, yok	2	9,6
Toplam	21	100,0



21 anket katılımcısının % 90,4'ü kriz yönetim ekiplerinin olduğunu, % 9,6'sı ise olmadığını belirtmiştir. Kriz yönetim ekibi olmayan anket katılımcılarından 17. soruya geçmeleri istenmiştir.

3.4.1.16. Kriz Yönetim Ekibinde Alınan Görev

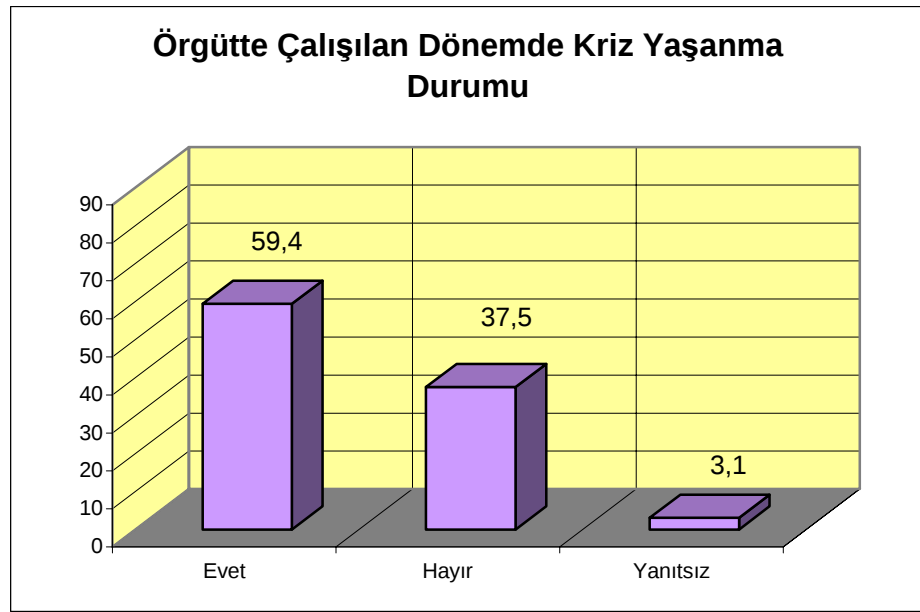
	Sayı	Yüzde
Kriz takımı yöneticisi	6	31,6
Halkla ilişkiler müdürü	2	10,5
Sözcü	2	10,5
Diğer	8	42,1
Yanıtsız	1	5,3
Toplam	19	100,0



Örgütlerinde bir kriz yönetim ekibinin olduğunu belirten 19 katılımcının %42,1'i diğer, (diğer seçeneğini işaretleyenler kriz yönetim koordinatörü, iletişim yöneticisi, mali işler sorumlusu, yönetici yardımcısı ve kriz takımı oyuncusu şeklinde açıklamada bulunmuştur.) %31,6'sı kriz takımı yöneticisi, %10,5'i eşit oranlarda halkla ilişkiler müdürü ve sözcü seçeneğini işaretlemiş, %5,3'ü soruyu yanıtsız bırakmıştır.

3.4.1.17. Örgütte Çalışılan Dönemde Kriz Yaşanması Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	38	59,4
Hayır	24	37,5
Yanıtsız	2	3,1
Toplam	64	100,0



Anketi yanıtlayanların % 37,5'i örgütte çalıştıkları dönemde herhangi bir kriz yaşanmadığını belirtirken, % 59,4'ü krizin yaşandığını ifade etmiş, % 3,1'i ise soruyu yanıtsız bırakmıştır.

3.4.1.18. Yaşanılan Krizin Nedenlerine İlişkin Dağılım

	Sayı	Yüzde
Doğal faktörler	8	14
Ekonomik faktörler	32	56,1
Politik ve yasal faktörler	6	10,6
Teknolojik gelişmeler ve yenilikler	0	0,0
Üst düzey yöneticilerle ilgili sorunlar	2	3,5
Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik	2	3,5
Örgütsel sorunlar	2	3,5
Örgütlerin tarihi geçmişi ve tecrübeleri	0	0,0
Diğer	5	8,8
Toplam	57	100,0



Örgütte çalıştıkları dönemde bir kriz yaşandığını belirten çalışanların % 56.1'i krizin nedenini ekonomik faktörlere, % 14'ü doğal

faktörlere, %10,6'sı politik ve yasal faktörlere, % 8,8'i diğer nedenlere (diğer seçeneğini işaretleyenler, Irak Savaşı ve 12 Eylül olayı, test uçuşu sırasında uçak düşmesi ve mahkeme kararıyla tesisin durdurulması açıklamalarını yapmışlardır.) % 3,5'i eşit olarak üst düzey yöneticilerle ilgili sorunlar bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik ve örgütsel sorunlara, dayandırmaktadır.

Bu soru birden fazla yanıt üzerinden yığılmalı olarak değerlendirildiği için yüzdeler 57 üzerinden hesaplanmıştır.

3.4.1.19. Yaşanılan Kriz Durumlarına İlişkin Değerlendirme

Örgütlerinde “kriz” yaşamış olan “dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi”nde faaliyet gösteren firmalar, deprem, 1998 ve 2001’de tekstilde yaşanan genel kriz, ekonomik ve politik sonuçlara bağlı olarak döviz kurlarındaki olumsuz gelişme ve büyük kapasiteli bir müşterinin rakip firma tarafından satın alınması nedenleri paralelinde gelişen kriz olayları yaşamışlardır. Anket çalışmasından çıkan sonuçlar doğrultusunda bir kriz yönetim planlarının olmadığı gözlenen bu örgütlerin yaşadıkları kriz durumuyla ilgili olarak geliştirdikleri çözüm yollarını şöyle özetlememiz mümkündür:

1999 depreminden etkilenen örgüt, çalışanların güvenli bir şekilde barınabilmesi ve gıda gereksiniminin karşılanabilmesi için çadırların kurulması ve yemekhane hizmetinin sağlanması gibi çalışmalar yürütmüştür. Bunun yanı sıra hasar tespiti faaliyetlerinde bulunulmuş, durum analizi yapılmış ve kısa bir süre sonra üretime tekrar başlanmıştır. 1998 ve 2001’de yaşanan genel ekonomik krizden etkilenen örgüt, rekabette üstünlük yaratacağını düşündükleri krizden yara almadan ve yeni kazanımlar elde ederek çıkmıştır. Döviz kurlarındaki değişimden etkilenen örgüt, giderlerde kısıtlama yaparak tasarruf yoluna gitmiş, harcamaları

yeniden gözden geçirmiş ve sonuç olarak yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Rakip firmayla ilgili sorunlar yaşayan örgüt ise, bu firmanın iş yaptığı bölgede kendi satış teşkilatlarını kurmuş, bu sayede rekabet gücünü artırıp; mali riskini azaltmıştır.

“Otomotiv endüstrisi”nde faaliyet gösteren örgütler ekonomik sorunlar, Körfez Krizi ve uçak kazasına bağlı olarak yaşanan problemler nedeniyle kriz yaşamışlardır. Mevcut bir kriz yönetim planı olan bu örgütlerin krizin çözümü ve sonucuna yönelik verdikleri bilgileri şöyle açıklayabiliriz: Ekonomik sorunlar nedeniyle sıkıntı yaşayan firma, verimlilik artışı, tasarruf tedbirleri alma, pazarın sürekli takibini yapma faaliyetlerini yürütmüş; bu sayede şirketin yatırım sürecinin aksamadan devam etmesini ve pazar payı sonuçlarının hedeflere yakın gerçekleşmesini sağlamıştır. Körfez Krizi nedeniyle problemler yaşayan firmada kriz, pazar kaybı ve eleman sirkülasyonu yaratmıştır. Test uçuşu sırasında uçağın düşmesi ve uçakta bulunan görevlilerin ölümüyle sonuçlanan kriz durumuyla ilgili olarak olaydan hemen sonra bir basın toplantısı düzenlenerek genel müdür tarafından uçak kazası hakkında o ana kadar öğrenilen tüm bilgiler basınla paylaşılmış, basın mensuplarının soruları yanıtlanmış ve basından olumlu tepki alınmıştır. Şirketin ürettiği ürünlerle ilgili ilk etapta kararsızlık yaşanmasına rağmen, yetkili askeri ve sivil makamların da açıklamaları ve şirkete destek vermeleriyle zedelenen güven duygusu yeniden kazanılmış ve şirket, tarihinde karşılaştığı en büyük krizi “yüksek kaliteli ürünler üreten imajını” zedelemekten atlatmayı başarmıştır.

“Gıda, içki ve tütün sanayi” sektöründe faaliyet gösteren örgütler, 11 Eylül terörist saldırıları, hammaddeye uygulanan aşırı fiyat politikası, 1999 yılında yaşanan Marmara depremi, 2000 yılında yaşanan ekonomik sorunlar nedeniyle kriz yaşamışlardır. Bu sektörde kriz durumu yaşayan firmaların sadece yedide birinin bir kriz yönetim planı vardır. 11 Eylül eyleminden etkilenen gıda taşıyıcısı örgütün hava ulaşımının durma

noktasına gelmesiyle tutum tedbirleri artırılmış ve bu durumu gelecekte başarıya dönüştürecek planlar yapılmıştır. Uzun vadede talebin artmasıyla örgüt krizden büyüyerek çıkmıştır. Hammaddeye yapılan aşırı fiyat politikası nedeniyle kriz yaşayan örgüt ise, sermaye artırımına gitmiş ve krizden yara almadan çıkmıştır. 1999 yılında yaşanan deprem nedeniyle zarar gören ve önce tasfiye edilen ardından tasfiye işlemi kaldırılan örgütün, özelleştirme idaresine devredileceği ifade edilmiştir. Fabrikanın büyük hasar görmesiyle sonuçlanan bu kriz durumundan sonra fabrika, tekrar çalıştırılamamıştır. 2000-2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizden etkilenen örgütlerden, giderleri kısıma, yeni bir çalışma düzeni belirleme ve yeni finans kaynakları bulma yöntemini seçen örgüt, kriz durumunu en az yara ile atlatmıştır. Maliyet analizi, gerekli finanssal kaynakları organize etme ve maliyet azaltıcı eylemlere yönelme stratejisi uygulayan örgüt ise satış ve pazar payını artırmıştır. Ekonomik krizden etkilenen diğer örgütün ise finanssal yapısı ağır bir biçimde hasar almış ve yarısı satılmıştır. Tedarikçilere borç ödeme planı yenilenen şirket tek elden yönetimden ortak yönetim sistemine geçmiştir.

“Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi”nde faaliyet gösteren örgütler 2001 yılı ekonomik krizi ve 1999 Marmara depremi sonucu kriz yaşamışlardır. Bu alanda kriz yaşayan örgütlerin üçte ikisinin bir kriz yönetim planı olduğu gözlenmiştir. 2001 yılı ekonomik krizinden etkilenen örgütlerden birinin, kriz nedeniyle satışları durmuş ve nakit akışı düşmüştür. Bu olayın çözülmesi için genel müdür başkanlığında kriz yönetim ekibi oluşturularak satışların tekrar başlatılması çalışmaları yürütülmüştür. Krizden sonraki iki hafta içinde başlayan satışlar ise üç ayda kriz öncesi seviyesine gelebilmiştir. Diğer örgüt ise, müşteriye yakın olma, servis ve hizmeti hiç aksatmayarak güven kazanma, maliyetleri günlük olarak kontrol edip fiyatları güncelleme, risk almaktan kaçınmama yönünde çalışmalarda bulunmuştur. Çalışanların sayısını ve kalitesini azaltmayan bir politika izleyen örgüt, pazar payını ciddi bir biçimde artırmış ve güç kazanmıştır. 1999 Marmara depremi sonrasında bir kriz

durumu yaşıyan örgüt, acil durum planlarının tüm gereklerini yerine getirmiş, çevre halkını olay hakkında bilgilendirmiş ve kısa bir süre içinde üretime tekrar başlamıştır. Kriz esnasındaki uygulamaları Avrupa Kimya Sanayicileri Birliği tarafından takdire layık görülen örgüt, hiçbir can kaybı ya da sağlık olumsuzluğu yaşamadan krizi atlattır.

“Madencilik ve taşocaklığı” sektöründe faaliyet gösteren örgütler, ekonomik faktörlere bağılı olarak ürün talebinin azalması ve mahkeme kararıyla çalışmaların durdurulması sonucu kriz durumunu yaşamışlardır. Ürün talebi düşen ve bir kriz yönetim planı olmayan firma, çözüm sürecinde, yatırımların kısılması, benzer krizlere karşı plan geliştirilmesi ve pazarda etkin rol oynamak üzere köklü değışikliklere gidilmesi stratejilerini izlemiştir. Mahkeme kararı sonrası çalışmalarını durdurulan firma ise, medyayla olumlu ve açık bir iletişim politikası izlemiş, kamuoyuna karşı şeffaf bir iletişim sistemi geliştirmiş ve firma yeniden çalışmalarına başlamıştır.

“Diğer imalat sanayi”nde faaliyet gösteren örgüt, ekonomik nedenlere (politikada yaşanan dalgalanmaların, ekonomik makro büyüklükler üzerinde yaşanan olumsuz etkilerinin, özellikle döviz pozisyonlarının firma üzerindeki olumsuz etkileri ve yükselen borçlanma maliyetleri) bağılı bir kriz yaşamıştır. Bir kriz yönetim planı olan örgüt, kısa vadeli döviz pozisyonlarının azaltılarak dövizdeki dalgalanmalardan daha az etkilenme ve “altın” piyasasındaki güçlerinin artırılması uygulamalarını izlemiştir. Sonuç olarak altın piyasasındaki etkinlikleri artmış, altın piyasasında güçlü bir konuma ulaştıkları için altının uluslararası fiyat artışları ile birlikte ekonomik rahatlama sağlanmıştır.

“Metal ana sanayi”nde faaliyet gösteren ve bir kriz yönetim planı olmayan örgüt, 2001 mali krizinden olumsuz etkilenmiştir. Çeşitli parasal işlemler yoluyla krizi atlattırma çalışmaları, krizi küçük çaplı kayıplar vererek atlattır.

“Taş ve toprağa dayalı sanayi”de faaliyet gösteren ve 2001 ekonomik krizinden etkilenen örgütlerin sadece dörtte ikisinin bir kriz yönetim planı mevcuttur. Bu örgütlerin krizin çözümüne yönelik geliştirdikleri çeşitli yöntemleri şu şekilde ifade edebiliriz. 2001 yılında Türkiye’nin ekonomik krize girmesi sonucu inşaat sektörünün durma noktasına gelmesiyle talep azalması olmuştur. Bu olumsuzluğu gidermek için, sabit giderlerin değişken giderlere dönüştürülmesi ve yeniden yapılanma faaliyetine başlanması yoluna gidilmiştir. Sonuç olarak, örgüt kendini hantal bir organizasyon yapısından kurtarmış; daha sade ve çabuk karar alabilen bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Yine ekonomik krizden etkilenen diğer örgüt, ihracata yönelik hamleler yapmış ve bu sayede krizi çabuk atlatmıştır. Dünya ekonomisindeki olumsuz gelişmeler paralelinde ülkede yaşanan ekonomik krizden olumsuz bir biçimde etkilenen diğer bir örgüt ise, maliyet düşürücü bir politika izleyip, finans, stok, üretim ve satış politikalarını güncelleyerek krizi hasarsız atlatmayı başarmıştır. Son olarak, ekonomik kriz kapsamında, yüksek dövizli yatırım harcamalarında döviz kurlarındaki artış nedeniyle krize yakalanan örgüt, leasing firmaları ve bankalarla görüşerek mali sorunları çözmeye çalışmış ve başarılı bir yatırım süreciyle krizi atlatmıştır.

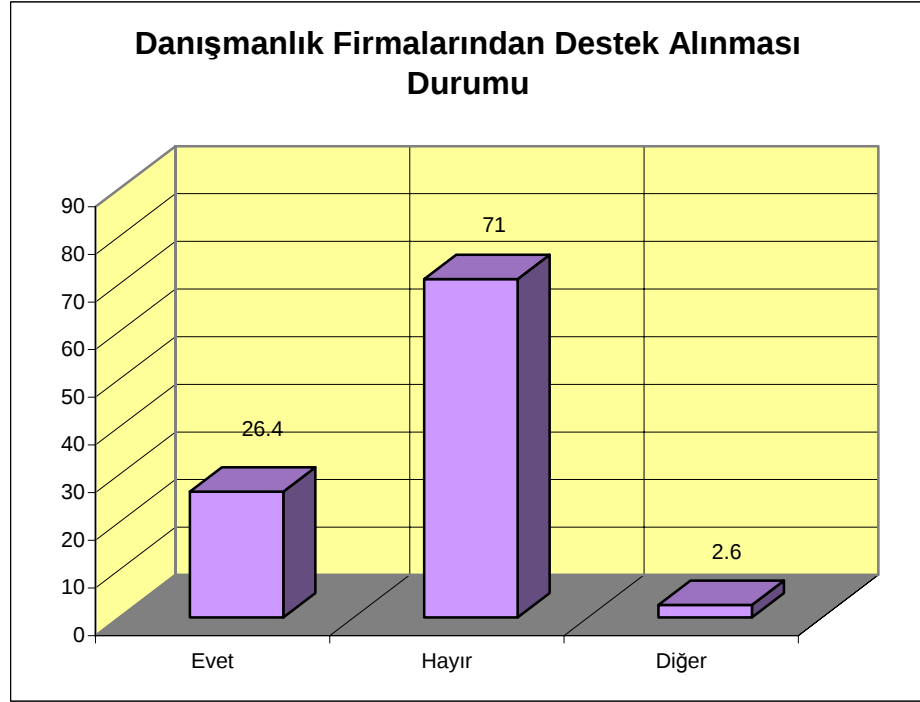
“Kağıt ve kağıt ürünleri ve basım sanayi” alanında faaliyet gösteren ve mevcut bir kriz planı olan örgüt, 2000 yılı ekonomik krizi ve 1999 Marmara depremi nedeniyle kriz yaşamıştır. Ekonomik krizi çözmeye yönelik olarak ihracata yönelme politikası izlenmiş ve krizden kayıpsız çıkmıştır. Depreme yönelik olarak ise, örgütlü çalışılarak etkilenenlere destek olunmuş ve bu sayede örgüte duyulan güven artmıştır.

“Metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler sanayi” alanında faaliyet gösteren örgütlerin, üçte ikisinin bir kriz yönetim planı mevcuttur. Bu örgütler, talep daralması ve devalüasyon nedeniyle maliyet artışları, dövizle bağlı borçların yükselen kur karşısında artışı, enflasyon ve devalüasyonun ekonomik dengeyi bozmasıyla iç talebin düşmesi

nedenlerine baēlı olarak ‐kriz‐ yaşamışlardır. Talep daralması ve devalüasyon nedeniyle krize yakalanan örgüt, ihracata yönelme ve maliyetlerde tasarruf yöntemlerini izlemiştir. Krizden dönemsel zararlar çıkan firma, güçlü yapısı nedeniyle az hasarla olayı atlattır. Dövizle baēlı borçların yükselen kur karşısında artışı karşısında kriz yaşayan örgüt, devalüasyon sonrası ekonomik konjoktüre baēlı olarak Türk lirasının değeri kaybetmesi sonrasında artan ihracat olanakları ile satış hacmini artırmış, yurtiçi talebin düşmesi sonrası ihracata aēırlık verilmiştir. İhracata baēlı olarak artan gelirlerin yatırıma dönüştürölmesi ile birlikte örgüt, olumsuz ekonomik koşulları fırsata dönüştürerek büyüme yoluna gitmiştir. Enflasyon ve devalüasyonun ekonomik dengeyi bozmasıyla iç talebinde düşüş meydana gelen örgütte, ihracata aēırlık verilmiş, üretim sürekliliēi saēlanmıřtır. Sonuç olarak, krizi fırsata dönüştüren örgüt, yurtdışında yeni pazarlar kazanmıştır.

3.4.1.20. Kriz Dönemlerinde Danışmanlık Firmalarından Destek Alınması Durumu

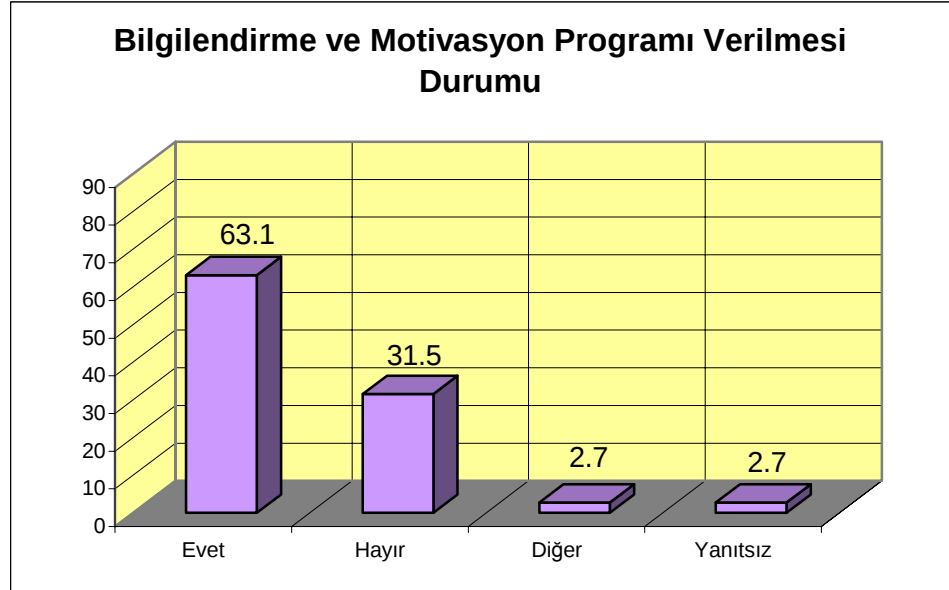
	Sayı	Yüzde
Evet	10	26,4
Hayır	27	71
Diēer	1	2,6
Toplam	38	100,0



Örgütte çalıştıkları dönemde kriz yaşandığını belirten çalışanların %26,4'ü bu süreçte danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, %71'i ise almadıklarını ifade etmiştir.

3.4.1.21. Kriz Anında Çalışanlara Yönelik Bir Bilgilendirme ve Motivasyon Programı Verilmesi Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	24	63,1
Hayır	12	31,5
Diğer	1	2,7
Yanıtsız	1	2,7
Toplam	38	100,0



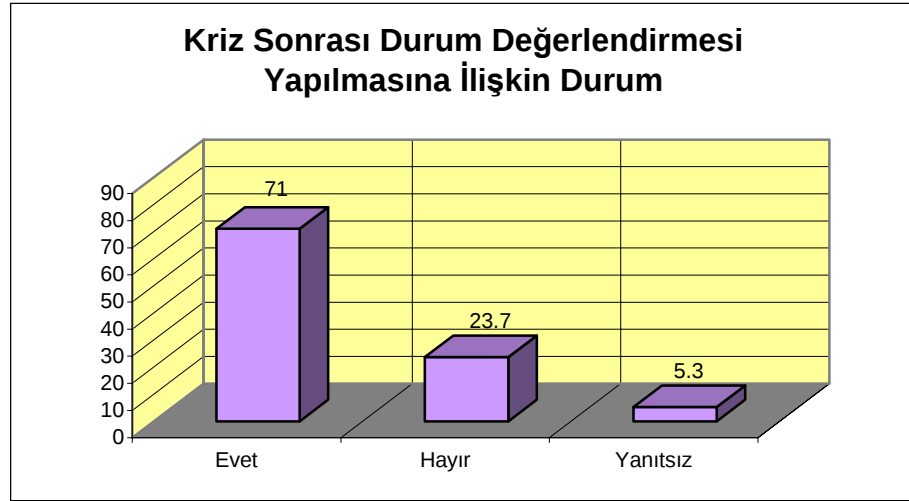
Bu soruyu yanıtlayan katılımcıların (38 kişi) % 63,1'i kriz anında çalışanlara yönelik bir bilgilendirme ve motivasyon programı uygulandığını belirtirken, % 31,5'i böyle bir programın uygulanmadığını ifade etmiştir. Soruyu, “hayır” şeklinde yanıtlayanlardan 23. soruya geçmeleri istenmiştir.

3.4.1.22. Bilgilendirme ve Motivasyon Programına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Kriz anında çalışanlara yönelik bilgilendirme ve motivasyon programı uygulayan örgütler daha çok bilgilendirme toplantıları yapılması, psikolojik destek seansları ve kişisel gelişime yönelik eğitim programları düzenlenmesi, alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması, ortak bir vizyonun paylaşılması, ekip çalışmasının öneminin aşılması ve krizde yararlı olanları ödüllendirme gibi faaliyetlerde bulunmuşlardır.

3.4.1.23. Kriz Sonrası Durum Değerlendirmesi Yapılmasına İlişkin Durum

	Sayı	Yüzde
Evet	27	71
Hayır	9	23,7
Yanıtsız	2	5,3
Toplam	38	100,0



Soruyu yanıtlayan katılımcıların (38 kişi) %71'i kriz sonrası durum değerlendirmesi yapıldığını, % 23,7'si ise yapılmadığını ifade etmiştir. Soruyu “hayır” şeklinde yanıtlayanlardan 25. soruya geçmeleri istenmiştir.

3.4.1.24. Durum Değerlendirmesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

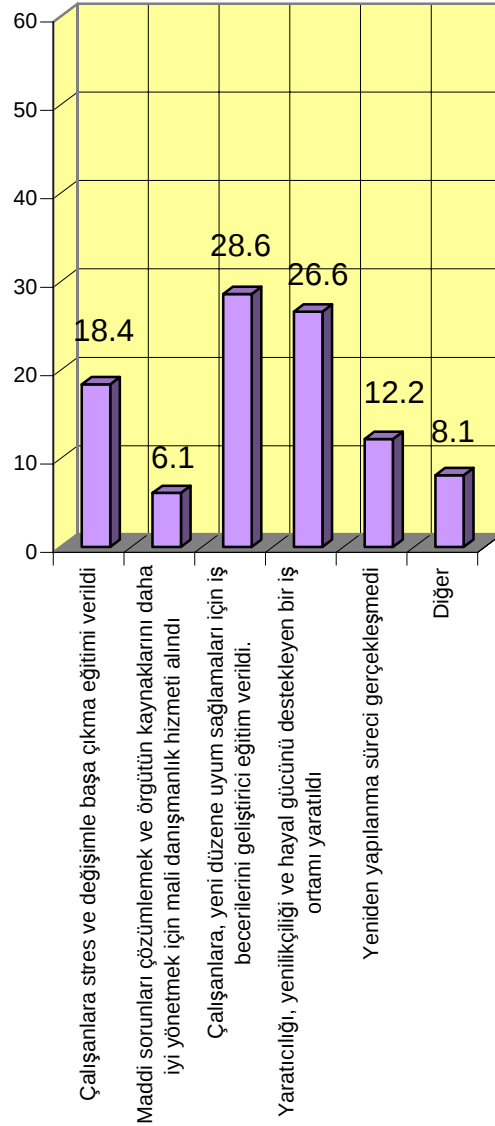
Kriz sonrası durum değerlendirmesi yapan örgütler, kriz yönetim planlarını yenileme, gelişmeleri günlük, gerektiğinde anlık olarak değerlendirme, durum değerlendirme toplantıları yaparak iyileştirilmesi gereken alanları tespit etme, verimlilik çalışmaları yapma (kaizen [krize karşı organize iyileştirme]), kriz sonrası kazanımları geliştirme, satış istatistikleri, ürün stokları, tahsilat dengesi ve nakit artışını gözden geçirme, mali yapıyı güçlendirme, danışmanlık hizmeti alma, olayla ilgili

basında çıkan haberleri tarama, dövizle bağı borçları düşük faizli yurtdışı kaynaklı kredilerle telafi etme faaliyetlerinde bulunmuşlardır.

3.4.1.25. Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanlara Yönelik Yapılan Çalışmalar

	Sayı	Yüzde
Çalışanlara stres ve değişimle başa çıkma eğitimi verildi	9	18,4
Maddi sorunları çözümlenmek ve örgütün kaynaklarını daha iyi yönetmek için mali danışmanlık hizmeti alındı	3	6,1
Çalışanlara, yeni düzene uyum sağlamaları için iş becerilerini geliştirici eğitim verildi.	14	28,6
Yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hayal gücünü destekleyen bir iş ortamı yaratıldı	13	26,6
Yeniden yapılanma süreci gerçekleşmedi	6	12,2
Diğer	4	8,1
Toplam	49	100,0

Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanlara Yönelik Yapılan Çalışmalar



Bu soruya birden fazla yanıt verildiğinden yığılmalı tablo olarak 49 yanıt üzerinden değerlendirilmiştir.

Soruyu yanıtlayan katılımcıların % 28,6'sı çalışanlara, yeni düzene uyum sağlamaları için iş becerilerini geliştirici eğitim verildi, % 26,6'sı yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hayal gücünü destekleyen bir iş ortamı yaratıldı, % 18,4'ü çalışanlara stres ve değişimle başa çıkma eğitimi

verildi, % 12,2'si yeniden yapılanma süreci gerçekleşmedi, 8,1'i diğer seçeneğini (diğer seçeneğini işaretleyenler olası bir kriz durumunu önlemek için gerekli tedbirlerin alınması, performans sistemlerinin geliştirilmesi, ortak hedef birlikteliği yaratılması ve gerçekleştirilmesi, toplam kalite yönetiminin uygulanması ve stratejik planların tekrar gözden geçirilmesi yönünde etkinliklerde bulunduklarını belirtmişlerdir.), % 6,1'i maddi sorunları çözümlmek ve örgütün kaynaklarını daha iyi yönetmek için mali danışmanlık hizmeti alındı, şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.4.2. Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Çalışması

Aşağıdaki tabloda, lider ve yöneticilere ait toplam 40 özellik yer almaktadır. (Heim ve Chapman, 1997: 77-80) Anketi yanıtlayanlardan aşağıda yer alan ifadeleri kendi davranışlarını gözeterek sıklık derecesine göre işaretlemeleri istenmiştir. İlk tabloda yöneticilik nitelikleri; ikinci tabloda liderlik nitelikleri yer almaktadır.

Yöneticilik Nitelikleri

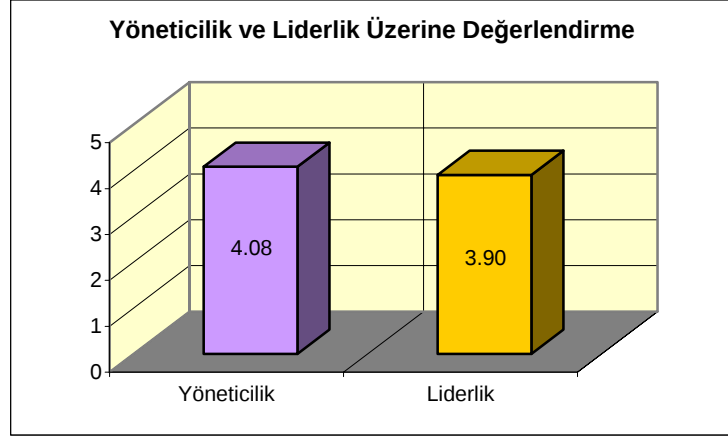
	ORTALAMA
1-İyi bir dinleyiciyimdir.	4,37
3-Her durumda ahlaki prensiplere uygun davranırım.	4,76
5- Personelim ile birlikte büyük ve küçük başarıları kutlarım.	3,77
7- İşi zevkli hale getiririm.	3,95
9- Çalışanları tamamen bilgilendirmek için çabalarım.	4,18
11- Hatalarımı kabul ederim.	4,21
13-Otoriter davrandığımda çalışanlarımdan saygı görürüm.	3,37
15-Gerektiğinde sertleşirim.	3,48
17- Karar verirken mantıklı adımlar atarım.	4,37
19- Hem kazanmaya, hem de elemanlarıma kazandırmaya çabalarım.	4,27
21- Tutarlı ve kesin cezalandırma yöntemleri uygularım.	3,10
23- Pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim.	4,35
25- Bağlılık duygusunu kuvvetlendirecek bir ortam oluşmasına yardımcı olurum.	4,29
27- Çalışanlarımdan tam destek alırım.	4,26
29- Etkili bir şekilde görev dağılımı yaparım.	4,20
31- Çalışanlarımı en iyi şekilde ödüllendiririm.	3,76
33- Düşüncelerimi açıkça belirtirim.	4,35
35- Yönetim gücünü büyük duyarlılıkla kullanırım.	4,10
37- Başkalarına karar vermelerinde yardımcı olurum.	4,20
39- Merhametliyimdir.	4,27

Anketi yanıtlayan toplam 62 katılımcının kendileriyle özdeşleştirdikleri ve davranışlarında sergiledikleri özellikler, “5” üzerinden değerlendirildiğinde, % 4.08 oranında yöneticilik niteliklerinden oluşmaktadır.

Liderlik Nitelikleri

	ORTALAMA
2- Çalışanları takipçim/taftarım haline getiririm.	3,89
4-Görevi verirken karşımdakini cesaretlendirici bir ifade tarzı kullanırım.	4,27
6- Hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	4,15
8-Topluluk önünde güzel konuşurum	3,90
10- İyi bir müzakereciyimdir ve ne zaman uzlaşma sağlanacağını bilirim.	4,18
12-Temel hedeflerimde kesin kararlıyım.	4,46
14- Kısa dönemli iş hedeflerimi görevle bağdaştırırım.	4,12
16- Eğer istifa edersem, başkalarını da arkamdan sürükleyebilirim.	2,09
18- Çok enerjik bir insanım, masaya bağımlı kalmam.	4,11
20-Verdiğim mesaja başkalarının ilgilerini çekmeye çalışırım	4,16
22- İlkelerimden asla vazgeçmem.	4,16
24- Güvenilir ve kesin kararlar almak konusunda çok iyi bir geçmişim vardır.	4,29
26- Güçlü bir imaj yansıtırım.	4,18
28-‘İş başa düştü’ duygusunu aşılırım.	3,46
30- Sağduyu ile riskleri göze alırım.	4,27
32- Bana katılmaları için başkalarının dikkatini çekerim.	3,47
34- İletişimle ilgili duyuruları şahsen kaleme alır ve takip ederim.	3,90
36- Güç kaynaklarını hassas ve tutarlı bir şekilde kullanırım.	4,19
38- Takipçilerimin yaptıklarından gurur duymalarını sağlarım.	4,11
40- Başkalarının da kendi olumlu gücüne ayak uydurmalarını sağlarım.	4,08

Katılımcılar, “5” üzerinden değerlendirildiğinde %3.9 oranında liderlik özellikleri taşımaktadır. Anketi yanıtlayanların yöneticilik ve liderlik niteliklerinin birbirine yakın olduğu gözlemlense de, bu durum, yöneticilik yetileri, liderlik niteliklerinden daha yüksek olan katılımcıların, liderlik rolü için hazırlanmakta olduklarının işareti şeklinde ifade edilebilir.



SONUÇ

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır ve yaş ortalamaları daha çok 33-37 ve 48 ve üzeri biçiminde yoğunlaşmıştır. Anketi yanıtlayanların çoğunluğu, üniversite ve yüksek lisans mezunlarıdır.

Örgütteki ünvanlarıyla ilgili insan kaynakları müdürü, kurumsal iletişim müdürü, pazarlama müdürü, eğitim ve yönetim geliştirme direktörü şeklinde açıklamalarda bulunan katılımcılar, diğer seçeneğinin ağırlıkta olmasını sağlamışlardır. Bunu takiben, genel müdür yardımcısı, genel müdür, halkla ilişkiler müdürü ve yönetim kurulu başkanı sıralamada yer almaktadır.

Örgütteki görev sürelerinin çeşitlilik gösterdiği katılımcıların çoğunluğu, 1-3 ve 12-20 yıl (diğer seçeneği) arasında görev yapmaktadır. Endüstriyel faaliyet kollarına göre farklı sektörlerde görev yapan katılımcılar çoğunlukla “gıda, içki ve tütün sanayi”, “dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi”, “kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi” alanlarında görev yapmaktadır.

Anketi yanıtlayanlar, örgüt yapılarında yer alan unsurların öncelik sıralamasında, ortak vizyon anlayışının 1. sırada (%42,2), ekip çalışmasının 2. sırada (%25), yeniliğe açık olma ve gelişimleri izlemenin 3. sırada (%18,8), çalışanları motive etmenin 4. sırada (%17,2), ileriye dönük planlar yapmanın 5. sırada (%15,6), örgütsel aidiyet duygusunun 6. sırada (%14,1), ekip çalışması, çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki, bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasının 7. sırada (%12,5) yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak, örgütün geleceğinin bugünden çizilmesine yardımcı olan “ortak vizyon anlayışı”nın 1. sırada yer alırken “çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki” ve “bilgilerin çalışanlarla paylaşılması” ifadelerinin 7. sırada yer alması bir çelişki yaratmaktadır. Çünkü geleceği önceden tasarlayabilmek, bu doğrultuda planlar yapıp

hayata geçirebilmek şeffaf bir iletişim politikası izlemek yani çalışanlarla açık ve dürüst iletişim ağları kurmak ve örgütteki tüm gelişmelerden herkesin haberdar olmasını sağlamakla gerçekleştirilebilir.

Örgütsel vizyon, çalışanların, örgütün geleceğine ait paylaştığı, bakış açısı, düşünceleri ve hayalleridir. Birleştirici, bütünleştirici, amaca yöneltici, başarıya güdüleyici bir değerdir. Özellikle kriz dönemleri ve kriz sonrası süreçte yeniden yapılanma faaliyetlerinin başarıya ulaşması, yeni hedeflere içtenlikle bağlanması ve kriz sürecinin yara almadan atlatılması hatta yeni kazanımlar sağlaması ortak vizyon paylaşımına bağlıdır. Ankete katılanların 1. derecede önemli gördüğü bu unsur, etkili liderlerin taşıdığı en önemli niteliklerdir.

Ekip çalışması, örgütsel başarının anahtarıdır. Birbirinden farklı zeka ve yetenekteki bireylerin oluşturduğu bir ekip, problemlere ilişkin değişik çözüm yolları ve stratejiler üretebilir, en uygun olanı uygulama konusunda doğru kararı kolayca verebilir. Liderlerinin önderliğinde özveri ve inançla çalışan ekip, kriz dönemlerinde etkinlik ve verimlilik açısından son derece başarılı işler gerçekleştirebilir. Dolayısıyla, ankete katılanların 2. derece önem atfettiği “ekip çalışması”, ortak bir vizyon çerçevesinde çalışanları yönlendiren liderin krizi atlatma ve yeni kazanımlara gebe süreçleri yaratma faaliyetinin başat öğelerindendir.

Yeniliğe açık olma ve gelişimleri izleme, örgütlerin hayatta kalabilme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri açısından son derece önemlidir. Günümüzün değişken çalışma ortamında giderek çeşitlenen kriz olayları karşısında güçlü durabilmek ve en az hasarla problemleri ortadan kaldıracı, kalıplaşmış düşünce ve yargılara sıkı sıkıya bağlanmaktan kaçınmayı gerektirir. Yenilikleri, değişimi, gelişimi takip etmek ve teknolojinin nimetlerinden yararlanmak, örgütü, hayatta kalma ve başarı grafiğini yükseltebilme yarışında ön planda tutar. Ankete

katılanların da 3. derece önemli gördükleri bu unsur, başarılı bir liderin geleceği öngörebilme yetisine işlerlik kazandırır.

Çalışanları motive etme, başarıya güdüleme, liderin öngörülen hedefler doğrultusunda çalışanlardan en yüksek verimi alabilmesinin sırrıdır. Çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, gereksinimlerini karşılama yönünde çaba gösteren lider, onların örgütlerine bağlılık duygusunu geliştirir, maksimum performans elde eder. Kendini, çalıştığı yerin bir parçası, önemli bir halkası olarak gören bireyler, özellikle kriz gibi bunalımlı dönemlerde beklenen özveri ve fedakarlığı gösterir, kendilerine düşeni fazlasıyla yerine getirirler. Katılımcıların da 4. derecede önemli gördüğü bu uygulama, ideal liderliğin de özünü oluşturmaktadır.

İleriye dönük planlar yapmak, ortak vizyon anlayışı ve yeniliğe açık olma ve gelişimleri izlemenin bir uzantısıdır. Geleceğe ilişkin planlar yapabilmek, ileriye dönük hedefler, hayaller ortaya koyabilmek ve her türlü gelişmeyi yakından takip etmek temeline dayanır. Dolayısıyla birbiriyle bağlantılı olan bu faktörler, örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği yaratabilmeyi sağlar. Anketi yanıtlayanların 5. derecede önemli gördükleri bu unsur, yöneticiye lider kimliğini kazandıran, örgüte dinamizm ve ruh aşılayan bir sürecin halkasıdır.

Örgütsel aidiyet duygusu yaratabilme, bağlılık, inanç ve güven temeline dayanır. Ekip olarak çalışabilme ve bir vizyon etrafında birleşebilme, bireylerin açık, dürüst bir iletişim ortamında, örgütsel bağlılık duygusunun yoğun olarak hissedildiği bir mekanda gerçekleşebilir. Bu anlamda, kendisine, örgütün önemli bir parçası olduğu hissettirilen çalışan, kendini çalıştığı yere ait görür. En zor ve sıkıntılı dönemlerde dahi çalıştığı yere sahip çıkar. Bu anlamda, örgütsel aidiyet duygusu yaratabilme, liderin, ortak bir misyon ve vizyon temelinde,

örgütü bir bütün olarak harekete geçirebilmesinin başlıca öğelerinden biridir.

Ekip çalışması, çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki, bilgilerin çalışanlarla paylaşılması, ankete katılanların 7. derecede önemli gördükleri ve örgüt yapılarında yer alan unsurlardır. Katılımcıların seçimleriyle %25 oranında bir paya sahip olan “ekip çalışması”, %12,5’lik rakamıyla aynı zamanda 7. sırada da yer almaktadır. Çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki kurmak, bilgileri paylaşmak, örgütte açık, şeffaf bir iletişim atmosferinin oluşmasına, dedikodu, söylenti gibi istenmeyen ilişki biçimlerinin önlenmesine imkan sağlar.

Örgüt yapılarında yer alan unsurları, yukarıda irdelemeye çalıştığımız katılımcıların, ideal bir liderin taşınması ve örgüt geneline yayması gereken nitelikleri önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Başarılı bir örgüt ikliminin hazırlanması ve sürekliliğinin sağlanması, bu ilkelerin uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların tek bir vücut halinde hareket edebilmesi ve örgütü zirveye taşıyabilmesi bu uygulamalarla hayat bulur.

Katılımcıların %65.6’sının örgütlerinde kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir birimin olduğunu belirtmesine rağmen, %34.4’lük bir kesim olmadığını ifade etmiştir. Kurumsal iletişim faaliyetleri, sağlıklı bir örgüt yapısının, olumlu etkileşim ve geribildirim en önemli basamağıdır. İletişim çatışmaları, kopuklukları, örgütün kriz dönemlerinin sancılı geçmesine neden olurken, mesaj birliği yaratabilmenin önünde de ket oluşturur. Bu açıdan araştırmamızda yer alan sanayi kuruluşları, büyük ölçekli işletmeler olduklarından ve iletişim sürecinin iç ve dış çevrede olumlu bir platformda sürmesi son derece önem taşıdığından katılımcıların %34.4’ünün kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir bölümünün bulunmadığını belirtmesi ciddi bir eksikliktir.

Kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir departmanları olduğunu belirten katılımcılar, bu başlık altında, kurumsal iletişim departmanı, basın ve halkla ilişkiler bölümü, insan kaynakları departmanı biçiminde çeşitli yanıtlar vermişlerdir. Bu birimlerin genel olarak, örgütün iç ve dış iletişim faaliyetlerini düzenleme, medya ilişkilerini organize etme, yıllık organizasyon, fuar vb. etkinlikleri planlama, görev dağılımını gerçekleştirme gibi örgütün iç ve dış iletişimini sorunsuz ve planlı bir şekilde gerçekleştirebilme yönünde hizmet verdikleri ifade edilmiştir.

Ankete katılanların %48,4'ünün, kriz tanımına ilişkin olarak krizin rekabette üstünlük getirecek bir fırsat olduğu konusunda birleşmesine rağmen, %37,5'i krizi bir tehdit olarak görmektedir. Kriz sürecinin yeni kazanımlar yaratacağı, örgüte, canlılık ve dinamizm kazandıracağı, zayıf ve güçlü yönlerin daha iyi saptanacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Her olumsuz gelişmenin kriz olarak görülmesi, örgütü ciddi krizlere sürükleyebilir. Dolayısıyla, değişimi doğru algılamak, zorluklarını ve fırsatlarını iyi analiz etmek krizden güçlenerek çıkmanın ön koşuludur.

Ankete katılanların %32,8'i bir kriz yönetim planları olduğunu belirtirken, %67,2 gibi büyük bir yüzdesi kriz yönetim planları olmadığını ifade etmiştir. Oldukça yüksek olan bu yüzde, yeniliğe açık olma ve gelişimleri izleme, ileriye dönük planlar yapma ilkesine ters düşmektedir. Bu durum kriz yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine zemin hazırlayan proaktif halkla ilişkiler fonksiyonuyla da ters düşmektedir. Çünkü proaktif halkla ilişkiler fonksiyonu, kriz meydana gelmeden hazırlıklı olmak ilkesine dayanır. Hazırlıklı olma kapsamı içinde krize ilişkin plan-program yapma, kaynak sağlama, bütçe kontrol, zamanlama vb. ögeler yer almaktadır. Bu fonksiyon, zaman sürecinin kısıtlı olduğu kriz dönemlerinde hızlı hareket edebilme imkanı sağlamaktadır. Olası bir kriz tehlikesine karşı hazırlıklı olmayan, önlem almayan, çevresel dinamikleri takip etmede geri kalan bir örgütün krizi yaşaması kaçınılmazdır. Geleceğe yönelik atılım yapabilmeye, bugün içinde

bulunulan durumu iyi değerlendirme önemli rol oynar. Nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini, eksilerini, artılarını yeterince analiz edememiş örgütler, kriz dönemlerinde yıkımla sonuçlanan etkilere maruz kalabilirler. Bu açıdan, liderin örgütü ve ekibini geleceğe güvenle taşıyabilmesi bir kriz yönetim planı oluşturmayı gerekli kılar.

Örgütlerinde bir kriz yönetim planı mevcut olan katılımcılar, planın genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölüm müdürleri, yönetim kurulu başkanları, insan kaynakları ve halkla ilişkiler müdürleri tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir. Kriz yönetim planlarının üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanması, örgütün kapasitesi, kaynakları, bütçesi, güçlü ve zayıf yönlerinin analizi açısından gerçekçi bir plan oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Böyle bir plan doğrultusunda hareket edilmesi ise, kriz sürecinin başarıyla yönetilmesini ve hatalı olunan konularda gerekli derslerin alınmasını sağlar. Krizin son bulmasından sonra örgütün, gerekli düzenlemeleri yapmasına fırsat tanıyan bu plan, gerek çalışanlar, gerek kamuoyu, gerekse medya ile ilişkilerin sağlıklı bir zeminde yürütülmesi ve zaman yönetiminin doğru bir şekilde konumlandırılmasında da hayati önem taşır.

Örgütlerinde bir kriz yönetim planının mevcut olduğunu belirten katılımcılar, bu planda daha çok, kriz yönetim koordinatörü, mali işler sorumlusu, insan kaynakları sorumlusu ve iletişim sorumlusu olarak görev aldıklarını belirtmişlerdir. Liderin, ekibi iyi bir şekilde koordine edebilmesi, sorunların aşılmasında ekiple birlikte hareket etmesine, onlara rehber olmasına bağlıdır. Lider, ekibin ruhunu, motivasyonunu, çalışma şevkini şekillendirir, başarı arzusunu kamçılar. Bu anlamda kriz yönetim planında yer alması kaçınılmazdır.

Anketi yanıtlayanların çoğunluğu, kriz yönetim planlarını yılda bir defa güncelledikleri üzerinde birleşmiştir. Bugünün hızını yakalayabilmek ve rekabette öne geçmek, örgütün çevresel değişim ve gelişimlerin

farkında olmasına, çevrenin gereksinimlerine göre hareket etmesine bağlıdır. Bu durum hızlı ve sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmenin ön koşuludur. Anketi yanıtlayanların, kriz yönetim planlarını “gerekli görüldüğünde” güncellemeleri önemli sakıncalar yaratabilmektedir. Sorunsuz dönemlerde eksikliği yeterince hissedilmeyen kriz yönetim planları, ani değişimlere ve belirsizliklere gebe olan kriz dönemlerinde, örgütün hayatta kalabilmesini ve kamuoyu nezdinde güven tazelemesini mümkün kılar.

Örgütlerinde bir kriz yönetim planı mevcut olan 21 katılımcının %90,4’ü bir kriz yönetim ekibinin olduğunu belirtmiştir. Bir örgütün krize yakalanması durumunda alınacak tedbirleri, yapılacak faaliyetleri tek kişinin belirlemesi yerine farklı düşünce ve donanıma sahip bireylerin görüş bildirmesi ve yapılması gerekenlerle ilgili saptamalarda bulunması daha yerinde bir tutumdur. (Okay ve Okay, 2002: 428) Çünkü kriz süreci kısa zamanda hızlı ve yerinde karar alınmasını gerektirir. Dolayısıyla bir kriz yönetim ekibinin varlığı birçok düşüncenin ve önerinin tartışılabileceği bir “beyin fırtınası” gerçekleştirilmesine imkan tanır. Ancak, %67,2 oranında bir katılımcı kitlesinin bir kriz yönetim planları olmadığını belirtmesi örgüt aleyhine bir durumdur. Bunun yanı sıra kriz yönetim planları olduğunu ifade eden %32,8’lik bir kesimin %90,4 oranındaki bölümünün kriz yönetim ekipleri olduğunu belirtmesi genel dağılım içinde oldukça düşük kalmaktadır.

Örgütlerinde bir kriz yönetim planı olduğunu belirten katılımcılar, kriz yönetim ekibindeki görevlerine ilişkin %42,1 oranında diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu seçeneğin açılımı olarak kriz yönetim koordinatörü, iletişim yöneticisi, mali işler sorumlusu, yönetici yardımcısı gibi örgüt içi ve dışı gelişmelerden ve bilgi akışından sürekli haberdar olan üst düzey çalışanlar olarak görev aldıklarını belirtmişlerdir. Özellikle kriz dönemlerinde örgütle ilgili yeterli donanıma sahip, iletişim koordinasyonunu yürütebilecek, bütçe ve kaynak sistemini iyi analiz eden

Çalışanlara ihtiyaç duyulur. Bu anlamda, ankete katılanların kriz dönemlerinde ihtiyaç karşılayacak nitelikte bireyler olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütte çalıştıkları dönemde bir kriz durumu yaşayan anket katılımcıları (%59,4), yaşanan krizlerin daha çok (%56,1) ekonomik faktörlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Örgütte yaşanan kriz durumlarıyla ilgili açıklamalarda bulunan ve mevcut bir kriz yönetim planı olan katılımcılar, krize ilişkin rasyonel, sistemli, planlı bir yönetim süreci izlemiş ve krizi en az hasarla atlatmış hatta satış ve pazar paylarını artırmıştır.

Örgütte çalıştıkları dönemde bir kriz durumu yaşayan katılımcıların sadece %26,4' danışmanlık firmalarından destek aldıklarını belirtmişlerdir. Gerek mali danışmanlık gerekse sosyal destek anlamında, kriz dönemleri dışarıdan destek alınmasını gerektirebileceği için bu yüzdelik oranın oldukça düşük olduğu söylenebilir. Mali danışmanlık kapsamında yer alan bütçe saptamaları, finanssal durumlar, kaynak analizi ve bireyin, gerilim ve stres durumunu hafifleten, onu güdüleyen, gerek iş ortamında gerekse aile hayatındaki ilişkilerini dengede tutmasını sağlayan sosyal destek hizmeti, kriz dönemlerinde en çok ihtiyaç duyulan alanlardır.

Katılımcıların %63,1'i, kriz anında çalışanlara yönelik bir bilgilendirme ve motivasyon programı uyguladıklarını belirtmişlerdir. Örgütün, krizin atlatılmasına yönelik yaptėı çalışmalar, izlediği stratejiler ve çözüm yollarına ilişkin çabaları çalışanlarla paylaşması; onları gelişmelerden haberdar etmesi, bu anlamda bir bilgilendirme süreci inşa etmesi, iletişim kopukluklarını, olası dedikoduları, söylentileri önleyecek, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini ve içsel motivasyon geliştirmesini sağlayacaktır. Kriz dönemlerinde son derece önemli olan şeffaf iletişim politikası, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde olumlu

sonuçlar verirken, geleceğe güvenle bakmalarını da sağlamaktadır. Gelecekle ilgili kaygılarını yenmiş çalışanın, örgütsel hedeflere ulaşmada başarıya odaklanması ve yüksek performans göstermesi kaçınılmazdır.

Kriz anında çalışanlara yönelik bir bilgilendirme ve motivasyon programı uygulayan örgütler, bilgilendirme toplantıları, psikolojik destek seansları, eğitim programları, çalışanların kararlara katılımını sağlama çalışmaları, ortak bir vizyon etrafında birleşmeye yönelik uygulamalar, ekip çalışmasına teşvik etme ve krizde başarı gösterenleri ödüllendirme gibi çalışmalarda bulunmuşlardır. Bir karmaşa ve kaos dönemi olabilen kriz sürecinde mutlaka yer verilmesi gereken bu etkinliğin tüm örgütlerde yer alması gerekirken katılımcıların %31,5'i böyle bir programdan yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak, unutulmamalıdır ki, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine ve huzursuzluk, gerginlik, moral bozukluğu, güvensizlik, bunalım vb. psikolojik sorunların giderilmesine yönelik bu destek çabaları, kriz dönemlerinin aşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerinde bir kriz durumu yaşamış katılımcıların %71'i kriz sonrası durum değerlendirmesi yapmıştır. Kriz yönetim sürecinin son basamağı, krizden dersler çıkarma, yani mevcut durumu gözden geçirme, gerekli eleştirilerde bulunabilmedir. (Tutar, 2000a: 103) Örgütlerin krize karşı hazırlıklı olabilmesi, geçmişteki tecrübelerinden yararlanarak geleceğe yönelik daha rasyonel, tutarlı, eksiklikleri giderilmiş bir kriz yönetim planı hazırlayabilmesi, kriz sonrası gelişmeleri ve durumu bir rapor haline getirmesiyle mümkün olur. Katılımcıların %23,7'si kriz sonrası durum değerlendirmesi yapılmadığını belirterek bu analizin öneminin yeterince içselleştirilmediğini ortaya koymuştur.

Kriz sonrası bir durum değerlendirmesi yapan örgütler, daha çok kriz yönetim planlarını yenileme, gelişmeleri sürekli bir biçimde takip etme, durum değerlendirme toplantıları yapma, verimlilik çalışmaları yapma, kriz sonrası elde edilebilecek fırsatları artırma, mali yapıyı

güçlendirme, danışmanlık hizmeti alma, örgütle ilgili basın taraması yapma gibi faaliyetlerde bulunmuşlardır. Kriz sonrası yapılan durum değerlendirmesiyle örgütler, krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve bunları kazanç biçimine dönüştürmede gerekli etkinliği kolaylıkla gösterebilir. Bu durum, geçmişte yaşanan olumsuz tecrübelerin tekrarlanmamasına, hedeflerin eskisinden daha yüksek tutulmasına zemin hazırlar.

Çalışanlara, yeni düzene uyum sağlamaları için iş becerilerini geliştirici eğitim verilmesi ve yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hayal gücünü destekleyen bir iş ortamı yaratılması, anketi yanıtlayanlar tarafından kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde öncelikli yapılan çalışmalar olarak belirtilmiştir.

Örgütte meydana gelen değişimler, geride kalan çalışanların görevlerinin de farklılaşmasına neden olur. Yeni düzenin gerektirdiği yetiye sahip olmayan çalışanlar, kendilerini yetersiz hissedebilir, değişim ve yenileşme çabalarına karşı çıkabilirler. Çalışanların yeni düzene uyum sağlayabilmeleri yeni düzenin gerektirdiği iş becerilerine sahip olmalarını yani bu konuda eğitim almalarını gerektirir. (Baltaş, 2002a: 30) En fazla tercih edilen bu seçenek, anketi yanıtlayanların, çalışanları kaybetmemek ve onları, örgüte yeni becerileriyle tekrar kazandırmak adına duyarlı olduklarını göstermektedir. Yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hayal gücünü destekleyen bir iş ortamı yaratılması ise örgütün geleceğine yönelik bir vizyon oluşturulmasına ve bu vizyon etrafında birleşilmesine imkan tanır. Örgütsel vizyon, katılım, paylaşım, uzlaşım aracıdır. Katılımcıların örgütlerinde çalışanların yeni düzene uyum sağlamaları amacıyla tercih ettikleri üçüncü çalışma ise, çalışanlara stres ve değişimle başa çıkma eğitimi verilmesidir. Örgütün normal çalışma düzenine dönebilmesi amacıyla çalışanlar üzerinde krizin olumsuz etkilerini gidermek, değişime ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri amacıyla onlara, psikolojik destek

sağlamak, uyumsuzluğa ve gerginliğe neden olan sorunları önlemek stres ve değişimle başa çıkmaya yönelik bir eğitim sürecini gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak, katılımcıların örgüt yapılarında, yeniliğe ve gelişime açık, ekip çalışmasının, motivasyonun ve sağlıklı iletişimin önemini kavramış olduklarını görüyoruz. Bu anlamda sağlıklı bir örgüt atmosferinin sağlanması ve bu sürecin devamı için son derece önemli olan bu yapı taşları katılımcılar tarafından içselleştirilmiş diyebiliriz.

Olumlu iletişimin örgütsel başarıda öneminin kavranmasına rağmen kurumsal iletişim faaliyetlerinin yürütülmesinin sağlayan bir birimin oluşturulmasına ilişkin gereken önemin verilmediğini gözlemliyoruz. Bu önemli noktanın yanı sıra, krizin fırsat olduğu düşünülse de önemli bir yüzdenin bu olguyu tehdit olarak algılaması, duruma ön yargı ile yaklaşıldığını ortaya koymaktadır.

Bir kriz yönetim planı oluşturma krizden yararlanarak çıkmada son derece önemli olduğu düşünülürse, katılımcıların çoğunluğunun bir kriz yönetim planları olmadığını belirtmesi dikkat çekici bir eksiklik. Örgütün geleceğine yönelik sağlam adımlar atabilmenin temeli ise geçmişten ders çıkarıp, hataları analiz edip sağlıklı çalışma planları oluşturmaya dayanır. Ancak, araştırma sonuçları, büyük bir katılımcı yüzdesinin durum değerlendirmesi yapıldığını belirtmesine rağmen, önemli bir yüzdenin ise bunun tersini belirtmesi, bu konunun öneminin yeterince içselleştirilmediğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların daha çok yöneticilik niteliklerine sahip olmasına rağmen, yöneticilik ve liderlik niteliklerinin birbirine yakın bir yüzde sahip olduğunu görüyoruz. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, rekabet ve zorlu bir yarışın egemenliğindedir. Bu açıdan ancak, yöneticilik özelliklerini liderlik nitelikleriyle bütünleştiren bir lider için başarı kaçınılmazdır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geleceğe yönelik daha sağlam adımlar atabilmeleri için aşağıda yer alan öneriler hayata geçirilebilir:

- Hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, tüm örgütlerde kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgili bir bölüm yer almalı ve çalışanların görev tanımları yapılmalıdır.
- Krize yarar sağlayabilecek bir fırsat olarak bakılmalıdır.
- Örgütlerin bir kriz yönetim planı mutlaka olmalıdır.
- Kriz yönetim planları düzenli olarak güncellenmelidir.
- Örgütlerde, kriz anında çalışmaları yürütecek bir kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.
- Kriz dönemlerinde bunalımlı süreci kolay atlatabilmek için gerekirse danışmanlık firmalarından destek alınmalıdır.
- Kriz anında çalışanlara yönelik bir bilgilendirme ve motivasyon programı uygulanmalıdır.
- Hatalardan ders çıkarmak, daha akılcı ve verimli çözüm yolları saptamak amacıyla kriz sonrası durum değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Çalışanlarla ortak bir vizyon paralelinde amaçlara ulaşmak ve ekip ruhunu oluşturmak adına her yönetici liderlik niteliklerini içselleştirmelidir.

Kriz süreci, uzun soluklu, güç dönemeçleri olan, yorucu bir maratondur. Sonuca ulaşmak ve iyi başarıyla göğüsleyebilmek, planlı, organize, katılımcı ve inançlı bir çabayı gerektirmektedir. Bağlılık ve inanç temelinde filizlenen güçlü bir işbirliği ve başarıya odaklanma arzusu ise liderin motive edici, coşku ve heyecan yaratıcı etkisiyle hayat bulmaktadır. Bu bağlamda yönetim becerilerini liderlik nitelikleriyle bütünleştirebilen bir lider kriz döneminin temel unsurudur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAIR, J., 2003 **Etkili İletişim**, Birinci Baskı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı.
- ATABEK, E., 2000 **Bizim Duygusal Zekamız**, İkinci Baskı, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınları.
- AUSTIN, C., 1992 **Successful Public Relations In a Week**, St Mary Cray, Multiplex Techniques LTD.
- AYDEDE, C., 2002 **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İkinci Basım, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- BALTAŞ, A., Z. BALTAŞ, 1994 **Bedenin Dili**, Dokuzuncu Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi A.Ş.
- BALTAŞ, A., Z. BALTAŞ, 1997 **Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı**, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BALTAŞ, A., Z. BALTAŞ, 1998 **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, On Sekizinci Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi A. Ş.
- BALTAŞ, Z., (2002a): **Değişimde Değer Yaratmak**, Birinci Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi A. Ş.
- BALTAŞ, Z., (2002b): **Krizde Fırsatları Görmek**, Birinci Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi A.Ş.

- BALTAŞ, A., (2003a): **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Beşinci Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi A. Ş.
- BALTAŞ, A., (2003b): **Değer Katan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- BASS, B. M., 1985 **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, Free Press.
- BİÇER, T., 1999 **NLP Kişisel Liderlik**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1999.
- BLANCHARD, K., P. HERSEY, 1977 **Utilizing Human Resources**, New Jersey.
- BLUMBERG, A., W. GREENFIELD, 1980 **The Effective Principal: Perspectives On School Leadership**, Boston, Allyn and Bacon.
- BRYMAN, A., 1992 **Charisma, Leadership in Organizations**, Sage Publications Ltd.
- BURNS, T., 1990 **Organizational Behaviour and Management**, PWS, Kent
- BUZAN, T., R. KEENE, 1996 **Dehanın El Kitabı**, İstanbul, Sabah Yayınları.
- CARROLL, T., 1976 **Management, Contingencies, Structure and Process**, USA, St. Clair Press.

- CARTER, A.N., 2004 **Etkin İletişim Kurun!**, Çev. Zeynep Güden, Birinci Basım, İstanbul, Arion Yayınevi.
- COLE, G.A., 1988 **Management: Theory and Practice**, Eastleigh, Hants: DP Pub.
- COPPER, R.K., A. SAWAF, 2000 **Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zeka**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- COX, D., J. HOOVER, 2003 **Kızışan Ortamda Liderlik**, Çev. Mahmut Tuna, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- DAVIS, K., 1972 **Human Behavior at Work**, USA, McGraw Hill Book Co.
- DİLBER, M., 1976 **Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- DİNÇER, Ö., 1992 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Basım Ticaret Sanayi A.Ş..
- DURMAZ, M., 2002 **Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon**, İzmir, Ege Üniversitesi.
- DÖKMEN, Ü., 1998 **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 7. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- ERÇETİN, Ş., 2000 **Lider Sarmalında Vizyon**, İkinci Bası, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- ERDEM, F., 1996 **İşletme Kültürü**, Ankara, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.
- EREN, E., 1984 **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- EREN, E., 1991 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- EREN, E., 1997 **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Der Yayınları.
- ERGEZER, B., 1995 **Liderlik ve Özellikleri**, İkinci Baskı, Ankara, Ocak Yayınları.
- FILLEY, H., 1969 **Managerial Process and Organizations Behaviour**, Glenview Ill. Scott Foresman.
- GOLEMAN, D., R
BOYATZIS, A.
MCKEE, 2002 **Yeni Liderler**, Çev. Filiz Nayır- Osman Deniztekin, Birinci Basım, İstanbul, Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D., 2000 **İşbaşında Duygusal Zeka**, İkinci Basım, İstanbul, Varlık Yayınları A. Ş.
- GÜRGEN, H., 1997 **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınevi.
- HALE, R., P.
WHITLAM, 1998 **İnsanları Etkileme Gücü**, Çev. Tarkan Topuzluoğlu, Üçüncü Basım, İstanbul, Epsilon Yayıncılık.

HAMMER, M., J. CHAMPY, 1994	Değişim Mühendisliği , Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları.
HAMNER, C., D. ORGAN, 1978.	Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach , Business Publications, Inc.
HEIM, P., E.N. CHAPMAN, 1997	Liderliği Öğrenmek , Çev. Tülay Savaşer, Birinci Basım, İstanbul, Rota Yayınları.
İNCEOĞLU, M., 1993	Tutum, Algı, İletişim , Ankara, V Yayınları.
KADIBEŞEGİL, S., 2002	Kriz “Geliyorum” Der , Birinci Basım, İstanbul, MediaCat Kitapları.
KAST, F.E., J. E. ROSENWEIG, 1974	Organization and Management , USA, Mc Graw-Hill Inc.
KAZANCI, M., 1997	Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler , İkinci Bası, Ankara, Turhan Kitapevi Yayınları.
KAZMIER, L. J., 1986	Principles of Management , USA, McGraw Hill Book Co., 1969.
KEÇECİOĞLU, T., 1998	Liderlik ve Liderler , İstanbul, Kalder Yayınları.
KOONTZ, H., C. O’DONNELL, H. WEIHRICH, t.y.	Essentials of Management , New York: Mc. Graw-Hill.

- LEAVITT, H.J., 1987 **Corporate Pathfindings: Building Vision and Values Into Organizations**, New York, Penguin.
- MASSIE, J.L., 1983 **İşletme Yönetimi**, Çev. Şan Özalp vd., Eskişehir, Bayteş Yayıncılık.
- MERCER, L., J., SINGER, 1989 **Opportunity Knocks: Using PR**, Pennsylvania, Chilton Book Company.
- MITROFF, I.I., C.M. PEARSON, 1993 **Crisis Management**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- MITROFF, I.I., R.H. KILMANN, 1984 **Corporate Tragedies: Product Tampering Sabotage and Other Catastrophes**, New York: Praeger.
- NEUBEISER, M.L., 1996 **Liderlik ve Büyü**, Birinci Basım, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- OKAY, A., A. OKAY, (2002a) **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları.
- OKAY, A., A. OKAY, (2002b): **Halkla İlişkiler ve Medya**, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- OKTAY, M., 1996. **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, İstanbul, Der Yayınları.
- ÖZDEMİR, A., 1994. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Ege Yayıncılık.

PELTEKOĞLU, F.B., 1993	Halkla İlişkilere Giriş , İstanbul, y.y.
PİRA, A., Ç. SOHODOL, 2004.	Kriz Yönetimi , Birinci Baskı, İstanbul, İletişim Yayıncılık A. Ş.
ROSIER, B., 1991	İktisadi Kriz Kuramları , Çev. Nurhan Yentürk, İstanbul, İletişim Yayınları.
SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ, 1998	Örgütsel Psikoloji , Üçüncü Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
SASHKIN, M., 1986	True Vision in Leadership, Training and Development , 40.
SENGE, P., 2004	Beşinci Disiplin , 12. Basım, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
SIMON, H., 1999	Gizli Şampiyon Şirketler , İstanbul, Beyaz Yayınları.
SOLLMANN, U., R HEINZE, 1995	Vizyon Yönetimi , 1. Basım, İstanbul, Evrim Yayınları.
STEIN, S.J., H.E. BOOK, 2003	EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı , Çev. Müjde Işık, İstanbul, Özgür Yayınları.
SUCU, Y., 2000	Kriz Yönetimi , Ankara, Elit Yayınları.
TODUK AKIŞ, Y., 2004.	Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası , Birinci Basım, İstanbul, Alfa Yayınları.

- TORTOP, N., 1989 **Personel Yönetimi**, Ankara, İlk-San Matbaası.
- TORTOP, N., E. İSBİR, B. AYKAÇ, 1993 **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayını.
- TRICE, H.M, J.M. BEYER, 1993 **The Cultures of Work Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- TUTAR, H., (2000a) **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- TUTAR, H.,(2000b) **Kriz ve Stres**, İstanbul, Hayat Yayınları.
- TUTAR, H., 2003 **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- TÜRKKAN, R.O., 2000 **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- USAL, A., Z. KUŞLUVAN, 1999 **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**, Üçüncü Baskı, İzmir, Barış Yayınları.
- USLUATA, A., 1994 **İletişim**, Birinci Basım, İstanbul, İletişim Yayınları.
- SUTHERLAND, V. J., C. L . COOPER, 1990 **Understanding Stres a Psychological Perspective For Health Professionals**, Chapman and Hall.
- VERGİLİEL, M., 2001 **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Yayınları.

- WALL, B., 1992 **The Visionary Leader**, California, Prima Club.
- WERNER, I., 1996. **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları.
- YUKL, G. A. , 1994 **Leadership in Organizations**, 3. baskı, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- YUKL, G. A., 1989 **Leadership in Organizations**, 2. baskı, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- ZEL, U., 2001 **Kişilik ve Liderlik**, Birinci Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ZILLIOĞLU, M., 1996 **İletişim Nedir?**, İkinci Bası, İstanbul, Cem Yayınevi.
- GLOBAL TANITIM
HALKLA İLİŞKİLER
VE ARAŞTIRMA LTD.,
1998 **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi**, Araştırma Dizisi No:3, İstanbul.

MAKALELER

- AKDEMİR, A., 1997 “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 145-147.

- ARBAK, G. O., t.y. “İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler”, **Organizasyon Dergisi**, Sayı 2, s.22-23.
- ARDIÇ, K., M. C. YENİGÜN, 1997 “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s. 555.
- AUGUSTINE, N. R., 2000 “Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harvard Business Review (Kriz Yönetimi)**, Çev. Salim Atay, İstanbul, BZD Yayıncılık, s. 13.
- AY, C., 1997 “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s. 288.
- AYDIN, A., 1997 “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 82-84.
- BARTLETT, C., S. GHOSHAL, 2004 “Küresel Yönetici Olmak Ne Demektir?”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler (Değişen Dünyada Liderlik)**, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, BZD Yayıncılık, s. 100.

- BATSİS, T. M., 1987 “Characteristics of Excellent Principals”, Paper Presented At the Annual Meeting Of the National Catholic Education Association Orleans L. A.
- BAYRAK, S., 1997 “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s. 355.
- BİLGİN, K.U., 1997 “Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s. 452.
- BOZKURT, T., 1997 “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, İkinci Baskı, Ankara, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, s. 85-86.
- BURBACH, H. J., 1987 “School Teachers-New Kinds of Thinking Needed To Lead Education Into New Age”, **The Nasp Bulletin**.
- BURNETT, J. J., 1998 “A Strategic Approach to Managing Crises”, **Public Relations Review**, Volume 24, Number 4, Winter, pp. 476-479.

- BÜYÜKBAYKAL, G., 2003 “İletişim İle İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 16, s. 187.
- CAFOĞLU, Z.,1997 “Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim” **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 137-138.
- CEYLAN, A., 1997 “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s.319.
- DARBAZ, T., 2004 “21. Yüzyılda Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler**, Ed. Nejat Basım, Bünyamin Tuner, Erdinç Altay, Ankara, Kara Harp Okulu Basım Evi, s. 529.
- ERCİŞ, S., 2002 “Örgüt içi İletişimde Vizyoner Liderin Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 14, s. 456-457.
- GILMORE, T. N., 1988 “Making a Leader Change: How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully”, San Francisco, Jossey-Bass, s. 170.

- GLINES, D. E., 1987 “Principals with Vision Needed To Make Schools Exciting Places of Learning”, **The Nasp Bulletin**.
- GÜNEY, S., 1997 “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 205.
- HAAVISTO, T., 1997 “Toward New Ways of Action a Case Study”, **Proceeding of The 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association Tampere**, Organizational Design and Management, Finland.
- KARAYEL BİLBİL, E., 2003 “Etkili İletişimi Gerçekleştirmede Sözsüz İletişimin Gücü”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 16, s. 394.
- KOÇEL, T., 1993 İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs.
- KOTTER, J. P., 1990 “What Leaders Really Do”, **Harvard Business Review**, USA, May- June, p. 105.
- LEWIN, K., 1947 Frontier in Group Dynamics Method and Reality In Social Science, **Human Relations**, Number 1, June.

- MANASE, A. L., 1985 “Vision and Leadership: Paying Attention to Intention”, **Peabody Journal of Education**, s. 150-170 .
- MARRA, F. J., 1998 “Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations”, **Public Relations Review**, Volume 24, Number 4, Winter pp. 464-465.
- MENGÜ, S., F. AKIM, 2004 “The Significance of Ethical Leadership Vision for Enabling Public Relations Activities to Reach an Ethical Level”, **2nd International Symposium Communication in the Millennium**, Vol 2, İstanbul, p. 781.
- MILBURN, T. W., R. S. SCHULER, K. H. WATMAN, 1983 “Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization”, **Human Relations**, Vol 36, Number 12, pp. 1149,1151.
- MILBURN, T. W., R. S. SCHULER, K. H. WATMAN, 1983 “Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses”, **Human Relations**, Vol 36, Number 12, pp. 1174, 1176-1177.
- NALBANT, E., T. ÖZDİL, Z. ECEVİT, 1997 “Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 18.

- OKAKIN, N.,
P. TINAZ, 1997 “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 3.
- OKAY, A., 2002 “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 12, s. 474,476,479,486.
- OKAY, A., 1994 “Kriz Yönetimi”, **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 8, s. 15-16.
- OWENS, J., 1980 “The Uses of Leadership Theory”, **Readings in Management**, Der. H. R. Smith ve A. B. Carroll, NY: Mac Millan Pub. Co., p. 331.
- ÖZGEN, H., 1999 “Ekip Çalışması ve Liderlik”, **Ekopol Dergisi**, Nisan- Haziran, s. 55-58.
- PHENG, L. S.,
D. K. H. HO, 1999 “Crisis Management: Survey of Property Development Firms”, **Property Management**, Volume 17-3, pp. 231, 234.
- POTTER, D. V., 1991 “Success Under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times”, **California Management Review**, Winter, p. 26.

- REGESTER, M., 1995 “Crisis Management”, **The Practice of Public Relations**, Fourth Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., p. 159.
- SEITEL, F. P., 1992 “The Practice of Public Relations”, **New York: Macmillan Publishing Company**, Fifth Edition, pp. 553-556.
- SIDI, V., 1997 “Stratejik Yönetim ve Liderlik”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. II, s.313.
- SYNDER, N. H.
M. GRAVES, 1994 “Leadership and Vision”, **Business Horizons**, January- February, p. 1
- TEMEL, A., 2004 “Etkin Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimin Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, s. 429.
- TRICE, H. M.,
J. M. BEYER, t.y. “Cultural Leadership In Organizations”, **Organizations Science**, Volume 2, pp: 149-169.
- ÜLKER, G., 1997 “Yönetici ve Lider”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, C. I, s. 183.
- YALÇIN, A., 1995 “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Haz. Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, s. 53-58.

- ZALEZNIK, A., 1999 “Yönetici ve Lider”, **Harvard Business Review (Liderlik)**, Çev. Meral Tüzel, İstanbul, BZD Yayıncılık, s. 72.
- ZALEZNIK, A., 1977 “Managers and Leaders: Are they Different”, **Harvard Business Review**, USA, May-June, p.70.
- ZANDER, E., 1990 “Geleceğin İşletme ve Personel Politikası”, **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Çev. M. Y. Tınar, C: V, No: 1-2.
- “AKP’li Başkanlara Karizma Dersi” **Milliyet Gazetesi**, 2 Mayıs 2004, s. 24.
- “Kimin ki İz’anı Var, Ona Şifadır Rakı” **Marketing Türkiye**, 1 Nisan 2005, s.28-34.

TEZLER

- ÇİMENDERELİ, S., 1994 “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEMİRTAŞ, S., 1997 “Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Yapı Sosyal Değişme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- EROĞLU, B., 2001 “Örgüt İçi İletişim Süreci Olgusu ve Ögeleri Arasında Etkileşim ve Bu Süreçte Örgüt İçi Halkla İlişkilerin Kullanımı (Danışman Halkla İlişkiler Örgütlerinde Uygulama Örnekleri)”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KARADOĞAN, S. E., 2003 “Kişiler Arası İletişim Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- KUDAYBERDİYEV, K., 2001 “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Plastik Sektöründe Bir Firma Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- MAZLUMOĞLU, N., 1995 “İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- SAYDAM, S., 1997 “Kar Amaçlı İşletmelerde Krizlere Karşı “Durumsal Savunma” ve Kitlesele İletişim Yöntemi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- YÜKSELCAN POLAT, D., 1997 “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

DERS NOTLARI

- İLAL, E., 1993 İletişim ve Toplum Ders Notları, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi.

ÇEVİRİMİÇİ

Bıyık, Muzaffer, Köksal Boztaş: “Etik (moral) Liderlik”, (Çevrimiçi)
http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/36/web/kamu_yonetimi/muzaffer_biyik-koksal_boztas.html, 25 Ocak 2005.

Görpe, S.: “Sorun Yönetimine Dair”, (Çevrimiçi)
http://www.prmagazine.com/pryorum/nisan_mayıs01_1.asp, 6 Mayıs 2001.

<http://www.crisisexperts.com>

<http://www.ozgurpolitika.org/2005/03/24/allkos.html>

<http://www.haber.intrattem.gen.tr/content/view/284/53/>

<http://www.train.ornl.gov/sbms/SBMSearch/SubjArea/HoistRig/Sadeef.cfm>

<http://www.scoutbase.org.uk/library/hqdocs/facts/pdfs/fs120416.pdf>

<http://www.nols.edu/alumni/leader/01fall/ptileadership.shtml>

http://www.nols.edu/about/leadership_types.shtml

EKLER

Ek 1- 500 Büyük Sanayi Kuruluşu’nun 12 Endüstriyel Faaliyet Koluna Ayrılmış Listesi

- Madencilik ve Taşocakçılığı
- Gıda, İçki ve Tütün Sanayi
- Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi
- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
- Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi
- Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi
- Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi
- Metal Ana Sanayi
- Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi
- Otomotiv Endüstrisi
- Diğer İmalat Sanayi
- Elektrik Sektörü

Ek 2- Kriz Yönetimi Araştırması Soru Formu

KRİZ YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

Kriz yönetimi anketi yönetici/liderlerin kriz yönetimi sürecine yönelik çalışma ve uygulamalarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Ankette yer alan “örgüt” kelimesi işletme anlamında kullanılmıştır.

Aşağıda yer alan sorular demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Uygun olan seçeneği lütfen belirtiniz.

ÇALIŞTIĞINIZ İŞLETME:.....

1- Cinsiyetiniz

1() Kadın

2() Erkek

2- Yaşınız

1() 18-22

2() 23-27

3() 28-32

4() 33-37

5() 38-42

6() 43-47

7() 48-52

8() 53 ve üzeri

3- Eğitim durumunuz

1() İlköğretim

2() Lise

3() Lisans

4() Yüksek Lisans

5() Doktora ve üzeri

4- Örgütteki ünvanınız nedir?

1() Genel Müdür

2() Genel Müdür Yardımcısı

3() Halkla İlişkiler Müdürü

4() Yönetim Kurulu Başkanı

6() Diğer.....

5- Örgütte, bu ünvanla kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

1() 1 yıldan az

2() 1-3

3() 3-5

4() 5-7

5() 7-9

6() 9-11

7() Diğer.....

Aşağıda kriz döneminde örgüt yönetimine ilişkin açık ve kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Lütfen uygun olan seçeneği işaretleyip gerekli olan yerlerde açıklamaları yapınız.

6- Örgütünüz hangi sektörde/sektörlerde faaliyet göstermektedir.?

- | | | |
|------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1() Gıda | 2() İlaç | 3() Demir-çelik |
| 4() Giyim | 5() Kimya | 6() Sigara ve tütüncülük |
| 7() Tekstil | 8() Çimento | 9() Komünikasyon |
| 10() Otomotiv | 11() Boya | 12() Gazete ve matbaacılık |
| 13() Temizlik | 14() İplik dokuma | 15() Kuyumculuk |
| 16() Elektronik | 17() Seramik | 18() Diğer(lütfen belirtiniz) |

7- Örgüt yapınızda yer alan unsurlardan en önemli 7 tanesini önem derecesine göre sıralayınız. (1 en önemli, 7 daha az önemli)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1() Ortak vizyon anlayışı | 2() Hiyerarşi |
| 3() Ekip çalışması | 4() Yeniliğe açık olma ve gelişimleri izleme |
| 5() Katılım | 6() Çalışanlarla dürüst ve güvenilir ilişki |
| 7() İleriye dönük planlar yapmak | 8() Bilgilerin çalışanlarla paylaşılması |
| 9() Örgütsel aidiyet duygusu | 10() Eski yapı ve süreçlere bağlılık |
| 11() Günlük hedeflere ulaşma amacı | 12() Yetki gücünün ön planda olması |
| 13() Çalışanları motive etme | 14() Yetki ve sorumluluk devretme |
| 15() İşin ön planda tutulması | 16() Bilgi ve gelişmelerin üst yönetimin tekelinde olması |

8- Örgütünüzde kurumsal iletişim faaliyetleriyle ilgilenen bir bölüm var mı?

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1() Evet, var | 2() Hayır, yok |
|----------------|-----------------|

- 9- Cevabınız “evet” ise bu bölümün adını ve sorumluluk kapsamı içine girenleri kısaca yazınız.

Bölüm

Adı.....

Sorumluluk

Kapsamı:.....

.....

- 10- Aşağıdaki ifadelerden hangisi **sizin** kriz tanımınızla uyushmaktadır?

1() Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliğı olan olaylar anlamına gelmektedir.

2() Kriz, rekabette üstünlük getirecek yenilikler yaratmak, şirkette yapısal olarak yeni düzenlemelere gitmek ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için bir fırsattır.

3() Kriz:.....

- 11- Kriz yönetim planınız var mı? (Yanıtınız “hayır” ise lütfen 17. soruya geçiniz)

1() Evet, var

2() Hayır, yok

- 12- Kriz planı kim/kimler tarafından hazırlandı?

.....

- 13- Kriz planının hazırlanmasında görev aldınız mı? Aldıysanız görevinizi belirtiniz.

.....

- 14- Kriz yönetim planınızı ne kadar sürede bir güncelliyorsunuz?

1() 6 ayda bir

2() 1.5 yılda bir

3() Yılda bir

4() Diğer

- 15- Kriz yönetim ekibiniz var mı?

1() Evet, var

2() Hayır, yok

- 16- Yanıtınız “evet” ise kriz yönetim ekibinde aldığınız görevi belirtiniz

1() Kriz takımı yöneticisi

2() Halkla ilişkiler müdürü

3() Sözcü

4() Diğer (lütfen belirtiniz)

17- Örgütte çalıştığınız dönemde herhangi bir kriz yaşandı mı?

- 1() Evet, yaşandı
2() Hayır, yaşanmadı (**Yanıtınız “hayır” ise lütfen
“Yöneticilik/liderlik Değerlendirme Anketi”ne geçiniz**)

18- Cevabınız “evet” ise bu krizin nedeni/nedenleri nelerdir? (Birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz)

- 1() Doğal faktörler (Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler)
2() Ekonomik faktörler (Ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, talepteki büyük değişimler vs.)
3() Politik ve yasal faktörler (Devlet politikasındaki değişiklikler vs.)
4() Teknolojik gelişmeler ve yenilikler (Gelişen teknolojinin gerisinde kalma vs.)
5() Üst düzey yöneticilerle ilgili sorunlar (Üst düzey yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma konusunda yetersiz olmaları vs.)
6() Bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik (Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilememesi vs.)
7() Örgütsel sorunlar (Karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezi yönetim, amaçların belirgin olmaması vs.)
8() Örgütlerin tarihi geçmişi ve tecrübeleri (Yöneticilerin değişimi takip etmede yetersiz kalması, eski yapı ve süreçleri savunması)
9() Diğer (lütfen belirtiniz)

.....

19- Örgütte yaşanan bu kriz durumunu kısaca açıklayınız.

Kriz
Olayı:.....

.....

Krizin
Çözümü:.....

.....

Krizin
Sonucu:.....

.....

20- Kriz dönemlerinde danışmanlık firmalarından destek aldınız mı?

1() Evet 2() Hayır

21- Kriz anında çalışanlara yönelik bir bilgilendirme ve motivasyon programı uygulandı mı?

1() Evet 2() Hayır

22- Cevabınız “evet” ise yapılan çalışmalardan 3 tanesini yazınız.

.....
.....

23- Kriz sonrası durum değerlendirmesi yapıldı mı?

1() Evet 2() Hayır

24- Cevabınız “evet” ise bu aşamada ne tür çalışmalar yapıldı?

.....
.....

25- Kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde çalışanlara yönelik aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapıldı?(Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

- 1() Çalışanlara stres ve değişimle başa çıkma eğitimi verildi.
- 2() Maddi sorunları çözümlemek ve örgütün kaynaklarını daha iyi yönetmek için mali danışmanlık hizmeti alındı.
- 3() Çalışanlara, yeni düzene uyum sağlamaları için iş becerilerini geliştirici eğitim verildi.
- 4() Yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hayal gücünü destekleyen bir iş ortamı yaratıldı.
- 5() Yeniden yapılanma süreci gerçekleşmedi.
- 6() Diğer (lütfen belirtiniz).....

Kriz yönetimi anketine katıldığınız için teşekkür ederim. Aşağıda, bu konuyu bütünleyen yöneticilik/liderlik anketi yer almaktadır. Yanıtlamanızı rica ederim.

Ek 3- Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Araştırması Soru Formu

Aşağıda lider ve yöneticilere ait toplam 40 özellik yer almaktadır. Bu özellikleri kendi davranışlarınızı göz önüne alarak işaretleyin.

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Ara sıra	Hiçbir zaman
1-İyi bir dinleyiciyimdir.	5	4	3	2	1
2- Çalışanları takipçim/taftarım haline getiririm.	5	4	3	2	1
3-Her durumda ahlaki prensiplere uygun davranırım.	5	4	3	2	1
4-Görevi verirken karşımdakini cesaretlendirici bir ifade tarzı kullanırım.	5	4	3	2	1
5- Personelim ile birlikte büyük ve küçük başarıları kutlarım.	5	4	3	2	1
6- Hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	5	4	3	2	1
7- İş i zevkli hale getiririm.	5	4	3	2	1
8-Topluluk önünde güzel konuşurum	5	4	3	2	1
9- Çalışanları tamamen bilgilendirmek için çabalarım.	5	4	3	2	1
10- İyi bir müzakereciyimdir ve ne zaman uzlaşma sağlanacağını bilirim.	5	4	3	2	1
11- Hatalarımı kabul ederim.	5	4	3	2	1
12-Temel hedeflerimde kesin kararlıyım.	5	4	3	2	1
13-Otoriter davrandığımda çalışanlarımdan saygı görürüm.	5	4	3	2	1
14- Kısa dönemli iş hedeflerimi görevle bağdaştırırım.	5	4	3	2	1

15-Gerektiğinde sertleşirim.	5	4	3	2	1
16- Eğer istifa edersem, başkalarını da arkamdan sürükleyebilirim.	5	4	3	2	1
17- Karar verirken mantıklı adımlar atarım.	5	4	3	2	1
18- Çok enerjik bir insanım, masaya bağımlı kalmam.	5	4	3	2	1
19- Hem kazanmaya, hem de elemanlarıma kazandırmaya çabalarım.	5	4	3	2	1
20-Verdiğim mesaja başkalarının ilgilerini çekmeye çalışırım	5	4	3	2	1
21- Tutarlı ve kesin cezalandırma yöntemleri uygulayım.	5	4	3	2	1
22- İlkelerimden asla vazgeçmem.	5	4	3	2	1
23- Pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim.	5	4	3	2	1
24- Güvenilir ve kesin kararlar almak konusunda çok iyi bir geçmişim vardır.	5	4	3	2	1
25- Bağlılık duygusunu kuvvetlendirecek bir ortam oluşmasına yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
26- Güçlü bir imaj yansıtırım.	5	4	3	2	1
27- Çalışanlarımdan tam destek alırım.	5	4	3	2	1
28-‘İş başa düştü’ duygusunu aşarım.	5	4	3	2	1
29- Etkili bir şekilde görev dağılımı yaparım.	5	4	3	2	1
30- Sağduyu ile riskleri göze alırım.	5	4	3	2	1
31- Çalışanlarımı en iyi şekilde ödüllendiririm.	5	4	3	2	1
32- Bana katılmaları için başkalarının dikkatini çekerim.	5	4	3	2	1
33- Düşüncelerimi açıkça belirtirim.	5	4	3	2	1
34- İletişimle ilgili duyuruları şahsen kaleme alırım ve takip ederim.	5	4	3	2	1

35- Yönetim gücünü büyük duyarlılıkla kullanırım.	5	4	3	2	1
36- Güç kaynaklarını hassas ve tutarlı bir şekilde kullanırım.	5	4	3	2	1
37- Başkalarına karar vermelerinde yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
38- Takipçilerimin yaptıklarından gurur duymalarını sağlarım.	5	4	3	2	1
39- Merhametliyimdir.	5	4	3	2	1
40- Başkalarının da kendi olumlu gücüne ayak uydurmalarını sağlarım.	5	4	3	2	1

Anketi yanıtladığınız için teşekkür ederim.