

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

Kriz yönetiminde liderlik



Aykut Arslan

Ph.D., NAVAL Training Command Center

draykutarslan@gmail.com

Özet

Günümüz dünyasında liderlik zorlaşmıştır, zira küreselleşme nedeniyle krizlerin etkileri hem ulusal hem de uluslar arası çapta yankılanabilmektedir. Kuşkusuz bunda en büyük pay, basılı ve görsel medyanın yoğun ilgisidir. Bu da liderlerin yüzleşecekleri zorlukların boyutunu arttırmaktadır. Artık krizler anlık ve sürekli, daha uzun ve daha maliyetli olmaktadır. Bu çalışmada, kriz tanımları ve türleri ortaya konduktan sonra kriz yönetiminde ne tür liderlik kavramının öne çıkabileceği konusu mevcut yazın incelenerek kavramsal olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz zamanı liderlik, liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, kriz

Abstract

Today leadership has become a demanding task. Due to globalization, the impact of the crises ranges from national to international widely. One of the main reason for that may be the intensive interest of mess media. This will increase the amount of hardship which the leaders should challenge. The crises are sudden and ongoing, long lasting, and over costly. Building on the relevant literature about crises management and leadership, our theoretical study investigates the definitions and the types of crises and the leadership traits that deal with them.

Key words: Leadership during crises, leadership, charismatic leadership, autocratic leadership, crises, crisis management

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

1. Giriş

Hiçbir şeyin bir lideri kriz ortamındaki kadar sınımadığı iddia edilmektedir (Klan,2003, Schoenberg, 2004). Krizler öyle hassas ortamlar yaratırlar ki liderler çok az bir bilgiyle ani ve etkin kararlar almak zorunda kalabilirler (Searless,2008). Bu durum akıl yerine içgüdüyü, mantık yerine duyguları ön plana çıkarabilmektedir (Touby,2002, Schoenberg,2004). Buna rağmen her iyi liderin bu çok zor zamanların etkisini azaltmak ve süresini kısaltmak amacıyla kriz öncesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında yapması gereken birtakım eylemlerde bulunması önerilmektedir (Gaufin, 2006, King,2007). Kriz öncesi etkin bir liderin potansiyel kriz sahalarının tespiti ile uğraşması gerekebilir. Şüphesiz her kriz önceden tespit edilemez ancak pek çok kriz önceden sinyal verebilmektedir (King,2007). Tespit edilebilen sahalara uygun senaryoların simülasyonu yapılarak önleme yöntemlerini içeren planlar geliştirilmeli ve kriz anında tepki ve müdahale süreleri mümkün olduğunca kısaltılmalıdır. Kriz kapıyı çaldığında liderler vakit geçirmeksizin kriz yönetimi ve acil durum planlarını devreye sokabilmelidir. Ancak Lewis (2002:36) gibi araştırmacılar asıl zor işlerin kriz sonrasında liderleri beklediğini iddia etmektedir. Zira kurumsal imajın tekrardan konumlandırılması ve toparlanma süreci için orta ve uzun vadede etkin stratejilerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Krize verilen tepkilerin eğrisi ve doğrusu ile değerlendirilmesi sayesinde, daha sonra oluşabilecek benzer durumlara karşı etkin bir hazırlanma imkanı sağlanabilir (Şekil-1).

Küreselleşmenin en büyük etkilerinden biri kuşkusuz liderin yüzleşeceği zorlukları arttırmasıdır. Krizlerin üç aşamasında da medyanın yoğun etkisi yüzünden çoğu lider, ulusal ve uluslararası düzeyde baskıyla karşı karşıya kalmakta ve en ufak bir hata büyük yankılar uyandırabilmektedir. Bu yüzden günümüzde liderlik zorlaştığı değerlendirilmektedir (Tuğcu,2004). Roosevelt ve Churchill savaşa girmeden önce medyadan ve halktan uzakta düşünecek uzun zamana sahipken, bugün Bush birkaç günde aklındaki soru işaretlerini yanıtlayıp bir karara varmak zorundadır (Tuğcu,2004).

Makalemizde liderlik yazınında kriz zamanı önerilen liderlik tanımları incelenmekte ve kriz tanımları ve türleri ortaya konduktan sonra kriz yönetiminde ne tür liderlik kavramının öne çıkabileceği konusu kavramsal olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kriz ve Krizin tanımı

Tuğcu (2004) (Loosemore (1998)'a atıf) 'kriz' kavramını; bir bireyin, grubun veya organizasyonun ani değişikliklerin yarattığı sıkıntıyı, normal-sıradan yöntemleri kullanarak üstesinden gelememesi ile karşılaşılan bir durum olarak tanımlamaktadır. Krizin temel özelliklerini tarif ederken kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi gibi noktaların altını çizmektedir. Bunlara ek olarak krizlerin karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi gibi durumlar da yaratabildiğini belirtmektedir (İbid s.3).

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

Krizler iç ve dış etmenlere bağlı olarak çıkabilmektedir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler gibi dış faktörlerden; yöneticilerin yetersizliği, karar verme sürecinde aksaklıklar, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi iç iletişime bağlı aksaklıklardan çıkabilmektedir (Tuğcu,2004)

Tuğcu (2004) Turner'a atfen bir krizin altı evresinden bahsetmektedir,

- a) Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir.
- b) Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir.
- c) Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır.
- ç) Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır.
- d) Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır.
- e) Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır.

Yapılan araştırmalar kriz öncesi hazır olma durumunun krizi en az zararla atlatabilmeyi hatta bu durumdan yeni fırsatlar yaratabilmeyi sağlamaktadır (Barton vd.,2002; Herman ve Oliver,2002). Ancak günümüz dünyasında değişiklikler o kadar hızlı gerçekleşmektedir ki neredeyse her an bir kriz çıkmaktadır (ASPH,2005, King,2002). Bu da liderlerin her an hazırlıklı olmaları gerektiği gerçeğini işaret etmektedir. Kriz, kriz öncesini iyi değerlendiren, doğru insan gücü ile doğru politikalar uygulayan örgütler için bir fırsat olabilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde oluşturulan ekiplerin birlikte çalışmanın inceliklerini kavradıkları, dolayısıyla örgütte birlikte çalışma, birbiri ile çalışma kültürünün geliştiği ve doğal liderlerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Yıldırım,2001).

Krizlerin nedenleri ve sonuçlarına dayalı olarak yazında; teknik krizler, doğal krizler, siyasi krizler, sosyal krizler ve örgütsel krizler olmak üzere 5 tip kriz kategorisi geliştirilmiştir. Bunun yanında sessiz, aniden ve periyodik krizler, algılanabilir ve tuhaf krizler, tetikleyici krizler olmak üzere çok özel kriz türlerinin de olduğu da belirtilmektedir (Tuğcu,2004 Loosemore,2000'e atıf).

Blythe (2006) ve James ve Wooten (2004) gibi araştırmacılar kriz zamanı liderlik ile kriz yönetimini ayırmaktadır. Kriz yönetiminin daha çok taktik düzeyde gerçekleştiği savını ileri

sürer ve liderliğin stratejik düzeyi kapsadığını belirtir. Tablo-1 iki terim arasındaki farklılıkları vermektedir.

[Tablo 1]

Kriz yönetimi, örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmesi için büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıt ve olanakları zamanında görüp değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Akat vd.,1994). Yazında kriz yönetimi dinamiklerinin; ortaya çıkarma, teşhis, karar verme, uygulama, geri bildirim, düzeltme ve öğrenme faaliyetlerini kapsadığı ve bunların düzenli ve bir bütünlük içerisinde uygulanması halinde kriz yönetiminin başarılı olabileceği belirtilmiştir (Tuğcu,2004 Loosemore,1998'e atıf).

3. Kriz Türleri

Yapılan araştırmalar iki tür temel krizden bahsetmektedir (James ve Wooten, 2004): Ani ve yavaş ortaya çıkan krizler. Ani çıkan krizlere örnek olarak doğal afetleri, terörist saldırıları, sabotaj eylemleri ve işyeri cinnetleri verilebilir. Yavaş ortaya çıkan krizler ise daha çok mamül hataları, skandallar, rüşvet, cinsel taciz ve yönetsel hatalardan oluşabilmektedir.

4. Kriz Zamanı Liderlik

Liderlik belki de en çok araştırılan ve üzerinde en çok yazı yazılan konuların başında gelmektedir. Google arama motorunda “Leadership”(Liderlik) diye yazıp arattığınızda 150 milyon ve üzeri sonuç çıkmaktadır (23 Aralık 2008). Konuyla ilintili olması bakımından “Crisis”(Kriz) kelimesi 182 milyondan fazla, “Crisis management”(Kriz yönetimi) 19 milyondan fazla sonuç vermektedir. Oysa “Crisis leadership” (Kriz liderliği) yazıp arattınca ancak 1 milyon civarı; “Leadership during crisis”(Kriz zamanı liderlik) yazınca 400 bin civarı; “Leadership in crisis” (Krizde liderlik) ise 20 milyondan fazla sonuç vermektedir. Kriz ve kriz yönetimi terimlerinin fazlaca olması son krizin etkileri olabilir ama krizde liderlik konusu hala çeşitli disiplinler tarafından araştırılmaya devam edilmektedir.

Etkin kriz yönetimi için gerekli olan üç şeyin; “etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkiler” olduğu önerilmektedir (Klan,2003, Schoenberg,2004). Bu özelliklerini geliştiren, buna önem veren ve bunların pratiğini bolca yapan liderler özellikle bir kriz anında insani boyutun kontrolünü kolayca sağlamış olacaktırlar. Yapılan araştırmalar kriz anında en önemli etmenin insan olduğunu göstermektedir (Gill,2008, Blythe,2006).

Kriz zamanı liderin ön planda olması yani kişisel varlığıyla kamuoyunun önünde yer alması kriz yönetimi açısından en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Braden vd., 2005, Martin, 2007). Kimi araştırmalar (ASPH,2005) krizde liderliğin düz bir çizgide seyretmediğini öne sürer. Hatta inişli çıkışlı, sürekli gelişen ve devamlılık isteyen bir süreç

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

olduğu kanısı yaygındır. Bu tür kaotik ortamlarda istikrarlı olabilmek ise kriz liderliğinin bir vazgeçilmezidir (ASPH,2005).

[Şekil 1]

Madencilik alanında yapılan bir incelemede (Kowalski vd.,1996) kriz zamanı ne tür bir liderlik profilinin ortaya çıkabileceği araştırılmıştır. Sekiz maden kazası incelenmiş ve bu kazalarda sağ kalanların kurtulmalarını sağlayan liderlerin ortak özellikleri ortaya konmuştur,

- Liderlerin hepsi en uyanık, en bilgili, çevresine karşı çok duyarlı ve en dikkatli tiplerden oluşmaktadır. İlginç olan bu liderlerin normal zamanlarda da aynı özellikleri gösteriyor olmalarıdır.
- Bu liderler buldukları ortamların doğal otorite figürleridir.
- Tüm liderlerde kararlılık ama gerektiğinde de esnek olabilmek yetisi tespit edilmiştir. Ani kararları rahatlıkla verebiliyorken mantıklı ve zamanında gelen tavsiyelere de açıktırlar.
- Bu sekiz örnekte hep bir ikinci adam lidere danışmanlık yapmıştır.
- Tüm liderler yüksek oranda empatiye sahiptirler. Gruplardaki diğer kişilerin korkularını hatta paniklemelerini anlayışla karşılayabilme ve onları sakinleştirebilme yetisine sahiptirler.
- Sekiz olayda da tüm grup üyeleri bu liderlere son derece güven duymuşlardır. Buldukları durumdan sağ salim çıkartabileceklerine canı gönülden inanmışlardır.
- En belirgin ortak özellik olarak ise verilen tüm hayati kararların tam ve doğru olmaları dikkat çekmektedir; özellikle eldeki az ama kritik bilgilerin ışığında bu sonuç ilginçtir.

Araştırmacılar hangi tür durumlarda ne tür bir lider tarzının etkin olabileceği sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktadırlar(King,2007, Asuncion vd.,2006). Doğrusu buna kesin bir cevap verebilmek çok zordur. Duruma ve mevcut göreve bağlı olarak liderler, çantasından gerekli alet edevatı çıkartan ustalar gibi, en uygun liderlik tarzını bulup çıkartmak zorundadırlar (Asuncion vd.,2006). Kriz öncesi ya da planlama safhasında gerekli liderlik kriz zamanı işlevsiz kalabilir. Hatta kriz zamanı acil tepki verilebilmesi için otokratik ve buyurucu bir lider tarzı tercih edilebilir (Bird,2001, King,2007). Eski Yunan ve Roma senatoları kriz zamanı diktatör bir liderin emir-komutası altına girmeyi anayasalarına koydurmuşlardı (Drsikell ve Salas,1991). Keza A.B.D. anayasası da benzer şekilde savaş zamanı başkana verilen yetkiler açısından incelendiğinde diktatörlük benzeri geniş yetkilerden bahsetmektedir(Drsikell ve Salas, 1991). Tam tersi, kriz sonrası yeniden yapılanma esnasında demokratik bir tarza da dönülebilir. İşbirliği ve ekip çalışması kriz sonrası durumlarda en üretken eylemler olarak değerlendirilmektedir (Asuncion vd.,2006).

Ancak bir istisna olarak, yapılan araştırmalar siyasi içerikli krizlerde daha çok iki tip liderin ön plana çıktığını göstermektedir; biri rejime bağlı ve rejimin kurtarılmasını hedefleyen statükocu lider diğeri ise sistemi kökten değiştirip yerine başka bir düzeni getirme amacındaki

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

devrimci lider (Cuzan,2003). Ayrıca karizmatik liderlik yaklaşımlarının ortak noktalarından biri de, her ne kadar gereklilik koşulu olmasa da, örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamasının, karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususudur (King,2007, Pillai,1996). Hatta daha da önemlisi kriz zamanı en etkin liderlerin karizmatik özelliklere sahip olanlardan çıktığı belirtilmektedir. Fischbein (2005) tek bir karizmatik lider tipi yerine kriz zamanı iki tip karizmatik profil tasvir etmektedir, vizyonerler ve anlık-tepkisel liderler. Vizyonerler iyimser bir bakış açısıyla enerji veren bir yönetim tercih ederken, anlık-tepkisel liderler daha gerçekçi ve astlarını sakinleştirip emir-komutayı uygulayanlar olarak gözlenmektedir. Astları da zaten bu tip liderlere karar verme yetkisini uysalca devretmektedirler (Driskell ve Salas,1991). Daha önce arz edilen maden kazalarındaki lider tipleri anlık-tepkisel liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadır. Ancak bu tip liderler kriz sonrası çabuk unutulabilmektedir (Fischbein,2005).

Diğer yandan kimi araştırmacılar; krizde liderliğin kolay olduğunu savunur ve bu yüzden de bir sürü kötü liderin kasıtlı olarak, olmayan krizler yarattıklarını ileri sürerler (Lewis, 2002). Belki de bu yüzden bazı politikacılar da kendi kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini fark ettirmemek için birtakım savaşlar yaratırlar. Cuzan'a (2003) (Rejai ve Philips'e (1988) atfen) göre olağanüstü şartlar liderlerin fark edilmelerini sağlarken, hazır ve istekli takipçileri de altın bir tepsi içerisinde sunar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir (Şekil-1), asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler (Lewis,2002: 36).

Başka bir karşıt görüşte(Asuncion vd.,2006) ise zor zamanların yeni liderleri yaratamayacağı ancak nasıl bir lidere sahip olduğunuzu ortaya çıkartabileceği ileri sürülmektedir. Liderler kriz gibi beklenmedik olağanüstü şartları yönetebilmek için mikro düzeyde birtakım özel yeteneklere sahip olmalıdırlar(Klan,2003). Bu yetenekler doğuştan gelebileceği gibi sonradan da eğitim yoluyla edinilebilir yetenekler olarak değerlendirilmektedir.

5. Kriz Yönetiminde Örgüt Yapıları

Merkezi örgüt yapısı; kriz döneminde tüm yetki ve sorumluluğun tek bir merkezde toplandığı durumdur. Bu tip bir kriz yönetiminin avantajları ve dezavantajları olabilmektedir. Merkezi kriz yönetimi kararların hızla alınmasını gerektirdiğinden dolayı örgütün denge durumunda kalmasını sağlayabilir. Bunun yanında çok fazla sorumluluk ve yetki isteyen bir yapısı da olabilmektedir (Altinkesen,2006).

Merkezkaç örgüt yapısında ise kriz süreci belli safhalara ayrılarak ayrı ayrı departmanların yüklenmesi sağlanmaktadır. Kriz durumunda zaten bozulan iletişime böyle hassas koordinasyon gerektiren bir yükün bindirilmesi, ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Merkezkaç kriz yönetiminde sağlam bir koordinasyon yapısına ihtiyaç duyulur (Altinkesen,2006).

Zuzak (2005) kriz zamanı örgütlerde yerleşik kültürlerin de krizi atlama ya da krizde batmada önemli rol oynadığını savunur. Yerleşik kültürü olmayan örgütlerde gizlenmiş bireysel çatışmalar ve değer yargıları birden su üstüne çıkabilir. Ve kimi krizlerde iyi bir liderin varlığına rağmen olumsuz bir katalizör etkisi yaratabilir. Yerleşik kültüre sahip,

değerleri olan ve bireylerini gözeten örgütlerin kriz zamanı hazırlıksız yakalansalar bile ani tepkilere cevap vermede çok başarılı oldukları gözlenmiş ve ani tepki ekipleri oluşturulurken birbirlerini tanıyan insanların kolayca ve paniklemeden emir-komuta altına girebildikleri belirtilmiştir. Bunda şüphesiz liderlere duyulan güvenin ve karşılıklı dürüstlük ilkesinin payı da yadsınamaz (James ve Wooten, 2005).

Örgütler kriz zamanı farklı tepkiler gösterebilir. Booth (1993:109) bu tepkileri şok, inkâr ve geri adım atma, kabulleniş, yanlış uyarılma ve uyum aşaması olarak tasnif etmiştir. Tablo-2 bu aşamalarda örgütlerin gösterebileceği tepkileri özetlemektedir.

[Tablo 2]

6. Kriz Yönetiminde Ekip Oluşturma

Schoenberg (2004) ve Braden vd. (2005) kriz öncesi planlama aşamasında ve kriz zamanı kullanılan en etkin araçlardan biri olarak ekipleri öne sürmektedirler. Ekipler planlanırken farklı birimlerden ve farklı yeteneklerden bireylerden oluşturulmasının, örgütün taktik düzeyde çabuk tepki verebilmesine olanak sağlayabilir (Braden vd., 2005, Schoenberg,2004, King,2002). Ayrıca ekiplerdeki bu farklı yetenekteki bireylerin varlığı, alışılmışın dışında meydana gelebilecek durumlarla baş edebilmede ve özellikle karar verme aşamalarında etkinlik imkanı verebilecektir. Daha önce de belirtildiği üzere yerleşik kültüre sahip ve insan ilişkileri gelişkin örgütlerde ekip planlaması yapılmasa bile herhangi bir kriz anında ilk şokun atlatılmasının ardından liderlerin emir-komutasında kendiliğinden ekiplerin oluştuğu görülebilmektedir (Kowalski vd.,1996, Braden vd.,2005).

Kriz durumunda ekip oluşturmanın temel amacı örgüt üyelerinin daha etkin haberleşmelerini sağlamak, akıllı çözümler üretebilecek ortam yaratmak, işbirliği, duygu düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacak bir ortam geliştirmek ve sinerji yaratmak olarak sayılabilir (Altınkesen,2006). Krizlere ani ve etkin müdahalede liderler kadar ekiplerin de tepkileri önemlidir (King,2002). Yapılan bir takım araştırmalarda başarısız olan liderlerin %50-%60 gibi bir oranda başarısız ekiplere sahip oldukları belirlenmiştir (Leadership Skills,2004).

Ekiplerin önceden kriz planlarına göre oluşturulması yetmez. Bir takım kriz senaryoları oluşturulup baskı altında ekiplerin nasıl çalışabilecekleri gözlemlenmeli ve verecekleri tepkiler ölçülebilmelidir. Farklı yetenekteki ve değişik birimlerden bir araya gelmiş ekip üyeleri senaryoların içeriğine ve krizin ağırlığına göre değişik ekiplerde görevlendirilmelidir. Bu yöntemle yapılacak sürekli eğitimler çeşitli ekip üyelerinin birbirlerini tanımalarına; kapasitelerini ölçmeye ve en önemlisi sinerji yaratabilme yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Her şeyden önemlisi, liderin ekibiyle uyumu gelişecektir. Bu da karşılıklı güven ve adanmışlık duygusunu güçlendirecektir (Braden vd.,2005)

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

7. Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik kuramı, çok boyutlu ve farklı disiplinlerden yaklaşımları içermesi bakımından güncelliğini hala koruyan konuların başında gelmektedir. Kriz zamanı liderlik her ne kadar pek çok zorluk içerse de zeki ve fırsatçı liderlerin krizlerden mükemmel fırsatlar yaratabilmesi de mümkündür ve bunun değişik örnekleri mevcuttur. Şu krizde bu liderlik tarzı iyidir diyemiyoruz. Krizin derinliği, mevcut örgüt düzeni ve kültürü, takipçilerin durumu, liderin kişisel özellikleri, çevresel etmenler ve daha onlarca değişken işin içinde olduğundan durum karmakarışık bir hal almaktadır. Ancak kriz ve liderlik yazını incelendiğinde en belirgin liderlik tarzı olarak karizmatik liderliğin öne çıktığı görülmektedir (James ve Wooten, 2004, Schoenberg, 2004, Martin, 2007). Buna ilaveten krizin üç aşamasında da, durumsallık ilkesi çerçevesinde, gerektiğinde çabuk kararların alınması ve uygulanması için otokratik, kriz sonrası yeniden yapılanma için demokratik lider özellikleri önerilmektedir. Ancak her aşamada ekip oluşturma ve oluşturulan ekiplerin yönetiminin gerekliliği de savunulmaktadır. En çok tartışılan eylemin ise kriz anında liderin hep ön planda olmasıdır. Bunlara ilaveten iletişim kanallarının sürekli açık olması ve işler hale getirilmesi; doğru ve zamanında bilgi alışverişi yapılırken emin olunmadıkça duyuma dayalı haber akışından kaçınılması gibi konular da önem arz etmektedir. Kriz zamanı iyi bir lider etkili ve açık iletişime, net bir vizyona ve değerler silsilesine, samimiyete dayalı insani ilişkilere (Klan,2003, Schoenberg,2004) mutlaka önem vermelidir. Başarılı liderlerin ardında uyumlu, birbirini tanıyan ve güven duyan, adanmışlık hisleri yüksek farklı yetenekte bireylerin oluşturduğu ekipler vardır. Ekipten bir kriz yönetimi lideri düşünülemez. Ekipler kriz anında ilk tepkiyi verebilecek ve taktik müdahaleyi mümkün kılacak en önemli örgütsel unsurdur.

Kaynaklar

Altınkesen, M. (2006), “Kriz Yönetimi”, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/439-kriz-yonetimi.html>, [27.12.2008 tarihinde indirildi].

Akat, İ., Budak., G, ve Budak, G. (1994), İşletme Yönetimi, Beta Basın Yayın-Dağıtım A. Ş.

Asuncion, A., Giurintano, T., Hansen, S., Hopper, K. ve Vobora, A. (2006), “Leading Through Disasters and Recovery”, Leadership APTA – Class of 2006.

ASPH Report (2005), “Preparedness and Crisis Leadership Education; A Compilation from the Centers for Public Health Preparedness”, www.asph.org/acphp/phprc.cfm.

Barton, D., N., R., ve Wilson, G. (2002), “Preparing for a Financial Crisis”, *The McKinsey Quarterly*, Vol.2, pp. 79 – 87.

Bird Jr., D. F.B. (2001), “Quality Air Force in an Emergency; Leadership Principles and Concepts for Emergency Response Forces”, *Air War College Maxwell Paper No. 2*, Air University, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/maxwell/mp02.pdf>, [27.11.2008 tarihinde indirildi].

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

Blythe, B. T. (2006), “Strategic Crisis Leadership, Are You Ready to Lead in the Midst of Chaos?”, *Facilities Management Journal*, Sept-Oct, 2006, <http://www.cmiaatl.com/news/article72.html>, [20.12.2008 tarihinde indirildi].

Booth, S. A. (1993), *Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises*, London, Routledge Publishing.

Braden, V., Cooper II, J., Klingele, M., Powell, J.P., and Robbins, M.G. (2005), “Crisis-a Leadership Opportunity”, *CADRE/PC 2005-003*, Harvard University, John F. Kennedy School of Government National Security Program.

Cuzán, A. G. (2003), “Francisco Franco and Fidel Castro, Loyalist vs. Revolutionary? A Preliminary Exploration”, *Paper presented at the Association for the Study of the Cuban Economy*, Coral Gables, FL, August 9, 2003, <http://www1.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume13/cuzan.pdf>, [22.12.2008 tarihinde indirildi].

Driskell, J. E. ve Salas, E. (1991), “Group Decision Making Under Stres”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, pp. 473-478.

Fischbein, R. L. (2005), “Spreading Activation in Connectionist Leader Prototypes, The Impact Of Crisis”, *Unpublished PhD Dissertation*, The Graduate Faculty of The University of Akron.

Gill, R. (2008), “Effective Leadership in Recession”, *Leadership Trust*, Winter 2008 Edition, <http://www.leadership.org.uk/uploads/docs/Effective%20leadership%20in%20recession.pdf>, [14.04.2009 tarihinde indirildi].

Gaufin, J. (2006), “Key Principles for Effective Crisis Leadership”, *Great Basin Public Health Leadership Institute*, April 5, 2006, Salt Lake City, Utah.

Herman, M. L. ve Oliver, B. B. (2002), “A Primer for Crisis Management”, *Risk Management*, January Issue, pp. 48 – 53.

James, E. H. and Wooten, L. P. (2005), “Leadership as (Un)usual, How to Display Competence in Times of Crisis”, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No.2, pp. 141-152.

James, E. H. and Wooten, L. P. (2004), “Leadership in Turbulent Times: Competencies for thriving amidst Crisis”, Working Paper Series, Paper No: 04-04, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=555966, [18.12.2008 tarihinde indirildi].

King, G. III (2002), “King Crisis Management & Team Effectiveness, A Closer Examination”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, Issue 3, December 2002 , pp. 235-249(15).

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

King, G. III (2007), “Narcissism and Effective Crisis Management, A Review of Potential Problems and Pitfalls”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.15, Issue 4, December 2007.

Klann, G. (2003), *Crisis Leadership*, CCL Pres.

Kowalski, K. M., Mallett, L. G. ve Brnich, Jr., M. J. (1996), “Leadership Characteristics in Escape from Three Underground Mine Fires”, *TIEMEC '96, The International Emergency Management and Engineering Conference 1996*, May 28-31, 1996, Montreal, Canada. Wybo JL, Therrien MC, Guarnieri F, eds., Dallas, TX, The International Emergency Management and Engineering Society, 1996 May, pp 317-326. <http://www.cdc.gov/niosh/mining/pubs/pdfs/lcief.pdf>, [26.12.2008 tarihinde indirildi].

“Leadership Skills”, *Ferguson Career Skills Library*, 2 nd Ed., Ferguson An imprint of Facts On File, Inc., New York.

Lewis, B. (2002), “Crisis Management”, *InfoWorld*, 01996649, Vol. 24, Issue 36.

Martin, R. (2007), “Crisis Leadership Reduces Stress and Improves Performance”, *The Business Edge*, Vol.4, No.5, <http://businessedge.michcpa.org/issue/article.aspx?i=v4n5&a=270&s=MI>, [18.12.2008 tarihinde indirildi].

Pillai, R., (1996), “Crisis and the Emergence of Charismatic Leadership in Groups, An Experimental Investigation”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 26, Issue 6, pp. 543 – 562.

Schoenberg, A. L. (2004), “What it Means to Lead During a Crisis, An Exploratory Examination of Crisis Leadership”, *Chapter Proposal*, Spring 2004.

Searles, K. (2008), "In Group and In Crisis, A Time Series Analysis of the In-Group Bias of Managed Presidential Rhetoric During International Crisis", *Paper presented at the annual meeting of the ISA's 49th ANNUAL CONVENTION, BRIDGING MULTIPLE DIVIDES*, Hilton San Francisco, SAN FRANCISCO, CA, USA, Mar 26, 2008, http://www.allacademic.com/meta/p253990_index.html, [21.12.2008 tarihinde indirildi].

Touby, L. (2002), *From Chaos to Leadership*, <http://www.inc.com/articles/2002/09/24598.html>, [19.12.2008 tarihinde indirildi].

Tuçcu, Ş. T. (2004), *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi*, www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc, [19.12.2008 tarihinde indirildi].

Yıldırım, H. (2001), *Kriz Yönetimi*, <http://www.server.karaelmas.edu.tr/bilim>, [19.12.2008 tarihinde indirildi].

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

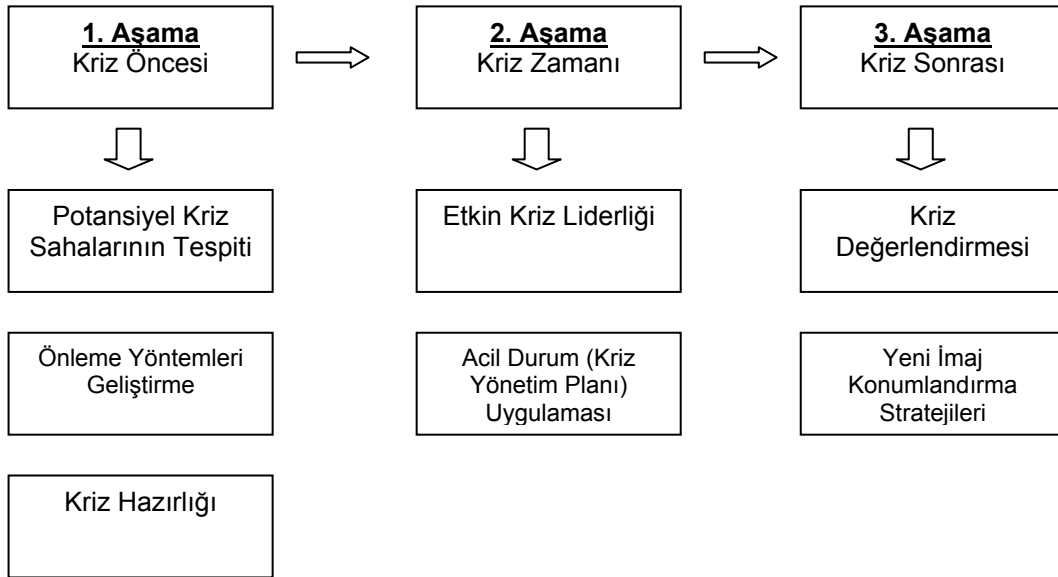
КЫРГЫЗЧА

Zuzak, R. (2005), *Corporate Culture as a Source of Crisis in Companies*,
<http://www.wcep.com/html/20051119155449-1.html>, [18.12.2008 tarihinde indirildi].

Tablolar ve Şekiller

Kriz Yönetimi	Kriz Zamanı Liderlik
Reaksiyon	Tahmin
Kısa vade	Uzun vade
Süreç	Prensipier
Dar odaklılık	Geniş odaklılık
Taktik uygulama	Stratejik öngörü

Tablo-1. Kriz Yönetimi ve Kriz Zamanı Liderlik Farklılıkları
Kaynak, Blythe,2006'dan uyarlanmıştır.



AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 18

Ekim – Kasım – Aralık 2009

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ENGLISH

РУССКИЙ

КЫРГЫЗЧА

Şekil-1. Krizin üç Aşamasında Yapılması Gerekenler
Kaynak, King,2007

Aşama	Örgütsel değerler, normlar ve hedeflerde değişim	Kaynakların kullanımı	Örgütün işleyişi	Liderlik Tarzı	Denetleme ve planlama etkinlikleri	İletişim akışı	Gruplar arası ilişkiler	Örgüt-sel yapı
Şok	Geleneksel değerlere ve hedeflere döner	Çok az	Kaotik geri çekilme	Felç	Rastsal	Huzursuz, rahatsız, tek yönlü	Bozuk	Kısmen işliyor
İnkâr ve geri adım atma	Geleneksel değerlerin ve hedeflerin baskınlığı	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı, kısmi	Bas-kıcı	Sınırlı	Sınırlı, çift yönlü	Kişisel-koruyucu	Eski yapıya güven, itimat
Kabul-leniş	Yeni değer sistemi ve hedefler için sınırlı araştırma	Yeni kaynakların araştırılması	İşleyişin gelişimi	Danış-macı/ Otok-ratik	Yeni etkinlik	Sınırlı dört kanal	Pazarlık	Yapının yeniden değerlendirilmesi
Yanlış uyarılma	Eski değerlere ve hedeflere geri dönüş	Yeni kaynakları bulmada başarısızlık	Sınırlı işleyişi	Bas-kıcı	Kısmi ve kısıtlı	Sınırlı	Yalıtılmış	Eski yapıya geri dönüş
Uyum	Yeni değer ve hedeflerin oluşturulması	Yeni kaynakların başarılı kullanımı	Yeni veya gelişmiş işleyiş, artan ya da değişen alan	Katılımcı/ Otok-ratik	İlgili ortama yönelik yeni planlar ve denetleme	Bütün kanallar açık	Koordinat edilmiş	Yeni yapının oluşturulması

Tablo-2. Kriz Zamanı Örgütsel Tepkiler
Kaynak, Booth (1993)'den uyarlanmıştır¹.

¹ . Liderlik tarzı başlığı altındaki noktalar savlarımız doğrultusunda değiştirilmiştir. Yazar kriz anında otokratik liderlik tarzını doğru bulmuyor. Bizse tersini savunuyoruz.