

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN  
KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Semiha BALABAN

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr.Üyesi Özden TOPRAK

İSTANBUL – 2018



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Semiha BALABAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜSÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 06/07/2018
- SAYFA SAYISI** : 128
- TEZ DANIŞMANI** : Dr.Öğr.Üyesi Özden TOPRAK
- DİZİN TERİMLERİ** : Kriz, Liderlik, Kriz Yönetimi, Liderlik Özellikleri
- TÜRKÇE ÖZET** : Tez çalışması; Karizmatik Liderliğin Kriz dönemlerinde Kriz Yönetimindeki etkisini anlatmaya yönelik yapılan bir alan çalışmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Semiha BALABAN*

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN  
KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Semiha BALABAN

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr.Üyesi Özden TOPRAK

İSTANBUL – 2018

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Semiha BALABAN

...../...../2018



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Semiha BALABAN'ın "Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2018

*İmzası*

*Unvanı, Adı SOYADI*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Küreselleşmenin arttığı ve teknolojinin hızla geliştiği, doğal kaynakların tükenip ülkelerin kaynak bulmakta sıkıntı yaşadığı günümüzde, ekonomik olumsuzluklar ve doğal afetlerden kaynaklanan krizler, ülkelerin ve organizasyonların yaşamlarını sıkıntıya sokmaktadır. Yaşanan bu zor dönemlerde yönetim kadrolarının ve özellikle liderlerin doğru karar verme stratejileri ve aksiyon planları organizasyonların devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada kriz kavramı, kriz süreçleri, krizlerden çıkmak için yapılması gerekenler ve krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu/olumsuz etkileri ele alınmıştır. Ayrıca liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi araştırılmış ve krizlerde ne tür liderlik özelliklerinin öne çıkabileceği konusu incelenerek, kriz liderliği kavramsal olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma bölümünde anket çalışması yapılarak karizmatik liderin kriz yönetimindeki etkisi incelenmiş ve sonuç olarak karizmatik liderlerin kriz dönemlerinde başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

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

## SUMMARY

In an era of globalization and rapid technological developments when natural resources have been exhausted and countries have been having difficulties in finding resources, economic crises and natural disasters are bringing the lives of countries and organizations into trouble. In these difficult times, the right decision-making strategies and action plans of the management staff and especially the leaders have a great importance in terms of the continuity of the organizations. In this study, the concept of crisis, the crisis processes, what is needed to get out of the crises and the positive / negative aspects of the crises on businesses are discussed. In addition, the impact of leadership characteristics on crisis management as well as what type of leadership characteristics could be put forward in crises was examined and crisis leadership was conceptualized. A survey was conducted in the research section to examine the effect of the charismatic leader on crisis management and as a result, it has been observed that charismatic leaders are successful in times of crisis.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, Leadership, Leadership Concepts.



# İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
KRİZ YÖNETİMİ.....	4
1.1. KRİZ KAVRAMI VE TANIMI.....	4
1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.3. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	8
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri.....	9
1.3.1.1. Doğal Felaketler .....	9
1.3.1.2. Teknolojik Yenilikler.....	10
1.3.1.3. Genel Ekonomik Belirsizlikler .....	10
1.3.1.4. Sosyokültürel Faktörler.....	11
1.3.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler .....	12
1.3.1.6. Uluslararası Çevre Faktörü (Küreselleşme).....	12
1.3.1.7. Rekabet Faktörü.....	13
1.3.2. Örgüt İçi Faktörler .....	14
1.3.2.1. Örgütsel Yapı .....	15
1.3.2.2. Üst Yönetimin Yetersizliği.....	15
1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik.....	16
1.3.2.4. Örgütün Yaşam Evresi .....	17
1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve İklimi .....	18
1.4. KRİZ TÜRLERİ.....	19
1.5. KRİZ SÜRECİ .....	20
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem.....	22
1.5.2. Kriz Belirtilerini Görememe (Körlük).....	22

1.5.3. Harekete Geçememe.....	23
1.5.4. Yanlış Kararlar Alma.....	23
1.5.5. Kriz Dönemi .....	24
1.5.6. Krizin Sona Ermesi .....	24
1.5.7. Kurtarma veya Çöküş .....	25
1.5.8. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	26
1.6. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....	27
1.7. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI .....	29
1.7.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı .....	30
1.7.2.Krizi Çözme Yaklaşımı.....	30
1.8. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ .....	31
1.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması .....	32
1.8.2. Erken Uyarı Sistemi .....	33
1.8.3. Krize Hazırlık ve Önleme .....	34
1.8.4. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak.....	35
1.8.5. Kriz Yönetim Planı Yapmak .....	36
1.8.6. Kriz İletişim Planı Oluşturmak .....	37
1.8.7. Krizin Denetim Altına Alınması.....	38
1.8.8. Normal Duruma Geçiş .....	38
1.8.9. Öğrenme ve Değerlendirme.....	39
1.9. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ .....	39
1.9.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak .....	40
1.9.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek .....	40
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>42</b>
<b>LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>42</b>
2.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI .....	42
2.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARK.....	44
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	46
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	47
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	48
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	49
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	50
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli .....	51
2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	53
2.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	54
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	56

2.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	57
2.4.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı .....	60
2.4.3.4. Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı .....	61
2.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	63
2.4.4. Modern Liderlik Teorileri .....	66
2.4.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi.....	66
2.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	68
2.4.4.3. Otokratik Lider.....	68
2.4.4.4. Demokratik-Katılımcı Liderlik .....	70
2.4.4.5. Paternalist (Babacan) Liderlik.....	71
2.4.4.6. Stratejik Liderlik.....	72
2.4.4.7. Vizyoner Liderlik .....	73
2.4.4.8. Hizmetkar Liderlik.....	74
2.4.4.9. Karizmatik Lider.....	75
2.4.4.9.1. Karizmatik Liderlik Özellikleri .....	76
2.5. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI .....	80
2.5.1. Yasal Güç .....	81
2.5.2. Zorlayıcı Güç .....	81
2.5.3. Ödüllendirme Gücü.....	82
2.5.4. Uzmanlık Gücü .....	82
2.5.5. Karizmatik Güç .....	82
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>83</b>
<b>KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK .....</b>	<b>83</b>
3.1. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK .....	83
3.2. KRİZ YÖNETİCİSİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	84
3.3. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü.....	85
3.4. KRİZ YÖNETİMİNDE KARAR ALMA YÖNTEMLERİ .....	86
3.4.1. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	87
3.4.2. Delphi Yöntemi .....	88
3.4.3. Stratejik Düşünme Yöntemi.....	89
3.4.4. Karar Konferansı Yöntemi.....	90
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>91</b>
<b>KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>91</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	91

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	91
4.3. Araştırmanın Kısıtları .....	<b>92</b>
4.4. Veri Toplanması Ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	92
4.5. Araştırmanın Gerekçesi .....	93
4.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	93
4.7. Araştırmanın Bulguları .....	93
<b>SONUÇ</b> .....	<b>114</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>117</b>
<b>EKLER</b> .....	-



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>AİBÜ</b>	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>C.Ü.</b>	: Cumhuriyet Üniversitesi
<b>der.</b>	: Derleyen
<b>İİBF.</b>	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>KMU.</b>	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
<b>LTD.ŞTİ.</b>	: Limited Şirket
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>vb.</b>	: Ve Başka

## TABLolar LİSTESİ

<b>TABLO</b>	<b>SAYFA</b>
<b>Tablo-1</b> Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	45
<b>Tablo-2</b> .....	47
<b>Tablo-3</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	94
<b>Tablo-4</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	94
<b>Tablo-5</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	95
<b>Tablo-6</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	96
<b>Tablo-7</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	96
<b>Tablo-8</b> Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmamasına Göre Dağılımı ..	97
<b>Tablo-9</b> Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı .....	98
<b>Tablo-10</b> Kriz Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	99
<b>Tablo-11</b> Kriz Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler.....	99
<b>Tablo-12</b> Karizmatik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	100
<b>Tablo-13</b> Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler .....	100
<b>Tablo-14</b> Cinsiyet ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	101
<b>Tablo-15</b> Katılımcıların Medeni Durum ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	102
<b>Tablo-16</b> Katılımcıların Yaş ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	103
<b>Tablo-17</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	104
<b>Tablo-18</b> Çalışma Süresi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması .....	106
<b>Tablo-19</b> Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmama Durumu ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması .....	107
<b>Tablo-20</b> Kriz Yönetimi ve Karizmatik Liderlik İlişisini Gösteren Korelasyon Katsayıları.....	108
<b>Tablo-21</b> Regresyon Analizi Sonuçları .....	112

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 Düşüşün Aşamaları ve Genişleyen Performans Açıklığı .....	21
Şekil-2 Kriz Yönetiminin Aşamaları .....	32
Şekil-3 Ohio State Liderlik Çalışması .....	50
Şekil-4 Yönetim Tarzı Matriksi.....	52
Şekil 5 Hersey-Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı. ....	60
Şekil-6 Reddin'in Temel Liderlik Tarzlar .....	64
Şekil-7 Liderliğin Etki/Güç Kaynakları.....	81
Şekil-8 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	94
Şekil-9 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	95
Şekil-10 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	95
Şekil-11 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	96
Şekil-12 Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	97
Şekil-13 Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmamasına Göre Dağılımı..	97
Şekil-14 Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı .....	98

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** Anket Formu Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.





## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, kriz yönetimi ve liderlik arasındaki ilişki ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bankacılık sektöründe yaşanan kriz dönemlerinde liderin sahip olduğu özelliklerinin krizlerin yönetilmesindeki etkisi saptanmaya çalışılmış ve liderin krizin çözümündeki etkisi araştırılmıştır. Liderlik teorilerinden karizmatik liderin kriz yönetimindeki etkileri incelenmiştir.

Bu tezin başlatılması ve yürütülmesi esnasında beni yönlendiren ve katkılarını eksik etmeyen, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Özden TOPRAK'a, eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren aileme, çalışmamı hazırladığım bu yoğun dönemde bana destek olan mesai arkadaşlarıma ve dostlarıma yardımlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Semiha BALABAN

## GİRİŞ

Kriz, hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan, kontrol dışı gelişen, mevcut durumu etkileyen ve acele cevap verilmesi gereken, genelde önlem alınmakta geç kalınan olumsuz bir durumdur. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı, doğal afetler, savaşlar ve ekonomik problemler krizlere sebep olmaktadır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelebilecek krizlerin boyutlarını ve yönünü takip etmeli ve analizini yaparak krizler oluşmadan tedbir almalıdır. Kriz engellenemiyorsa krizlerin olumlu ve olumsuz yanları araştırmalı ve işletmelerin krizlerin olumsuz etkilerinden en az kayıpla çıkmaları sağlanmalıdır.

Krizler geçmiş dönemlerde olduğu gibi günümüzde de organizasyonlar için oldukça önemli olup, fırsatları ve tehditleri içlerinde barındırmaktadırlar. Önceki dönemlerde oluşma sıklıkları ve nedenleri sınırlı olsa da günümüzde özellikle organizasyonları etkileyen birçok faktörden dolayı krizler daha sık görülmektedir. Küreselleşmenin her geçen gün yaygınlaşması organizasyonların uluslararası alanda faaliyet göstermeleri nedeniyle farklı coğrafyalarda yaşanan krizlerden etkilenmelerine neden olmaktadır.

Sadece küreselleşme değil gelişen teknoloji ve beraberinde getirdiği yenilikler organizasyonlar için bazen problemler oluşturmaktadır. Bu problemler işletmelerin teknolojik yenilikleri takip edememeleri, yeniliklere kapalı olmaları veya yeni teknoloji ve yenilikleri kendi bünyelerinde rakiplerinden daha önce, zamanında hızlı bir şekilde uygulamaya geçirememeleri rakip firmalarla rekabet edebilme güçlerini zayıflatmaktadır. Bu durum karşısında, rekabet gücü azalan firmaların, piyasada tutunmaları ve yaşamalarını devam ettirmeleri giderek zorlaşmaktadır.

Krizler, bazen işletmelerin kendi iç dünyalarındaki sorunlardan kaynaklanabileceği gibi bazen de işletme dışı nedenlerden dolayı ortaya çıkıp işletmeleri olumlu veya olumsuz etkileyebilir. İşletme içi krizler, işletmelerin kendi politikalarından, personel sorunlarından, zayıf yönetimlerden kaynaklanabilir. İşletme dışı kriz nedenlerinin bazıları; politik sorunlar, öngörülemeyen teknolojik değişiklikler, savaşlar ve doğal afetler olarak sayılabilir.

Birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilen kriz kavramına karşı işletmelerin en önemli savunması kriz öncesi dönemlerde krizlere karşı işletmeyi hazır, dayanıklı hale getirmektir. Bunu sağlamak için en büyük görev işletmelerde yöneticilere yani liderlere düşmektedir. Her lider işletmenin karşılaşılabileceği krizleri önceden

görebilme, işletmeyi bu doğrultuda hazırlama ve krizlere karşı dayanıklı hale getirme yeteneğine ve özelliklerine sahip olamaz. Bunu sağlayan liderler günümüz dünyasında karizmatik lider olarak tanımlanabilmektedir.<sup>1</sup>

Karizmatik liderler genelde krizlerde ortaya çıkar. Karizmatik liderler içlerinde buldukları ortamlarda kriz öncesi sinyalleri görebilme, bu belirtiler doğrultusunda liderlik ettikleri organizasyonları yaşanabilecek krizlere karşı hazırlama konularında oldukça başarılıdır. Krizlerin ne zaman yaşanabileceğini öngörmek kriz döneminde örgüt politikalarının nasıl güncellenmesi gerektiğini belirlemek, personelin nasıl eğitilmesi gerektiğini planlamak karizmatik liderlerin önemli özelliklerinden bazılarıdır.

Krizler sadece ekonomik kriz olarak düşünülmemeyeceği gibi karizmatik liderler de sadece ekonomi alanında faaliyet gösteren firmaların liderleri olarak düşünülemez. Ülke yönetimleri, idari yönetimler, spor kulüpleri, sağlık sektörü gibi alanlarda da krizler yaşanabileceği gibi bu alanlarda da karizmatik liderler vardır ve organizasyon için oldukça önemlidir. Ülkemiz açısından düşünüldüğünde karizmatik liderliğe en büyük örnek dünya çapında bilinen ve saygı duyulan, Türkiye Cumhuriyeti devletinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'tür. Yaşanan Kurtuluş Savaşı'nın çok büyük bir kriz ortamı olduğu düşünülürse kısıtlı imkânlarla sahip bir ülkenin çok zor şartlar altından kalkmasını sağlayan kararlar alması, bu kararları büyük bir cesaret ve kararlılıkla uygulaması ve kriz sonrası dönem için yeni devrimler yapması onu tartışmasız karizmatik liderlik alanında en önemli örnek haline getirmektedir.

Her krizin kendi bünyesinde olumsuzluklarla birlikte fırsatlar da vardır. Liderleri ayıran ve karizmatik liderleri öne çıkaran bir özellik de krizlerdeki fırsatları görebilmeleridir. Olumsuz bir kavram olarak algılsa da krizleri fırsata çevirmek normal koşullarda sağlanabilen faydalardan çok daha fazlasını örgütlere kazandırabilir. Genellikle kriz dönemleri de ortaya çıkan Karizmatik liderler, örgütlerin kriz sürecini en az kayıpla atlattırma ve daha güçlü bir şekilde yaşamlarını devam ettirmelerinde önemli bir lider tipidir.

---

<sup>1</sup> Aykut Arslan, **Kriz Yönetiminde Liderlik**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 18, Ekim- Kasım-Aralık,2009, s.4.

Örgütler için kriz yönetimi ve kriz yönetiminde karizmatik liderlik özelliklerinin etkisinin açıklanmaya çalışıldığı bu tez çalışması 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz kavramı ve krizin özellikleri, krize neden olan etkenler, kriz türleri ve kriz süreci, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem, krizin olumlu ve olumsuz sonuçları kriz yönetiminin tanımı, kriz yönetimi yaklaşımları açıklanmaktadır.

İkinci bölümde liderliğin tanımı ve liderlik özellikleri, lider ve yönetici arasındaki fark, liderlik teorileri, modern liderlik teorileri incelenmiş, Conger ve Kanungo'ya ait olan "Karizmatik Liderlik Atıf Teorisi," ve liderliğin güç kaynakları ayrı ayrı anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kriz yöneticisinde bulunması gereken özellikler açıklanmış, kriz yönetiminde liderin rolünün önemi vurgulanmış, krizde karar verme süreçleri incelenmiş, ve liderliğin kriz yönetimindeki önemi anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın örneklemini, araştırmanın gerekçesi, veri toplanması ve kullanılan istatistiksel tekniklerle verilerin analizi kısımlarından oluşan araştırmanın metodolojisi bölümü yer almaktadır. Türkiye genelinde şubeleri bulunan bir bankanın İstanbul ili Anadolu yakasındaki genel müdürlüğünde çalışanların, yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerinin kriz dönemlerinde işletme yönetimine etkisi olup olmadığı hakkındaki düşüncelerini analiz etmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel ve tablolar eşliğinde değerlendirilmesine yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ YÖNETİMİ

#### 1.1. KRİZ KAVRAMI VE TANIMI

Kriz kendini daha çok ekonomik ve finansal sorunlardan kaynaklı olarak gösterir. Bu durum örgütler bazında düşünüldüğünde farklı faktörler de krize neden olarak görülebilir. Toplumsal faktörlerdeki gelişmeler, yasalarda ve siyaset alanında yapılan düzenlemeler, şirketlerin arasındaki yarış, global çevre koşullarında yaşanan değişiklikler, kaynak bulma zorlukları, günümüzde hızla değişen teknoloji, rekabeti artıran işletmelerin sayısındaki artış, üretim bandındaki sorunlar, usulsüzlükler doğru yönetilemedikleri takdirde bir işletme için krize dönüşebilir.<sup>2</sup>

“Kriz terimi, Yunan sözcüğü krinein kelimesinden gelmektedir. Ayrıca kriz kelimesi Yunanca ‘karar’ anlamına gelir. Kriz kelimesi ile kritik yani eleştiri kavramı, ‘yargılamak, ayırmak, karar vermek’ anlamlarına gelen Yunanca ‘krino’ sözcüğünden türemiş terimlerdir. İngilizceye ise ‘crisis’ kelimesi olarak Latince’den türemiştir. Kelime anlamı olarak, TDK Büyük Sözlükte, ‘Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran’, ‘Bir şeyin çok kıt bulunması durumu’, ‘Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek’ ve ekonomik manada ‘çöküntü’ olarak açıklanmaktadır. İngilizce ifadesiyle ‘crisis’ Oxford Dictionary tarafından ‘çetin sıkıntı ve tehlikelerin yaşandığı bir zaman’ ve ‘zor ve önemli kararların alındığı bir zaman’ olarak açıklanmıştır. Türkçe eş anlamlıları olarak ‘buhran’ ve ‘bunalım’ kelimeleri de kullanılmaktadır.”<sup>3</sup>

İşletme literatüründe kriz kavramı, diğer disiplinlerdeki anlamından farklı olarak ele alınmaktadır. Kriz kavramı aslında bir değişim sürecini ifade etmek için kullanılabilir. Bu süreç kaygıların yüksek olması ve zaman baskısının hissedilmesi gibi etkenlerle işletmenin üyeleri arasında bir gerilimin doğmasına neden olur ama aynı zamanda alınacak tedbirlerle ortadan kaldırılabilir ya da etkisi minimum düzeye

<sup>2</sup> Melek Tüz, Gürkan Haşit, vd. *Kriz İletişimi Ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1776, s.3.

<sup>3</sup>Hasan Boztoprak, *Kriz Yönetimi Kavramlar ve Açıklamalar*, <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>, s.2, ( Erişim Tarihi:28.11.2016).

çekilebilir. Süreç doğru yönetilmediği takdirde ise işletmenin kapanması, işletmenin kaynaklarının, hedeflerinin, değerlerinin tehdit altında kalmasına da neden olur.<sup>4</sup>

Literatüre bakıldığında araştırmacılar tarafından kriz kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar krizi, aniden ortaya çıkan ve örgütün varlığını tehdit eden çok kötü bir durum olarak açıklarken, bazı araştırmacılar ise, krizin organizasyonlar için iyi bir fırsat olabileceğini belirtmişlerdir. İşletmeler bu dönem içinde karşılına çıkacak olan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelidir. Krizin etkisiyle işletmede oluşabilecek muhtemel zararları en aza indirmek için yoğun çaba harcamaları gerekmektedir.<sup>5</sup>

Hermann krizi; “organizasyonun yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kısıtlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durum” olarak tanımlanmıştır.<sup>6</sup>

Kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.”<sup>7</sup>

“Kriz, sosyal bilimler alanında genelde birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, bunalım gibi kelimelerin yerine kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlaki kriz vb. kavramlara yalnızca günlük konuşmalarda değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanmaktadır. Sosyal bilimlerde kriz kavramının genel bir tanımını yapmak oldukça zordur. Yaşanmakta olan bir durumun ya da karşı karşıya kalınan olayların ne derece kriz olduğu kişilere göre değişmektedir. Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırabilmek için krizin temel unsurları ya da özelliklerinin bilinmesi gereklidir.”<sup>8</sup>

Kriz, önceden bilinmeyen ya da tahmin edilemeyen bazı durumların makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise işletmeleri tehlikeli şekilde etkileyecek sonuçların

<sup>4</sup> Çağla Ersen Cömert, *Kriz Yönetiminde İş Olasılık & İş Sürekliliği Planlamaları ve Muhasebe Bilgi sisteminin Rolü*, (der.),Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, Kriz ve Yönetimi Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı İstanbul Eylül 2009, s.356.

<sup>5</sup> Tüz, Haşit, vd., a.g.e., s.4.

<sup>6</sup> Harun Semercioğlu, *Kriz Yönetimi*, s.1, <https://selcuk.academia.edu/>, ( Erişim Tarihi:11.05.2016).

<sup>7</sup> Cihan Seçilmiş, Yaşar Sarı, *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt.15, Sayı.1.s.502.

<sup>8</sup> Coşkun Can Aktan, Hüseyin Şen, *Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri*, Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Kasım-Aralık 2001, Sayı:42, Cilt:II, s.1-2.

oluşmasıdır. Aniden ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmeler kriz olarak tanımlanabilir. Normal süreç içerisinde meydana gelen her olay kriz değildir. Kriz, beklenmedik biçimde ortaya çıkan 'tehlikeli bir durum' olarak düşünülmelidir.

Krizin bir başka özelliği ise organizasyonlar için tehlike oluşturması ve yeni fırsatlar yaratmasıdır. Bundan dolayı krizler tamamen 'negatif' özellikte bir durum değildir. Krizlerin bir diğer özelliği bulaşıcı hastalık gibi yayılma etkilerinin olmasıdır. Bir sektörde yaşanan kriz farklı sektörleri de etkilemekte ve o sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlarda kriz yaşanmasına neden olmaktadır.

Krizlerin etkilerinin organizasyonlar üzerinde kısa veya uzun süreli olması, organizasyonların krizlere karşı zamanında gerekli tedbirleri almalarına ve bunları uygulamalarına bağlıdır.<sup>9</sup>

Kriz genel olarak hızlı bir biçimde ortaya çıkan, işletmenin mali durumunu, varlığını, işletme çalışanlarının psikolojisini tehdit eder hale gelen, seri bir biçimde tedbir alınmasını gerektiren olaylar olarak tanımlanır. Kriz durumu işletmelerin içerideki ve dışarıdaki şartlarında hızlı bir biçimde meydana gelen değişim sonucunda oluşur ve başta işletme faaliyetlerini tehdit eder hale gelir. İşletmedeki yöneticiler ve çalışanlar arasında karmaşaya, şok edici etkilere, beklenmeyen gelişmelere, korkuya, panik durumunun oluşmasına, zamanın sıkışmasına, şaşkınlığa, gelecek konusunda endişe düzeyinin yükselmesine neden olur.<sup>10</sup>

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi herhangi bir olayın kriz olup olmadığından söz edilebilmesi için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlar; birinci olarak, önemli oranda değişime neden olabilecek bir tehlikenin varlığı, ikinci olarak, bu olayla başa çıkılamayacağına inanılması ve son olarak ise, söz konusu olayın örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır. Dolayısıyla, rutin gelişmelerin ve sorunların, 'kriz' olarak değerlendirilmeleri mümkün değildir.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Coşkun Can Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>, (Erişim Tarihi:19.11.2017).

<sup>10</sup> Fevzi Okumuş, *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2003 Sayı: 1-2, s.204.

<sup>11</sup> Muzaffer Aydemir, M. Kemal Demirci, *Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2005 Cilt :29 No:1, s.66.

## 1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizin genel özellikleri, kurumun vizyonunu ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir.<sup>12</sup>

Kriz döneminin en belirgin özelliği belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm yöntemi bulma gereği de o oranda ivedilik kazanır.

“Kriz, sosyal bilimler literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavramdır. Krizleri temsil eden üç özellik bulunmaktadır:

- Krize neden olan olaya cevap vermek için, son derece sınırlı bir zaman olması,
- Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derece belirsiz olması,
- Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.”

Mitroff'un krizin genel niteliklerine ilişkin görüşü şu şekildedir: Büyük krizlerin nedeni teknik sorunların ve insan unsurunun karışımıdır. Bu yıkımın asıl nedeni de hatalı yerleştirilen bir contadan kaynaklanmaktadır. Mühendislikte yapılan bir tasarım hatası bu yıkıma sebep olmuştur. Tüm bunların yanında kazanı başta çökerten sebep, tekrarlayarak kendini gösteren hataların dikkate alınmamasıdır. Bunun arkasında yatan sebep ise bürokrasidir.<sup>13</sup>

Prof. Dr. Burhan Aykaç ise krizin özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Örgütsel yapıların, değerlerin ve normların olumsuz yönde etkilenmesi,
- Beklenmedik gelişmelerin meydana gelmesi,
- Kriz durumunun tahmin edilememesi,
- Önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Krizin, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi,

<sup>12</sup>Şule Tankut Tuğcu, *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 3, Sayı:2. 2017. s.16.

<sup>13</sup>Hasan Tutar, *Kriz ve stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık 2. Baskı, Ankara -2007, s.18.



- Krizin önlenmesi ve alınması gereken önlemler için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,
- Alınan önlemlerin ivedi olarak uygulamaya konulmasını gerektirmesi,
- Örgüt yönetiminde gerilim yaratması.<sup>14</sup>

Krizlerin özellikleri, örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre ve alanlara göre değişiklik gösterebilir. Örgüt yöneticilerinin krizlerin özelliklerini algılama şekli krizi önlemede etkili olabilir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algılayıp gerekli önlemleri zamanında alırlarsa krizlerde başarıları artar.

### 1.3. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Birer açık sistem olarak örgütlerin çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Olayların çok yönlülüğü doğal olarak belirsizlik ortamını ve buna bağlı olarak geleceği tahmin güçlüğüne beraberinde getirmektedir. Çevredeki belirsizlik ve değişiklikler, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır.<sup>15</sup> Örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı tehditleri ve fırsatları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır. İster tehdit ister fırsat olsun, organizasyonları krize sevk edebilmektedir.

Krizlerin nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; krizlerin nedenlerinin kurum dışı çevresel faktörler ve kurum içi yapısal sorunlar olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir.

Organizasyonların krizlerden etkilenmelerinin en önemli sebeplerinden bazıları şöyle açıklanmıştır; etkin bir liderden yoksun kalmaları, organizasyonun finansal kaynaklarının doğru yönetilememesi, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya benzer özellikte örgütün kendisinden kaynaklanan hatalar, örgütlerin ideal büyüklükten uzaklaşmaları, yönetim yapısının aşırı merkeziyetçi hale gelmesi gibi yapılan yanlışlardan dolayı örgütler krizle karşı karşıya kalırlar, bazen de çevrelerinde meydana gelen doğal afetler, faaliyette buldukları ülkelerin ekonomisinde meydana gelen olumsuz gelişmeler, yasal değişiklikler, teknolojiye yaşanan gelişmeler de örgütlerin krizle karşılaşmasına neden olmaktadır.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Burhan Aykaç, *Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2001, s.125-126.

<sup>15</sup> Osman Uysal, *Liderliğin Anatomisi*, 1. Baskı, Akçağ Basım Yayım Pazarlama, Ankara 2007, s.33.

<sup>16</sup> Aydemir, Demirci, a.g.e., s.66.

### 1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış etkenlerden kaynaklanan nedenler işletmelerin krize girmesindeki en önemli faktördür. İşletmeler çevrelerindeki etkenlere açık yapıları sebebiyle her zaman farklılaşabilecek değişken bir ortam içinde bulunurlar. Kriz durumu ortamın belirsiz olmasından ve karmaşadan beslenir. Dış çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir ve örgütlerin bunların üzerinde bir egemenliği bulunmamaktadır. Dış çevre faktörlerinde işletmenin bağımlılığının etkisi büyük oranda olmaktadır, işletmenin dışarıya olan bağımlılığı ve dışarıdaki etkenlerin işletmenin kontrolü üzerindeki etkileri burada kendini hissettirir.<sup>17</sup> Hızlı gelişen ve değişen günümüz dünyasında dış çevresindeki değişiklikler ayak uyduramayan işletmelerin kriz durumuyla karşı karşıya kalması muhtemeldir.

İşletmeleri etkileyen dış çevre faktörlerinin etkisini denetleyebilmek için işletmenin dış çevreyi devamlı olarak incelemesi gerekir. Dış çevre faktörleri teknolojiyle bağlantılı olabileceği gibi ekonomiyle, toplumla, kültürle, siyasi gelişmelerle, doğal çevreyle de ilgili olabilir.

#### 1.3.1.1. Doğal Felaketler

Doğal felaketler, doğal çevre ile ilgili aniden ortaya çıkan gelişmelerdir. Doğal afetler, daha önceden fark edilmesi pek mümkün olmayan (deprem, yangın, su baskını, kuraklık) gibi felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir, doğal afetlerden kaynaklanan kriz durumları, genellikle negatif unsurlar içeren, toplumsal, siyasi, ekonomik ve doğal yaşamda uzun süreli etkilere neden olurlar, önlenmesi kolay olmayan, insanları ve belirli bir bölgeyi etkisi altına alan olaylardır.<sup>18</sup>

Doğal felaketler organizasyonların çevrelerine entegre oldukları durumlarda meydana geldikleri çevredeki organizasyonların faaliyetleri üzerinde etkili olurlar. Doğal felaketlerin neden olabileceği krizlere karşı önceden hazırlık yapmak ileride meydana gelecek doğal felaketlerden kaynaklı krizlerin zararını azaltır. Yönetimler tarafından önlenemeyen, doğal faktörler, sadece organizasyonları değil, aynı zamanda toplumu da etkileyen olağandışı durumlar olması yönünden dikkat çekmektedir. Doğal felaketlerin neden olduğu krizlerin diğer krizlerden farklı olması etkilerinin daha fazla ve uzun sürmesi, bu krizlerin gelişimine ilişkin belirti ve

<sup>17</sup> Nurullah Genç, *Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık 3.Baskı Ankara, 2004, s.338.

<sup>18</sup> Hikmet Yavaş, *Doğal Afet Yönetimi Ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir'de Deprem Riski*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001, s.120.

uyaruların olmaması, erken uyarı sistemlerinin ve kriz önleme mekanizmalarının devre dışı kalmasıdır.<sup>19</sup>

### 1.3.1.2. Teknolojik Yenilikler

Teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde, teknolojik değişimleri takip ederek bu gelişmelere uyum sağlamak, gelişmekte olan işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim ve yenilik yaşıyorsa bu durum işletmelerin temel amaçlarını etkiler. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik gelişmelerin hızı, bu gelişmelere uyum süreci ve işletmelerin teknolojiye bağımlılık oranı çok etkilidir. Gelişen bir teknoloji, işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine geçebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa örgüt için kriz kaçınılmaz bir durumdur.<sup>20</sup>

Teknoloji dünyasında yaşanan hızlı gelişim çalışanların bilgi ve becerilerini yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknolojideki yeni donanım ve sistemler insanlar için sürekli öğrenme ihtiyacı oluşturmakta, teknolojide yaşanan bu gelişmeler karşısında işletmeler çalışanlarına gerekli imkânı sağlayamazsa, bu durum çalışanlarda strese neden olur ve yeni teknoloji kişilerde görevini yapamama düşüncesi oluşturur. Teknolojide yaşanan gelişmelerin krize neden olmasının bir nedeni ise insanların karasızlıkları ve bu gelişmelere karşı kuşkuları, değişimi kabul etmekte isteksiz davranmaları ve geleneksel yöntemlere bağlı kalmalarıdır.<sup>21</sup>

Bu bağlamda işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek için gelişen teknolojiyi takip etmeleri ve bununla ilgili personellerine gerekli eğitimi sağlamaları, işletmelerin piyasadaki rekabet gücünü artırması ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamsı açısından ve oldukça önemlidir.

### 1.3.1.3. Genel Ekonomik Belirsizlikler

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de ekonomik belirsizliklerle ilgilidir. Örgütler hiyerarşik olarak düşünüldüğünde ekonomik sistemin bir alt sistemi olarak düşünülebilirler. Ekonomik sistemi etkileyecek herhangi bir

<sup>19</sup> Arslan Gökhan, *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2013, s.41. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

<sup>20</sup> Hitay Baran, *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, A& G Bülten) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü,2009. ( Erişim Tarihi:09.11.2017).

<sup>21</sup> Yaşar İbrahim Kurtuluş, *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009. s.19. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

dengelesizlik, risk durumu dolayısıyla onları da etkileyecektir. Örgütlerin ilişki içinde olduğu ekonomik çevre; rekabet durumu, doğal kaynaklar ve bunlardan faydalanma seviyesi, genel olarak ekonominin yapısı benzeri etkenlerden meydana gelmektedir.<sup>22</sup>

“Ekonominin dengede olması ile ülkelerin siyasi yapısı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Toplumda oluşturulacak ekonomik örgütlenme şekillerinin, siyasal ve politik yapıya uyumlu olması gereklidir. Devletin, ekonomik faaliyetlerin içinde yer alıp almaması veya ekonomik olaylara müdahale şekli ve yoğunluğu, örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.”<sup>23</sup>

Genel ekonomik belirsizlikler örgütlerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Ekonomideki iktidarsız bir durum belirli ölçülerde ve kısa süreli olduğu taktirde etkileri sınırlı kalır. Ekonomideki büyük ve uzun süreli dalgalanmaların etkisi ise örgütlerde krizlere neden olabilir. Genel ekonomik belirsizliklerden kaynaklanan krizlere karşı işletmelerin önceden alacağı bazı tedbirler bu tür krizlerin önlenmesinde etkili olabilmektedir.

#### **1.3.1.4. Sosyokültürel Faktörler**

İşletmeyi etkileyen faktörlerden biri de sosyokültürel faktörlerdir. Bunlar işletmenin etrafındaki kişilerle bağlantılıdır. Bu kişilerin fikirleri, yaşama şekilleri, davranışları, değerleri ve dinin inanışlarını etkileyen kültürel, eğitim, demografik, etnik ve çevresel şartlar tanımlanabilir. İşletmenin ortaya koyduğu ürünün seçilmesinde ve üretim tekrarında bölgesel farklılaşmalar, toplumsal bilinç, dini inanışlar, ahlak yapısı, sorumluluk düzeyi, dil, nüfusun yapısı, köy-kent oranı gibi etkenlerde rol almaktadır. Toplumsal faktörler insanların aralarındaki ilişkinin yapısıyla da ilgilidir.

Krizin ortaya çıkmasında örgütün toplumu ve çevresinin iyi okuyamaması bir sebep olarak düşünülebilir. Nüfusun yapısı ve içeriği, topluluğu oluşturan değer yargıları, kültürel çevre ya da moda anlayışı gibi konular örgüt için birer fırsat olarak görülebileceği gibi aynı zamanda bir tehdit olarak da algılanabilir. Toplumsal, kültürel alanda oluşan değişimler örgütten bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bütün bu etkenleri görüp krizi anlayamayan ya da fırsatları değerlendiremeyen örgüt kriz

---

<sup>22</sup> Tutar, a.g.e., s.30.

<sup>23</sup> Tutar, a.g.e.,s.79.

tehlikesiyle karşılaşacaktır.<sup>24</sup> Sosyokültürel çevre değişkenleri imkân ve fırsatlar yaratma, tehdit ve tehlike kaynağı oluşturma bakımından çok önemli etkiler oluşturabilmektedir.<sup>25</sup>

#### 1.3.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Örgütlerin buldukları ülkelerdeki siyasi ve yasal değişimler örgütleri pozitif ve negatif yönlerde etkileyebilmektedir. Bunların yanında etkinlikte bulunulan ülkedeki siyasi rizikolar örgütler için önemi yadsınamayacak bir kriz yaratım aracı olabilirler. Ülkedeki siyasi erkin mali, yasal, kültürel, toplumsal alanda alacağı kararlara ayak uyduramayan örgütler krizle yüz yüze kalacaklardır. Bu nedenle kriz döneminde kararların hızlı bir şekilde alınması gerekmektedir.

Örgütler hiyerarşi içinde kendilerinden üstte bulunan devletin yasalarından bağımsız olarak düşünülemez. Her ne kadar işletmeler global ölçekte ya da ulusal olarak etkinliklerini devam ettirse de sonuç olarak bir devletin sınırları dahilinde bulunmaktadır.<sup>26</sup> Yasalar, yönetmelikler gibi toplum için düzenleyici niteliğinde olan kurallar bütünü ülkeyi idare eden yapı tarafından oluşturulurlar ve ülkedeki hukuk sistemi bu şekilde kurulmuş olur. Zaman zaman devletler de piyasaya etki edebilir. Fakat bu etkiler devletlerin ekonomideki yönetim anlayışına göre farklı şekillerde kendini gösterir. Bu etkiler kimi örgütler için bir şans faktörü olabilirken kimileri için ise kriz yaratabilecek bir etken olabilir.<sup>27</sup>

#### 1.3.1.6. Uluslararası Çevre Faktörü (Küreselleşme)

Uluslararası çevre faktörü (küreselleşme) örgütlerin kriz yaşamasında en etkili olan dış faktörlerden biridir. Uluslararası çevre faktörü dünya üzerinde gelişen iletişim teknolojileriyle birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalkması olarak tanımlanabilir. Dünyada artan küreselleşme işletmelerin faaliyetlerinde değişiklik yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Tuncer Asunakutlu, Serkan Dirlik, *Kriz Yönetimi Stratejileri Ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma*, (der.) Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, Kriz ve Yönetimi, Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2009, s.38.

<sup>25</sup> Eren, a.g.e., s.127.

<sup>26</sup> Tutar, a.g.e., s.32.

<sup>27</sup> Genç, a.g.e., s.364.

<sup>28</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Basım Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 9.Baskı, İstanbul, Nisan 2013, s.338.

Dünyada yaşanan küreselleşme olgusu yerel ölçekte kalabilecek örgütlerin dünya çapına yayılabilecek bir genişlemeye sahip olabilmelerine neden olmuştur. Bu sayede ekonomik, politik, kültürel tüm yapıların birbirleri ile ve dünyadaki diğer eşdeğerleriyle olan ilişkisi de artmıştır. Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan kriz sadece o bölge ile sınırlı kalmayıp dünyanın başka bir yerindeki örgütleri de etkileyebilmektedir. Bunun nedeni de küreselleşme olgusudur.

Uluslararası piyasalarda meydana gelen; sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alandaki değişim ve gelişmeler daha çok uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler ile büyük ölçekli işletmelerin krizle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Uluslararası piyasada faaliyet gösteren bu işletmeler için uluslararası piyasalardaki değişimler mamul karmaları, fiyat, dağıtım ve pazarlama gibi faaliyetler özel önem arz etmektedir. Bu işletmelerin faaliyette buldukları devletler arasında meydana gelebilecek politik kriz, savaş ve yapılacak anlaşma veya yasal müeyyideleri zamanında ve etkin bir şekilde izlemeyen işletmeler krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir.<sup>29</sup>

#### 1.3.1.7. Rekabet Faktörü

Dünyada serbest ticaretin artması ile küresel düzeyde ortaya çıkan rekabet faktörü işletmelerin sık sık kriz yaşamasında etkili olmaktadır. Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet alanında yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmelerin kriz yaşamasına neden olmaktadır.

Rekabet faktörünün giderek arttığı günümüzde, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli şartı, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamalarına ve buna uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Müşteri yapısındaki değişim, küreselleşen dünya, işletmelerin rakipleri ile mücadele edebilmek için müşterilerine yönelik stratejiler geliştirmesine ve yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir.<sup>30</sup>

Coşkun Can Aktan göre; “Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki gelişmeler, malzeme teknolojisindeki yenilikler teknolojik buluşlarda bazı organizasyonlar için

<sup>29</sup> Seda Kaya, *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.11.

<sup>30</sup> Mahmut Tekin, Ercan Çiçek, *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.63.

fırsat anlamına gelirken, bazı organizasyonlar için ciddi sorunlara neden olabilir. Örneğin bilim ve teknoloji dünyasındaki gelişmelerin çok gerisinde kalan organizasyonların ayakta kalabilmeleri çok güçtür. Bilim ve teknoloji, rekabet gücünü belirleyen en temel unsurlardan birisidir.”<sup>31</sup>

Rekabet bir işletmenin faaliyetlerine etkide bulunan şartların tamamında meydana gelen bir kavramdır. Rekabet işletmeler arasında fiyat, hizmet gibi farklı faktörlere dayalı olarak gerçekleşebilir. Gelişen ekonomik koşullarla birlikte rekabet anlayışında da değişimler olmuş üretim, maliyet, kalite alanının dışında hizmet içinde firmalar aralarında yarışır hale gelmiş ve özellikle günümüzde hizmet alanındaki rekabet ön plana çıkmaya başlamıştır.

### 1.3.2. Örgüt İçi Faktörler

“Krizlerin, organizasyonun kendi iç yapısından ve yönetiminden kaynaklanan nedenleri de olabilir. Optimal büyüklükten uzaklaşmış, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir organizasyon yapısı, etkin olmayan liderlik ve mali yönetim, organizasyonda çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmaması gibi nedenler krizlere neden olabileceği gibi bu belirtilen faktörlerin bulunmaması, organizasyonun kriz ortamında krize karşı koyabilme gücünü de sınırlandırarak örgütlerde krize neden olabilir.”<sup>32</sup>

Örgütün yapısı ve yönetim şekli, krize sebep olacak örgüt içi faktörler arasında gösterilebilir. Bu faktörler arasında sayılacaklar birbirinden farklı olsalar da şöyle sıralanabilir: Kurumların geçmişleri ve ayakta kalabilme süreleri, örgütün yapısı ve kültürüyle ilgili problemler, yaklaşan krizi fark edememe, farklı faktörlerin birbiriyle etkileşimi, alınan yanlış kararlar, kararsız durumda kalınması, örgütün tepe yönetiminin yetersizliği, örgütün yaşam evresi şeklinde sayılabilir. Bu etkenlere bakıldığında bunların örgütün yapısına ve yönetimin niteliğine dayalı oldukları görülebilir.<sup>33</sup>

<sup>31</sup>Coşkun Can Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>, (Erişim Tarihi:19.11.2017).

<sup>32</sup> Aktan, Şen,a.g.e.,s.8.

<sup>33</sup>Muharrem Güneş, Eylem Beyazıt, **Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, s.19.

### 1.3.2.1. Örgütsel Yapı

Genel anlamda örgütsel yapı, örgütteki görevlere ilişkin rollerin belirlenmesi, dağıtılması ve koordine edilmesini kapsayan ilişkiler şeklinde tanımlanabilir.<sup>34</sup> Örgütsel yapı, örgütün insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlediği amaca yönelik bir yoldur. Bir örgütün yapısı, çevresinin nasıl değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Yapının diğer önemli bir yönü de önemli kararların nerede alındığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>35</sup>

Örgütsel yapı, krize neden olan örgütsel etkenler arasında sayılabilir. İşletmelerde krize sebep olabilecek örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörler; örgütsel yapının, çevresinde oluşan değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı olması, karar alma ve uygulamada yavaşlık, sık yapılan önemli hatalar, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişimin düzenli olmaması, aşırı merkezci yönetim politikası, işletmenin belirgin misyonunun olmaması, inovasyon ve yaratıcılık konusunda yetersizlik, birimler arası çatışma ve çalışan sirkülasyonunun fazla olması, çalışanların devamsızlıklarının yüksek olması, çalışanların memnuniyetsizliği, örgütsel yapıdan kaynaklanan krizlere neden olabilmektedir.

### 1.3.2.2. Üst Yönetimin Yetersizliği

Örgütlerin üst yönetiminde görev alan kişilerin çevrede meydana gelen değişimleri iyi takip edip, gerekli bilgiyi toplama ve değerlendirme gibi konularda deneyimsiz ve yetersiz olmaları örgütlerin kriz yaşamasına neden olan faktörlerden biridir. Örgütler, varlıklarını devam ettirdikleri sürece değişik türde krizle karşı karşıya kalabilirler. Üst yönetim tarafından, ortaya çıkabilecek krizlere etkili bir şekilde müdahale edebilmek amacıyla, olası risklerin analiz edilerek buna yönelik tedbirlerin alınması önemlidir. Yaşanmakta olan bir sorunu ciddiye almayan veya bunlara kısa süreli çözümler üreten kurumların, ilerleyen zaman sürecinde krizlerle karşılaşma olasılığı yüksektir. Günümüzde sürekli değişen piyasa koşullarında krizlerden etkilenmeden varlıklarını devam ettiren örgütler, karşılaştıkları krizleri etkili ve başarılı bir şekilde yönetenlerdir.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Aydan Ordu, Abdurrahman Tanrıöğen, *İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, Ocak 2013, s.94.

<sup>35</sup> Pira, Sohodol, a.g.e., s.105.

<sup>36</sup> Turgut Karaköse, *Örgütler Ve Kriz Yönetimi*, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2007, s.2.



Örgütlerde yöneticilerin rolü kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Krizi hangi yöntemle çözebileceğini bilmeyen yönetici kendisini eğer günün şartlarına göre hazırlamamışsa güncel bir sorunu eski bir yöntemle çözmeye kalkıyorsa, yönetici o örgütte sorunu kendisi çıkarmış anlamına gelecektir. Krizle ilgili sorunları güncel bir şekilde yorumlayıp algılayabilen yönetici çözümde büyük rol oynayacaktır. Yöneticinin rolü başarıda kendini gösterdiği gibi alınan olumsuz bir kararda da başarısız yöneticinin etkisi fazlasıyla görülmektedir.

İşletmelerin krize yakalanmalarının en önemli nedeni, işletmede üst yönetimde yer alan yöneticilerinin krizi görmemeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Üst yönetimden kaynaklanan krizlerin nedenleri şunlardır:<sup>37</sup>

- İşin başındaki kişinin geleceği okuma kabiliyetinin düşük olması,
- Yöneticinin güncel sorunları kavrayamama onları halen eski yöntemleri kullanarak çözmeye çalışması,
- Çevrenin hızla farklılaşmasına ayak uyduramama,
- Yöneticinin ortaya çıkan sorunu kriz olarak algılayacak yapıda olmaması,
- Etraftaki gelişmelerle ilgili veri toplamada yeterli olmama,
- Krizin fark edilmemesi ya da krizle ilgili belirtilerin dikkate alınmaması.

### 1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik

Günümüzde bilgi bir değer ve kaynak durumundadır. Bilgiyi oluşturanlar güçlerini emek, sermaye gibi unsurlardan değil bilgiden almaktadırlar. Bilgi başlangıçtan beri vardı; ancak kullanım alanı tarihin hiçbir döneminde bu kadar işlevsel değildir. Bilgi artık yeni anlamıyla işlere uygulanmaya başlanmıştır. Değişimi takip etmek, devamlı bilgi ile çalışmayı gerektirir. Krizde doğru karar verebilmenin en önemli araçlarından birisi bilgiye sahip olmaktır. Çünkü bilgi sahibi olan yönetim kararsızlıklardan da uzaklaşmış olacaktır. Alınabilecek olan yanlış kararlara ya da kararsız bir duruma yer olmayacaktır. Doğru bilgi sayesinde alternatif çıkış yolları hazırlanacak ve bu şekilde krizden çıkışında ölü açılmış olacaktır.<sup>38</sup>

Bilginin paylaşımı krizin olduğu durumlarda kriz yönetimi konusundaki önemli bölümlerden birini oluşturmaktadır. Bilgilendirme krize düşmeden yapılmalıdır.

<sup>37</sup> Bakan, a.g.e., s.230-231.

<sup>38</sup> Genç, a.g.e., s. 367.

Bilginin kimlerden hangi şekillerde, hangi sebeplerle alınacağı ve yine aynı şekilde kimlere hangi şekilde, hangi sebeplerle verileceği tespit edilmelidir. Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri, karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilememesi, gerçekte bir yöneticilik problemidir. Yöneticilerde olması gereken vasıflardan biriside hiç şüphesiz ki eldeki bilgiler yardımıyla öngöründe bulunabilmektir.<sup>39</sup>

Yöneticilerin örgütlerin çevrelerinde meydana gelen olumsuzluklarla ilgili sinyalleri fark edememeleri krize yol açmaktadır. Bu ise açıkça ya ihmal ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Yönetimin farkına varamadığı ancak önceden tahmin edilebilen durumlarda işletme ya oluşturduğu modellerde eksik ve tecrübesizdir ya da yöneticiler plan hazırlamada başarılı değildir.<sup>40</sup>

#### 1.3.2.4. Örgütün Yaşam Evresi

İşletmelerin yaşam süreci ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmelerin yaşam sürecinin doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş şeklinde gerçekleşen beş evreye ayrıldığı görülmektedir. Bu evrelerden satışların azaldığı ve kârlılığın düştüğü gerileme ve çöküş dönemi krizlere en açık evredir. İşletmelerin özellikle büyüme döneminde kontrolsüz bir büyüme gerçekleştirmesi, yetki, sorumluluk, karar verme, örgütlenme ve denetim konularında çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca arz talep dengesini gözetmeden bir büyüme de yine işletmelerde krize neden olmaktadır.<sup>41</sup>

İşletmelerin bazı evreleri potansiyel olarak krize girebilecekleri evreler olarak görülebilmektedir. Bunlardan biri risk barındıran ve önemli derecede kaynak kullanımı gerektiren “kuruluş” evresidir, belli bir istikrara ulaşma çabalarının yoğunlaştığı evre olan “gelişme” evresi işletme için en kritik evredir, birtakım iç dengesizliklerin görüldüğü “büyüme” evresi ise diğeridir. Gerileme evresi ise işletme yöneticilerin gerekli müdahalede yetersiz kaldığı evredir. Bunlar işletmelerin yaşam döngülerine bağlı oluşan riskler olarak ele alınabilir. İşletmelerin içinde buldukları evrelerin her birinde işletme dışarıdan ya da içeriden gelen farklı dinamiklere uygun

<sup>39</sup> Tutar, a.g.e., s.38.

<sup>40</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 1. Baskı İstanbul, 1991, s.273.

<sup>41</sup> Seçilmiş, Sarı,a.g.e., s.504.

şekilde davranamaz ve gerekli olan müdahaleyi zamanında yapamaz ise krizle karşı karşıya kalabilmektedir.<sup>42</sup>

### 1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgütlerin kimliğini onların, kendilerine özgü iklimleri ve kültürleri belirler. Örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi sinerjik etki doğurmasına bağlıdır. Örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığa artırıp motive edici bir niteliğe sahip ise bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar. Örgüt iklimi ve kültürü, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyor ise böyle bir örgütün krize karşı savunma mekanizmalarının işe yaramayacağı gibi krizden kurtulması da kolay olmayacaktır.<sup>43</sup> Örgüt kültürü, örgütün değer, inanç ve mantıksal durumların krize eğilimli olup olmamasıyla ilişkilidir. Krize hazır bir örgütte kriz akılcı bir mantık içinde değerlendirilir.<sup>44</sup>

Örgüt iklimi “birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir durumdur”. Örgüt kültürü ve ikliminin çalışanların sahip oldukları değerlere yakın olması, onların motivasyon ve performansını arttırabilmesi için, bazı özelliklerinin olması gerekir:

- Çalışanlarla aynı inanç ve değerler sahip olması, onların inanç ve değerlerini yaşamalarına imkân vermesi,
- Başarıların sık sık dile getirilmesi,
- Örgütsel ve kişisel hedeflerin birleştirici özelliğinin olması, çalışanların işletmenin vizyonunu benimsemesinin sağlanması,
- Örgütün farklı düzeyler arasında, ortak bir sorumluluk anlayışının olması,
- Çalışanlar için kariyer geliştirme, terfi ve kişisel gelişim imkânlarının olması.

Örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü ve iklimini yanlış anlamaları veya iklim ve kültürün kişilerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilememesi yukarıda sıralanan özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Örgütsel kültür ve iklim bu özelliklere sahip

<sup>42</sup> Aydemir, Demirci,a.g.e., s.67.

<sup>43</sup> Genç, a.g.e., s.369.

<sup>44</sup> Ferudun Sezgin , **Kriz Yönetimi**, <http://docplayer.biz.tr/9259564-Kriz-yonetimi-ferudun-sezgin-gazi-universitesi>, s.185, (Erişim Tarihi:09.03.2017).

değilse örgütsel işlevini yerine getiremeyecek, karşılaştığı krizlere karşı etkili bir mücadele edemeyecek ve krizi yönetmekte başarılı olamayacaktır.<sup>45</sup>

#### 1.4. KRİZ TÜRLERİ

Kriz türleri araştırmacılar tarafından, örgütün içinde bulunduğu çevreye, örgütsel yapıya ve kriz nedenlerine bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırılmıştır, ayrıca kriz şiddetine ve boyutlarına bağlı olarak da türlere ayrılmıştır.<sup>46</sup>

Krizlerin ortaya çıkışları incelendiğinde her krizin özelliklerinin kendine has olduğu söylenebilir. Bundan dolayı da her krizin kendi içinde analiz edilmesi gerektiği ileri sürülür. Çıkış nedenlerine göre farklı kriz türleri belirlenmiştir. Etrafa olan etkileri, çapı, çıkışı incelendiğinde iki tür krizden söz edilebilir.

Bunlar:

- Ani bir şekilde beliren, bir sinyal vermeyen kriz,
- Yavaş yavaş beliren yani oluşumu ile ilgili sinyal veren kriz,

Ani krizler genellikle doğal afetlerden kaynaklı olarak ortaya çıkar. Yavaş yavaş ortaya çıkan krizlerin ise siyasi ve ekonomik nedenlerden dolayı ortaya çıktığı, süreli olması nedeniyle daha yıkıcı olabileceği söylenmektedir.<sup>47</sup>

Ani krizler hiçbir uyarı vermeden ortaya çıkar; ani krizler örgüt çalışanlarını, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve örgütün gelirini, hisse senedi fiyatlarını negatif anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarına neden olur. Yavaş yavaş devam eden krizler ise, örgütlerin dışından veya içinden başlayan genel olarak doğrudan anlaşılabilen, farklı zamanlarda değişik sinyallerle, uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen krizlerdir. Her iki kriz türü de işletme faaliyetlerinde olumsuz etkilere neden olmakta ve işletmeye maliyet çıkartmaktadır.<sup>48</sup>

Kriz türleri çıkış nedenlerine göre incelendiğinde farklı kriz şekilleriyle karşılaşılır. Bunların bazıları doğal afetlerin neden olduğu sel, deprem, rüzgâr,

<sup>45</sup> Tutar, a.g.e., s.41.

<sup>46</sup> Yaşar Sucu, **Kriz Yönetimi**, Güncellenmemiş Kitap  
<https://www.hitpages.com/doc/6195839491899392/1> (Erişim Tarihi: 07.08.2016).

<sup>47</sup> Okumuş, a.g.e., s.205.

<sup>48</sup> İsmet Titiz, ve H. İlker Çarıkçı, **Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri**, Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s. 204.

volkanik patlamalar benzeri krizlerdir. Kullanıcı protestosu, işyerinde meydana gelen istifalar, çalışanların yaptıkları grevler, ekonomideki iniş çıkışlar, rakip örgütlerin ele geçirme çabaları, bilişim sistemlerinde meydana gelen sıkıntılar, kullanılan makine parkurunda teknolojinin değişmesi ile meydana gelen eskime, bozulma gibi mekanik sorunlar, yanlış yapılan hesaplamalar gibi kriz türleri bulunmaktadır. Bunların bazıları insan hatalarından kaynaklanırken bazıları ise doğal afetlerden ya da diğer sebeplerden kaynaklanmaktadır.<sup>49</sup>

Amerika'daki Kriz yönetimi enstitüsü ise (ICM-International Crisis Management) krizleri dört kategoriye ayırmıştır:<sup>50</sup>

- Doğal afetlerden kaynaklanan krizler,
- Mekanik arızalardan kaynaklı krizler,
- İnsan hatasından kaynaklı krizler,
- Yönetimsel sorunlardan kaynaklı krizler.

## 1.5. KRİZ SÜRECİ

Kriz süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklindedir. Kriz birbirine yakın zaman diliminde ya da aynı zaman diliminde olan bir süreci geçirerek örgütü etkiler. Krizle karşı karşıya gelme hızlı bir değişim sürecinin sonunda olur.

Kriz geçtikten sonra örgütler farklı problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar örgütün kredi aldığı kaynakların azalması, örgütün itibarının ve pazarlarının azalması, sermayesinin azalması, örgütün çalışanlarında yaşanan kayıplar, örgütsel çevreyle olan ilişkilerin zedelenmesi, tüketiciden gelen olumsuz geri dönüşler olabilmektedir.<sup>51</sup>

Kriz süreci aşamaları ile ilgili değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Kriz süreci Weitzel ve Jonsson'un modeline göre düşüşün uygun bir biçimde yönetilmemesi durumunda kriz beş aşamadan oluşur:

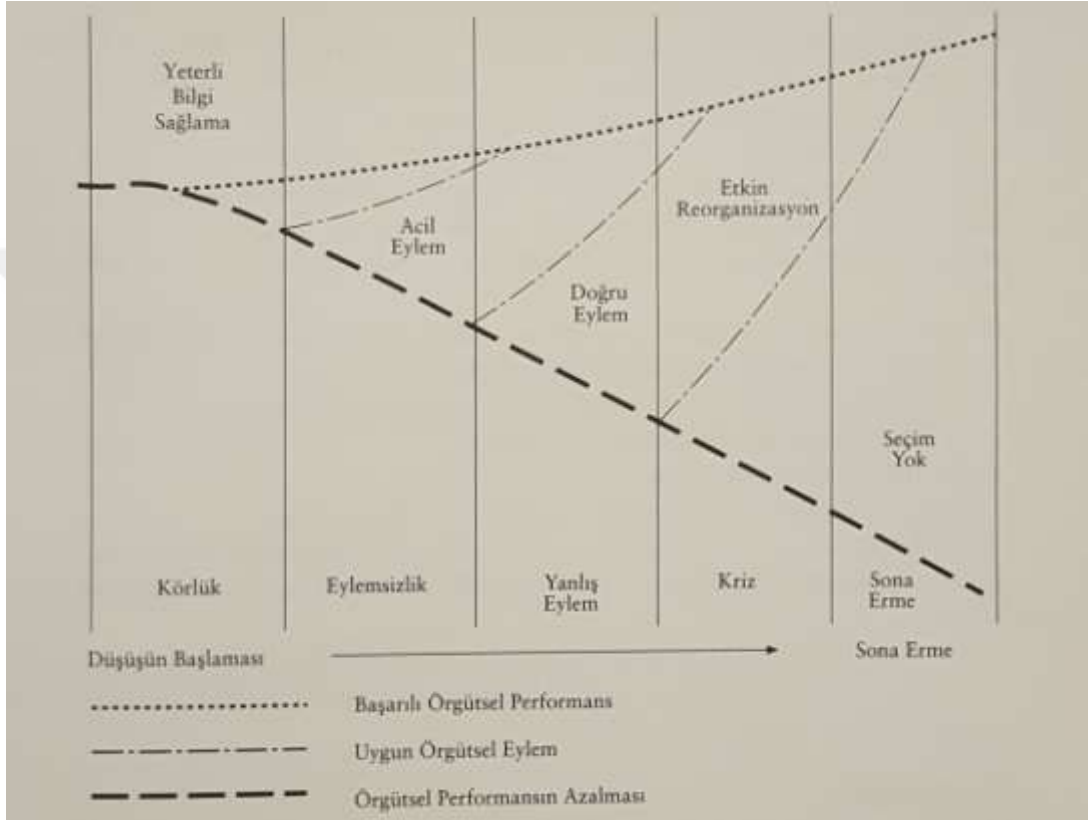
---

<sup>49</sup> Güneş, Beyazıt, a.g.e.,s.17.

<sup>50</sup> Tutar.a.g.e.,s.15.

<sup>51</sup> Ayşe Gedikçi, Kadir Canöz Öndoğan, *Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:3 Sayı:1 Mart 2015, s.39.

- Körlük aşaması,
- Eylemsizlik aşaması,
- Yanlış eylem,
- Kriz aşaması,
- Sona erme aşaması şeklinde sıralanmıştır.



**Şekil-1** Düşüşün Aşamaları ve Genişleyen Performans Açıklığı<sup>52</sup>

Krizlerin yol açtığı hasarlar, her ne kadar işletme krizi en az zararla atlattırma çalışsa da işletmede düzeltilmesi uzun süre alan etkilere yol açarlar. Yöneticilerin bu süreçteki çabası işletmenin yüzleşmek durumunda kaldığı bu olumsuz durumdan en az kayıpla çıkmasını sağlamaktır. Bu uğraşlar sonucunda işletmenin sıfır kayıpla krizi atlattırması çok zor genelde imkânsızdır.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Tuncer Asunakutlu, Serkan Dirlik, *Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma*, s.4.

<sup>53</sup> Nihat Gültekin, Emel Aba, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2011, s.206.

### 1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem, krizin belirtilerinin giderek daha fazla görüldüğü dönemdir. Bu dönemde örgütün kendisinde ve çevreyle olan ilişkilerinde giderek sorunlar çıkmaya başlar. Örgütün amacını ve var olma nedenini tehdit eden durumlar ortaya çıkar.<sup>54</sup>

“Krizin başlangıç noktası, kuluçka evresi kriz öncesi dönemi olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem işletmenin kriz durumuna gelmeden önce kriz belirtilerinin aşama aşama ortaya çıkmaya başladığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir.”<sup>55</sup>

Krizin yönetimindeki önemli unsurlardan birisi krizden önce gereken önlemleri almak ve krizden önce yapılması gereken hazırlıkları yapmaktır. Krizin belirtileri ortaya çıkmaya başlayınca krize karşı gerekli önlemlerin alınması gerekir. Bu çerçevede gerekli kriz planlarını hazırlamak, krizi yönetecek ekibi hazırlamak, krize her an hazırlıklı olmak, oluşacak krizin boyutlarını hesaplamak krizi başarılı bir şekilde atlama için en iyi kriz yönetme biçimidir.<sup>56</sup>

Krizlerin gelişme dönemi; kriz belirtilerini görememe, harekete geçememe ve yanlış karar olmak üzere üç aşamadan oluşur.

### 1.5.2. Kriz Belirtilerini Görememe (Körlük)

Bu süreçte yönetici konumundaki kişiler içeride ve dışarıda meydana gelen örgütü tehdit eden sinyalleri alır fakat bunları teşhis ve analiz konusunda yetersiz kalırlar. Örgütte kriz öncesinde bulunan iyi sonuçlar yöneticileri diğer olumsuz sonuçları görmemeye ya da onlara karşı duyarsız olmaya itmiştir. İyi gidişattan dolayı yöneticiler ayrıntıları görmemiş ya da onlara yeteri kadar ehemmiyet göstermemişlerdir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların görülmesini engellemiştir. Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz, değişme ve gelişmelerin farkında olamamanın henüz somut belirtileri yoktur. Ancak krize işaret eden bir takım problemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte işletme içinde etkili iletişim kurulamaz, stres belirtileri ortaya çıkar, tecrübesiz eleman sayısı artar.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Bakan, a.g.e.,s.233.

<sup>55</sup> Pira , Sohodol, a.g.e., s.47.

<sup>56</sup> Sezgin, a.g.e.,s.189.

<sup>57</sup> Tağraf ve Talat, a.g.e., s.151.

Bu süreç içinde vizyon belirleme ve karar alma süreçlerinin yeniden belirlenmesi, örgütün yapısının daha esnek duruma taşınması, veri elde etme ve onların değerlendirilmesi yöntemlerini geliştirmesi gerekir.

### 1.5.3. Harekete Geçememe

İşletmeler genelde ani gelişen olaylarla karşı karşıya kaldıklarında kendi rutinlerinin dışına çıkmayıp yeni bir etkinliğe yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir.<sup>58</sup>

- Bekleme politikasının ortaya çıkmış olan tehlikelere ya da fırsatlara göre daha cazip görülmesi,
- Yapılacak bir değişikliğin dengeyi bozma ihtimali ve daha pahalıya mal olma durumuyla birlikte yeni sorunlar çıkarma endişesi,
- Daha önce elde edilen başarıların hâlihazırda uygulanan politikalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin rutin uygulamalar bağlı kalma ihtiyacı.

Yeni gelişen olaylara eskiden kullanılan yöntemlerle müdahalede bulunmak daha büyük sorunlara neden olabilir. Bu aşama genellikle üst yönetimden kaynaklanan hatalar silsilesini gösterir.<sup>59</sup>

Yöneticiler karşılaştıkları birçok olay karşısında harekete geçmeyip durumun geçici olduğunu düşünürler. Krizler karşısında normal davranmak ve gerekli tedbirleri almamak krizlerin büyümesine ve daha tehlikeli boyutlara gelmesine sebep olabilir. Hareketsizlik sürecinde örgütler çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri tanımlayamaz. Örgütte finansal vb. sıkıntılar görülmeye başlar. Bu aşamada örgütte karar alma ve uygulamada sorunlar çıkabilir.

### 1.5.4. Yanlış Kararlar Alma

Bu aşamada çevredeki değişiklikler ve problemlerin analizindeki muğlaklıklar yönetimin alması gereken tavır konusunda yöneticiler arasında egemen bir görüşün oluşumunu engeller. Kurumsal kararlardan çok bireysel sezgiler öne çıkar. Karar

<sup>58</sup> Hitay Baran, *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, A& G Bülten) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, 2009, s.31, ( Erişim Tarihi:09.11.2017).

<sup>59</sup> Hanifi Sever, Murat Turan, vd., *Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci*, Polis Bilimleri Dergisi, Sayı.2, 2005, s.5.



vericileri ikna etmek için herkesin iyi bildiği faaliyetlere yönelme durumu ortaya çıkar. Bu durum da örgüt için değişikliğe uygun cevap verme durumunu negatife indirger. Örgütün içindeki belirsiz durumu sonlandırmak için ortak bir akıl geliştirilemez.<sup>60</sup>

### 1.5.5. Kriz Dönemi

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün anlayabileceği fiziksel, mali, psikolojik sorunlar en uç noktaya taşınır. Örgüt içinde belirsizlik ve gerilim artar. Bu dönemde eğer ki krizin belirtileri tespit edilmemiş ve durum analiz edilememişse krizin oluşması kaçınılmaz hale gelecektir.<sup>61</sup>

Kriz dönemi krizin belirmesi, hücum aşaması ve kurtarma aşamalarından oluşmaktadır. Krizin etkileri göz ardı edilemeyecek şekilde oluşur bu dönem içinde. Krizin olduğu dönemde hiçbir şey daha önceden kullanılan yöntem ve uygulamalara bağlı kalınarak yapılmamakta kriz kendi özelliklerini ve dinamiklerini yaratmaktadır.<sup>62</sup>

“Kriz dönemlerinde işletmelerin krize karşı verecekleri cevaplarda kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri, krizi önemseyerek krize dönük planlama yapmaları ve hatta krizin türleri bile etkili olabilecektir. Benzer şekilde Hough ve Spillan’e göre de işletmelerin krize karşı geliştirecekleri davranışlarda öncelikle etkili bir planlama sürecine sahip olmaları gerekmektedir. Krize dönük uygulamalar da bu sürecin bir parçası olan stratejilerle ilişkilidir.”<sup>63</sup>

Kriz sürecinde örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için hızlı bir şekilde bu olumsuzluğu giderici kararların alınması ve kriz ortamının getirdiği şartlara uyum sağlanabilmesi gerekmektedir. Alınan bu kararların krizi ortadan kaldıracı yönde ortaya konulması krizin aşılması için önemlidir.<sup>64</sup>

### 1.5.6. Krizin Sona Ermesi

Krizin sona ermesi krizden sonraki aşamadır. Eğer işletme krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştiremezse krizin şiddetine bağlı olarak işletmenin varlığı sonlanabilir. Çevreyle olan ilişkiler bu olumsuz durumdan etkilenir. Bunun yanında

<sup>60</sup> Tağraf ve Talat, a.g.e., s.153.

<sup>61</sup> Bakan, a.g.e., s.234.

<sup>62</sup> Pira , Sohodol, a.g.e., s.49.

<sup>63</sup> Kürşat Özdaşlı , *Metre Karayel Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* ,2010 Cilt: 47 Sayı:542 s.93.

<sup>64</sup> Ramazan Göral , *Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve* , Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 32, 2014, s.91.

örgüt içinde artan şikâyetler, yaşanan stres ve panik dağılmaya neden olabilir. İşletme kendi iç dinamiklerine uygun yöntemler geliştirerek kriz durumunu çözebilir ve kendine yeni bir ivme kazandırabilir.

Kriz sonrası dönemde yönetim yeniden yapılanma evresinde kendini gösterir. Bu dönemde yönetimin en önemli hedefi değişim, yeniden yapılanma, uyum sağlama ile yeni döneme geçmektir. Kriz tamamen atlatıldıktan sonra yönetim krizde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, örgütün krizde oluşan zararlarını gidermek ve krizin ilerleyen zamanlarda örgütte neden olabileceği olumsuzlukları azaltmak için yeni projeler geliştirmek durumundadır.<sup>65</sup>

Kriz sürecinde oluşan negatif etkilerin giderilmesi ve örgütün yeniden ayağa kaldırılabilmesi için verimli çalışmayı engelleyecek etkilerin ortadan kaldırılması gerekir. Kriz dönemindeki kişisel çabaları daha iyi belirlemek için yapıcı eleştiri yönteminin kullanılması gerekir. Kriz sonrası dönemlerde çalışanlarda korku, panik, aşırı tepki gibi davranışlar görülebilir.<sup>66</sup>

Krizin kontrol altına alınmasından sonra örgütün istikrarlı bir yapıya kavuşturulması gerekir. Örgütün yeniden yapılandırılması bu aşamada önemlidir çünkü krizin etkisiyle örgütün alt sitemleri arasındaki ilişkiler kopmuş ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün revize edilmesi aşamasında çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi ve krizin olumsuzluklarının giderilmesine çalışılması gerekir.<sup>67</sup>

### 1.5.7. Kurtarma veya Çöküş

Kurtarma veya çöküş evresi, işletmenin krize yanıt verebilme şansını kullanabileceği son evredir. Gerçekte önceki son evrede sorunları çözmek ve değişiklik yapmak olanağı bulunmaktadır. Problemler ilk süreçten itibaren çözülmemişse ileride giderek çözümleri daha zor bir hal alacaktır. Bu durumda yöneticilerin amaçları oluşturması, uygun stratejiyi seçmesi ve ona göre de değişime başlaması gerekir.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Pira, Sohodol, a.g.e., s.53.

<sup>66</sup> Bakan, a.g.e., s.235.

<sup>67</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları 7. Baskı, İzmir, 2004, s.574.

<sup>68</sup> Kenan Özden, *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Basım A.Ş. 2.Baskı , Mayıs 2011, İstanbul, s.19.

Yönetici konumundaki kişiler gerekli tedbirleri alıp krize uygun cevaplar vermezse işletmenin sonlanması süreci kaçınılmaz hale gelir, problemlerin çözüm ihtimali kalmaz.<sup>69</sup> Örgütte finansal sorunlar yaşanmaya başlar, hizmet talebinde düşme, tecrübeli ve bilgili personelin işten ayrılması gibi sorunlar ortaya çıkar. Örgüt içinde ve çevresi ile arasındaki sorunlar, çözümlenemeyecek kadar artar. Örgütte çöküş, çevreye bağlı olmaksızın artar. Yaşanan bu son evrede yöneticilerin işletmenin içinde bulunduğu sorunları iyi analiz edip zamanında gerekli müdahaleyi yapmaları işletmeyi kriz durumundan çıkarabilir.

### 1.5.8. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Başarılı bir şekilde yönetilen krizlerin işletmeler için olumlu yönleri olabilir, kriz sürecinde ve kriz sonrasında yaşanan tüm olumsuz durumlara rağmen, krizlerin olumlu sonuçları vardır. Krizlerden sonra genellikle işletmelerde takım ruhunun geliştiği, işletmenin zayıf yönlerinin ortaya çıktığı, geleneksel yöntemlerin hızlı bir şekilde değiştirilmesi gerektiği düşüncesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkar.<sup>70</sup>

Diğer taraftan, işletmenin yaşadığı krizlerin birçok olumsuz sonuçları görülebilir. Bunlar, işletme yöneticisi ve çalışanlarının ruhsal ve fiziksel durumlarındaki çöküntü, müşterilerden gelen şikâyetlerin artması, satış oranlarındaki ve pazardaki düşüşler, işletme itibarı ve imajının zedelenmesi, işletmenin alacak verecek dengesinin bozulması, yetki konusunda merkezîyetçi bir durumun oluşması, departmanlar arasındaki koordinasyonun bozulması şeklinde olabilir.<sup>71</sup>

Kriz, farklı türdeki ve büyüklükteki işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Krizlerin olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir; kriz dönemlerinde işletmelerin satış oranları düşer, işletme nakit sıkıntısına girer. İşletme içinde sorunlar artar ve bilgi-iletişim sıkıntıları yaşanır. Örgüt çalışanları arasında korku ve panik artar ve hata yapma riskini beraberinde getirir. Karar alma süreci bozulur, örgüte alınacak kararlar merkezi olarak alınmaya başlar, çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşur. Kriz atlatıldıktan sonra bile çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri devam eder. Krizler işletmelerin planlarında değişikliğe neden olabilir. Tasarruf ihtiyacı oluşur,

<sup>69</sup> Dinçer, a.g.e., s.282.

<sup>70</sup> Mehmet Ümit İrvasa, *Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim Ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüklens Lisans Tezi, Ankara, 2010, s.25.

<sup>71</sup> Özgül Uyan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması*, International Conference On Eurasian Economies 2016,s.694

işletmelerde küçülmeye gidilir, kriz dönemlerinde kararların kısa sürede alınması gerekliliği, üst yönetimde stres yaşanmasına neden olur. Kriz dönemlerinde işletmedeki tüm çalışanlar ve yöneticilerde gerginlik oluşur, bu durum yapılan işin kalitesini ve verimini olumsuz yönde ekleyerek örgütün imajına zarar verir. İşletmenin çevresine uyum yeteneği azalır. Krizler işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmelerine engel olur. Kriz strese neden olduğunda hata yapma eğilimini artırır.<sup>72</sup>

Krize karşı en iyi hazırlığın yapılması durumunda bile, tam bir kontrol imkânsızdır. Zararı kontrol altına almanın amacı, krizin daha da yayılmasını önlemektir. Bunu takip eden aşama krizin olumlu yönlerinin saptanması aşamasıdır. Kayıp korku krizlerini, fırsat krizlerine dönüştürmek, krizin olumlu yanlarını saptamak ve değerlendirmekle mümkündür.<sup>73</sup>

Krizler birçok zararlarının yanında işletmeleri ve yöneticileri, gelecekte oluşabilecek benzer krizlere hazırlanma konusunda daha tecrübeli hale getirecektir. Bir kriz iyi bir şekilde yönetilmişse yeni stratejilerin geliştirilmesine yönetim anlayışındaki olumsuz etkilerin düzeltilmesine de yardımcı olur. Bu yönüyle düşünüldüğünde krizler aksayan yönlerin görülmesini eskiyen yönetim anlayışlarının sorgulanmasını sağlarlar.<sup>74</sup>

## 1.6. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Kriz yönetimi başlı başına dikkatli bir planlamayı gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu yönetim kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz yönetimi, krizin emarelerinin görülmesiyle birlikte krizin oluşumuna neden olan unsurların, krizin boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek krizin ilk anlarında uygulanacak yöntem ve tedbirlerin belirlenmesini gerektirir. Krize neden olan oluşumların etkisine karşın gerekli önlemlerin alınması ve krizin neden olduğu etkileri ortadan kaldırmak için kaynakların etkili bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Cemile Çelik, Mahmut Özdevecioğlu, *Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri Ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.9, Sayı.9. 2002, s.58.

<sup>73</sup> Tutar, a.g.e.,s.107.

<sup>74</sup> Aydemir, Demirci,a.g.e.,s.68.

<sup>75</sup> Güneş, Beyazıt, a.g.e., s.20

Kriz yönetimi, olabilecek kriz durumlarına karşın krizle ilgili belirtileri fark etme konusunda gerekli duyarlılıkları gösterme, örgütün krize girmesini engelleme ya da çok hızlı olarak ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, krizden kurtarma sürecidir.<sup>76</sup> “Başka tanıma göre kriz yönetimi; işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek, krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve uygulama sürecidir.”<sup>77</sup>

Kriz yönetimi kavramı, konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapmış olan yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Türkmen kriz yönetimini "işletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası" olarak ifade etmektedir.<sup>78</sup>

Mitroff'a göre kriz yönetimi; “krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri etkinliği içeren bir süreçtir.”<sup>79</sup>

Koçel'in kriz yönetimiyle ilgili olarak tespiti, “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak, adım adım verilecek kararları, bu kararı uygulayacak ekibi oluşturarak ve uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi sağlar.”<sup>80</sup>

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere kriz yönetimi, karşılaşılabilecek olası bir kriz yaşanması durumunda, kriz sinyallerinin zamanında yakalanarak değerlendirilmesi; işletmenin kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan uzun ve karmaşık bir süreçtir.

<sup>76</sup> Adnan Sevim , Arda Sürmeli , *İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP* , (del.) Haluk Sumer , Helmut Pernsteiner , *Kriz Yönetimi* , 1. Baskı İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları , İstanbul , Eylül , 2009, s.151.

<sup>77</sup> Ramazan Göral , *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı Ekim 2014, s.420.

<sup>78</sup> Bakan, a.g.e., s.238-239.

<sup>79</sup> Özden , a.g.e., s.49.

<sup>80</sup> Ali Aksu, *Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik* , <http://docplayer.biz.tr/9259528-Kriz-yonetimi-ve-vizyoner-liderlik> 2009 , (Erişim Tarihi:05.03.2016).

“Kriz yönetiminin bazı özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.<sup>81</sup>

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden sezebilen, bunların türlerini ayırt edilebilen, bunlara karşı bir dizi önlem alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve ivedi biçimde yeniden yapılanan ve toparlanan örgütler inşa etmektir.
- Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Kriz yönetimi, devamlılığı esas olan bir durumdur. Öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi uygun olacaktır.
- Kriz yönetimi, ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak oluşturulmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, diğer bir krizin ise içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olacaktır.
- Kriz yönetiminde başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlamanın kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlatabilmiş yöneticiler görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamaktadırlar.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve hatta karmaşık bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Uzun ve meşakkatli bir yoldur. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlanması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabii ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.”

### 1.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin en önemli amaçlarından biri, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumunda kriz ortamını tamamıyla engelleyebilmektir. Mümkün

<sup>81</sup>Boztoprak,a.g.e., s.22-23 ( Erişim Tarihi:28.11.2016).

olduğu kadar kriz ortamına hiç girmemek bir işletmenin önceliği olmalıdır. Fakat yine de alınan bütün önlemlere karşın kriz ortamına girilmişse krizden en az zararla çıkmak için gerekli faaliyetler belirlenerek uygulamaya konulur. Geliştirilecek yöntemlerle krizi çözme yaklaşımının benimsenmesi gerekir. Bu çerçevede, işletmelerin kriz yönetimi faaliyetlerinde krizden kaçma ve krizi çözme olmak üzere iki temel yaklaşım izlemeleri mümkündür.<sup>82</sup>

### 1.7.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım istenmeyen durumları hafifletme ya da bu durumlardan kaçınma stratejilerini kapsar. Bu yaklaşım ideal bir netice vermemekle birlikte özellikle tehlikenin olduğu krizlerde işletmenin dengesini korur. Fırsat krizlerinde ise bu tür bir yaklaşım alternatif bir kayba sebep olacaktır. Krizden kaçınmak için çevresiyle etkili ve sürekli iletişimi olan, dışarıdaki ve içerideki yöntemleri sürekli analiz eden, devimsel bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir.<sup>83</sup>

Krizin sebeplerini analiz etmek, mümkün olduğu kadar esnek ve etkili çözümler bulmayı ve bunları uygulamayı sağlayacak, motivasyon gücü yüksek bir örgüt yapısı kurmak, krizden korunmak ve kaçınmak için ön koşul olarak düşünülebilir.

“Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en basit yolu önlem almaktır. Yöneticiler krizleri her gün olabilecek kaçınılmaz bir durum olarak görebilirler; ancak bazı kriz durumlarından önlem alınarak kaçınmak mümkündür. Herhangi bir gözden kaçan durum veya kayıtsızca yapılan bir hareket, bir anda örgüt için içinden çıkılması zor bir duruma dönüşebilir. Dolayısıyla bu aşamanın örgütler için dikkat gerektiren bir aşama olduğu söylenebilir.”<sup>84</sup>

### 1.7.2.Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz gerçekte istenmeyen bir durumdur. Ancak değişim ve gelişim için yönetime baskı yapması ve işletme yöneticilerinin işletmenin zayıf yönlerini görebilmelerini sağlaması açısından olumlu işlevlere de sahip olmaktadır. Yönetim, uygulayacağı etkili kriz yönetim politikaları ile krizi işletme için yararlı bir duruma

<sup>82</sup>Ömer Faruk Tekin, *Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi*, s.124-125 <http://www.academia.edu/25440794>, (Erişim Tarihi: 16.07.2017).

<sup>83</sup>Boztoprak, a.g.e., s.24 ( Erişim Tarihi:28.11.2016).

<sup>84</sup>Oya Zincir, Selim Yazıcı, *Kriz Yönetimi Ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı*, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 2013., s.69.

getirebilir. Krizi etkili bir şekilde dönüştürmek kriz yönetiminde ideal olmalıdır. Bunun içinse yönetimin duruma etkili bir şekilde müdahalede bulunması gerekir.<sup>85</sup>

Krizi çözme yaklaşımı iki faktöre bağlıdır; bunlardan birisi kriz öncesi durumu tahmin etmek iken diğeri ise problemin çözümü için uygun zamanda harekete geçmektir. Bunları sağlamak için kriz öncesi belirtileri görebilecek planlar ve erkenden bunu tespit edecek sistemler geliştirilmelidir. Krizin olduğu anda ise kriz doğru bir şekilde tespit edilmeli ve krize inandırıcı bir şekilde sakin olarak yaklaşılmalıdır. Bunlara ilave olarak farklı düzeylerde çalışanlara fırsat verecek roller dağıtmak, hızlı karar alabilmek için bilgi toplamayı sistemli bir hale getirmek, zaman baskısını anlatmak gerekmektedir.<sup>86</sup>

### 1.8. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetim süreci, organizasyonların faaliyet alanına yönelik, ileride karşılaşılabilecekleri problem ve zararların önceden belirlenmesi, bu duruma karşı alınabilecek gerekli tedbirlerin ve baş etme yöntemlerinin belirlenmesi, organizasyonların krizle başa çıkabilmek için alınan bu önlemleri uygulamasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>87</sup>

Kriz yönetimi süreci, içinde birçok karmaşayı barındıran çok sıkıntılı bir süreçtir. Krizi en az zararlarla atlatabilmek için işletmelerin kriz dönemlerinde sakin kalması ve kriz ortaya çıkmadan önce krize ilişkin planlamalar hazırlaması gerekmektedir. Bunun yanında kriz döneminde küçük sorunlarla uğraşmak yerine doğrudan krize neden olan problemler ile ilgilenmek planlı ve cesaretle çalışmak faydalı olacaktır.

Kriz yönetiminde sürecin genellikle beş aşamadan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu aşamalar şunlardır.<sup>88</sup>

- Krizin belirtilerinin saptanması
- Krize karşı hazırlık ve krizin önlenmesi
- Krizin sebep olduğu zararların sınırlanması

<sup>85</sup> Özden, a.g.e., s.54.

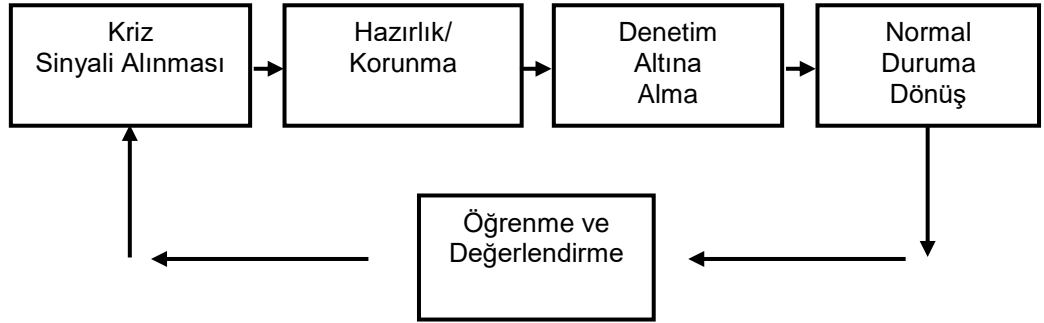
<sup>86</sup> Dinçer, a.g.e., s.287.

<sup>87</sup> Hasan Demirtaş, **KrizYönetimi**, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr>, Sayı:2,2000. (Erişim Tarihi:06.02.2017)

<sup>88</sup> Harun Semercioğlu, **Kriz Yönetimi**, s.4 <https://selcuk.academia.edu/>, ( Erişim Tarihi:11.05.2016).



- İyileşme (Normal duruma dönüş)
- Öğrenme ve değerlendirme



**Şekil-2** Kriz Yönetiminin Aşamaları<sup>89</sup>

Krizlerin ortaya çıkma aşamaları her zaman belli bir düzen içinde olmaz, örgüt yöneticilerinin bu aşamaları dikkatli takip ederek, özellikle sürecin başlangıcı olan krize hazırlık aşamasında duyarlı ve dikkatli olmaları gereklidir. Kriz belirtileri ortaya çıkmadan önce olabilecek en kötü kriz durumları için çeşitli senaryolar oluşturarak, krize karşı gerekli olan tüm tedbirlerin alınması gerekir.<sup>90</sup> Kriz sürecinde işletmenin ilk işi krizin boyutunu belirlemek, bunun incelemesini yapmak ve bu çerçevede krizle mücadele için nelerin yapılması gerektiği ve bununla ilgili planları yapmak olmalıdır.

Bunların yanında yönetimin krizin son bulması için çareler ararken bir yandan da personele karşılaşılan kriz durumuyla ilgili bilgiler aktarması gerekmektedir. Böylece krizin çalışanlar üzerinde oluşturacağı endişe ve belirsizlik azalacak, yanlış bilgilerin önüne geçilmiş olacaktır.

### 1.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması

İşletmeler kriz aşamasına gelemeden önce krizlerin belirtileri ile ilgili bazı sinyaller alırlar. Bu belirtiler yaklaşmakta olan krizin hızı ve büyüklüğü gibi bilgileri yansıtır. Yöneticilerin bu belirtileri dikkatli takip etmeleri ve alınan sinyalleri analiz ederek oluşması muhtemel krize karşı gerekli stratejileri geliştirmesi çok önemlidir. Yöneticiler bu sinyalleri takip edip gerekli değerlendirmeyi yapmazlarsa işletme krizle karşı karşıya kalır. Kriz sinyallerinin alınabilmesi için işletmelerin bununla ilgili

<sup>89</sup> Semercioğlu, a.g.e., s.4.

<sup>90</sup> Tutar, a.g.e., s.94.

gerekli erken uyarı sistemleri kurmaları çok önemlidir. Kriz döneminde, yöneticilerin yapması gereken en önemli görev, erken uyarı sistemleri sayesinde önlenen krizin, ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek olası etkilerini minimize ederek krizden optimal fayda sağlamaya çalışmaktır.<sup>91</sup>

### 1.8.2. Erken Uyarı Sistemi

“Erken uyarı sistemi, işletmelerin beklenmedik gelişmeler karşısında, başarı durumunu önceden tahmin edebilmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniği ile işletmelerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için işletmeler hazır hale getirilir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, işletmeleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, karşılaşılabilecekleri muhtemel krizlere karşı önleme mekanizmaları geliştirmelerine yardımcı olur. İşletmenin erken uyarı sistemleri ile yakalanan kriz sinyalleri, "krizi önleme" ve "krizden korunma" mekanizmalarını harekete geçirir. İşletme yönetimi, krizi önlemeye yönelik hedefleri belirlemek için alınan sinyalleri değerlendirir. Yöneticiler alınan önlemlerin krizin etkilerini karşılamada yetersiz kaldığını görülürse, zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisini uygulamaya koymalıdır.<sup>92</sup>

Erken uyarı sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. Çevre analizi üzerine olan ilk süreçte, çevrede aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin bir analizi yapılarak başarılı ve başarısız olanları belirlenir. İkinci aşamada ise bu işletmelerin dengelem ve kâr-zarar tablolarındaki parasal oranları hesaplanır. Mali oranlarındaki gelişmelere bakılarak işletmelerin ilerleyen zamanlardaki durumları tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonraki aşamada yıllara göre kar ve zarar eden işletmelerin ortaya çıkan oran ortalamalarının bir grafik tablosu yapılarak, oranların başarılı ve başarısız işletmelere göre nasıl bir değişiklik gösterdiği belirlenir. Yapılan bu karşılaştırma sonunda, aralarındaki farklılığın hangi yılda başladığı tespit edilir. Son aşamada ise işletmenin hangi yönde ilerleme sağladığı araştırılır, tüm bu yapılan araştırmaların sonucu gelecekte çıkabilecek bir krizin önceden tespit edilmesine yardımcı olur.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Turgut Karaköse, *Örgütler Ve Kriz Yönetimi*, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 13Ekim– 2007, s.13.

<sup>92</sup> Tutar, a.g.e., s. 112.

<sup>93</sup> Tağraf, Arslan, a.g.e., s.155.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarını tamamen durdurabilecek bir sistem bulunmamaktadır. Kriz dönemlerinde yapılacak en başarılı yöneticilik, krizin nedenlerini sakın bir şekilde belirlemek, uzun vadede geçerli olacak gerekli önlemleri zamanında ve hızlı bir şekilde almak, işletmenin ilerleyen yıllarda karşılaşabileceği olası bir krize karşı, gerekli planları yapmaktır.<sup>94</sup>

### 1.8.3. Krize Hazırlık ve Önleme

Krize hazırlık ve önleme aşaması kriz yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bu bölümde erken uyarı sistemlerinin sürekli izlenerek, bu sistemin saptadığı bilgilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilerek değerlendirilmesi, krizde kullanılacak hazırlık ve önleme mekanizmalarının kurulmasından oluşur.<sup>95</sup>

Krize hazırlık ve önleme, örgütlerin gelecekte karşılaşılacak muhtemel krizleri önceden tahmin etme ve onların engellenemeyecek sonuçlarına karşı hazırlık yaparak içeride ve dışarıda oluşabilecek tehlikeleri belirlemektir. Bu aşama krizin örgütlerde oluşturabileceği kayıpları önceden alınacak tedbirlerle önleme ve örgütün faaliyet alanında ve örgüt içinde neden olabileceği kayıpların, sonuçlarından zarar görmelerini engellemek için yapılacak çalışmalardır.<sup>96</sup> Kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, uygun stratejilerin seçimi ve uygulanması stratejik ve hayati öneme sahiptir. Krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemli faaliyetler uygulanmalıdır.<sup>97</sup>

“Kriz yönetiminde ağırlığın kriz öncesi sürece verilmesine ve krizler ilk sinyallerini verdiği anda tespit edilmeleri ve daha başlamadan önlenmeleri etkin kriz yönetimi anlayışının temelini oluşturmasına rağmen durum ne yazık ki çoğu zaman böyle olmamaktadır. Herhangi bir kriz yönetimi politikası olmayan kurumlarda krizin fark edilmesi ve ona müdahale edilmesi çoğu zaman kriz önlenemez bir aşamaya geldikten sonra söz konusu olmaktadır. Bu konuda kriz anında yapılması gerekenlerin başında olabildiğince çok bilgi toplayarak durumun anlaşılmasına

<sup>94</sup> Philip B. Tack, *Kriz Zamanı Yönetim*. (Çev.): Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık. 1994,s.91.

<sup>95</sup>Günseli Nilhan Patan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009, s.45. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

<sup>96</sup> Ali Aksu, Sevinç Deveci, *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri*, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, s.453.

<sup>97</sup> Osman Uysal, a.g.e., s.35.

çalışılması, gerçekler ile söylentiler ve abartılı yorumların birbirlerinden ayrılması gelir.”<sup>98</sup>

#### 1.8.4. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Kriz dönemlerinde örgütlerde kriz yönetimi için önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı ve bu planı yönetecek kriz yönetim ekibinin oluşturulması önemlidir. Krizin yönetimini ve kontrolünü yapacak kişilerin en önemli görevi krizin oluşmasını engellemektir. Krizle karşılaşıldığı ilk aşamada ise oluşabilecek kayıpları en aza indirmek, devam eden aşamada ise örgütün kurumsal imajını etkileyebilecek sorunları azaltmak, son aşamada örgüt kültürünü örgüte faydalı olacak şekilde değiştirmektir. Kriz yönetim ekibinin, bunları yapabilmesi için aşağıdakileri yapması gerekmektedir.<sup>99</sup>

- Kriz planı yapmak,
- Oluşturulan kriz yönetim planını uygulamak,
- Kriz yönetim planı dışındaki sorunları araştırmak,
- Çıkabilecek krizleri önceden tahmin etmek,
- Krizlerle mücadele edebilmek için strateji ve yöntem geliştirmek,
- Geliştirilen strateji ve yöntemleri farklı dönemlerde gözden geçirmek,
- Kriz süresince yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak,

Ayrıca kriz yönetim ekibi kurulurken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu; bu ekipte yer alacak kişilerin örgüt konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip, karar verebilme yeteneği gelişmiş ve kendilerine karar verebilme yetkisi tanınmış kişilerden oluşturulmasıdır.

Bu ekipte yer alan kişilerin kriz planında belirtilen görevleri yerine getirebilmek için, kriz süresince devamlı olarak birbirleri ile iletişim halinde olmaları önemlidir. Yeni krizlerin oluşmaması için, örgütün yaşadığı krizle ilgili paydaşlara ve kamuoyuna yapılacak açıklamalar ekibin sözcüsü tarafından yapılmalı, ekibin diğer üyeleri ve örgüt çalışanlarının basına açıklama yapması engellenmelidir.<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Yavuz Bozkurt, Burcu Akdeniz, *Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: Abd- Türkiye Karşılaştırması*, Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1, s.100.

<sup>99</sup> Melek Vergillel Tüz, *Kriz Yönetimi*, 5. Basım, Nobel Yayıncılık, 2004 Ankara, s.62-63.

<sup>100</sup> Gedikçi, Canöz Öndoğan,a.g.e., s.45.

### 1.8.5. Kriz Yönetim Planı Yapmak

Krizleri önlemek için, örgütlerde kriz öncesi dönemlerde yapılan kriz yönetimi planı yapılırken öncelikle amaç, oluşabilecek krizleri engellemek için krizlerin belirtilerinin önceden fark edilmesini sağlamak, krizleri tahmin etme ve engelleme işlemini başlatmak için yapılacak çalışmaları uygulamaktır. Bu çalışmaların temelini kriz yönetim planının oluşturmaktadır.<sup>101</sup>

Kriz döneminde uyulanacak olan planlar yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer noktada bu planların, kısa sürede çözüm getirecek planlar olmasıdır. Süreçlerin verimliliğinin artırılması amacıyla kısa dönem hedeflerin belirlenmesi ve veri analizlerinin yapılmasında yarar vardır.<sup>102</sup>

Kriz planı yapılırken en başta, krizden en az kayıpla çıkabilmek için, bütün ihtimaller yazılı olarak tespit edilmeli, işletmenin krizle baş edebilme gücü dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli, kurumun krizden zarar görmemesi için strateji ve yöntem geliştirilmeli ve alınacak önlemler belirlenmelidir. Kurum krizle hiç karşılaşmamış olsa da ileride karşılaşma ihtimaline karşı çıkabilecek krizleri en az kayıpla atlatabilmek için alınması gereken bütün tedbirler alınmalı ve olası krizlere karşı plan yapılmalı ve oluşturulan kriz yönetimi ekibinin onayından geçirerek hazır bulundurulmalıdır.

Ian Mitroff'a göre, "Krizlere hazırlıklı olmanın bir yolunun değişik konularda kriz senaryoları geliştirmekle mümkün olacağını iyi bir senaryo, düşünülmeyenin olabileceğinin planlanmasıdır." Senaryo üretimi, örgütlere karşı karşıya kalabilecekleri potansiyel tehlikeleri ayrıntılı bir biçimde görme, inceleme ve önlem alma şansı vermektedir.<sup>103</sup>

Kriz dönemlerinde yapılacak işlerin bir planının olması işletmeler için çok önemlidir. Kriz yönetimi sırasında uygulanacak planlar, genellikle birçok kriz için aynıdır. Yapılan planların uygulama yöntemi farklı şekildedeki krizler için genelde farklılık göstermez. Krizlerin oluşma nedenleri farklı olsa da, krizleri önlemek için yapılan planlar genellikle benzer süreçlerden sonra oluşturulur.

<sup>101</sup> Pira , Sohodol, a.g.e., s.187.

<sup>102</sup> Abdullah Bozgeyik, **Krizlerden Yükselerek Çıkin**, Beta Yayıncılık Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul ,Ocak 2008, s.159.

<sup>103</sup> Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul-2006, s.109.

Krizleri önlemek için yapılacak planlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>104</sup>

- İleride çıkabilecek kriz durumlarının listelenmesi yapılır,
- Krizden korunmak için stratejiler planlanır,
- Potansiyel krizlerle ilgili ayrı ayrı olarak stratejiler ve taktikler belirlenir,
- Krizden etkilenme ihtimali olanlar belirlenir,
- Kurumsal uygulamalardaki kaybın azaltılması için iletişim kanalları etkili bir şekilde düzenlenir,
- Planlama dahilinde yapılan her şey kontrol edilir.

### 1.8.6. Kriz İletişim Planı Oluşturmak

Kriz iletişim planı kriz yönetiminin en önemli öğelerinden biridir. Kriz iletişim planı kriz sürecinde çok önemli bir başarı faktörüdür. Krizler iyi yönetilir hedef kitlelerle etkili iletişim kurulur ise kriz örgüt açısından fırsata dönüşebilir.

Kriz iletişim planı; amaçları, stratejileri, taktikleri ve hedefleri içermekte ayrıca şirket çalışanlarının kriz sırasındaki görevlerini belirlemektedir. Kriz durumlarında işletmelerin öncelikli hedef kitleleri; çalışanlar, müşteriler, tüketiciler, medya, kredi veren kuruluşlar, hükümet, hammadde sağlayanlar, hissedarlardır.

Kriz dönemlerinde işletmenin paydaşları ve hedef kitleleriyle olan iletişimini yönetmek hayati önem taşımaktadır. Çünkü kriz dönemlerinde yeterince bilgilendirme yapılmaz gerçekler kamuoyuna iletilmezse, ortaya çıkan iletişim boşluğunu söylentiler ve dedikodu dolduracaktır. Böylesi bir durum, güven probleminin ortaya çıktığı kriz hallerinde istenmeyen ve krizin içinde farklı krizler oluşmasına sebep olacaktır.<sup>105</sup>

Genel anlamıyla kriz iletişimi, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yapılan iletişim sürecinden oluşan durumdur. Başka bir ifadeyle kriz dönemlerinde kurumun ihtiyacı olan gerekli bilginin toplanması ve analiz edilerek hedef kitlelere dağıtılmasıdır. Krizin oluşumunu engellemedeki önemli unsurlardan biri de örgüt ile paydaşları arasında doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır.

<sup>104</sup> Tağraf, Arslan, a.g.e., s.155-156.

<sup>105</sup> Ural,a.g.e., s.110-116-124.

### 1.8.7. Krizin Denetim Altına Alınması

Krizin denetim altına alınabilmesi için örgüt içerisindeki kriz yönetim ekipleri tarafından tespit edilen kriz belirtileri örgütün üst yönetimine aktarılır ve üst yönetim bu doğrultuda krizi önlemeye yönelik gerekli adımları atar. Krizin önceden tespit edilmesi ve önleyici tedbirler alınarak bunların uygulamaya alınması bazı durumlarda krizin etkilerinden tamamen kurtulmak için yetersiz kalabilir. Bu gibi durumlarda kriz yönetiminin gidişatına ve krizin örgüt üzerindeki etkisine göre kriz yönetim planları gözden geçirilmeli gerekli görüldüğünde güncellenerek yeni haliyle uygulamaya alınmalıdır.<sup>106</sup>

Kriz yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için krize karşı yapılan hazırlık ve krizden kurtulma planları düzenli olarak denetlenmeli ve kontrol edilmelidir. Bu aşamalarda tespit edilecek bilgiler, planların eksikliklerini ortaya koymada önemli rol oynamaktadır.

Krizin sonlandırılması ve etkilerinin azaltılması için hem yönetim hem de çalışanlar genel ve kişisel olarak üç önemli faktörü mutlaka göz önünde tutmalı ve uygulamalıdır:<sup>107</sup>

- Mevcut düzenin devam ettirilmesi,
- Kriz döneminde maddi ve manevi kayıpların yaşanabileceğini bilmek,
- Krizleri fırsata çevirebilmek.

### 1.8.8. Normal Duruma Geçiş

Kriz yönetimlerinde kriz öncesi ve kriz dönemi kadar, kriz sonrası dönem de büyük önem taşımaktadır. Krizden etkilenen örgütün tüm unsurları yeniden gözden geçirilmeli, eksiklikler ve yeniden düzenlenmesi gereken alanlar belirlenmeli ve tedbirler zamanında alınmalıdır. Kriz örgüt üzerinde çok etkili olmuş ise örgütün tüm birimleri önem sırasına göre ayağa kaldırılarak işlevsel hale getirilmelidir. Kriz sonrası dönemin amacı; örgütü kriz öncesi döneme hatta krizi fırsata çevirerek kriz öncesi dönemden daha iyi bir duruma getirmek olmalıdır.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Adnan Sevim, Arda Sürmeli, *İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-EPR*, (der.),Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul ,Eylül 2009, s.152.

<sup>107</sup> Tutar, a.g.e., s.95.

<sup>108</sup> Sevim, Sürmeli,a.g.e.,s.153.

### 1.8.9. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme safhası, kriz döneminde alınan kararların, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz zamanından dersler çıkarılması durumlarını içerir. Kriz bittikten sonra üst yönetim krizin örgüt üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmaya ve örgütün yeni bir krize girmesini önlemeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Her yaşanan kriz üst yönetimler ve örgütler için yaşanabilecek yeni krizlerin provası olarak algılanmalıdır. Yeni krizleri önlemek yönetimin ve örgütün elinde olmasa bile daha önceden gerekli önlemleri almak yerinde olacaktır.<sup>109</sup>

Örgütlerin içerisinde buldukları faaliyet alanları içerisinde rekabet ve dayanıklılık durumlarının en önemli göstergelerinden biri de krizlere karşı gösterilen direnç seviyeleridir. Krizlerden ne kadar güçlü çıkılırsa yaşanabilecek diğer krizlere karşıda bir o kadar duyarlı ve tecrübeli hale gelinir.

Krizlerin örgüt üzerinde oluşturdukları deneyim krizin her aşamasında görülebilmektedir. Krizlerden deneyim kazanırken yaşanan her durum örgütün tamamı tarafından bilinmeli alınan kararlar şeffaf ve anlaşılabilir olmalı, yaşanabilecek olumsuzluklarda belirli kişi veya kişiler suçlanmamalıdır. En iyi deneyim örgütün bütün bireyleri tarafından özümserenek, sorumluluk alınarak kazanılır.<sup>110</sup>

### 1.9. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası dönem işletmeler için önemlidir. Kriz sona erdiğinde yönetim yaşanan krizden ders çıkarmalı, krizden sonra yapılacak bir değerlendirme ile işletmenin eksik yönleri belirlenmeli, bunların nedenleri araştırılmalı ve izlenecek yeni politikalar belirlenmeli, yeniden yapılanmaya gidilmelidir.

Kriz dönemleri sona erdiğinde örgütlerin yönetim yapısı bazı değişikliklere uğrayabilir. Bu değişiklikler kriz sonrası dönemi oluşturur. Değişikliklerle yaşanabilecek yeni krizlerin önlenmesi amacının yanında krizlerin ortaya çıkması durumunda uygulamaya alınacak acil eylem planlarının yapılmasını içerir. Yeni bir krizin oluşmasını önlemek mümkün olmasa da krizlere karşı önlem almak mümkündür. Burada önemli olan gerekli önlemleri zamanında almaktır. Krizlerin

---

<sup>109</sup> Aksu, Deveci, s.454.

<sup>110</sup> Aydemir , Demirci, a.g.e., s.69 -70.



sonunda örgüt için iyi bir durum analizi yapmak oldukça faydalı olacaktır. Örgütün kriz öncesi döneme geçmesi sağlanmalıdır.<sup>111</sup>

### 1.9.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

İşletmelerde kriz sonrası yapılacak ilk iş krizin analizine yönelik bir çalışma yapmaktır. Bu çalışmada genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeği ve işletmenin hedefleri belirlenmelidir. Yeni faaliyet ölçeğini belirleyebilmek için ilk olarak kurumun içinde bulunduğu durumun analizi yapılmalı, işletmenin finansal durumu ve karlılık düzeyi belirlenmeli, çıkan sonuca göre işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. İşletmenin varlığını devam ettirme, büyüme ya da küçülme, sektör değiştirme, başka bir firmayla birleşme, gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi gereklidir. Alınacak karar bir an önce uygulanmaya başlanmalıdır.<sup>112</sup>

Krizlerden bir şeyler öğrenmek ve bu öğrenilenleri hayat geçirmek kriz sonrası yapılacak en önemli konudur. Olumlu veya olumsuz alınan her karar ve yapılan uygulamaların sonucu çok iyi analiz edilmelidir. Kriz sonuçlarının analizi beş başlık altında toplanabilir.<sup>113</sup>

- Krizi genel olarak bir çerçevede toplamak,
- Elde edilen analizleri, karşılaşılan durumları sebep sonuç ilişkisi açısından incelemek,
- Her olay ve durumu önem sırasına göre belirlemek,
- Belirlenen her durum için anlaşılır ve detaylı açıklama hazırlamak,
- Bütün bu işlemler sonucunda sorunları belirleyerek bu sorunlar için gerekli çözüm önerileri sunmak.

### 1.9.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz dönemleri sona erdiğinde kriz öncesi döneme geçiş aşamasında kriz yönetiminde aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Bireysel başarıların ödüllendirilmesi motive edici olacaktır. Takdirlerin yanında eleştiriler de

<sup>111</sup> Gökhan Ofluoğlu, Kamuran Mısırlı, *İşletme ve Kriz Yönetimi*, Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2, 2001.

<sup>112</sup> Tüz, Haşit, vd. ,a.g.e.,s.96.

<sup>113</sup> Yavuz Bozkurt, Burcu Akdeniz, *Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: Abd- Türkiye Karşılaştırması*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 114, s.101.

değerlendirilmeli ve bu eleştiriler de dile getirilerek eleştiriye neden olan sebeplerin önlenmesi için adımlar atılmalıdır. Kriz öncesi döneme ait şartlar yeniden hayata geçirilerek kriz karamsarlığından çıkılmalıdır.<sup>114</sup>

Kriz zamanlarında krizin yönetiminin daha doğru ve kolay olması için uygulamaya alınan merkezi yönetim anlayışı kriz sonrası dönemde yerini kriz öncesi dönemdeki yapıya bırakmalı, merkezi yönetim uygulamasından vazgeçilmelidir. Tüm birimler için motivasyon sağlayıcı uygulamalar hayata geçirilmeli örgütün kriz dönemindeki olumsuz havadan kurtulması sağlanmalıdır.<sup>115</sup>



---

<sup>114</sup> Vergiliel Tüz, a.g.e., s.120.

<sup>115</sup> Ofloğlu, Mısırlı,a.g.e.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

#### 2.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

İnsanlar topluluklar halinde yaşayan sosyal nitelikte canlılar oldukları kadar onları bir araya getirecek belirli hedeflere ulaştıracak yöneticilere de gereksinim duyarlar. Kişiler bazen belirledikleri hedeflere ulaşmak için diğer kişi veya kişilerin yardımına ihtiyaç duyar. Her birey kendi içerisinde özgün bir yapıya sahip olsa da bazı durumlarda ortak hedefler için bir araya gelerek bir grup halinde hareket etmeleri kaçınılmazdır. Sosyal yaşantının önemli bir özelliği, birlikte hareket etmek ve takım halinde çaba göstermektir. Bunu gerçekleştirmek için lidere ihtiyaç vardır. Liderler toplumların kültürel değerlerini başkalarından daha iyi bilmelidir. Belirli bir amaç için bir arada toplanmış insanları idare etmek onları amaçlarına ulaşmalarında motive etmek ve cesaretlendirmek gerekir.<sup>116</sup>

Lider, bir araya gelmiş kişileri amaçları doğrultusunda yönlendiren, onları etki altında tutarak ortak hareket etmelerini sağlar. Liderlik, belirli şartlar içerisinde daha önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için bir kişinin veya grubun davranış ve düşüncelerini etkileme ve yönlendirmesidir.

Liderlik kavramının, kökeni İngilizce olup kavramın aslı fiil olarak "lead" şeklindedir. Bu bağlamda liderlik kavramı, yöngöstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamında kullanılmaktadır. "Leader" ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır.<sup>117</sup>

Liderlikle ilgili tartışmalar yirminci yüzyıldan önceki dönemlerde de her zaman tartışma konusu olmuştur. Fakat yirminci yüzyıldan sonra liderlik kavramı hakkında oldukça fazla incelemeler yapılmış ve liderlerin güçlü ve karizmatik olmasının önemi vurgulanmıştır. Liderin gruplar üzerindeki etkileri, grupları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirme yetenekleri açıklanmaya çalışılmış, liderlik

<sup>116</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Basım, Beta Basım ve Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 2008, s.431.

<sup>117</sup> Ali Şahin, Yasin Taşpınar, Kemalettin Eryeşil, Erhan Örselli, *Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı*, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:2 s.77.

kavramının olumlu ve olumsuz tüm yönleri detaylı olarak incelenmiştir.<sup>118</sup> Michigan Üniversitesinde yapılan bir çalışmada liderin davranışları: "Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hakim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek şeklinde tanımlanmıştır."<sup>119</sup>

Literatürde lider ve liderlik ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalarla da liderlik kavramı yeniden tanımlanmaya ya da yorumlanmaya çalışılmıştır.

Burns "Liderlik adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir."<sup>120</sup>

Eren ise; "liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır."<sup>121</sup>

"Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir."<sup>122</sup>

Block liderliği şu şeklide açıklamıştır;

- "Liderlik, çok taraflı bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.
- Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.

<sup>118</sup>Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, **Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2 2009, s.122.

<sup>119</sup>Selma Tekin, **Sihirli Liderler**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2012, s.11.

<sup>120</sup>Levent Eraslan, **Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, s.5.

<sup>121</sup>Eren, a.g.e., s.460.

<sup>122</sup>Uğur Zel, **Kişilik Ve Liderlik**, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001,s.90.

- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur”.

Bütün bu yapılan tanımlardan sonra liderlik kavramı şöyle özetlenebilir: Liderlik belirli şartlar gözetilerek, belirli kişisel veya gruba ait amaçların gerçekleştirilmesi için, bir kişinin başkalarına ait faaliyetleri etkileyerek yönlendirmesi sürecidir. Liderlikte önemli olan başkalarını etkileme kavramı, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak açıklanan otoriteyi kullanma ile yakından ilişkilidir. Liderlik ile kişilik bir bütün olup birbirinden ayrılamaz. Güçlü liderlik, sağlam kişilik yapıları ile başka insanları etkileri altına alarak, karşılıklı güven, saygı ve anlayış üzerine kurmuş oldukları ilişkilerle grubu gerekli şekilde harekete geçirip yönlendirebilmektir.<sup>123</sup>

## 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Yöneticilikle liderlik arasındaki farkla ilgili olarak çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazılarında yöneticilik sorumluluk almak, yerine getirmek ve yürütmek olarak tanımlanmıştır. Liderlik ise başka insanları etkilemek, yönlendirmek konusunda rehberlik etmek üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre, örgütsel yapıda yöneticilerin sisteme bağlı, denetime önem veren, belirli şartlarında hareket etmeye ve kurallara uymaya özen gösteren kişiler olması beklenmektedir. Liderler ise yeni fikirler üretme ve bunların uygulanmasına, çok geniş bir iletişime önem verirler. Bu tanımlara göre var olan durumu sürdüren kişiye yönetici, süreçte değişimi başarıp, değişimi harekete geçirebilen kişiye ise lider denilmektedir.<sup>124</sup>

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

Yönetim kavramı ise sabittir; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.”<sup>125</sup>

<sup>123</sup>Canöz, Öndoğan, a.g.e., s.49.

<sup>124</sup>Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, vd., *Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2010, s.131.

<sup>125</sup>Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 3. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, Mayıs 2001, s.109.

Liderlik kavramına ilişkin araştırma yapan bazı araştırmacılar, liderlik ve yöneticiliği karşılaştırmış ve bu iki kavram arasında bulunan çeşitli farkları açıklamak üzerine yoğunlaşmışlardır. Warren Bennis'e göre, yöneticilik ve liderlik arasındaki fark şu şekildedir; "Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir."<sup>126</sup>

Harvard Business Review'de yayınlanan "Yöneticiler ve Liderler: İkisi farklı mı?" başlıklı makalenin yazarı Abraham Zaleznik "Evet ikisi de farklıdır" diyordu, yöneticiler tekrar tekrar aynı işi yapar, lider ise yenilikçidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerekir, ama bir yönetici mutlaka lider demek değildir.<sup>127</sup>

**Tablo-1** Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar<sup>128</sup>

Yönetici	Lider
Gücü, bulunduğu konumundan gelir.	Gücü, etkilemekten ve etkili iletişimden gelir.
Örgütte üst kademede yer alır.	Örgütte üst kademede yer alması şart değildir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

<sup>126</sup> Serdal Koçyiğit, *Liderlik ve Nitelikler*, [http://www.academia.edu/8638530/Liderlik\\_ve\\_Nitelikleri](http://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri), s.12, (Erişim Tarihi: 27.06.2017).

<sup>127</sup> Werner Isabel, *Liderlik ve Yöneticilik*, (çev):, Vedat Üner, 1.Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım 1993, s.282.

<sup>128</sup> Orhan Erdem, A. Metin Dikici, *Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, s.203.

Lider ve Yönetici arasındaki fark şöyle açıklanabilir: Liderlik var olan durumu korumayı değil, değiştirmeyi ve değişim sürecini yönetmeyi amaçlayan bir eylemi ifade eder. Liderler değişime yön vererek, ileriye dönük bir vizyon geliştirerek ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak eylemleri gerçekleştirerek organizasyonun geleceğini yaratırlar. Yöneticiler ise önceden belirlenen ve paydaşların beklentilerini karşılayan sonuçları elde etmek için çalışırken karşılaştıkları sorunları çözerler. Bunun için kararlar alırlar, sorunların tekrarlanmaması için kök nedenlere inerler ve kalıcı çözümler bulmaya çalışırlar.<sup>129</sup> Bu açıklamalardan yöneticinin yetki, liderin ise güç sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

### 2.3. Liderlik Yaklaşımları

Davranış bilimlerinde en çok çalışma yapılan konulardan biri liderliktir. Ancak liderlik kavramı, araştırmayı yürüten kişilerin bağlı olduğu düzenin, liderliğe bakış açılarının ve inceleme yapıldığı döneminin özelliklerinin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle literatürde çok sayıda liderlik tanımı ve çok çeşitli liderlik yaklaşımı olması kaçınılmazdır.

Liderliğe karşı geliştirilen her bakış açısı ayrı bir yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı gibi klasik yaklaşımlar liderliğe dar bir bakış açısı ile baktıkları gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmışlardır. Klasik yaklaşımlara göre liderin izleyicilerin üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Lider bazı özellikleri sayesinde izleyicilerinden farklılaşmıştır.<sup>130</sup>

İnsanların sosyal gruplar halinde iletişim içinde oldukları ilk zamanlardan bu yana liderler varlıklarını sürdürmelerine rağmen, liderin anlamı ile ilgili açıklamalar zamanla değişime uğramıştır.<sup>131</sup> Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür.

<sup>129</sup> İsmet Barutçugil, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık İletişim, 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2014, s.76.

<sup>130</sup> Sema Yiğit, Hakan Yazarkan, **Liderlik Tarzı İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41. Sayı Temmuz 2014, s.72.

<sup>131</sup> Uğurluoğlu, Çelik, a.g.e., s.123.

### 2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamaya yönelik olarak ilk geliştirilen yaklaşım Özellikler Yaklaşımı'dır.<sup>132</sup> Bu yaklaşımı savunanlara göre, liderin lider olabilmesi için doğuştan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderin sahip olduğu fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklı olması beklenmektedir.<sup>133</sup>

Özellikler yaklaşımı, liderliğin belirleyici unsurları ve etkileri ile ilgili olarak sosyal bilimciler tarafından geliştirilmiş bir kuramdır, bu kurama göre liderlik kişinin bireysel niteliklerine bağlıdır. Özellikler kuramına göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir.<sup>134</sup> Liderler fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyenlerinden farklıdırlar. Bu anlayış sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyenlerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda üzerinde durulan özelliklerden bazıları şunlardır:<sup>135</sup>

**Tablo-2**

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler Arasında İlişki Kurma Yeteneği	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif Sahibi Olma	Kendine Güven Duyma
Yakışıklılık/Güzellik	Hissel Olgunluk	Kararlılık
Başkalarına Güven Verme Güzel Konuşabilme Yeteneği	Dürüstlük	İş Başarma Yeteneği

Özellikler teorisine göre; liderlerin, sahip olduğu özellikler yönünden izleyenlerinden farklı bir kişiliğinin olması gerekir. Eski dönemlerde liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, liderlerin insanüstü özelliklerinin olup olmadığı araştırılmış, liderlerin sihirli, süper ve diğer insanlardan üstün özellikleri olduğu görüşüne yer verilmiştir. Liderlik özellikleri konusunda, daha sonraki yıllarda farklı araştırmalar

<sup>132</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı İstanbul, Şubat 2013, s.575.

<sup>133</sup> Dilaver Tengilimoğlu, *Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005 Cilt: 4 Sayı:14, s.4.

<sup>134</sup> Güney, a.g.e., s.370.

<sup>135</sup> Koçel,a.g.e., s.576.



yapılmış ve bu arařtırmalar sonucunda lider; dūřūnsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikleri yönünden tanımlanmaya çalıřılmıřtır.<sup>136</sup>

**Dūřūnsel zellikler:** “Akıl, bilgi, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, ileri görüřlülük, sorumluluk, ikna etme gücü,

**Fiziksel zellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği,

**Duygusal zellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, başarma duygusu, hırs, samimiyet, dürüstlük, kararlılık,

**Sosyal zellikler:** Dostluk arkadaşlık yeteneği, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, girişken kişilik yapısı, kendini başkalarına kabul ettirme,”

“zellikler yaklaşımı, liderlik sürecini sadece liderin özelliklerini ele alarak incelemeye çalıştığı için pek başarılı bulunmamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bazen organizasyon içinde liderin özelliklerinden daha fazla ve üstün özelliklere sahip olan üyeler olduğu, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Bu sonuçlardan sonra, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece kişisel özelliklere bakılmasının yeterli olmadığı başka değişkenlere de bakılmasının gerektiği anlaşılmıştır. zellikler teorisi ile ilgili yapılan araştırmalarda en önemli zorluklardan biri de liderin özelliklerini ölçebilecek biçimde açıklamanın zorluğu, bir özelliğin faklı şekillerde anlaşılması olmuştur.”<sup>137</sup>

#### 2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal liderlik teorisine göre, liderin başarılı olmasındaki etkenin liderin bireysel özellikleri değil, liderin gösterdiği davranışlar ve izleyenleri ile arasındaki ilişkinin etkili olduğudur. Yapılan araştırmalarda, liderin izleyenleri ile iletişimi, yetki devri, planlama ve kontrol gibi davranışları, liderin başarısını belirleyen etkenler olarak ele alınmıştır. Bu teoride lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır. Davranışci liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmaların sonucunda çeşitli liderlik davranışları belirlenmiş, bunlar gruplandırılarak aşağıdaki liderlik tarzları tespit edilmiştir.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Murat Hamarat, *Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.21-22. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

<sup>137</sup> Koçel,a.g.e.,s.577.

<sup>138</sup> Hamarat,a.g.e.,s.24

Davranış teorilerinde araştırmacılar iki liderlik biçimini göz önünde bulundurmuşlardır. Bunlar; “göreve dönük liderlik” tarzı ve “insana dönük liderlik” tarzıdır.<sup>139</sup>

Davranışsal Liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan bazı araştırmalar; Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton’un Yönetel Diyagram Modeli, Mcgregor’un X ve Y Kuramları ve Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli.

#### **2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1945’te yapılan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardandır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Sonrasında bu tanımlar için faktör analizi yapılarak liderlik süreci ve lideri açıklayan faktörlerin belirlenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi isminde ve liderlerin davranışını temel alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların neticesinde liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu iki değişken kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu iki değişkenin etrafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.<sup>140</sup>

Kişiyi dikkate alma kavramı, liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı oluşturarak, onlarla dostluk ve arkadaşlık bağı kurması şeklindeki davranışlarıdır. Bu durumda, lider davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermektedir.

İnisiyatif faktörü ise, liderin, varılmak istenen hedefle ilgili işin zamanında bitirilmesi için amaçları belirlemesi, grup üyelerini organize etmesi, iletişim sistemini belirlemesi, yapılacak işlerin sürelerini belirlemesi ve bu doğrultuda talimatlar vermesi yönündeki davranıştır.<sup>141</sup>

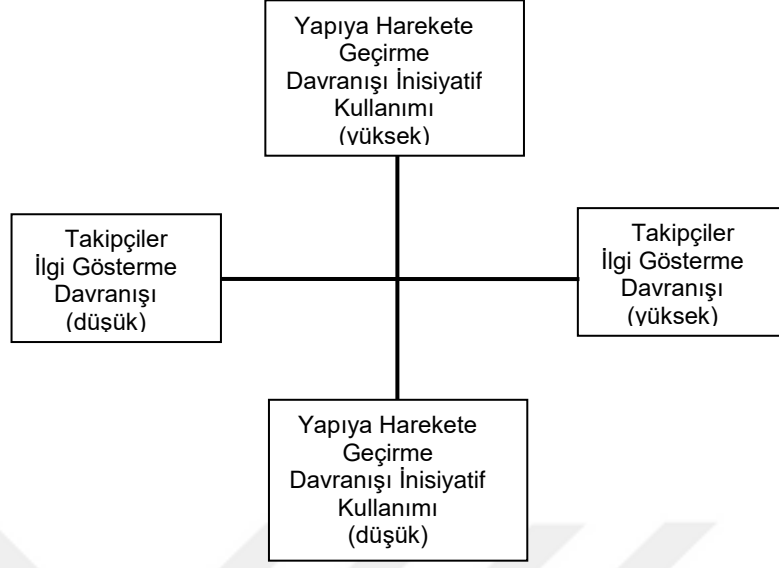
---

<sup>139</sup> Çetin, a.g.e. , s.77.

<sup>140</sup> Koçel, a.g.e., s.578.

<sup>141</sup> **Yönetici Kavramındaki Değişiklikler Yöneticilik Ve Liderlik Liderliğin Esası Liderlik Teorileri** , <http://www.academia.edu/5668976/Lider>, ( Erişim Tarihi: 10.05. 2016).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarını aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



**Şekil-3** Ohio State Liderlik Çalışması<sup>142</sup>

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur;<sup>143</sup>

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı, işten ayrılma ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

#### 2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi Araştırma ve İnceleme Merkezinde, Ohio Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarla aynı yıllarda yapılan liderlik çalışmalarının hedefleri benzerlik göstermektedir. Bu hedefler, liderin performans etkinliği ile ilgili karakteristik davranışlarını saptamaya yöneliktir.

<sup>142</sup> Salih Güney, *Liderlik*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Eylül 2015, s.381-402.

<sup>143</sup> Koçel, s.576.

Araştırmacılar yaptıkları araştırmaların sonucunda, lider davranışlarını, iki kategoride toplamışlardır:<sup>144</sup>

- İşe yönelmiş lider,
- İş görene yönelmiş lider.

Yapılan bu çalışmaların sonucuna göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve metotlara göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, resmi otoritesini ve makamından aldığı yetkiyi kullanır ve cezalandırma yönlü bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarını geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir.<sup>145</sup>

Michigan Liderlik Araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere girildiği noktasından hareketle kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.<sup>146</sup>

#### **2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Blake ve Mouton'un tarafından 1964 yılında geliştirilen Yönetimsel Diyagram Modeli, Ohio Üniversitesinin araştırmacıları tarafından geliştirilen modele yakın bir modeldir. Genelde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin astlarına karşı olan davranışlarında önem verdikleri etkenleri iki grupta toplanmıştır. Liderlerin davranışlarını üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olarak iki ayrı grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma durumudur. Her boyut bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Şekilde gösterildiği gibi bir matriks elde edilmiştir.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Yılmaz, a.g.e.,s.90.

<sup>145</sup> Koçel, s.579.

<sup>146</sup> Zel, s.105.

<sup>147</sup> Koçel, s.580.



#### 2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarını belirleyen unsurlardan biri yöneticilerin çalışanların çalışma sürecindeki davranış sergileme biçimlerine ilişkin yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlardan birine Douglas McGregor 'un Yönetim teorisi olan X ve Y Teorisi örnek olarak gösterilebilir. McGregor, Maslow'un teorisi üzerine kendi görüşünü inşa ederek X ve Y Teorisini oluşturmuştur.<sup>150</sup> McGregor'a göre, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışı hakkındaki değerlendirmeleridir. McGregor 1957 yılında ortaya koyduğu teorisini oluştururken yöneticilerin insan davranışı hakkındaki farklı yaklaşımlarını göz önünde bulundurarak birbirine tezat görüşleri yansıtan X ve Y Teorisi olarak iki grup altında sınıflandırmıştır. Douglas McGregor'un iki gruba ayırdığı bu yaklaşımlardan X Teorisini oluşturan temel varsayımlar şöyle sıralanmaktadır:<sup>151</sup>

- İnsan genel olarak çalışmaktan haz almaz, tembeldir ve işten kaçma eğilimindedir,
- Tipik olarak insan sorumluluk almaktan kaçınır, işe karşı istekli değildir, hırsları yoktur ve kendi güvenliğini tüm bunların üzerinde tutma eğilimi göstermektedir,
- İnsanlar genel olarak bencil oldukları için kendi istek ve amaçlarının önceliği bulunmaktadır. Bu bağlamda kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih etmektedirler, ayrıca ekonomik güdülere yönelik de daha çok ilgi göstermektedirler,
- Tipik insana iş yaptırmanın yolu onu baskılamaktan, onu sürekli biçimde denetlemekten ve onu cezalandırmaktan geçmektedir,
- Ortalama özelliklere sahip sıradan insan, genel karakteristik özellikleri nedeniyle değişime karşı direnç gösterir, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir.

Douglas McGregor X Teorisinde, çalışanlara yönelik olumsuz bir değerlendirme yapmıştır. Ancak daha sonra, X Teorisi'nin karşısına, çalışanlar

<sup>150</sup> Lee G.Bolman, Terrence E. Deal, **Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak**, (Çev.) Ahmet Alpay-Abdurrahman Tanrıoğen, Seçkin Yayıncılık,4.Baskı,2008, s.150

<sup>151</sup> Ömer Akgün Tekin, Murat Baş, vd. , **Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, s.83.

açısından oldukça olumlu bir değerlendirme sunan Y Teorisi'ni oluşturmuştur. Y Teorisi, X Teorisi'nden farklı bakış açılarını içermekte ve X Teorisi'nin tam tersidir. Bu bağlamda, Y Teorisi, X Teorisi'ne göre "modern" bir değerlendirme olarak da tanımlanabilir. Douglas McGregor'un Y Teorisini oluşturan varsayımları şu şekilde sıralanabilir;<sup>152</sup>

- İnsan doğası gereği tembel değildir, uygun koşulların ortamın sağlanması durumunda insan için çalışma süreci keyifli bir biçime sokulabilir,
- Oyun, eğlence gibi boş zaman eylemlerine benzer biçimde çalışmak da bir insan için en az bu eylemler kadar olağan bir süreçtir,
- Ortalama, sıradan bir insan, uygun koşullar sağlandığında öğrenmeye ilgi duymakta ve daha fazla sorumluluk almaya yatkınlık göstermektedir,
- İnsan otokontrol sağlayarak kurumun hedeflerine yönelik katkı sağlayabilir,
- Çalışanlara kurumun amaçları doğru bir şekilde açıklanırsa, çalışanlar da bu doğrultuda işbirliğine yanaşabilir ve böylece kurumun amaçları doğrultusunda hizmet edebilir,
- İnsanlar genel olarak amaçlarını belirlerken, erişebileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüllere göre seçme eğilimindedirler, bu bağlamda kurumun amaçlarına bağlılık, çalışanların elde edebilecekleri ödüllerle bağlantılıdır.

#### 2.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert ve arkadaşları gerçekleştirdikleri bilimsel çalışmaların sonucunda bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklar arasında sermaye ve insan unsurunun başta olduğunu kabul ederek, bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda Likert, 200'den fazla örgütün yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışmasından yola çıkarak, farklı nitelikler taşıyan örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı görgül araştırma sonuçlarına dayanarak yönetim sistemleri ve liderlik kavramına yönelik sistemleştirmeler ve sınıflamalar gerçekleştirmiştir. Likert'in yaklaşımına göre örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemleri ve bu sistemlere bağlı olarak liderlik yaklaşımları dört grup altında sınıflandırılabilir. Burada söz konusu olan her bir grup, bir takım varsayımları ve davranışları içerir.<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Ömer Akgün Tekin, Murat Baş, vd. a.g.e., s.83-84.

<sup>153</sup> İsmail Bakan, Yakup Bulut, *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31 (Ekim 2004), s.157.

Likert'in sistemleştirmesi sonucu ortaya koyduğu bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>154</sup>

### **Sistem 1: İstismarcı - Otokratik Sistem**

- Alt kademedeki çalışanlara karşı güven duymamaktadır,
- Alt kademedeki çalışanların karar alma sürecine katılması konusunda onlara söz hakkı tanımamaktadır,
- Kurum içinde kararlar yalnızca üst düzey yönetimler ve çalışanlar tarafından alınabilmektedir,
- Alt kademedeki çalışanlar baskı, tehdit ve ceza gibi negatif unsurlar aracılığıyla çalıştırılmaktadır,
- Biçimsel olmayan örgüt biçimsel örgüte karşı bir yapı olarak görülür,
- Ödüllendirme yoluna başvurulmamaktadır,
- Tüm koşullarda en üst düzey verim beklentisi mevcuttur.

### **Sistem 2: İyiliksever - Otokratik Sistem**

- Alt kademedeki çalışanlara karşı güven duyulmaktadır,
- Alt kademedeki çalışanların iş konusunda görüşlerine başvurma sıklığı düşüktür,
- Çalışanlara yönelik uygulanan cezalar affedilebilir, çalışanlar bazen de ödüllendirilebilmektedir
- Çalışanların inisiyatif almasına hak tanımamaktadır,
- İş disiplini ve çalışkanlık ön planda tutulur,
- Kontrol süreci karar mercii olan üst kademenin yetkisi dahilindedir,
- Biçimsel örgütün varlığından söz edilir.

### **Sistem 3: Katılımcı Sistem**

- Alt kademedeki çalışanlara belirli ölçülerde güven duyar,
- Önemli kararları yöneticinin kendisi vermeyi tercih eder,
- Çalışanlara fazlasıyla inisiyatif tanır,
- Genellikle alt kademedeki çalışanların görüşlerini alma eğilimi gösterir,
- Kurumdaki işlerin yürütülmesi konusunu alt kademedeki çalışanlara bırakır,
- Alt kademedeki çalışanlara sorumluluk verir,
- Çalışanlardan başarı gösterenleri değerlendirir,

<sup>154</sup> <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>, (Erişim Tarihi:17.12.2017).



- Kurumda verimli, yetkin bir kontrol sistemi kurar,
- Biçimsel olmayan örgütün varlığını reddetmez.

#### **Sistem 4: Demokratik Sistem**

- Alt kademedeki çalışanlarına karşı her konuda tam anlamıyla güven duyar,
- Genellikle alt kademedeki çalışanların görüşlerini alma eğilimindedir,
- Grup çalışmalarına karşı olumlu yaklaşarak, çalışanlara geniş inisiyatif hakkı tanır,
- Kararların birlikte ortak bir biçimde alınmasını uygun görür,
- Haberleşme süreci hem dikey hem de yatay biçimde gerçekleşmektedir,
- Alt kademedeki çalışanlara geniş sorumluluklar vererek, yetkiler tanımaktadır,
- Çalışanların bireysel gelişimine uygun koşullar oluşturur,
- Ödüllendirme süreci temeldir,
- Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır.

Likert'e göre sistem 1 'den sistem 4'e ne kadar çok yaklaşılsa örgüt o kadar başarılı olur. Sistem 3 ve sistem 4 tipi örgütlerde verimliliğin yüksek ve çalışanların memnun olduklarını savunmaktadır.

#### **2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Durumsal Liderlik kuramının kökleri 1970'li yıllardan sonra yapılan araştırmalara dayandırılmaktadır. Bu kuram temelinde durumlarla ve şartlarla bağlantılıdır. Bu yaklaşımın temelinde liderlik kavramı ele alınırken özel durumların kendine özgü şartları dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede durumsal liderlik kuramına göre liderlerin standartlaştırdıkları yaklaşımları tüm şartlarda geçerli olmamaktadır. Liderler davranış da bulunurken farklı kendine özgü koşulları, durum ve ortam değişkenlerini göz önüne alarak eyleme geçmelidirler. Söz konusu yaklaşım ayrıca bütünsellik özelliği de taşımaktadır, inceleme konusu temelde lider yerine gruptur. Bu yaklaşımda liderlik sürecinin; lider, çalışanlar ve koşullar arasındaki ilişkilerin bütününden oluştuğu vurgulanmaktadır.<sup>155</sup>

Lider, zaman zaman farklı davranış kalıpları içerisine girebilmektedir. Mevcut ortam ve şartlara bağlı olarak lider; kimi zaman iş öncelikli kimi zaman kişi öncelikli,

<sup>155</sup> Özge İlhan, Yasemin Fatma Tekin, vd. **Durumsallık Yaklaşımı**, [Http://Eytepe.Com/2016/02/24/Durumsallik-Yaklasimi/](http://Eytepe.Com/2016/02/24/Durumsallik-Yaklasimi/) 2015. (Erişim Tarihi:12.05.2017).

kimi zaman demokratik kimi zaman da otokratik davranış sergileyebilir. Durumsal Liderlik kuramı incelendiğinde her ortama ve her koşula göre en verimli yönetim şekli olmadığı gibi, her ortamda ve her zaman için geçerli olacak bir kurumsal yapı da bulunmamaktadır. Liderin davranışının mevcut koşullara bağlı olarak değişim göstermesi gibi kurumla ilgili her şey de mevcut koşulların niteliklerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Yönetim sürecinde geçerli olan ilkeler de aynı şekilde kurumsal nitelikler ve çevresel koşullara göre farklılaşabilmektedir.<sup>156</sup>

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, Veoom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Durumsallık yaklaşımlarının başlıcaları arasında yer almaktadır. Söz konusu bu yaklaşımların ortak noktası ise; görev veya ilişki ağırlıklı bir liderlik biçiminin tüm durum ve şartlarda geçerli olmayacağıdır. Örneğin kimi durumlarda görev merkezli bir liderlik biçimi daha etkili olabilirken kimi durumlarda ise tersine ilişki merkezli bir liderlik biçimi sürecin daha verimli ve etkin yürütülmesinde rol alabilmektedir.<sup>157</sup>

Durumsal liderlik modelleri ile ilgili yapılan araştırmalar, liderliği değişik durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak ele almışlardır. Bu modele göre liderlik, ortama göre değişebilir davranışlardan oluşur.

#### **2.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Durumsal kuramcılar arasında yer alan Fiedler ve Chemer'in, liderliğe yönelik yaklaşımlarının özünde liderlerin; çalışanları motive etme, onlara yön verme, onları kontrol etme, çalışanlara öncülük etmek ve çalışanların hedeflerine erişmelerinin sağlanmasında etkili olunması gibi özellikler taşıması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Fiedler'e göre liderler, hem sözel hem de sözel olmayan davranışları ile örgüt çalışanlarının çalışma verimleri üzerinde bir etkiye sahiptirler. Her zaman ve her koşulda ne anlayışlı liderler, ne de yapıyı kurucu liderler etkili olurlar. Fiedler göre bir liderin etkili olması için bu tür davranışlar ve özellikler her zaman yeterli olmamaktadır. Fiedler liderin davranış gösterme biçimini, davranışın gerçekleştiği mevcut ortamın kendine özgü nitelikleri çerçevesinde dikkate almaktadır. Fiedler'e göre, kişilik ile durum arasındaki etkileşimin sonucunda davranış meydana

---

<sup>156</sup> İlhan, Tekin, vd., a.g.e.

<sup>157</sup> Demir, Yılmaz, vd.,a.g.e., s.134.

gelmektedir. Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik araştırmalar şöyle özetlenebilir.<sup>158</sup>

**Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Bu ilişki türü izleyenlerin lidere karşı duydukları güveni ve bağlılığı ifade etmektedir. Liderin kişilik özellikleri bu ilişki türünde liderin izleyenlerini etkileme derecesini belirleyecektir. Lider ve izleyenlerinin birbirlerine karşı olan güven duygusu bu ilişki türünde lider ve grup üyeleri arasında yakın bir ilişkinin oluşmasını sağlayarak, liderlik için verimli bir ortamın meydana gelmesine katkıda bulunur.

**Başarılacak İşin Niteliği:** Kurum içinde sürekli yapılan işler oldukça net yöntemlere bağlıdır ve nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Sürekli yapılmayan karışık işler ise tamamen işi yapacak olan kişilerin yaklaşımlarına bağlı olabilmektedir. Etkin bir biçimde yapılandırılmış ve tanımlanmış işlerin gerçeleştirilmesi için net, belirlenen tek bir yöntemin olmasına karşılık, yapılması net olmayan ve iyi açıklanmamış işlerin ise tek ve belirli bir çözümlü yoktur.

**Liderin Mevkie Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Liderin pozisyonunun grup üyelerini, liderin emirlerini kabul etmeye zorlanmasının derecelendirilmesiyle ilgili olan bu başlığa göre lider, çalışanlara ödöl verme, ceza uygulama, içinde yükselme, işten çıkarma durumlarında resmi yetkiye sahiptir. Kurumsal mevkide ise, pozisyon gücüne sahiptir. Bir organizasyonda liderin sahip olduğu yetkileri kimi zaman geniş olabilirken kimi zaman ise daha sınırlı olabilmektedir. Eğer liderin yetkileri geniş ise, liderlik için pozitif bir ortamın varlığı söz konusudur. Eğer liderin yetkileri sınırlıysa fazla değilse liderlik için negatif bir ortamdandır söz edilebilir.<sup>159</sup>

Fiedler'in Liderlik Modeli davranışsal liderlik teorisinde farklı olarak hangi durumlarda ne tür bir liderlik tarzının başarılı olacağı ile ilgilidir. Fiedler'e göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun liderlik davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bu model uygun durumların oluşmadığı halde ise liderin değiştirilmesi değil organizasyonun durumunun liderin tarzına göre değiştirilmesinin uygun olacağını savunduğu için eleştirilmiştir.

---

<sup>158</sup>Necip Çetin, *Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Faköltesi Dergisi, 2008, s.78.

<sup>159</sup> Koçel, a.g.e., 585-586

### 2.4.3.2. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarına katkıda bulunan kuramcılar arasında Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımlarından yola çıkan Hersey ve Blanchard da sayılabilir.<sup>160</sup> Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen modele göre her görev farklıdır ve her görev türü farklı bir liderlik tarzı gerektirir.

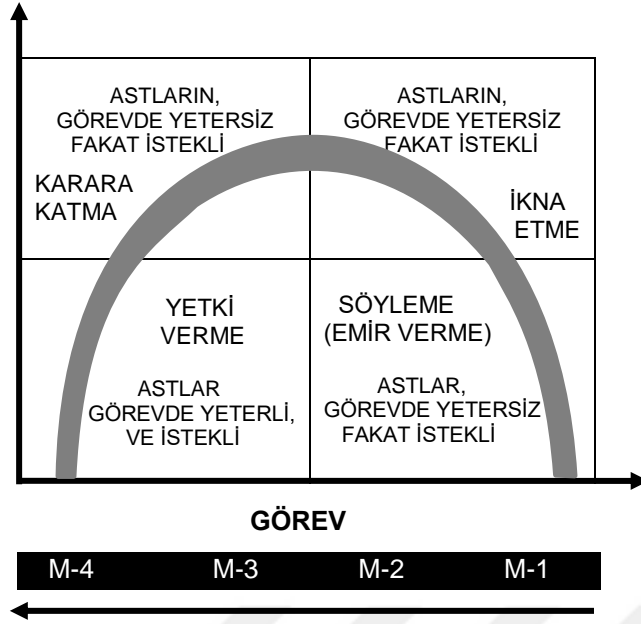
Tüm koşullara uygun bir liderlik biçimi olduğu düşüncesinin karşısında yer alan Hersey ve Blanchard, "olgunluk" kavramının astlar üzerinde yarattığı etkiyi ele almışlardır. Hersey ve Blanchard'a göre etkili liderlik için mevcut koşulların gerektirdiği gereksinimler astların olgunluk düzeyleriyle bir arada incelenmelidir. Hersey ve Blanchard'ın kuramsal yaklaşımlarında olgunluk olarak söz edilen süreç, astların zamanla sorumluluk kabul etme şekillerinin, ilgilerinin, tecrübelerinin ve motivasyon unsurlarının farklılaşmasıyla ilgilidir. Kurama göre süreç içinde astların olgunlaşma düzeyi de en aşağı düzeyden olası en üst düzeye doğru ilerleme gösterecektir.<sup>161</sup>

Lider, liderlik biçimini belirlerken kendini izleyenlerin olgunluk seviyelerini göz önünde bulundurmaktadır. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu dört liderlik stili; Emir verme, İkna etme, Karara katma, Yetki verilmesi, şeklinde belirtilebilir. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

---

<sup>160</sup> Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayıncılık 8. Baskı, İstanbul, 2008, s.541.

<sup>161</sup> İlhan, Tekin, vd., a.g.e.



**Şekil 5** Hersey-Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.<sup>162</sup>

- M-1 :Emir verme,(Tellin): Bu söylemi izleyen çalışanların olgunluk seviyesi düşüktür. Bu koşullarda lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesine ve yüksek beceri kazanmalarına katkı sağlamalıdır.
- M-2 :Satma, İkna etme (Selling):Çalışanların olgunluk seviyesi biraz daha yüksektir. Lider buradaki koşullarda göreve öncelik verirken bir yanda da çalışanlarla yakın bir diyalog kurma çabası içine girmelidir.
- M-3 :Karara katma (Participating): Bu aşamadaki çalışanların olgunluk düzeyi yüksektir. Çalışanlar yüksek bir yeti ortaya koyduklarında liderin, göreve daha az ancak çalışanlara daha çok ilgi göstermesi gerekmektedir.
- M-4:Yetki verme (Delegating): Çalışanların olgunluk seviyesinin en yüksek olduğu aşamadır. Burada çalışanlar hedefleri sonuca ulaştırma noktasında kendi kendilerine yeterli olabilmektedir. Bu bağlamda lider de hem göreve hem de çalışanların ilişkilerine de daha sınırlı bir biçimde değer vermelidir.<sup>163</sup>

#### 2.4.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Yol amaç yaklaşımı Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, temelde isteklendirme konusundaki beklenti kuramına dayanmaktadır. Liderler, yol amaç yaklaşımı temelinde hareket ettiklerinde

<sup>162</sup> Zel, a.g.e., s.123.

<sup>163</sup> Zel, a.g.e., s.123.

organizasyonun yapısındaki konumlarından faydalanarak alt kademelerdeki çalışanlarına destek vermekte, çalışanlarını ödüllendirmekte ve böylece çalışanlarının beklentilerini gerçekleştirerek amaçlarına ulaşabilmektedirler.<sup>164</sup>

Yol-amaç modeli, liderin değişik şartlarda değişik davranışlar sergileyebileceğini öne sürerek dört liderlik davranışı belirler. Bu liderlik davranışları; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik lider tarzlarıdır.

House ve Mitchell'in ileri sürdüğü dört tür lider davranışı şunlardır.<sup>165</sup>

- Katılımcı Liderlik: Bu başlık altında yer alan lider herhangi bir konuda karara varmadan önce çalışanlarına sorarak onların düşüncelerini dikkate alır. İş planlaması ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının aktif olarak rol almaları konusunda onları cesaretlendirir.
- Destekleyici Liderlik: Çalışanların duygusal durumlarının dikkate alındığı bu liderlik yaklaşımda çalışanların mutluluğu ve onlarla yakın diyaloglar geliştirilmesi ve onların gereksinimleri lider için ön plandadır.
- Yönlendirici Liderlik: İşe dair açıklama ve öneriler yapar, işi koordine edip kuralları belirler.
- Başarı Merkezli Liderlik: Sonuca odaklanıp amaçları belirleme, başarı ve performansı artırma ve ölçme davranışlarını gösteren liderlik tarzıdır.

Yol-Amaç yaklaşımına göre liderler alt kademelerde çalışan kişileri yakından tanımalı ve onların genel durumlarını çok iyi bir biçimde saptayarak sonuca ulaşmalıdırlar. Bir lider ancak, bu sürecin neticesinde uygulamaya koyacağı liderlik biçimini belirleyebilir. Tüm bu durum saptamalarının sonucunda uygulamaya konacak liderlik biçimi astlar tarafından da destek görecektir. Bu tür bir uygulamaya başvurulmadığı zaman uygulanacak olan liderlik biçiminin başarı elde etme şansı oldukça düşüktür.<sup>166</sup>

#### 2.4.3.4. Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen bu kuramsal yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Kuramsal yaklaşımda üzerinde durulan konu başlığı bir liderin karar verme sürecidir. Kuramda

<sup>164</sup> İlhan, Tekin, vd., a.g.e.

<sup>165</sup> Cemal Öztürk, *Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları*, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 8, 2016, s.3090.

<sup>166</sup> İlhan, Tekin, vd., a.g.e.

liderlik sürecinde gerçekleştirilmesi gereken en önemli olgunun karar vermek olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca kuramsal yaklaşıma göre karara varmak tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında alt kademedeki çalışanların alınan kararlara katılım göstermesi de önem taşımaktadır. Astların kararlara katılım süreci kurumun saptanan amaçlarına erişmesini de kolaylaştırmaktadır.<sup>167</sup>

Söz konusu yaklaşımda aynı liderin değişik liderlik biçimleri sergileyebileceği öngörülmektedir. Bu modelde lider davranışının yalnızca bir bölümü olan karar vermede astların katılımı üzerinde durularak, söz konusu kararın niteliğinin de bir yandan korunmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Böylece bu yaklaşıma göre alınan kararların astlarca da daha kolay kabul edilmesi de gerçekleşmektedir.<sup>168</sup>

Vroom-Yetton Karar Modelinin varsayımına göre, hiçbir liderlik tarzı veya karar alma süreci tüm durumlar için geçerli değildir. Duruma en uygun süreci bulmak için bir dizi faktörün göz önünde bulundurulması gerekir. Bunlar, zaman kısıtlamaları, gereken takım katılımı seviyesi ve nihai kararın kalitesidir.

Vroom ve Yetton' un Karar Ağacı Kuramında yedi farklı durumda uygulanacak beş tür liderlik şekli vardır, bunlar şöyle sıralanabilir:

**Otokratik-1(AI):** Lider, eldeki mevcut bilgilerden yola çıkarak sorunu kendi kendine çözümler.

**Otokratik-2(AII):** Lider, alt kademelerdeki çalışanlardan ek bilgi isteyerek sorunu kendisi çözümler.

**Danışmacı-1(CI):** Lider, karara varmadan önce alt kademelerdeki çalışanların düşüncelerini ve önerilerini öğrenir, ardından karara kendisi varır.

**Danışmacı-2(CII):** Lider, karara varmadan önce grup olarak alt kademelerdeki çalışanların düşünce ve önerilerini dikkate alır, ardından kararını kendisi verir.

**Grup-1(GI):** Lider, alt kademelerdeki çalışanlarıyla sorunları kişisel olarak tartışır ve ortak bir karara varılır.

**Grup-2(GII):** Lider, grup biçiminde tüm çalışanlarını bir araya getirerek ve kendi düşüncesi doğrultusunda çalışanları yönlendirmeden, onlarla birlikte demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alır.

---

<sup>167</sup> Güney, a.g.e., s.402.

<sup>168</sup> Tamer Keçeciöğlü, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, Kasım 1998, s.145.

**Yetki Devreden(DI):** Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu alt kademedeki çalışanına vererek ondan ne şekilde bir çözüme ulaşacağını bildirmesini ister.<sup>169</sup>

Bahsedilen bu beş karar davranışından Vroom ve Yetton yedi durumsal soru yolu ile sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Sorulara verilen evet veya hayır yanıtıyla lider, yukarıdaki beş tür davranıştan birini seçebilmektedir. Normatif karar modelinde karşılaşılan en önemli sorun, problemin açık ve net olarak tanımlanmamasıdır. Liderin elinde gerekli bilgi yoksa bu da problemin eksik ya da yanlış tanımlanmasına neden olacaktır.<sup>170</sup>

#### **2.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Reddin'e kadar liderlik, ilişki ve görev boyutu olmak üzere iki boyutta açıklanmaya çalışılmıştır. Reddin, bu iki boyuta yeni bir boyut olan "etkililik" boyutunu eklemiştir.<sup>171</sup> Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu biçimde açıklanabilir: Görev yönelimli liderler, hem kendisinin ve hem de alt kademelerdeki çalışanların tüm çabalarını örgütün ya da grubun hedefini gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve alt kademelerdeki çalışanların düşüncelerine saygı duymak biçiminde tanımlanabilir. Etkililik boyutu ise liderin sahip olduğu pozisyon gereği yapmakla yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme ölçüsü şeklinde tanımlanabilir.<sup>172</sup>

Ohio Modelini temel alan Reddin, liderle alt kademedeki çalışanlar arasındaki ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz olması; liderin yetkisinin geniş ya da sınırlı olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım saptamıştır.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Zel, a.g.e., s.129-130.

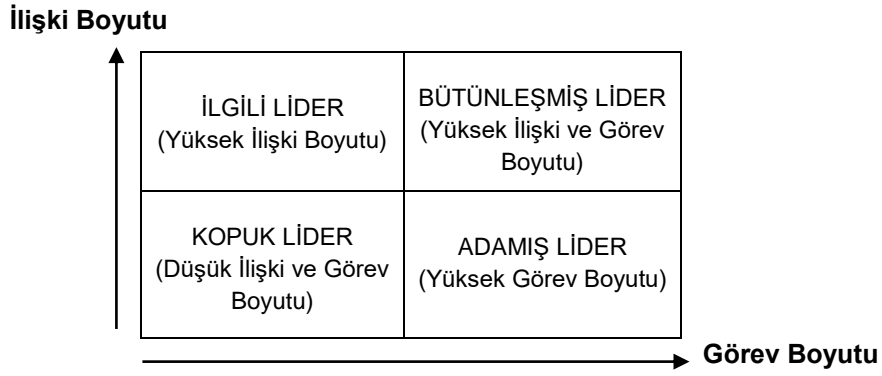
<sup>170</sup> Gökhan Arslan, *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.19, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

<sup>171</sup> İlhan Tekin, vd., a.g.e.

<sup>172</sup> Karahan, a.g.e., s.12.

<sup>173</sup> Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, *Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2005 Cilt:12 Say :2,s.63.64.





**Şekil-6** Reddin'in Temel Liderlik Tarzları<sup>174</sup>

Bu dört temel yönetim yaklaşımı şu şekilde ifade edilebilir.<sup>175</sup>

- **İlgili Lider (yüksek ilişki-düşük görev):** Lider kendini izleyenleri oldukları gibi kabul edip onlarla ilişki kurmaya odaklanır, meydana gelebilecek fikir anlaşmazlıklarını çözüme ulaştırma konusunda uzlaşmacı bir yaklaşım sergiler.
- **Bütünleşmiş Lider (yüksek ilişki-yüksek görev):** Katılımcı bir anlayışı destekler ve takım çalışması liderin önem verdiği başlıca unsurlar arasındadır. Lider, sorunların kaynağını tespit edip hatalardan ders alma eğilimindedir.
- **Kopuk Lider (düşük ilişki-düşük görev):** Lider kurallara bağlılık göstererek hataları düzeltmeye çabalar. İlişki seviyesi düşük olduğundan gerçekleştirilmesi planlan işleri yazılı biçimde bildirir ve örgütte meydana gelmesi olası anlaşmazlıklardan kaçınma eğilimi gösterir.
- **Kendini Adanmış Lider (düşük ilişki-yüksek görev):** Lider kendisini izleyenler üzerinde otorite kurma çabası içindedir. Lider emir verirken genellikle sözlü iletişim içerisindedir, takım çalışmalarında etkin ve manipüle edicidir, ortaya çıkan hataları cezalandırma eğiliminde olup çatışmaları ise genelde bastırarak çözüme ulaştırma yolunu tercih etmektedir.

<sup>174</sup> Ömürganülşen, Sevim, a.g.e., s.94.

<sup>175</sup> Cemal Öztürk, *Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları*, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 8, 2016, s.3093.

### **Reddin' in Etkili Liderlik Biçimleri:**

**Yönetici:** Birey de görev de önem verilen unsurlardır. Bu liderlik şeklinde ilişki ve görev boyutu dengelenmiştir. Etkili bir biçimde bireyleri motive etmektedir. Performans için üst düzey standartlar belirler. Bireysel farklılıkların ayırındadır ve bu farklılıkları dikkate alarak ve ekibiyle birlikte oluşturacağı bir yönetim anlayışını benimser.

**Geliştirici:** Göreve insana ya da ilişkiye verdiğiinden çok daha az önem verir. Bu tür liderlik tarzını tercih eden yöneticiler insanlara karşı güçlü bir güven duygusu içindedir. İnsanların bireysel gelişimi bu tarz liderlik anlayışını benimseyen liderlerin başlıca ilgi alanına girmektedir.

**İyi Niyetli Otokrat:** Görev bu liderlik anlayışını benimseyen liderlerde bireye göre daha önemlidir. Lider bireye sınırlı biçimde ilgi gösterir. Lider, isteklerinin farkındadır ve bu isteklerini ne şekilde elde edeceğini bilmektedir. Bu isteklerini gerçekleştirirken çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir yaklaşım içerisindedir, onları gücendirmez.

**Bürokrat:** Bu liderlik tarzında, lider kurallara ve prosedürlere uymakla birlikte, aynı zamanda insanlara ve göreve çok az ilgi gösterir. Kuralları uyarak süreci kontrol etmek ve sürdürmek ister. Lider iyi niyetli ve dikkatli görünmektedir.<sup>176</sup>

### **Reddin' in Etkisiz Liderlik Biçimleri:**

**Uzlaştırıcı:** Görev veya bireyden yalnızca birine önem verilmesi gereken koşullarda hem göreve hem de bireye çok fazla önem verilmektedir. Bu liderlik tarzında lider karar verme sürecinde çok fazla etkin olamamaktadır, baskılardan fazlasıyla etkilenme eğilimindedir.

**Misyoner:** Misyoner liderler uygun olmayan koşulların gerçekleşmesi durumunda bireye çok fazla önem verirler, yapılacak olan göreve önem vermezler. Bu liderler için kendi kendine uyum çok önemlidir.

---

<sup>176</sup> İlhan, Tekin, vd., a.g.e.

**Otokrat:** Bu liderlik türü normal olmayan durumlarda göreve çok fazla önem verir, insanlar ve onlarla olan ilişkilere ise önem vermezler. Lider, diğer kişilere güven duymaz yalnızca eldeki işe önem verir.

**İlgisiz:** Bu liderlik tarzında gerekmeden koşullarda bireye de yapılacak olan işe de çok önem verilirken, yeterli ilgi gösterilmez. Lider, genel olarak edilgen ve ilgisiz olarak tanımlanır çalışanlarla bilgiyi paylaşmaz.

Reddin'in ortaya koyduğu bu sekiz liderlik biçimi, liderlik davranışlarına ilave olan sekiz ayrı liderlik davranış biçimi değildir. Bu söz konusu liderlik tarzları yalnızca, dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan koşullarda kullanılmalarının neticesinde adlandırılmalarıdır.<sup>177</sup>

#### 2.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Yakın dönemde yönetim alanında yapılan çalışmalar, liderlik biçimlerindeki geleneksel modellerin yetersiz olduğu neticesini ortaya çıkarmış ve bu durumun sonucunda yeni liderlik modelleri geliştirilmiştir. Söz konusu bu modern kuramsal yaklaşımlarla birlikte geleneksel modellerde üzerinde fazla durulmayan liderlik süreci değişik açılardan incelenmeye başlanmıştır. Geleneksel modellerle modern yaklaşımlar arasında dikkat çeken en önemli farklılık; lider ile onu takip edenler arasındaki ilişkinin boyutunun çalışmaların temel yaklaşımını meydana getirmesidir. Modern anlamda liderlik biçimi, liderlik sürecinin rastlantısal olarak meydana gelmediğini savunmaktadır. Modern yaklaşımlara göre lider, sahip olduğu vizyonu kendisini izleyenlerle paylaşarak ortak bir vizyon biçimine dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişidir.<sup>178</sup>

##### 2.4.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi

Bu liderlik tarzı, literatüre görece yeni girmiştir. Yeni liderlik yaklaşımlarının önde gelen modern tarzlarından biri olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bu liderlik yaklaşımı, modern yönetim kuram ve araştırmaları arasında dikkat çeken bir liderlik anlayışıdır.<sup>179</sup>

<sup>177</sup> Ömürganülşen, Sevim, a.g.e.,s.96.

<sup>178</sup>Öznur Bozkurt, Murat Güral, *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol. 13 – Sayı/No: 4 (1-14), s.5.

<sup>179</sup> Eraslan, a.g.e., s.2.

İlk defa James MacGregor Burns tarafından ortaya konulan Dönüşümcü Liderlik kavramına ardından Bernard Bass tarafından katkıda bulunulmuştur. Bass, etkileşimci ve dönüşümcü lider arasındaki farkları ortaya koyarak, Burns'ün düşüncelerini sürdürmüştür. Burns'ün bakış açısına göre bu liderlik tarzı, liderin ve izleyicilerin birbirlerini destekleyerek, birbirlerini pozitif yönde etkilemeleri ve birbirlerinin motivasyonlarına katkı sağlamaları biçiminde medyana gelmektedir. Vizyon sahibi olmaları ve güçlü kişilik özellikleriyle dönüşümcü liderler, izleyicilerini etkileyerek, onlara yaşama ilişkin beklentileri konusunda ilham vererek onları değişmeye yönelik motive edebilmektedirler.<sup>180</sup>

Dönüşümcü liderlik Leithwood'un yaklaşımlarına göre insanların misyonlarının ve vizyonlarının yeniden tespit edilmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe erişebilmek için sistemin tekrardan yapılandırılmasıdır. Karşılıklı desteğe dayanan ve lideri destekleyenlerin lider düzeyine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar olarak hareket ettiği bir ilişki türüdür.

Mitchell ve Tucker'a göre: Dönüşümcü liderler, yeni kurumsal prensip ve tutumlar oluşturmaya ve bunların benimsenmesine odaklanmaktadır.<sup>181</sup>

Dönüşümcü liderlik dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar: İdealleştirilmiş etki (karizma), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek biçimde sıralanabilir. İdealleştirilmiş etki, liderin alt kademedeki çalışanlarla birlikte ortaklaşa bir biçimde vizyon ve misyon meydana getirmesidir. Telkinle güdüleme ise liderin yalın kimi duygusal unsurlardan yararlanmasıyla alt kademelerdeki çalışanlarla güçlü bir ortak amaç duygusu meydana getirmesidir. Entelektüel uyarım, bilişsel gelişmeyi, rasyonaliteyi ve problem çözmede dikkatli olmayı belirtmektedir. Bireysel destek ise, alt kademedeki çalışanların yetiştirilmesi ve onların vizyon yaratabilmeleridir.<sup>182</sup>

Dönüşümcü liderlerin, sahip oldukları nitelikler, bu liderlik tarzının örgütler tarafından aranan liderlik tipleri arasına girmesine neden olmuştur.

<sup>180</sup> Sema Yiğit, Hakan Yazarkan, *Liderlik Tarzi İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41. Sayı Temmuz 2014, s.73.

<sup>181</sup> Eraslan, a.g.e., s.4-6.

<sup>182</sup> Necati Cemaloğlu, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007, s.79.

Dönüşümcü liderlerde bulunan bazı özellikler;<sup>183</sup>

- Kişisel değerlere ve inançlara sahip liderlerdir.
- Kurum amaçlarına erişme kararlılığına ve inancına sahip liderlerdir.
- Yaratıcı bireylerdir.
- Kurum için daha olumlu bir gelecek planlamaktadırlar.
- Bir örgüt kültürünün oluşturulmasına katkı sağlarlar.

#### 2.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Transaksiyonel liderler, rol ve görev gereklerini açıklayarak saptanan amaçların istikametinde izleyenlere öncülük ederek ve onların motivasyonlarını artırırılar. Bu liderler, çalışanlarıyla eşit biçimde ilgilenerek beklentileri ve kuralları açıklarlar, alt kademelerdeki çalışanların kurallar çerçevesinde davranmalarını sağlayarak görev odaklı davranışlarla çalışanlar üzerinde etkide bulunmaktadır.<sup>184</sup>

Bass'ın yaklaşımlarına göre bu etkileşimci lider, çalışanların performansına ilişkin beklentilerini saptayarak, bu beklentilere ne şekilde karşılık verileceğini açıklayarak, çalışanların performanslarını değerlendirme konusundaki ilkeleri detaylı biçimde ortaya koyar, çalışanların amaçlara erişip erişemediği konusunda geri bildirimde bulunur ve karşıladıkları amaçlara uygun olarak ödüllendirilmelerini sağlar.<sup>185</sup>

Etkileşimci liderliğin temel yaklaşımı; lider ve onu izleyenler arasındaki karşılıklı ilişki durumudur. Etkileşimci liderlikte, grup üyeleri liderlerinin onlara yönelik vaat ettikleri ödüllerle motive edilmekte ya da olumsuz bir biçimde azarlama gibi yaklaşımlar ile düzeltilmektedir.<sup>186</sup>

#### 2.4.4.3. Otokratik Lider

Otokratik liderler katı kuralları olan muhalefetten hoşlanmayan, izleyicilerine söz hakkı vermeyen, kararları tek başlarına alan ve bu kararların değişikliğe

<sup>183</sup> Haluk Tanrıverdi, Safiye Pasaoğlu, *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Yaz-2014 Cilt:13 Sayı:50, s.275-276.

<sup>184</sup> Belma Keklik, *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi, 2012, s.78.

<sup>185</sup> Yiğit, Yazarkan, a.g.e., s.72.

<sup>186</sup> Eraslan,a.g.e.,s.6.

uğramadan uygulanmalarını talep eden, otoriter ve kuralcı liderlerdir. Bu liderlik tarzında lider çalışanları takdir etmemekte, sürekli olarak kontrol etmekte, sorumluluk almalarına izin vermemekte ve emir vererek çalışanları sorumluluklarını yerine getirme konusunda ikna etmektedir. Genel anlamda bu liderlik tarzı olumlu bir kavram gibi gözükmemekle birlikte, kurumlara verdiği zararların yanında birtakım yararlar da sağlamaktadır. Otokratik liderlik her ne kadar insani ilişkiler açısından zayıf kalsa da kriz dönemlerinde kararların tek elde toplanması ve bu nedenle kaynakların kolayca, hızlı bir şekilde kontrol edilmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>187</sup>

Otokratik lider tipiyle ilişkili olarak Adorno'nun gerçekleştirdiği bir araştırmada bu tür bireylerde aşağıdaki ortak özelliklerin bulunduğunu belirlemiştir.<sup>188</sup>

- Topluma uyum sağlamaya ciddi bir biçimde önem verme.
- Kişiliğinin değişmemesi ve genel anlamda değişiklikten hoşlanmama.
- Genel anlamda ast-üst ilişkilerine önemseme.
- Yetki sahibi bireylere ve gruplara yakın olma ve dönük olma.
- Yabancı ve azınlık gruplarına karşı anlayışsız olma.
- Gelenekçi bir yapıya sahip olma.

Merkezi otoriteye sahip olan ve kararları tek başlarına veren otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede resmi yetkilerinden, ödüllendirme güçlerinden ve cezalandırıcı güçlerinden yararlanmaktadırlar. Otokratik liderler, işle ilgili durumların tamamını baştan saptayarak çalışanlarına aktarırlar ve çalışanlar nasıl davranacaklarını bu şekilde önceden öngörebilmektedirler. Gücün ve sorumluluğun tamamına sahip olan otokratik liderler, temelde izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Başka bir anlatımla, hedeflerin ve ilkelerin saptanmasında iş görenlerin söz hakkı yoktur. Çalışanlar yalnızca liderlerinden aldıkları emirleri eksiksiz bir biçimde yerine getirmekten sorumludurlar.<sup>189</sup>

Otokratik liderliğin en önemli faydası, yönetim ve karar alma yetkisi sadece liderde olduğu için kararların hızlı alınıp uygulanması gereken olağanüstü

<sup>187</sup> Serol Karalar, Derman Küçükaltan, *Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt:11, Sayı:41,Ocak 2014, s.172.

<sup>188</sup> Erdem Taşdemir, *Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler, İletişim Kuram Ve Araştırma*, Dergisi Dergisi ,Güz 2009, Sayı:29, s.157.

<sup>189</sup> Tengilimoğlu,a.g.e., s.7.

durumlarda çok ivedi davranılabilmektedir. Otokratik liderliğin en önemli sakıncaları ise örgüt çalışanlarının inanç ve duygularının dikkate alınmaması, alınacak kararlarda liderden başka hiç kimsenin söz sahibi olmaması, buna benzer durumlardan ötürü çalışanların iş yapma isteğinin körelmesi ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesi, bütün bunların sonucunda da örgüt içinde çatışmalar yaşanmasıdır.

#### 2.4.4.4. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik biçimi, insan ilişkilerine en fazla önem veren liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu liderlik biçimde merkezi bir otorite bulunmamaktadır. Lider ve izleyicileri aynı amaç için birlikte hareket etmektedir. Çalışanlar, gerçekleştirdikleri işe etkide bulunan süreçler hakkında bilgilendirilmekte, düşüncelerini ifade ederek öneriler getirmeleri için lider tarafından desteklenmektedirler.<sup>190</sup> Demokratik lider sorumluluğun tamamını almaktan çok sorumluluğu dağıtmaya önem vermektedir. Grup içi sosyal dayanışmayı arttırmaya, çatışmayı da azaltmaya çalışır. Demokratik liderliğin başarısı, lider olmadan da grubun yalnız olarak iş sürecini devam etme seviyesiyle saptanır.

Demokratik liderin nitelikleri madde başı olarak şu şekilde sıralanabilir,<sup>191</sup>

- Liderin grup üyelerini tartışmak için yönlendirmesinin neticesinde grup ilkeleri saptanır.
- Tartışma sürecine girmeden grup üyelerine tartışma konusu hakkında genel bilgi verir. Teknik bilgi için lider, grup üyelerine seçenekler sunarak ve seçim işini grup üyelerine bırakmaktadır.
- Sorumluluğun dağıtımını konusunda ve iş bölümünün meydana getirilmesi grubun kararlarına bırakılmaktadır.
- Lider yargılama ve eleştirilerinde öznel olmaktan kaçınır.

Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyenleri ile paylaşırlar. Bu durum karar mekanizmalarının yavaş işlemesine neden olabilir. Demokratik liderlik anlayışında acele karar verilmesi gereken durumlarda sorunlar yaşanabilir. Demokratik liderler alacağı kararlara izleyenlerini dahil eder. Bundan dolayı

<sup>190</sup> Hasan İbicioğlu, H. İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, *Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl.2009, Cilt.14, Sayı.2, s.6.

<sup>191</sup> Güney, a.g.e., s.384.

hedeflerin, plan ve politikaların tespit edilmesinde, iş paylaşımının yapılmasında ve işle alakalı görevlerin belirlenmesinde astların fikirleri ve düşünceleri, liderin davranışlarında belirleyici olur. En büyük eksikliği zaman kayıplarına sebep olması, önemli veya önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesine neden olmasıdır.<sup>192</sup>

#### 2.4.4.5. Paternalist (Babacan) Liderlik

Son zamanlarda kurum alan yazınındaki paternalist liderliğin tanımı ve kapsamı hakkında genel bir ortak görüşten söz edilememekle birlikte, kavramın kökenleri ataerkil yönetim anlayışına kadar götürülebilir.<sup>193</sup> Feinberg paternalizmi, bireylerin kendilerine zarar vermelerinin önüne geçebilmek veya bireylerin kendi yararları doğrultusunda onlara liderlik etmek olarak açıklarken; Hershey ise bu kavramı devletin toplumsal yaşamda bireylere, çocuklarına davranışta bulunan bir ebeveyni gibi davranması biçiminde tanımlamaktadır. Paternalizmin yasal bir güç olarak algılanmasını sağlayan en dikkat çekici niteliği ise çeşitli simgesel anlam kodları etrafında iktidarın içselleştirilmesine dayanmasıdır.<sup>194</sup>

Frah ve Cheng, paternalizm kavramının sosyal ilişkiler üzerine kurulmuş Konfüçyen yaklaşımdan yayıldığını belirtmektedir. Kurumlarda paternalizm batıda gerçekleştirilen ve kültürler arası çalışmalarda yeteri kadar incelenmemiş olmakla birlikte, kolektivist kültürlerde sıklıkla karşılaşılan bir olgudur. Paternalizm, ikili ilişkilerin özelliğini ve bu ilişkide tarafların davranışlarını ortaya koymaktadır. Paternalist nitelik taşıyan liderlerde, üst ile ast arasındaki ilişki biçimi, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiyle benzerlik göstermektedir.<sup>195</sup>

Bu tarz liderler, çalışanlarının hem iş yerinde ve hem de iş dışındaki özel yaşamları üzerinde söz sahibi olabilmektedirler. Paternalist lider, yaşamın her alanında çalışanını kontrol etmek niyetindedir. Paternalist lider, çalışanlarına iş yerinde liderlik ettiği kadar, onların özel yaşantılarına da girerek her alanda onlara karşı korumacı bir tutum içinde olduğunu ve her tür koşulda onların iyiliği için eylemde bulunduğu imajını oluşturmayı hedeflemektedir.<sup>196</sup>

---

<sup>192</sup> Eren,a.g.e., s.453.

<sup>193</sup> Ali Baltacı, **Paternalist Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması**, Türk Eğitim Dergisi 2017, Cilt 2, Sayı 1, s.44.

<sup>194</sup> Nurgül Çalışkan, Aziz Gökhan Özkoç, **Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi**. Journal of Yasar University, 2016, s.241.

<sup>195</sup> Keklik,a.g.e., s.79.

<sup>196</sup> Baltacı,a.g.e.,s.45.



#### 2.4.4.6. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramı, Mason ve Hambrick adlı iki bilim adamı tarafından 1984 yılında geliştirilmiştir. Hambrick ve Mason'a göre, üst düzey yöneticilerin eğitim durumları, yaşları, tecrübeleri ve diğer özellikleri, sahip oldukları bilgi türü ve düzeyini ve buna bağlı olarak örgütle ilgili aldıkları önemli kararları ve doğal olarak örgütün performansını da etkilemektedir. Bu liderlik kuramı Üst Kademe Teorisi'nden yola çıkılarak gelişmiştir.<sup>197</sup>

Bu konu başlığında literatür taraması yapıldığında araştırmacıların stratejik liderlikle ilişkili değişik yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Yılmaz'a göre stratejik liderlik; "geleceği öngörerek şekillendirmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızlı stratejik değişimi sağlayabilmektir."<sup>198</sup>

Ireland ve Hitt stratejik liderliği, ulaşılabilir hedefler konularak bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için vizyon belirlenmesi, ekip çalışması yapılması, sorunlarla karşılaşılması durumunda değiştirilebilir ve esnek olunması ve stratejik düşünme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar.

Ülgen ve Mirze göre ise; "Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen hemen her özellik stratejik lider için de geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu tanım gereği, işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır."<sup>199</sup>

Stratejik liderlik diğer liderlik kuramlarından iki biçimde ayrılmaktadır. Bunlardan ilki; stratejik liderliğin yalnızca yöneticilerle ilgili olmasıdır. İkincisi ise, yöneticilerin yalnızca rutin görevlere değil de stratejik aktiviteler üzerine de odaklanmasıdır.

<sup>197</sup> Uğurluoğlu, Çelik, a.g.e., s.125.

<sup>198</sup> Hakan Yılmaz, **Stratejik Liderlik**, 2.Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, İstanbul, 2010, s.23.

<sup>199</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım 6. Baskı İstanbul, Nisan 2013, s.413.

Stratejik liderlik kurumların rekabet avantajı yakalamasını sağlayarak, verimli bir şekilde eylemlerini sürdürmesinde rol oynamaktadır. Ayrıca teknolojik dönüşümler ve değişen çevresel koşullarına uyarak kurumun gerekli değişimleri gerçekleştirebilmesi açısından da dikkate değer bir liderlik kuramıdır.<sup>200</sup>

#### 2.4.4.7.Vizyoner Liderlik

Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon geleceğe yönelik bakış açısını değiştirmek için de kullanılmaktadır. Bir diğer tanıma göre vizyon bir örgütün, gelecekte alacağı “ideal” durum olarak da tanımlanabilir. Vizyon uzun vadeli düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma, başkaları ile öngörü oluşturmaktır.<sup>201</sup>

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir gözle bakabilen liderdir. Herkesin gördüğünden farklı olarak yeni bir bakış açısı ile geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilme niteliğine sahip olduğu düşünülen liderin bu farklı bakış açısı vizyonunu oluşturmaktadır. Vizyoner liderlik, bireyleri topluca etkileyebilecek ve eyleme geçirebilecek vizyonları meydana getirebilme ve aktarabilme yeteneğidir. Thompson, büyük değişimler arasında en çok başarıya ulaşan liderlerin, etrafta dolaşarak, kişisel temaslar sağlayarak, vizyonlarını ve örgüt bünyesinde duydukları heyecanı iş görenlerine açıklayabilen lider olduğunu belirtmiştir.<sup>202</sup>

İsmet Barutçugil, Vizyoner liderliği şöyle tanımlamıştır:

“Vizyoner liderlik, insanları ortak hayallerde birleştirir ve onlara büyük bir resim gösterir. Nereye gidileceğini dile getirir, ancak oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları denemeler yapmakta, hesaplanmış riskler almakta özgür bırakır. Genel tabloyu bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar ve kendilerinden ne beklediğini anlarlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı duygusu, bağlılık ve adanmışlığı geliştirir. Çalışanlar kendilerinden ve ekiplerinden gurur duyarlar.”<sup>203</sup>

<sup>200</sup> Çetin Bektaş, *Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler*, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 7 2016, s.49.

<sup>201</sup> Haydar Durukan, *Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü*, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, s. 278.

<sup>202</sup> Hasan Gül, Furkan Çelebi, *“Hükümet Kadın” Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik Akademik Sosyal Araştırmalar*, Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 6, Eylül 2014, s.149.

<sup>203</sup> Barutçugil, a.g.e.,s.85-86.

#### 2.4.4.8. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik ilk defa 1970'lerin başında Robert Greenleaf tarafından önerilerek literatüre kazandırılmıştır. Bu liderlik türünün ilk ve tek önceliği kendisini izleyenlere "hizmet etmesidir". Hizmetkâr lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önünde düşünerek hareket eder. Bu düşünce ile şöhret, güç ve herhangi bir şahsi amaç peşinde değildir. Hizmetkâr lider kararlarının takipçilerini nasıl etkileyeceğini düşünür ve duyarlı davranır. Bu liderlik türü dışarıdan zorla öğretilen bir yöntem değil, liderin içinden gelen bir duygunun sonucudur.<sup>204</sup>

Liderlik konusundaki tüm türleri kendi içerisinde buluşturan ve harmanlayan hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak Greenleaf'ın "The Servant as Leader" adlı araştırma yazısında, 'Lider bir hizmetkârdır' tanımını yapmasıyla ortaya çıkan ve liderlik anlayışlarını bünyesinde toplayan bir liderlik modelidir.

Hizmetkâr liderlik türü kişileri yöneten yöneticilerin, yönetim esnasında sıra dışı davranış ve tutum göstermelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz (S.A.V.) tarafından 'Liderler (Seyyidler) Kavimlerinin Hizmetkârlarıdır' sözü ile dile getirilen ve bugünkü toplumlarda birçok idareci, işletme yöneticisi tarafından benimsenerek uygulamaya çalıştıkları yeni bir modeldir.

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, liderin sorumluluğunda olduğu insanları anlayabilen, empati yapabilen, onların fikirleri ve görüşlerini dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen özel bir yeteneğe sahip kişi olarak tanımlamıştır.<sup>205</sup>

Genel olarak hizmetkâr liderlik modelleri değerlendirildiğinde, izleyenlerini karar alma sürecine dahil eden lider tipidir. Bu tip liderlerin izleyenlerinin mutluluk ve refahını ön planda tuttuğunu görmek mümkündür. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerini de içermektedir. Hizmetkâr liderler takipçilerinin kazanımlarını ön planda tutarken, toplumun ve insanlığın da mutluluğunu göz ardı etmemektedir. Bir diğer deyişle, kazan-kazan stratejisi izlemektedirler.

<sup>204</sup> Bektaş, a.g.e., s.49.

<sup>205</sup> İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, *Hizmetkâr Liderlik*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.3.

#### 2.4.4.9. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlik konusuyla ilgili günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir.<sup>206</sup> Karizma, Eski Yunan Uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunancada 'ilahi ilham yeteneği' anlamına gelmektedir.

Toplumların liderlere en çok ihtiyaç duydukları durumlar genellikle ekonomik kriz, savaş ve kaos yaşanan dönemlerdir. İnsanlar kriz durumlarında kendilerini bir arada tutacak ve yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Tarihte yaşanan savaşlara bakıldığında karizmatik liderlerin genellikle savaşlarda ve olağanüstü durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi karizmatik liderler ülkelerinde yaşanan savaşlarda ortaya çıkmıştır.<sup>207</sup> "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. Daha da önemlisi kriz zamanı en etkin liderlerin karizmatik özelliklere sahip olanlardan çıktığı belirtilmektedir."<sup>208</sup>

Literatüre bakıldığında, Karizmatik Liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber olduğu görülmüştür. Weber 1947 yılında, karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve nitelikler sahip olduğunu söylemiştir. Kavramsal bir modele dayanmayan bu tanım, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve araştırma konusu olmuştur.<sup>209</sup>

"House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere sahiplerdir. İzleyicileri, liderin inançlarını doğru olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır. House, teorisiyle ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar İdeolojik hedefler

<sup>206</sup>Ercan Oktay, Hasan Gül, *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.404.

<sup>207</sup> Hasan Gül, Zafer Aykanat, *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012,s.18-19.

<sup>208</sup> Arslan, a.g.e., s.4.

<sup>209</sup> Baltaş, a.g.e., s.133.

belirleme ve açıklama, izleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma, izleyicilere model olma ve güdülerini canlandırmadır.”<sup>210</sup>

Shamir ve arkadaşları ise karizmatik lider ile izleyiciler arasındaki etkileşime dikkat çekmektedir. Bu etkileşim sonucunda; liderin vizyon ve misyonu doğrultusunda izleyicilerin öz saygınlığının gelişmesi, izleyiciler tarafından liderin değer ve hedeflerinin güçlü bir şekilde içselleştirilmesi, bu değer ve hedeflere yönelik güçlü kişisel veya moral bağlılığının gelişmesinin yanında izleyicilerin kişisel ilgilerinin belli bir zamandan sonra gönüllü olarak örgüte olan ilgiye dönüştüğü gözlenmektedir.<sup>211</sup>

Tries ve Byar 1986’da yaptıkları çalışmalarda karizmatik lideri;<sup>212</sup>

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- Takip edenler tarafında olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- Yeteneklerinde süreklilik bulunan kişi olarak belirlemişlerdir.

“Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekil de değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaşabilmek ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır.”<sup>213</sup>

#### 2.4.4.9.1. Karizmatik Liderlik Özellikleri

Karizmatik liderlerin özellikleri liderlere göre değişiklik gösterse de genellikle karizmatik liderlerin ortak özelliklerini, yeteneklerini, ilgi alanlarını ve kişisel niteliklerini ortak bir payda da toplamak mümkündür. Karizmatik liderlerin izleyicileri üzerinde oldukça etkili bir yönlendirme güçleri vardır. Karizmatik liderler genelde olağanüstü duygusal ifade gücü, kendine güven, kendi kaderini tayin etme ve içsel

<sup>210</sup> Zafer Aykanat, Tayfun Yıldız, *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, s.204.

<sup>211</sup> İ.Bakır Arabacı, Müslim Alanoğlu, vd., *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Turkish Journal Of Educational Studies, 1 Ocak 2014, s.196.

<sup>212</sup> Yılmaz, a.g.e., s.97.

<sup>213</sup> Ali Şahin, Yasin Taşpınar, vd., *Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı*, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:2, s.79.

çatışmalardan uzak olma gibi özelliklere sahiptirler. Kendi inançları doğrultusunda kendilerinin haklı olduklarına inanırlar.

Friedman, Prince, Riggio ve DiMatteo, karizmatik liderlerin İfade Gücünün yüksek olduğunu kendilerini sözsüz, duygusal olarak ifade etmekte güçlü olduklarını ileri sürmektedirler. Karizmatik liderler "harekete geçirmek, ilham vermek veya başkalarını büyülemek için" sözsüz işaretleri kullanabilirler.

Bensman, Givant ve Willner'a göre ise, karizmatik liderler güçlü, kendinden emin ve dinamik bir şekilde varlık gösterirler. Özellikle ses tonları çekici ve büyüleyicidir. Yüz ifadelerinin hareketli olmasına rağmen sakin olmayı başarabilen lider olarak tanımlamıştır.<sup>214</sup>

Weber'e göre karizmatik liderlerin kendilerine özgü bir yönetim tarzı ve stilleri vardır. Ancak bu yönetim tarzı liderin içinde bulunduğu şartlara ve üstlendiği misyona göre değişebilmektedir. Karizmatik gücün doğası, karizma kaynağının devamlı olarak değişkenlik arz etmesinden dolayı farklılık gösterebilmektedir.<sup>215</sup>

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Cogner ve Kanungo karizmatik liderlik konusunda yaptıkları çalışmaları derinleştirerek Karizmaya Atıf Teorisini 1987- 88 yıllarında geliştirmişlerdir. Ayrıca 1989 yılında bu alanda yaptıkları testlerle teorilerini daha sağlam bir zemine oturtma konusunda önemli adımlar atmışlardır. Cogner ve Kanungo karizmatik liderin özelliklerini aşağıdaki başlıklarda toplayarak karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran özellikleri şu şekilde tanımlamışlardır;

**Vizyon Belirleme:** Karizmatik liderin etkili bir vizyon yaratabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Bu özelliklerden birincisi vizyonun gerçekleştirilmesi için başkalarını güçlendirerek, yetki vererek güç kazanmaya odaklanmış bir kişilik eğilimi olarak tanımlanmıştır. İkinci özellik ise vizyonun geliştirilmesi için gerekli olan bilişsel yetenekleri kapsar. Güç ve güçlendirmeye, yetkilendirmeye odaklanılmadan, vizyon belirlenemez.<sup>216</sup> "Üçüncü olarak ise vizyon, birleştirme duygusu oluşturması açısından ele alınmıştır. Dördüncü olarak vizyon

<sup>214</sup>Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, *The Charismatic Leader*, Jossey-Bass Publishers, 1988,s.47.

<sup>215</sup>Güney, a.g.e.,s.429.

<sup>216</sup>Jay A. Conger, Rabindra N.Kanungo, *Charismatic Leadership In Organizations*, Sage Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi,1988.

kavramı, izleyicilerin amaç ve faaliyetlerinin aynı hedefe yönelmelerine ve koordine edilmelerine neden olan bir örgüt planı olarak tanımlamıştır. Son olarak ise vizyon, örgütsel kural ve süreçlerin geliştirilmesinde temel teşkil eden yapı olarak tanımlamıştır. Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır.”<sup>217</sup>

Başka bir ifadeyle; Cogner vizyonun içinde bulunulan şartlara göre özel olarak belirlenip değişimler karşısında adaptasyonun sağlanması üzerinde durmuştur. Organizasyonlar hızla gelişen teknolojik ve çevresel değişimlere etkili bir şekilde uyum sağlayarak ayakta kalabilirler. Bu nedenle liderlerin krizlerde risk alarak, tamamen başarılı olmayacaklarını bildikleri eylemleri harekete geçirmeleri hiç bir adım atmamalarından çok daha olumlu sonuçlar vereceğini belirtmiştir.

- **Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** “İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliiktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek güdüleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek organizasyonun planladığı hedeflere ulaşmasında etkilidir. Karizmatik liderler üye ihtiyaçlarının farkında olan ve bu ihtiyaçları cevaplayabilen liderlerdir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri izleyenlerinin onları takip etme nedenlerinden biridir. Karizmatik liderlerin bu özelliği grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık, zevk, tercih ve kişiliklerine saygı göstermeyi içermektedir. Ayrıca diğer bir özellikleri ise üyelerine güven vermeleridir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir.”<sup>218</sup>
- **Çevresel Duyarlılık Gösterme:** Karizmatik liderlerin sahip olması gereken önemli diğer bir özellik ise çevreyi iyi izleyebilme yeteneği olmalıdır. Çevresel

<sup>217</sup> Hasan Göl, Güner Çöl, *Atf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Uçlu Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3-4, s.166.

<sup>218</sup> Oktay, Gül, a.g.e., s.406.

değişimler, fırsatlar ve krizler takip edilerek geleceğe entegrasyon sağlanmalıdır.<sup>219</sup>

- **Sıra Dışı Davranışlar Sergileme:** Karizmatik liderlerin özelliklerinden biride kendine özgü davranışlar sergilemektir. Karizmatik liderler alışıla gelmiş, basma kalıp davranışları takip etmezler, farklılık ve yeniliklere açıktırlar. Geleneksel davranışlar yerine kendi belirledikleri sıra dışı davranışlar sergileyerek vizyonlarını gerçekleştirirler. Bu davranışlar kanunlara ve ahlaka aykırı davranışlar değil, o güne kadar kabul görmüş davranışların dışında olan davranışlardır. Gelecek için ilham verici stratejik ve organizasyonel hedefler geliştirirler. Karizmatik liderlerin bu özelliği örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmışın dışında farklı yöntemler deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderlerin vizyonu vardır, organizasyonda yerleşik kültürü değiştirmekten çekinmezler. Yeni davranışları ve fikirleriyle diğerlerini şaşırtırlar. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir.<sup>220</sup>
- **Kişisel Risk Üstlenebilme:** Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de kişisel risk üstlenebilmeleridir. Karizmatik liderler inisiyatif kullanarak ve kişisel risk alarak alışılmadık taktiklerle çalışanlara örnek davranışlar sergileyerek, onların davranışlarının iyileştirilmesine ve performanslarının artmasına yardımcı olurlar. Karizmatik liderler, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf ederken kendi kişisel çıkarlarının zarar görme ihtimaline karşın yüksek maliyet gerektiren riskler alır, fedakârlıkta bulunmaktan ve büyük bedeller ödemekten kaçınmazlar.<sup>221</sup>
- **Statükoyu Sürdürmeme:** "Conger ve Kanungo atif teorilerinde, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok teori ve yaklaşımda da vurgulanmış bulunan değişimi zorunlu hale getiren bir kriz durumunun varlığının geldiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki araştırmacıya göre bir lider,

<sup>219</sup> Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership In Organizations*, Sage Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi, 1988.

<sup>220</sup> Oktay, Gül, a.g.e., s.406.

<sup>221</sup> Baltaş, a.g.e., s.137.



gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde yaratabilir ve bununla eşzamanlı olarak daha ümit verici bir gelecek vaat eden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da geleneksel olmayan yöntemleri ustalıklı kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir.”<sup>222</sup> İzleyenlerin geleneksel iş görme yöntemlerinin çok fazla bir etkisinin olmadığını anlamaları halinde karizmatik liderler geleneksel yöntemlerin dışına çıkarak farklı yöntemler kullanabilirler. Geleneksel yöneticiler yapacakları değişiklikleri statükonun belirlediği sınırlar içinde yaparken, karizmatik liderler girişimci ve değişimci özellikleriyle statükonun dışına çıkıp organizasyona yenilikler katabilirler.

## 2.5. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlerin astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemelerinde etkili olan temel özellik güçtür. Güç başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Kısaca güç, astların liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir.<sup>223</sup>

Liderler gücü karşılıklı yarar sağlayacak sonuçlar elde etmek için başkalarını etkilemekte kullanırlar. Liderlerin organizasyonlarda gücü nasıl elde ettikleri ve karşılaştıkları sorunları çözmek için gücü nasıl kullandıkları ve yönetimlerinin etkisi ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesinde çok etkili olan bir durumdur.<sup>224</sup>

French ve Raven liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmışlar. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür.<sup>225</sup>

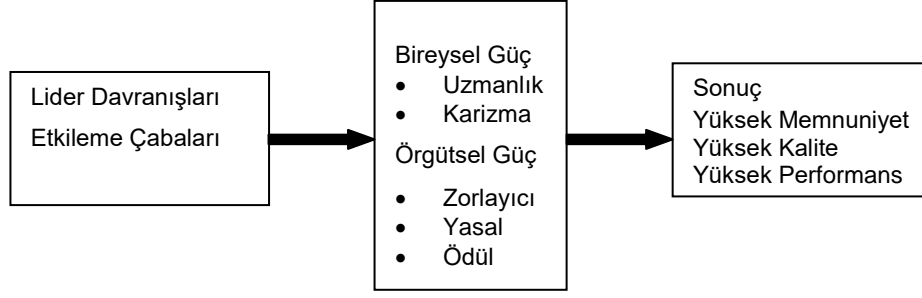
---

<sup>222</sup> Gül, Çöl, a.g.e., s.167.

<sup>223</sup> Güney, a.g.e., s.65.

<sup>224</sup> Barutçugil, a.g.e., s.56.

<sup>225</sup> Levent Eraslan, *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162 , Bahar, 2004.



**Şekil-7** Liderliğin Etki/Güç Kaynakları<sup>226</sup>

İnsanlar başkalarını etkilemek için ödüller, tehditler ve bilgilerden fazlasını kullanır. Günlük yaşamda insanlar, başkalarını belirli eylemlere itmek veya başkaları yönlendirmek için çeşitli güç taktikleri kullanmaktadır. Her geçen gün yaygın olarak kullanılan ve istihdam edilen birçok güç taktikleri örneği vardır. Bu taktiklerin bazıları zorbalık, işbirliği, şikâyet, eleştirme, talep etme, ayrılma, kaçınma, mizah, ilham verme, manipüle etme, müzakere etme, sosyalleşme ve yalınlaştırma şeklinde olabilir.

### 2.5.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin örgüt içinde bulunduğu mevkiden kaynaklanan güçtür. Yasal güç, aynı zamanda otoriteyi de temsil eder. Bu güç türünde grupta yer alan kişilerin üst yöneticilerinden gelen emirlere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecburiyetin farklı nedenleri olabilir, toplumdaki kültürel değerlerde bunda etkilidir. Yasal güç, örgütte belirli bir mevkie atama veya seçilme yolu ile gelen kişiye verilen biçimsel yetkiyi ifade eder.

### 2.5.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayalıdır. İzleyenlerin korktuğu her şey güç kaynağıdır. Astların liderin emirlerine karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç liderin otoritesinin ifade eder. Liderin gerçekten ceza verme yetkisine sahip olması kadar astların onu bu şekilde algılamasında önemlidir. Astların verilen görevi yerine getirmediklerinde cezalandırılacakları korkusu ile iş yapmaları anlamına gelir.

<sup>226</sup> Eraslan, a.g.e.

### 2.5.3. Ödüllendirme Gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Burada liderin çalışanları ödüllendirmesi söz konusudur. Ödüllendirme gücü izleyenlerin liderin isteklerine uymaları halinde ödül alma grup içinde tanınma ve kazanç sağlama beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme İmkânlarına sahipse izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Liderler; organizasyonda ücret artışları ve terfilerde rol oynayarak astlarını etkileyebilirler. Ödüllendirme ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme, övgü şeklinde olabilir.<sup>227</sup> Ödüllendirme izleyenleri olumlu yönde motive eder ve ödül veren kişiye karşı bağlılıklarını artırır.

### 2.5.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu özel bilgi, yetenek ve tecrübesinin sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. İzleyenlerin algısı önemlidir. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır.

Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenleri üzerinde etkili olmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

### 2.5.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç liderin sahip olduğu kişilik özellikleri ile ilgilidir. Liderin izleyenlerini etkileme gücüdür. İzleyenlerin lidere hayranlık duyması ve liderle kendilerini özdeşleştirmelerinde karizmatik güç etkili olur. TDK kurumunda karizmanın kelime anlamı (etkileyicilik) olarak geçer. Dolayısıyla izleyenleri etkileme imkânı verir. Karizmatik güç liderin izleyenlerine ilham verebilmesini ve onların istek ve beklentilerini dile getirebilmesinde etkilidir. Karizmatik güç izleyenler üzerinde güven ve bağlılık etkisi oluşturur. Karizma, kelime anlamı olarak çekiciliği ifade eder. Liderin izleyenler için çekici olması, izleyenleri lidere benzetmeye yöneltecektir. Bu da onları liderleri tarafından daha kolay etkilenir duruma getirecektir. Karizmatik otorite, misyon ve vizyonu başkalarına ilham veren liderde bulunur. Bir kişinin algılanan olağanüstü özelliklerine dayanır.

---

<sup>227</sup> Eraslan, a.g.e.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

#### 3.1. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Kriz dönemleri diğer dönemlerden farklı bir yönetim tarzı gerektirir. Krizlerde yapılacaklar sınırlıdır. Kriz liderlerinin analiz yeteneğinin güçlü olması, verdiği kararların bilincinde olması ve her konuda bilgi sahibi olması, değişen duruma göre farklı özelliklerinin olması gerekir.

Liderin, bilgi, beceri ve deneyimlerine en fazla kriz dönemlerinde ve kriz sonrası örgütlerin yeniden yapılanması sürecinde ihtiyaç duyulur. Liderin görevi, başında bulunduğu örgütün kriz karşılaşmasını engellemek, eğer engelleyemiyorsa kriz başarıyla yönetmektir. Liderler örgütte krizleri yönetmek ve problemleri çözmek için vardır. Bu nedenle liderler genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar.<sup>228</sup>

“Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır.”<sup>229</sup>

Krizin organizasyonlarda yapacağı olumsuz etkileri azaltmada örgüt liderlerinin başarısı çok önemlidir. Smits ve Ezzat krizin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderliğin ve takım çalışmasının önemli bir unsur olduğuna değinmişlerdir. Fakat işletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır.<sup>230</sup>

---

<sup>229</sup> Şule Tankut Tuğcu, *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 3, Sayı:2. 2017,s.20.

<sup>230</sup> Abdullah Soysal, H. Mustafa Paksoy, vd.,*Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 2011. s.225.

### 3.2. Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

“Araştırmacılar etkin kriz yönetimi için gerekli olan üç şeyin; “etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkiler” olduğunu önermektedirler. Bu özelliklerini geliştiren, buna önem veren ve bunların pratiğini çokça yapan liderler özellikle bir kriz anında insani boyutun kontrolünü kolayca sağlamış olacaktırlar. Yapılan araştırmalar kriz anında en önemli etmenin insan olduğunu göstermektedir.”<sup>231</sup>

Kriz liderlerinde bulunması gereken diğer özellikler, sezgi yeteneği olmalı ve fırsatları zamanında yakalayabilmeli. Lider amaca yönelik olarak izleyenlerini harekete geçirme yeteneğine sahip olmalı. İzleyenlerine onlardan farklı olduğunu hissettirmeli, yaratıcı kişiliğe sahip olmalı, hızlı çözüm üretmeli ve risk alabilmelidir. Bu özellikler krizin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli koşullardır.<sup>232</sup>

Ayrıca krizi başarılı bir şekilde yönetecek olan lider; kriz dönemlerinde verdiği karar ve uygulamalarda doğrudan sorumluluk alabilmeli, kriz durumunda yapılması gerekli olan görev ve aktiviteleri açık bir şekilde herkese duyurmalı, kriz yönetim stratejilerini uygulamak için gerekli koşulları oluşturabilmelidir. Lider, bunları yaparken örgütte sistematik düşüncüyü teşvik eden bir kültür oluşturmalıdır. Kriz dönemlerinde talepte değişiklik olacağı için liderin bu değişimi yakalayıp fırsata çevirmesi gerekmektedir. Bunun için liderin ekonomik kriz dönemlerinde bilinçsiz bir maliyet azaltma yoluna gitmemesi gerekir.

Kriz liderinin, farklı durumlarda işletmeyi yönlendirerek krizlerden başarılı bir şekilde çıkarabilmesi için çok farklı özelliklere sahip olmaları gerekir.

Wooten ve James göre; Kriz döneminin her aşamasında liderlerde bulunması gereken özellikler ise aşağıdaki gibidir;<sup>233</sup>

- Kriz sinyalinin tespitinde liderlik özellikleri: Mantık sahibi olma, azmi istek ve umut verme,
- Hazırlık/Koruma’da liderlik özellikleri: Problemi anlama ve müdahale, örgütsel hız ve yaratıcılık,

<sup>231</sup> Arslan, a.g.e., s.4.

<sup>232</sup> Vergiliev, a.g.e., 149.

<sup>233</sup> Soysal, Paksoy, Özçalıcı, a.g.e., s.230-231.

- Kayıp ve zararın kontrol edilmesinde liderlik özellikleri: Zor şartlarda cesur kararlar alma, etkili iletişim, risk alma,
- İyileşme’de liderlik özellikleri: Değişimde örgütsel esneklik, dürüst ve gerçekçi olma,
- Öğrenme ve değerlendirmede liderlik özellikleri: Öğrenmeye açık olmak ve öğrenmeye teşvik etmek.

### 3.3. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz yönetiminde liderin rolü işletmeler için önemlidir. İnsanlar krizle karşılaştıkları zamanlarda, onlara güven veren ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.

Lider, kriz dönemlerinin örgütler için tehdit ve fırsat yarattığının anlamalı ve kriz sürecinin özelliklerinin farkında olmalıdır. Bunları fark ettiği taktirde nasıl bir yol takip etmesi gerektiğini ve çevresindeki insanları nasıl yönetmesi gerektiğini bilir. Kriz durumundan çıktıktan sonra problemin sona ermediğini ve devam eden süreçte değişimin bir ihtiyaç olduğunu kavrayabilmeli, işletmeyi ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecek krizlere karşı daha güçlü bir duruma getirebilmelidir.<sup>234</sup>

Kriz dönemleri insanlarda gerginlik yaratır ve liderin söylediklerine karşı daha duyarlı olurlar. “Bass, insanların kriz döneminde “karizma açlığı” çektiğini söyler; bunun sebebi de eski değerlerin düşüşe geçip büyüyen korkuların, endişelerin, kimlik krizlerinin su yüzüne çıkmasıdır”.

Kriz dönemleri, liderlerin normal koşullarda gösterdikleri becerilerden çok daha fazla çaba göstermelerini gerektiren zamanlardır. “Whitla’nın belirttiği üzere, örgüt liderleri kriz yönetimi süreçleri olan kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında duyarlı olmak ve yönlendirici liderlik becerilerini göstermek durumundadır. Yöneticilerin, kriz dönemlerini iyi şekilde yönetmeleri için eğitim almaları çok önemlidir.”<sup>235</sup>

Etkili bir liderin kriz dönemlerinde başarılı olabilmek için sürekli değişen çevre koşullarını dikkatli bir şekilde analiz etmesi ve bu analizlerin sonucuna göre davranması gerekmektedir. İzleyenlerin kriz dönemlerinde liderlerine güvenmeleri

<sup>234</sup> Vergiliel,a.g.e.,s.172.

<sup>235</sup> İlknur Maya, *Kamu İnkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 23, 2014, s.211.

çok önemlidir. İzleyenler ve lider arasında güven oluşmazsa alınan kararların uygulanmasında sorunlar yaşanabilir.<sup>236</sup> Ayrıca liderlerin farklı durumlarda farklı davranabilme özelliğine sahip olmaları, kriz yönetiminde etkili olabilmeleri için çok önemlidir. Krizler birbirinden farklı olabilir ve farklı şekilde yönetilmeyi gerektirir.

Harvard Business School'dan Bill George'a "göre kriz dönemlerinde liderlerin dikkate alması gereken bazı önemli noktalar vardır;<sup>237</sup>

- Liderler gerçekte yüzleşmelidir.
- Durumun olduğundan daha da kötü olabileceği unutulmamalıdır.
- Kriz dönemleri için önceden ayrılmış bir nakit rezervinin olması, organizasyonların krizden çıkıp çıkamayacağını belirleyebilir.
- Krizin tüm sorumluluklar lider yüklenmemeli.
- Lider her durumda öncü olmalıdır.
- Krizin sunduğu bütün fırsatlar değerlendirilmeli. Kriz dönemlerinde zaten yaptırmak istediğiniz şeyleri yaptırabileceğinizi unutmayın."

#### 3.4. Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri

Kriz dönemlerinde alınacak kararlarını önemi büyüktür. Yöneticilerin bu süreçte doğru zamanda doğru kararı vermesi işletmelerin geleceği için hayati önem taşır. Yöneticilerin gelişen kritik olayları kısa sürede doğru analiz ederek karar vermeleri gerekir.

Kriz dönemlerinde liderlerin genellikle kısa süreli çözümler üreterek ve basit bir mantıkla hareket ettikleri, krizin sebep olacağı kayıplarla uğraştıkları ve krizden çıkmanın yollarını aradıkları görülür. Kriz dönemlerinde liderler, alacakları kararları hangi yöntemle ve şekilde alacakları ile ilgili çeşitli sıkıntılar yaşayabilirler. Bu durum liderleri stres altında bırakmakta ve krizin tüm yönlerini detaylı bir şekilde görebilme perspektiflerini daraltmaktadır. Zamanın kısıtlı olması nedeniyle kriz dönemlerinde alınacak kararlara uzun zamana ayırmak, ilgili tüm kişilerin görüşlerini almak olanağı yoktur, tüm kararların hızlı bir şekilde alınarak uygulanması gerekmektedir. Kriz

<sup>236</sup> Nurettin İbrahimoglu, *İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, s.734.

<sup>237</sup> Pınar Aslan, *Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya Ve Liderlik: 'Baltimore Olayları'nda Barack Obama Ve Hillary Clinton'ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2015, s.19-20.

dönemlerinde acil karar verilmesi gerektiği için yeterli bilgi toplanamaz ve eksik bilgilerle, yanlış ve tutarsız kararlar verilebilir.<sup>238</sup>

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayırabilecekleri zamanın kısa olmasıdır. Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici karar analizine göre bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturarak karara ulaşabilir. Bu analizden yararlanılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir.<sup>239</sup>

Kriz yöneticileri, kriz durumunda, kriz durumunun özelliğine ve kendi tercihlerine bağlı olarak aşağıdaki karar alma yöntemlerini kullanabilmektedirler;

Beyin fırtınası yöntemi,  
DELPHI yöntemi,  
Stratejik düşünme yöntemi,  
Karar konferansı yöntemi.

#### **3.4.1. Beyin Fırtınası Yöntemi**

Beyin Fırtınası yöntemi ilk defa Osborn isimli bir reklamcı tarafından, yeni ürünlere yeni isimler ve sloganlar üretme amacıyla kullanılmıştır. İlk olarak reklamcılık sektöründe kullanılan bir yöntemdir, ürün satışını artırmayı hedefleyen bu yöntem çok sayıda farklı fikirler üreterek onların içinden nitelikli olanları seçmek şeklinde uygulanır. Çok sayıda fikir kısa sürede elde etmeyi sağladığı için farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>240</sup>

“Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanılan bu yöntem kriz şartlarında karar alma amacıyla da kullanılabilir. Beyin fırtınası, bir problemin beyinde çok hızlı bir şekilde çeşitli fikirler üreterek yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem grup olarak, yönetici bazında veya bireysel olarak uygulanabilir. Bireysel olarak uygulandığında yönetici kendi kendine olası tüm seçenekleri araştırarak karar alır.”

<sup>238</sup> Pira, Shodol, a.g.e, s.51.

<sup>239</sup> Vergiliel Tüz, a.g.e., s.108.

<sup>240</sup> Mete Alim, Mustafa Gül, *Beyin Fırtınası Tekniğinin Coğrafi Kavramların Öğretimi Ve Kalıcılığı Üzerindeki Rolü (Erzurum Örneği)*, Doğu Coğrafya Dergisi -30, s. 358.



“Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır ve kriz konusunu üyelere açıklar, hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler. Bu turda herkes fikrini ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir.”<sup>241</sup>

“Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasında; demokratik, sınırlama olmayan, özgür bir tartışma ortamında mümkün olduğu kadar, çok sayıda farklı düşünce, görüş ve öneri üretimi sağlanmaya çalışılmaktadır. Etkili bir beyin fırtınasının uygulanması için Coon’un belirlediği kurallar şunlardır;”<sup>242</sup>

- Eleştirinin yasaklanması
- Düşüncelerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi
- Çok sayıda düşünce üretiminin amaçlanması.

### 3.4.2. Delphi Yöntemi

Bu yöntem klasik toplantı yöntemlerinin yetersiz oldukları durumlar için geliştirilmiştir. Klasik toplantı yöntemlerinin yüz yüze yapılması nedeniyle katılımcıların verecekleri kararlarda birbirini etkileyebilecekleri ve baskın bir kişinin psikolojik olarak diğer katılımcılar üzerinde baskı hissi oluşturabileceği için eleştirilmekte, kriz şartlarında karar alma sürecini yavaş işlemesine neden olmaktadır.<sup>243</sup>

DELPHI yöntemi, klasik toplantı yönteminden farklı olarak kriz durumunda hızlı, etkili ve objektif kararların daha kısa sürede alınmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde kararlar yazılı olarak alınır. Krize yönelik verilen cevaplar yazılı olarak anket şeklinde alınır. Delphi yöntemini uygulayacak ekipte uzman kişilerin olması gerekir.

<sup>241</sup> Vergiliel Tüz, a.g.e., s.110.

<sup>242</sup>Çavuş Şahin, *Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi Ve Uygulaması*, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50216> ,s.445 (Erişim Tarihi:11.05.2017)

<sup>243</sup> Vergiliel Tüz, a.g.e., s.111.

“Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar ise %10’lar civarındadırlar. %20’lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.”<sup>244</sup>

### 3.4.3. Stratejik Düşünme Yöntemi

“Stratejik düşünmeyi, örgütün geleceğin belirsizliği ile baş edebilmesinde; örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekler açısından ne durumda olduğunu, mevcut stratejilerin nasıl ortaya çıktığını, çevresel fırsat ve tehditlerin neler olduğunu, rakiplerin durumunu ve onların gelecek için neler planladıklarını sorgulayan bir düşünme biçimi olarak tanımlayan Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu böyle bir sürecin aynı zamanda değişimin getireceği fırsatları ele geçirmek için sürekli bir dinamizm gerektirdiğini vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre, stratejik düşünebilen bir örgüt; geçmişini, bugününü ve geleceğini göz önüne alan üç boyutlu bir bakış açısı geliştirerek ve çevreyi sürekli olarak analiz ederek gelecekteki başarı şansını artırabilecektir.”<sup>245</sup>

“Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.”<sup>246</sup>

<sup>244</sup>Banu Talukan – A. Kadir Akturan, *Kriz Yönetimi*, 2000, s.45.

<sup>245</sup>Atılhan Naktiyok, Mukaddes Çiçek, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, 2014, 160.

<sup>246</sup><http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm> (Erişim Tarihi:04.11.2017).

#### 3.4.4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar Konferansı Yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşan bir karar verme sürecidir. Kriz ekibinde görev alacak kişilerin kriz konusunda uzman olmaları önemlidir. Çalışma ortamından farklı bir yerde toplanılır. Konferansa ekip lideri rehberlik eder ve konferansı yönetir. Lider farklı türde verilerin ve değişik düşüncelerin karar almaya doğru yönlendirilmesine yardımcı olur.

Karar Konferansı Yöntemi'ne göre, kriz şartlarında karar alma aşağıdaki sürece göre gelişir;<sup>247</sup>

- Ekipte yer alan kişiler, kendi uzmanlık alanları doğrultusunda sorunun özelliklerini belirlemek için tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince tanımı yapılarak model oluşturulur. Bu model kurulurken karar analizi yönteminden yararlanılabilir veya sezgilere göre hareket edilebilir. Kriz dönemlerinde, karar alma aşamasında işletmeler tarafından kullanılmış olan karar analizi yöntemlerinden, karaağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında kullanılacak yöntemlerdir.
- “Karar modeli düzenlendikten sonra, değer veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, alınan karar öneri şeklinde geliştirilir, kontrol yapılır, hassasiyet ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejinin uygulamasına geçilir.”

---

<sup>247</sup> Talukan – Akturan, a.g.e.,2000, s.45.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Globalleşen dünyada hızla yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimler ile küreselleşme sonucu artan yoğun rekabet zaman zaman beraberinde krizleri de getirmektedir. Yerel ve uluslararası işletmelerin bu krizlerden etkilenmemesi ise neredeyse olanaksız hale gelmiştir. Kriz süreçlerinde işletmelerde etkili bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Krizler, riskleri ve fırsatları aynı anda içinde barındırmaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi bu nedenle hem risklerin hem de fırsatların yönetilmesiyle mümkündür. Etkili bir lider, kriz öncesi alacağı tedbirlerle ve kriz dönemlerindeki aksiyonları ile hem yaşanabilecek olumsuzluklardan işletmenin etkilenmemesini veya çok az zararla etkilenmesini, hem de yeni fırsatları yakalayarak işletmeye avantaj sağlayacağını bilir.

Bu araştırmada, karizmatik lider özellikleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Karizmatik liderlerin kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası dönemlerde nasıl davrandığı ve bu davranışların krizler ve işletmeler üzerinde ki etkisi incelenmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Türkiye genelinde şubeleri bulunan özel bir bankanın İstanbul'daki genel müdürlüğünde farklı pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Bankanın Türkiye genelindeki şubelerinde ve genel müdürlüğünde toplam 1679, araştırmanın yapıldığı genel müdürlükte ise 748 personel çalışmaktadır.

Örneklem seçiminde kolay erişilebilir örneklem metodu kullanılmıştır. Genel müdürlükte çalışanların tamamına ulaşmada sıkıntılar yaşanacağından, rastgele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Banka çalışanlarından 185 kişiye anket formu gönderilmiş 152 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Araştırma için bankacılık sektörünün ve araştırmanın yapıldığı bankanın seçilmesinin nedeni; ekonomik krizlerin çok sık yaşandığı günümüzde bankacılık sektörünün krizlere karşı çok hassas olması, krizlere hızlı tepki vermesi ve seçilen

bankanın Türkiye’de orta ölçekli bir banka olması etkili olmuştur. Bankalar arasındaki rekabetçi tutum ve sektörden pay almaya yönelik çalışmalar ile kâr hırsı karizmatik liderlerin bankalardaki önemini artırmaktadır. Kriz öncesi ve kriz dönemlerinde karizmatik liderlerin bankalarda aldıkları veya alacakları kararlar bu açıdan çok önemlidir.

### **4.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma İstanbul ili Anadolu Yakasında faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlüğünde çalışanları ile sınırlıdır. Bankanın sadece genel müdürlüğünde yapılmış olması bankanı tüm çalışanlarına ulaşılamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

### **4.4. Veri Toplanması Ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu internet tabanlı olarak düzenlenmiş ve elektronik ortamda katılımcılara gönderilmiştir. İnternet üzerinden geri dönüş alınmıştır. Katılımcılara, araştırmada elde edilecek verilerin herhangi bir kişi ve/veya kuruma verilmeyeceği, sadece akademik çalışmada kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

Anket toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde ise Ali Aksu ve Sevinç Deveci tarafından hazırlanan kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği ile ilgili 31 soru yer almaktadır.<sup>248</sup>

Araştırmanın son bölümde Jay A. Conger ve Rabindra N.Kanungo tarafından karizmatik liderliği ölçmek için geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 24 sorudan oluşan ölçekteki sorular azaltılmış ve 20 soru kullanılmıştır. Karizmatik Liderlik Ölçeği 6 alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Anket toplamda 57 sorudan oluşmaktadır.

---

<sup>248</sup> Aksu, Deveci, a.g.e.

Araştırma Ölçeği olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışma ile ilgili sorular ise çoktan seçmeli şeklinde hazırlanmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Gerekçesi**

Bu araştırma ile karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi ve kriz dönemlerinde ki etkisinin incelenmesi ve işletmeler açısından önemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Geçmiş dönemlerde ülkemizde ve dünyada yaşanan krizlerden en çok etkilenen sektörlerden birinin bankacılık sektörü olması ve vizyon sahibi, liderlik özellikleri yüksek kişilerin bu krizlerin yönetimindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Karizmatik liderlik özellikleri kriz öncesi dönemin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H2: Karizmatik liderlik özellikleri kriz döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H3: Karizmatik liderlik özellikleri kriz sonrası dönemin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanıldı.

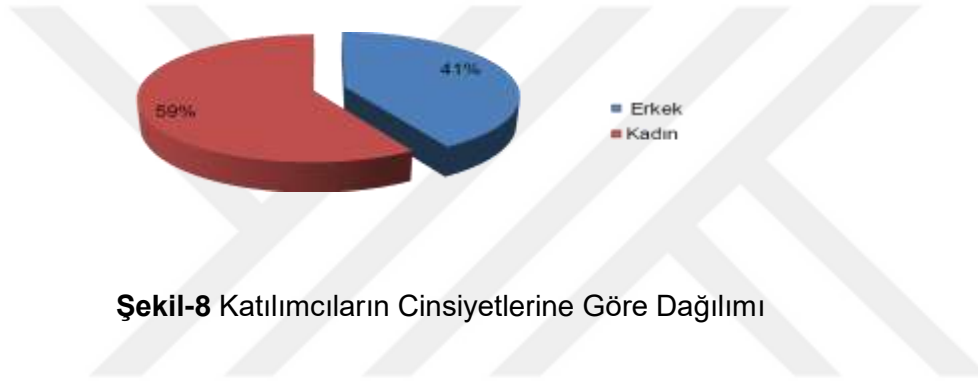
Araştırma için toplanan verilerle demografik özelliklerle ilgili genel durumu ortaya çıkarmak amacıyla frekans tabloları elde edilmiştir. Kriz ölçeği ve karizmatik liderlik ölçeğine kapsadıkları alt boyutlar açısından öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların ölçeklerle ilgili genel değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistiklerle araştırılmıştır. Demografik özelliklerle ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Ölçek puanlarının karşılaştırıldığı değişken iki kategoriye sahipse t-Testi, ikiden fazla kategoriye sahipse Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Karizmatik Liderlik

özelliklerinin Kriz Yönetimi ile ilişkisinin araştırılmasında Korelasyon Analizine başvurulmuştur.

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

**Tablo-3** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde
Erkek	63	41,4
Kadın	89	58,6
Toplam	152	100,0

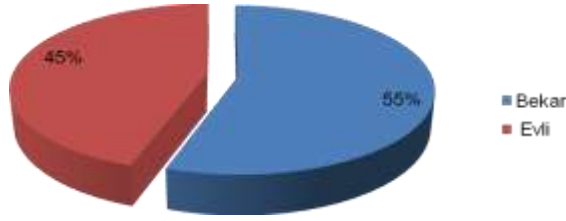


**Şekil-8** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı araştırıldığında, grubun %41,4'ünün erkek, %58,6'sının kadın olduğu gözlemlenmiştir. Erkek ve kadın oranının birbirine yakın olması araştırmanın iki grubu da temsil etmesi açısından son derece önemlidir.

**Tablo-4** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	N	Yüzde
Bekar	84	55,3
Evli	68	44,7
Toplam	152	100,0

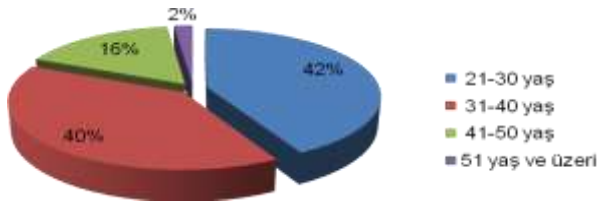


**Şekil-9** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı araştırıldığında, grubun %55,3'ünün bekar, %44,7'sinin evli olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 4 de görüldüğü gibi katılımcıların evli ve bekar oranları birbirine yakındır.

**Tablo-5** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	N	Yüzde
21-30 yaş	64	42,1
31-40 yaş	60	39,5
41-50 yaş	25	16,4
51 yaş ve üzeri	3	2,0
Toplam	152	100,0



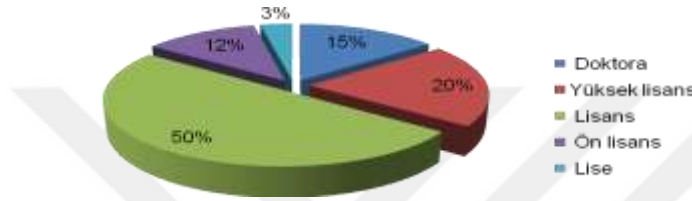
**Şekil-10** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, çoğunluk %42,1 oranıyla 21-30 yaş aralığındadır. Bunu %39,5 ile 31-40 yaş aralığındakiler, %16,5 ile 41-50 yaş aralığındakiler, %2 ile 51 yaş ve üzerindeki izlemektedir. Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun gençler ve orta yaş grubundan oluştuğu görülmektedir. 40 yaş üzeri çalışan sayısı azdır.



**Tablo-6** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	N	Yüzde
Doktora	22	14,5
Yüksek lisans	31	20,4
Lisans	76	50,0
Ön lisans	18	11,8
Lise	5	3,3
Toplam	152	100,0

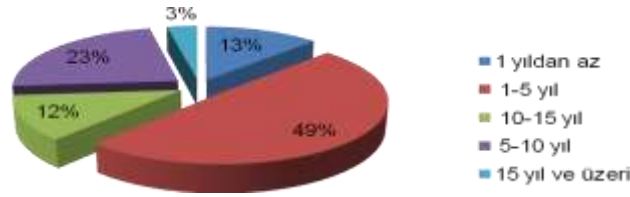


**Şekil-11** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde çoğunluk (grubun %50'si) lisans mezunudur. Bunu %20,4 ile yüksek lisans, %14,5 ile doktora, %11,8 ile ön lisans ve %3,3 ile lise mezunları izlemektedir. Dağılıma göre katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo-7** Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma süresi	N	Yüzde
1 yıldan az	19	12,5
1-5 yıl	75	49,3
10-15 yıl	18	11,8
5-10 yıl	35	23,0
15 yıl ve üzeri	5	3,3
Toplam	152	100,0

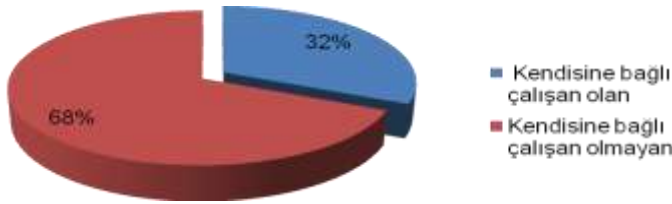


**Şekil-12** Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların %49,3'ünün 1-5 yıl arasında, %23'ünün ise 5-10 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla grubun büyük kısmı 1-10 yıl arasında kıdeme sahiptir. 1 yıldan kısa süredir çalışanlar %12,5 ve 10-15 yıldır çalışanlar %11,8'lik oranlara sahiptir. En düşük oran ise %3,3 ile 15 yıldan uzun süredir çalışan katılımcılara aittir.

**Tablo-8** Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmamasına Göre Dağılımı

	N	Yüzde
Kendisine bağlı çalışan olan	48	31,6
Kendisine bağlı çalışan olmayan	104	68,4
Toplam	152	100,0

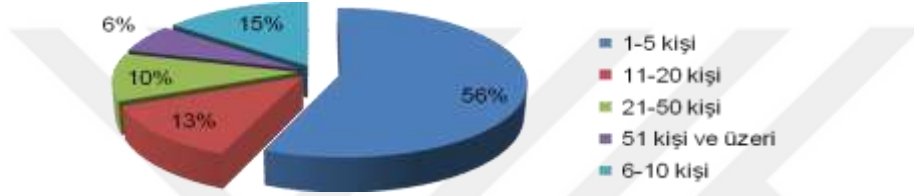


**Şekil-13** Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Katılımcıların %31,6'sı kendisine bağlı çalışan olduğunu ifade etmiştir. Buna göre kendisine bağlı çalışana sahip katılımcıların bağlı çalışan sayısına göre dağılımı Tablo-8'de verilmiştir.

**Tablo-9** Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Kendisine Bağlı Çalışan Sayısı	N	Yüzde
1-5 kişi	27	56,3
11-20 kişi	6	12,5
21-50 kişi	5	10,4
51 kişi ve üzeri	3	6,3
6-10 kişi	7	14,5
Toplam	48	100,0



**Şekil-14** Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Katılımcıların %56,3'ünün kendisine bağlı çalışan sayısı 1-5 kişi arasında, %14,5'inin 6-10 kişi arasında, %12,5'inin 11-20 kişi arasında, %10,4'ünün 21-50 kişi arasında ve %6,3'ünün 51 kişi ve üzerindedir. Bağlı çalışan sayısı arttıkça oranların düştüğü görülmektedir. Yöneticiye bağlı çalışan sayısının az olması katılımcıların çalıştığı bankada organizasyon yapısının küçük ekiplerden oluştuğu ve iş dağılımının bu ekipler üzerinde dağıtıldığı izlenimi yaratmaktadır.

### **Kriz Yönetimi Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler**

Araştırmada kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden ve toplam 31 maddeden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Madde 1-Madde 7 Kriz öncesi dönemi, Madde 8-Madde 15 kriz dönemini, Madde 16-Madde 31 kriz sonrası dönemi temsil etmektedir. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo-10** Kriz Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı
Kriz öncesi dönem	0,92
Kriz dönemi	0,92
Kriz sonrası dönem	0,97

Cronbach's Alpha katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir<sup>249</sup>

$0 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Dolayısıyla Kriz ölçeğinin tüm alt boyutlar yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Ölçek 5'li Likert tipi olup her dönem ilgili maddelerin ortalama puanları ile ifade edilmiş, ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Ortalamaların 5'e yakın olması yöneticilerin kriz yönetiminde başarılı olduğunu göstermektedir.

**Tablo-11** Kriz Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler

	Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem
Ortalama	3,42	3,20	3,37
Standart Sapma	0,86	0,96	0,90

Tablo-11'de kriz ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama puanlar ve standart sapmalar yer almaktadır.

En yüksek ortalamaya sahip alt boyut kriz öncesi dönem (3,42), en düşük ortalamaya sahip alt kriz dönemidir (3,20). Kriz sonrası döneme ait ortalama ise 3,37'dir. Puanlar genel olarak olumluya doğru bir çekimserlik eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin kriz yönetimi performansı çok yüksek olmasa da orta seviyenin üzerinde algılanmaktadır. Standart sapmaların tamamı çok düşük olduğundan verilen cevapların homojen ve ortalamaların temsil gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

<sup>249</sup>Kazım ÖZDAMAR, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2004.

### Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek toplam 57 madde ve 6 bölümden oluşan Karizmatik Liderlik Ölçeğidir. Ölçeğin alt boyutları; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo-12** Karizmatik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı
Vizyon belirleme	0,92
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	0,90
Çevresel duyarlılık gösterme	0,90
Sıra dışı davranışlar sergileme	0,87
Kişisel risk üstlenme	0,84
Statükoyu sürdürmeme	0,75

Karizmatik Liderlik Ölçeği de tüm alt boyutları açısından oldukça güvenilirdir. Karizmatik Liderlik de 5'li Likert tipi ölçek olup her boyut yine ilgili maddelerin ortalama puanları ile ifade edilmiş, ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Ortalamalar 5'e yaklaştıkça yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerini gösterme derecesi de artmaktadır.

**Tablo-13** Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler

Alt Boyut	N	Ortalama	Standart Sapma
Vizyon belirleme	152	3,24	1,12
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	152	3,36	1,07
Çevresel duyarlılık gösterme	152	3,37	0,91
Sıra dışı davranışlar sergileme	152	2,78	1,06
Kişisel risk üstlenme	152	3,07	1,19
Statükoyu sürdürmeme	152	3,60	0,88

Katılımcılar, yöneticilerin vizyon belirleme özelliğini değerlendirmede çekimser kalsa da (ort=3,24), bu çekimserlik olumluya doğrudur. Yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme eğilimi göreceli olarak yüksektir (ort=3,36). Çevresel duyarlılık gösterme eğilimi de hemen hemen aynı düzeydedir (ort=3,37). Katılımcılar yöneticilerin sıra dışı davranışlar sergileme eğilimi olduğu görüşüne katılmamaktadır ve en düşük puan bu boyuta aittir( ort=2,78). Katılımcılar, yöneticilerin kişisel risk üstlenme eğilimi konusunda çekimser kalmıştır (ort=3,07). Yöneticilerin en yüksek puanla değerlendirildiği alt boyut statükoyu sürdürmeme özelliğidir (ort=3,60). Standart sapmaların tamamı bu ölçek için de çok düşük olduğundan katılımcıların verdikleri cevaplar açısından homojen ve ortalamaların temsil gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

### **Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Kriz ve Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo-14** Cinsiyet ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutları	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kriz öncesi dönem	Kadın	3,33	0,88	-1,603	0,111
	Erkek	3,56	0,83		
Kriz dönemi	Kadın	3,10	0,94	-1,492	0,138
	Erkek	3,33	0,95		
Kriz sonrası dönem	Kadın	3,31	0,89	-1,010	0,314
	Erkek	3,46	0,90		
<b>Vizyon belirleme</b>	<b>Kadın</b>	<b>3,08</b>	<b>1,14</b>	<b>-2,197</b>	<b>0,030</b>
	<b>Erkek</b>	<b>3,48</b>	<b>1,04</b>		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Kadın	3,24	1,07	-1,611	0,109
	Erkek	3,53	1,06		
Çevresel duyarlılık gösterme	Kadın	3,26	0,92	-1,789	0,076
	Erkek	3,52	0,88		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Kadın	2,64	1,04	-1,833	0,069
	Erkek	2,96	1,07		
Kişisel risk üstlenme	Kadın	2,97	1,21	-1,259	0,210
	Erkek	3,21	1,17		
Statükoyu sürdürmeme	Kadın	3,51	0,91	-1,458	0,147
	Erkek	3,72	0,83		

Tablo-14'de katılımcıların cinsiyeti ile kriz ve karizmatik liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri t-test ile karşılaştırılmıştır. Kadın ve erkeklerin ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test

edilmiştir. 0,05'ten küçük p değerleri için fark anlamlı, 0,05'ten büyük p değerleri için anlamsızdır. Tablo incelendiğinde yalnızca yöneticilerin vizyon belirleme özelliğine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P=0,03<005$ ). Yöneticilerin vizyon belirlemedeki başarısı erkeklere göre (ort=3,47) kadınlardan (ort=3,08) daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin değerlendirmelerde kadın ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo-15** Katılımcıların Medeni Durum ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutları	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kriz öncesi dönem	Evli	3,56	0,82	1,758	0,081
	Bekar	3,31	0,88		
<b>Kriz dönemi</b>	<b>Evli</b>	<b>3,38</b>	<b>0,88</b>	<b>2,096</b>	<b>0,038</b>
	<b>Bekar</b>	<b>3,05</b>	<b>0,98</b>		
Kriz sonrası dönem	Evli	3,50	0,79	1,529	0,128
	Bekar	3,27	0,97		
Vizyon belirleme	Evli	3,24	1,00	0,009	0,993
	Bekar	3,24	1,21		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Evli	3,46	0,96	1,010	0,314
	Bekar	3,28	1,15		
Çevresel duyarlılık gösterme	Evli	3,45	0,85	1,040	0,300
	Bekar	3,30	0,96		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Evli	2,80	1,03	0,287	0,775
	Bekar	2,75	1,09		
Kişisel risk üstlenme	Evli	3,08	1,13	0,109	0,913
	Bekar	3,06	1,25		
Statükoyu sürdürmeme	Evli	3,66	0,82	0,792	0,430
	Bekar	3,55	0,93		

Tablo-15'de katılımcıların medeni durumu ile kriz ve karizmatik liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri yine t-test ile karşılaştırılmıştır. Tablo incelendiğinde, ortalamalar arasında yalnızca kriz dönemi alt boyunda anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,04<005$ ). Yöneticilerin kriz döneminde kriz yönetmedeki başarısı evli katılımcılara göre (ort=3,38) bekarlardan (ort=3,05) daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin değerlendirmelerde evli ve bekarlar arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo-16** Katılımcıların Yaş ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutları	Yaş	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kriz öncesi dönem	21-30 Yaş	3,45	0,85	0,225	0,839
	31 - 40 yaş	3,44	0,89		
	41 - 50 yaş	3,35	0,81		
	51 yaş ve üzeri	3,10	1,62		
Kriz dönemi	21-30 Yaş	3,35	0,86	0,997	0,316
	31 - 40 yaş	3,10	0,99		
	41 - 50 yaş	3,09	1,01		
	51 yaş ve üzeri	2,88	1,63		
Kriz sonrası dönem	21-30 Yaş	3,51	0,85	1,228	0,302
	31 - 40 yaş	3,35	0,95		
	41 - 50 yaş	3,12	0,90		
	51 yaş ve üzeri	3,15	0,89		
Vizyon belirleme	21-30 Yaş	3,39	1,08	0,795	0,499
	31 - 40 yaş	3,20	1,18		
	41 - 50 yaş	3,00	1,09		
	51 yaş ve üzeri	3,08	1,18		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	21-30 Yaş	3,56	0,97	1,713	0,167
	31 - 40 yaş	3,30	1,18		
	41 - 50 yaş	3,01	1,05		
	51 yaş ve üzeri	3,42	0,52		
Çevresel duyarlılık gösterme	21-30 Yaş	3,46	0,76	0,895	0,445
	31 - 40 yaş	3,37	1,06		
	41 - 50 yaş	3,11	0,93		
	51 yaş ve üzeri	3,53	0,50		
Sıra dışı davranışlar sergileme	21-30 Yaş	2,89	1,08	0,628	0,598
	31 - 40 yaş	2,74	1,12		
	41 - 50 yaş	2,61	0,90		
	51 yaş ve üzeri	2,33	0,88		
<b>Kişisel risk üstlenme</b>	<b>21-30 Yaş</b>	<b>3,36</b>	<b>1,16</b>	<b>2,689</b>	<b>0,049</b>
	<b>31 - 40 yaş</b>	<b>2,96</b>	<b>1,25</b>		
	<b>41 - 50 yaş</b>	<b>2,64</b>	<b>1,09</b>		
	<b>51 yaş ve üzeri</b>	<b>2,67</b>	<b>0,58</b>		
Statükoyu sürdürmeme	21-30 Yaş	3,53	0,93	1,297	0,278
	31 - 40 yaş	3,76	0,85		
	41 - 50 yaş	3,44	0,79		
	51 yaş ve üzeri	3,17	1,04		



Tablo-16’da katılımcıların yaşları ile kriz yönetimi ve karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutları One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile karşılaştırılmıştır. Yalnızca karizmatik liderlik ölçeği-kişisel risk üstlenme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır (P=0,049<005). En yüksek ortalama 21-30 yaş aralığındaki gruba, en düşük ortalama 41-50 yaş aralığındaki gruba aittir. Fark yaratan yaş gruplarını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmış 21-30 yaş grubuna ait ortalamaların tüm grup ortalamalarından anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür.

**Tablo-17** Katılımcıların Eğitim Düzeyi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

		Ortalama	Standart Sapma	F	P
<b>Kriz öncesi dönem</b>	<b>Doktora</b>	<b>3,25</b>	<b>0,97</b>	<b>2,593</b>	<b>0,039</b>
	<b>Lisans</b>	<b>3,58</b>	<b>0,81</b>		
	<b>Lise</b>	<b>2,94</b>	<b>1,59</b>		
	<b>Ön lisans</b>	<b>2,98</b>	<b>0,79</b>		
	<b>Yüksek lisans</b>	<b>3,51</b>	<b>0,74</b>		
Kriz dönemi	Doktora	2,88	1,08	0,835	0,505
	Lisans	3,29	0,93		
	Lise	3,03	1,52		
	Ön lisans	3,23	0,67		
	Yüksek lisans	3,21	0,99		
Kriz sonrası dönem	Doktora	3,05	0,97	1,776	0,137
	Lisans	3,50	0,83		
	Lise	2,98	1,45		
	Ön lisans	3,15	0,83		
	Yüksek lisans	3,49	0,91		
<b>Vizyon belirleme</b>	<b>Doktora</b>	<b>3,03</b>	<b>1,12</b>	<b>2,489</b>	<b>0,046</b>
	<b>Lisans</b>	<b>3,48</b>	<b>1,00</b>		
	<b>Lise</b>	<b>2,70</b>	<b>1,63</b>		
	<b>Ön lisans</b>	<b>2,69</b>	<b>1,05</b>		
	<b>Yüksek lisans</b>	<b>3,22</b>	<b>1,24</b>		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Doktora	3,20	1,17	1,428	0,228
	Lisans	3,49	0,97		
	Lise	2,70	1,60		
	Ön lisans	3,01	0,99		
	Yüksek lisans	3,47	1,16		

Çevresel duyarlılık gösterme	Doktora	3,22	1,03	1,348	0,255
	Lisans	3,50	0,87		
	Lise	2,80	1,57		
	Ön lisans	3,12	0,71		
	Yüksek lisans	3,39	0,92		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Doktora	2,47	1,05	1,010	0,404
	Lisans	2,85	1,02		
	Lise	2,20	1,26		
	Ön lisans	2,80	1,13		
	Yüksek lisans	2,89	1,13		
<b>Kişisel risk üstlenme</b>	<b>Doktora</b>	<b>2,75</b>	<b>1,26</b>	<b>3,512</b>	<b>0,009</b>
	<b>Lisans</b>	<b>3,40</b>	<b>1,10</b>		
	<b>Lise</b>	<b>2,50</b>	<b>1,58</b>		
	<b>Ön lisans</b>	<b>2,50</b>	<b>1,20</b>		
	<b>Yüksek lisans</b>	<b>2,90</b>	<b>1,16</b>		
Statükoyu sürdürmeme	Doktora	3,61	1,06	1,832	0,126
	Lisans	3,68	0,78		
	Lise	3,20	1,64		
	Ön lisans	3,14	1,11		
	Yüksek lisans	3,73	0,62		

Tablo-17’de katılımcıların eğitim durumları ile kriz yönetimi ve karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutları One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile karşılaştırılmıştır. Kriz ölçeği- kriz öncesi dönem alt boyutu için eğitim düzeylerine göre ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $P=0,039<005$ ). En yüksek ortalama yüksek lisans, en düşük ortalama lise mezunlarına aittir. Karizmatik liderlik ölçeği-vizyon belirleme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır ( $P=0,046<005$ ). En yüksek ortalama lisans, en düşük ortalama ön lisans mezunlarına aittir. Karizmatik liderlik ölçeği-kişisel risk üstlenme alt boyutu için de eğitim düzeylerine göre ortalamalar arasında anlamlı fark vardır ( $P=0,009<0,05$ ). En yüksek ortalama lisans, en düşük ortalama lise ve ön lisans mezunlarına aittir. Ortalamalar tablodan incelenebilir. Fark yaratan eğitim düzeylerini belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmış ve fark yaratan grubun lisans mezunları olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlara ilişkin ortalamalar arasında eğitim gruplarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo-18** Çalışma Süresi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

		Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kriz öncesi dönem	1 yıldan az	3,65	0,79	0,980	0,420
	1-5 yıl	3,44	0,96		
	10-15 yıl	3,16	0,84		
	15 yıl ve üzeri	3,77	0,60		
	5-10 yıl	3,37	0,72		
Kriz dönemi	1 yıldan az	3,51	0,76	0,942	0,442
	1-5 yıl	3,17	1,08		
	10-15 yıl	3,08	0,80		
	15 yıl ve üzeri	3,60	0,69		
	5-10 yıl	3,09	0,84		
Kriz sonrası dönem	1 yıldan az	3,69	0,79	1,172	0,326
	1-5 yıl	3,39	0,99		
	10-15 yıl	3,08	0,86		
	15 yıl ve üzeri	3,45	0,23		
	5-10 yıl	3,30	0,81		
Vizyon belirleme	1 yıldan az	3,71	1,01	1,203	0,312
	1-5 yıl	3,21	1,18		
	10-15 yıl	2,97	1,12		
	15 yıl ve üzeri	3,45	0,51		
	5 - 10 yıl	3,16	1,09		
<b>Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme</b>	<b>1 yıldan az</b>	<b>3,80</b>	<b>0,77</b>	<b>2,480</b>	<b>0,046</b>
	<b>1-5 yıl</b>	<b>3,42</b>	<b>1,14</b>		
	<b>10-15 yıl</b>	<b>2,74</b>	<b>0,93</b>		
	<b>15 yıl ve üzeri</b>	<b>3,30</b>	<b>0,48</b>		
	<b>5-10 yıl</b>	<b>3,34</b>	<b>1,09</b>		
Çevresel duyarlılık gösterme	1 yıldan az	3,67	0,74	1,199	0,314
	1-5 yıl	3,36	1,01		
	10-15 yıl	3,02	0,91		
	15 yıl ve üzeri	3,48	0,39		
	5-10 yıl	3,38	0,83		
Sıra dışı davranışlar sergileme	1 yıldan az	3,12	1,16	0,914	0,457
	1-5 yıl	2,72	1,06		
	10-15 yıl	2,54	0,87		
	15 yıl ve üzeri	3,13	0,51		
	5-10 yıl	2,77	1,16		
<b>Kişisel risk üstlenme</b>	<b>1 yıldan az</b>	<b>3,74</b>	<b>1,10</b>	<b>2,475</b>	<b>0,047</b>
	<b>1-5 yıl</b>	<b>3,10</b>	<b>1,24</b>		
	<b>10-15 yıl</b>	<b>2,61</b>	<b>1,16</b>		
	<b>15 yıl ve üzeri</b>	<b>3,10</b>	<b>0,22</b>		
	<b>5-10 yıl</b>	<b>2,87</b>	<b>1,15</b>		

Statükoyu sürdürmeme	1 yıldan az	3,87	0,62	0,647	0,630
	1-5 yıl	3,58	1,03		
	10-15 yıl	3,44	0,76		
	15 yıl ve üzeri	3,40	0,42		
	5-10 yıl	3,60	0,76		

Tablo-18'de katılımcıların çalışma süreleri ile kriz yönetimi ve karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutları One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile karşılaştırılmıştır. Kriz ölçeği alt boyutlarının ortalamaları arasında çalışma süreleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Karizmatik liderlik ölçeği-üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır ( $P=0,046<005$ ). Karizmatik liderlik ölçeği-kişisel risk üstlenme alt boyutu için de ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır ( $P=0,047<005$ ). En yüksek ortalama her iki alt boyutta da 1 yıldan kısa süredir çalışanlarda görülmüş, Post Hoc-Tukey Testi sonucunda da fark yaratan çalışma süresi grubunun 1 yıldan kısa süredir çalışanlar olduğu saptanmıştır.

**Tablo-19** Kendisine Bağlı Çalışan Olup Olmama Durumu ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutları	Kendisine bağlı çalışan	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kriz öncesi dönem	Var	3,40	0,91	-0,194	0,847
	Yok	3,43	0,85		
Kriz dönemi	Var	3,17	0,91	-0,261	0,794
	Yok	3,21	0,98		
Kriz sonrası dönem	Var	3,28	0,89	-0,835	0,405
	Yok	3,41	0,91		
Vizyon belirleme	Var	3,16	1,11	-0,599	0,550
	Yok	3,28	1,13		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Var	3,22	1,00	-1,117	0,266
	Yok	3,43	1,10		
Çevresel duyarlılık gösterme	Var	3,30	0,90	-0,613	0,541
	Yok	3,40	0,92		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Var	2,77	0,92	-0,043	0,966
	Yok	2,78	1,13		
Kişisel risk üstlenme	Var	3,10	1,28	0,244	0,807
	Yok	3,05	1,16		
Statükoyu sürdürmeme	Var	3,50	0,90	-0,937	0,350
	Yok	3,64	0,87		

Tablo-19’da katılımcıların kendisine bağlı çalışan olup olmama durumu ile kriz ve karizmatik liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri Independent Samples t-test ile karşılaştırılmıştır. Tüm p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için ortalamalar arasında hiçbir alt boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı doğrultusunda karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi ile ilişkisi Korelasyon Analizi ile araştırılmıştır. Kriz yönetimi alt boyutları ile karizmatik liderlik alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo-18’de verilmiştir.

**Tablo-20** Kriz yönetimi ve karizmatik liderlik ilişkisini gösteren korelasyon katsayıları

		Vizyon belirleme	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Çevresel duyarlılık gösterme	Sıra dışı davranışlar sergileme	Kişisel risk üstlenme	Statükoyu sürdürmeme
<b>Kriz öncesi dönem</b>	Korelasyon	0,627**	0,624**	0,771**	0,377**	0,518**	0,509**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	152	152	152	152	152	152
<b>Kriz dönemi</b>	Korelasyon	0,627**	0,513**	0,674**	0,368**	0,478**	0,350**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	152	152	152	152	152	152
<b>Kriz sonrası dönem</b>	Korelasyon	0,774**	0,710**	0,801**	0,462**	0,645**	0,418**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	152	152	152	152	152	152

Tablo-20 incelendiğinde tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin vizyon belirleme özelliği, kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,63 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin vizyon belirlemedeki başarısı arttıkça kriz öncesi dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,62 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermedeki başarısı arttıkça kriz öncesi dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Yöneticilerin çevresel duyarlılık gösterme özelliği, kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,77 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Katsayı oldukça yüksek ve iki değişken arasındaki ilişki çok güçlüdür. Buna göre yöneticilerin çevresel duyarlılık göstermedeki başarısı arttıkça kriz öncesi dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır.

Yöneticilerin sıra dışı davranışlar sergileme özelliği, kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,38 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler sıra dışı davranışlar sergiledikçe onların kriz öncesi dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır ancak ilişki zayıftır.

Yöneticilerin kişisel risk üstlenme özelliği kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,52 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Daha fazla kişisel risk üstlenen yöneticilerin kriz öncesi dönemi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Yöneticilerin statükoyu sürdürmeme özelliği kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,51 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Statükoyu sürdürmeyen yöneticilerin kriz öncesi dönemi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Yöneticilerin vizyon belirleme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,63 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin vizyon belirlemedeki başarısı arttıkça krizi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,51 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı arttıkça krizi

yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Yöneticilerin çevresel duyarlılık gösterme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,67 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çevresel duyarlılığı arttıkça krizi yönetme yeteneği de artmaktadır.

Yöneticilerin sıra dışı davranışlar sergileme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,37 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler sıra dışı davranışlar sergiledikçe, onların krizi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır ancak ilişki zayıftır.

Yöneticilerin kişisel risk üstlenme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,48 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Daha fazla kişisel risk üstlenen yöneticilerin krizi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Yöneticilerin statükoyu sürdürmeme özelliği, kriz dönemi ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,35 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Statükoyu sürdürmeyen yöneticilerin krizi daha iyi yönettiği görülmektedir. Ancak ilişki çok güçlü değildir.

Yöneticilerin vizyon belirleme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,77 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin vizyon belirlemedeki başarısı arttıkça kriz sonrası dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve güçlü ilişki vardır.

Yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,71 ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı arttıkça kriz sonrası dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve güçlü ilişki vardır.

Yöneticilerin çevresel duyarlılık gösterme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,80 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu

görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çevresel duyarlılığı arttıkça kriz sonrası dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve çok güçlü ilişki vardır.

Yöneticilerin sıra dışı davranışlar sergileme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,46 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler sıra dışı davranışlar sergiledikçe onların kriz sonrası dönemi yönetme yeteneği de artmaktadır. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır ancak ilişki çok güçlü değildir.

Yöneticilerin kişisel risk üstlenme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,65 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Daha fazla kişisel risk üstlenen yöneticilerin kriz sonrası dönemi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Yöneticilerin statükoyu sürdürmeme özelliği, kriz sonrası dönem ile karşılaştırıldığında korelasyon katsayısının 0,42 ve anlamlı ( $P=0,000<005$ ) olduğu görülmektedir. Statükoyu sürdürmeyen yöneticilerin kriz sonrası dönemi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Korelasyon katsayıları ile ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde kriz yönetiminin karizmatik liderlik özellikleriyle pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Karizmatik liderlik özellikleri kriz yönetiminde önemli etkiye sahip bir değişkendir. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem ayrı ayrı ele alındığında korelasyon katsayılarının göreceli olarak yüksek olması nedeniyle karizmatik liderlik özellikleri en çok kriz sonrası dönemde ön plana çıkmaktadır.

### **Hipotezlerin Test Edilmesi**

Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini saptamak amacıyla:

H1: Karizmatik liderlik özellikleri kriz öncesi dönemin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H2: Karizmatik liderlik özellikleri kriz döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H3: Karizmatik liderlik özellikleri kriz sonrası dönemin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.



Hipotezleri geliştirilmiştir. Her bir hipotez basit doğrusal regresyon analizi ile test edilerek aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo-21** Regresyon Analizi Sonuçları

	R <sup>2</sup>	F	P	Katsayı (β)	t	P
Model 1	0,51	152,9	0,000	0,738	12,4	0,000
Model 2	0,40	98,4	0,000	0,772	9,9	0,000
Model 3	0,64	266,9	0,000	0,867	16,3	0,000

Tablo-21'de Model 1 satırı H1'in testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi dönem üzerindeki etkisini açıklayan modelin (F=152,9 ve P=0,000<005 olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %51'lik R<sup>2</sup> değeriyle yeterli düzeydedir. Bu değer kriz öncesi dönemin yönetimde olumlu ya da olumsuz yöndeki bir değişimin %51 oranında karizmatik liderlik özellikleriyle açıklandığını ifade etmektedir. Modelin regresyon katsayısı 0,738 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi dönemin yönetimde pozitif yönlü ve anlamlı (t=12,4 ve P=0,000<0,05) etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre H1 kabul edilir. Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ne kadar fazla ise kriz öncesi dönem o kadar iyi yönetilmektedir.

Tabloda Model 2 satırı H2'nin testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz dönemi üzerindeki etkisini açıklayan modelin (F=98,4 ve P=0,000<005 olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %40'lık R<sup>2</sup> değeriyle yeterli düzeydedir. Bu değer kriz döneminin yönetimde olumlu ya da olumsuz yöndeki bir değişimin %40 oranında karizmatik liderlik özellikleriyle açıklandığını ifade etmektedir. Modelin regresyon katsayısı 0,772 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz döneminin yönetimde pozitif yönlü ve anlamlı (t=9,9 ve P=0,000<0,05) etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre H2 kabul edilir. Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ne kadar fazla ise kriz dönemi o kadar iyi yönetilmektedir.

Tabloda Model 3 satırı H3'ün testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz sonrası dönem üzerindeki etkisini açıklayan modelin (F=266,9 ve P=0,000<005 olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %64'lik R<sup>2</sup> değeriyle çok iyi düzeydedir. Bu değer kriz sonrası dönemin

yönetimde olumlu ya da olumsuz yöndeki bir değişimin %64 oranında karizmatik liderlik özellikleriyle açıklandığını ifade etmektedir. Açıklayıcılığın kriz öncesi döneme ve kriz dönemine göre burada en yüksek olması karizmatik liderlik özelliklerinin en çok kriz sonrası dönemin yönetiminde etkili olduğunu ifade etmektedir. Modelin regresyon katsayısı 0,867 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz sonrası dönemin yönetiminde pozitif yönlü ve anlamlı ( $t=16,3$  ve  $P=0,000<0,05$ ) etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre H3 kabul edilir. Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ne kadar fazla ise kriz sonrası dönem o kadar iyi yönetilmektedir.



## SONUÇ

Gerek ülkemiz ekonomisinde gerekse dünya genelindeki diğer ekonomilerde zaman zaman birçok nedenden dolayı ortaya çıkan ve etkisi bazen ağır bazen hafif şiddette olan ekonomik krizler yaşanmaktadır. Örgütlerin yaşanan bu krizleri önceden fark etmeleri, krizler için önlem almaları ve bu krizlere dayanıklı hale gelmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan örgütlerin stratejilerinin belirlenmesinde, geleceğe ilişkin kararların alınmasında ve karşılaşılabilecek sorunların önceden fark edilip önlem alınmasında liderlerin, yöneticilerin önemi daha da artmaktadır. Liderlik anlamında ise fark yaratmak ve diğer liderlerden ayrılarak öne geçmeyi sağlamak, karizmatik liderlik vasıflarına sahip olmayı gerektirmektedir.

Örgütlerin büyüyüp genişlediği, yurtdışındaki firmalarla yaşanan ortaklıklar sonucu globalleştiği günümüzde, örgüt içerisindeki veya örgüt dışındaki sorunların yönetilmesi giderek zorlaşmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin etkin yönetemediği örgütlerin bu sorunlar karşısında ayakta kalması ise bazen imkânsız hale gelmektedir. Oluşan bu sorunlar örgütlerin devamlılık ve büyüme fonksiyonları açısından hayati önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak sorunların ve krizlerin büyük önem taşıdığı bir sistem içerisinde karizmatik liderlik anlayışı ve bu vasıflara sahip liderler büyük önem kazanmaktadır. Daha önce yaşanan krizlerde karizmatik liderlerin bu sorunlar karşısında örgütleri koruyacak önlemleri aldığı, kriz dönemlerinden örgütleri zarar görmeden çıkarttıkları örnekler görülmüştür. Liderlik ve krizler arasında ki bu ilişki yapılan akademik çalışmalarda ele alınmış ve incelemelere konu olmuştur.

Dünyada yeniliğe ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgütlerin yapıları da sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Yeniliğin kaçınılmaz olduğu, yeni fikirlerin, yeni düşüncelerin ve yeni yönetimlerin ihtiyaç haline geldiği örgütlerde, örgütleri bu anlamda temsil edecek, yönetecek karizmatik liderler büyük önem arz etmektedir. Özellikle teknoloji anlamında yaşanan gelişmeler henüz genç olan girişimci ve yenilikçi ruha sahip kişilerin bile büyük fikirler üretmesine ve bu fikirleri hayata geçirerek dünya çapında önemli büyüklüğe ulaşan firmalar kurmasına olanak vermektedir. Teknolojiyi, yeniliği ve insan ihtiyaçlarını iyi okuyan, gören kişilerin mevcut örgütlerde başarıyı yakalamaları kadar sıfırdan kurdukları firmalarda da başarı kazanmaları oldukça yüksektir. Hatta bu kişiler yaşanan krizlerde diğer firmaların çöküş yaşadığı bir zamanda krizleri fırsata çevirebilmektedirler. Karizmatik liderlerin, strateji geliştirme, kriz öncesi belirtileri okuma, örgütü krize dayanıklı hale

getirme ve kriz sonrası dönemi yönetme konusunda etkili oldukları hazırlanan bu çalışmada görülmüştür.

Karizmatik liderlik ve örgüt kavramlarından bahsedildiğinde genellikle akla şirketler gelmektedir. Ancak karizmatik liderlik anlayışı yalnızca firmalarda değil ülke yönetimlerinde, öğretmenlerde, spor kulüplerinde ve birçok farklı alanlarda görülebilmektedir. Her karizmatik lider içinde bulunduğu alanda kitleleri harekete geçirebilme, onları bir fikir, bir amaç etrafında toplayarak başarıya taşıma konularında etkindir. En büyük yapıdan en küçük yapıya olan örgütlerde kesin olan konu eğer örgütte bir karizmatik lider ve güçlü bir yönetim anlayışı varsa o örgüt içinde bulunduğu ve rekabet ettiği diğer örgütlere göre daha başarılı olur.

Örgütler için karizmatik liderliğin önemini incelediği bu çalışmada 4 bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemler ele alınmıştır. İkinci bölümde ise liderlik kavramı bütün yönleriyle ele alınmıştır. Üçüncü bölümde krizler ve liderlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise araştırmayla ilgili bilgiler yer verilmiştir.

Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu çalışmanın araştırma kısmında öncelikle katılımcıların cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim ve çalışma sürelerini kapsayan demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Her bir özelliğin katılımcıların kriz yönetimi ve karizmatik liderlik algısı ile ilişkili olup olmadığını saptamak üzere karşılaştırmalı istatistiksel analizler yapılmıştır.

Kriz yönetimi; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak ele alındığında yalnızca medeni durum ve eğitimin kriz yönetimi algısında anlamlı fark yarattığı görülmüştür. Evli katılımcılar bekarlara göre kriz dönemlerine yöneticilerini, daha başarılı bulmaktadır. Lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar ise diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara göre yöneticilerini kriz öncesi dönemin yönetiminde daha başarılı bulmaktadır. Kriz yönetimi algısında diğer demografik özelliklerin anlamlı bir farka neden olmadığı görülmüştür.

Karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme hem cinsiyet hem de eğitim düzeylerine göre farklı algılanmaktadır. Erkek katılımcılar yöneticilerini vizyon belirleme konusunda kadın katılımcılara göre daha başarılı bulmaktadır. Eğitim grupları açısından bakıldığında yine lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar

yöneticilerini vizyon belirlemede daha başarılı bulmaktadır. Kişisel risk üstlenmede yöneticilerini daha başarılı algılayan eğitim grubu lisans mezunları, yaş grubu ise 21-30 yaş aralığındaki en genç katılımcılardır. Bununla birlikte çalışma süresi 1 yıldan az olanlar da yöneticilerinin kişisel risk üstlenmede daha başarılı olduğu görüşündedir. Demografik özelliklerden çalışma süresinin yöneticilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği açısından da fark yaratan bir faktör olduğu görülmüş, yine 1 yıldan kısa süredir çalışmakta olan katılımcılara göre yöneticileri üye ihtiyaçlarına daha duyarlıdır.

Araştırmada kriz yönetimi ve karizmatik liderlik alt boyutlarının arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda, Kriz yönetimi, karizmatik liderliğin tüm alt boyutları ile karşılaştırıldığında tüm karizmatik liderlik özelliklerinin, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İncelenen karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetiminde başarıyı artıran bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda karizmatik liderlik özellikleri bir bütün olarak ele alınmış ve gerek kriz öncesi dönemde gerek kriz döneminde ve gerekse kriz sonrası dönemde yönetsel başarı sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır. Bulgular, tüm özelliklerin büyük öneme sahip olduğunu ve karizmatik liderliğin kriz yönetiminde başarıyı arttıran bir faktör olduğunu göstermiştir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

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

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

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

BARUTÇUGİL İsmet, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık İletişim, 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2014, Baskı, İstanbul, 2008.

BOZGEYİK Abdullah, **Krizlerden Yükselerek Çıkın**, Beta Yayıncılık Yayın Dağıtım A.Ş.1. Baskı, İstanbul, 2008.

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

CONGER Jay A., Rabindra N. Kanungo, **The Charismatic Leader**, Jossey-Bass Publishers, 1988.

CÖMERT Çağla Ersen, **Kriz Yönetiminde İş Olasılık & İş Sürekliliği Planlamaları ve Muhasebe Bilgi sisteminin Rolü**, (der.) Haluk SUMER, Helmut PERNSTEINER, Kriz ve Yönetimi Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2009.

BOLMAN Lee G., DEAL Terrence E., **Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak**, Çev. Ahmet Alpay-Abdurrahman Tanrıöğen, Seçkin Yayıncılık, 4.Baskı,2008.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları 1. Baskı, İstanbul, 1991.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş. , 11. Basım, İstanbul, 2008.

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

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

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

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

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

ÖZDAMAR Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2004.

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

PİRA Aylin, SHODOL Çisil, **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004.

PİRA Aylin, SOHODOL Çisil, KRİZ YÖNETİMİ, **Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayıncılık, A.Ş. 5. Baskı, İstanbul, 2015.

SEVİM Adnan, SÜRMELİ Arda, **İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP**, (der.) Haluk SUMER, Helmut PERNSTEINER, **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 1. Baskı, İstanbul, 2009.

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

TEKİN Selma, **Sihirli Liderler**, Kum saati Yayınları, İstanbul, 2012.

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

TÜZ Melek, HAŞİT Gürkan, vd. **Kriz İletişimi Ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınıno:2818 Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1776 1. Baskı Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Eskişehir, 2013.

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım, 6. Baskı İstanbul, 2013.

TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2004.

WERNER Isabel, **Liderlik ve Yöneticilik**, (çev):, Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1.Baskı, 1993.

YILMAZ Hakan, **Stratejik Liderlik**, Kum saati Yayın Dağıtım, LTD.ŞTİ, 2.Baskı, İstanbul, 2010.

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

## MAKALELER

AKDAĞ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14.

AKDAĞ Mustafa, TAŞDEMİR Erdem, **Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi**, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2006.

AKSU Ali, DEVECİ Sevinç, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri**, e-Journal of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 2.

AKTAN Coşkun Can, ŞEN Hüseyin, **Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri**, Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Kasım-Aralık 2001, Sayı:42, Cilt:II.



ALİM Mete, GÜL Mustafa, **Beyin Fırtınası Tekniğinin Coğrafi Kavramların Öğretimi ve Kalıcılığı Üzerindeki Rolü (Erzurum Örneği)**, Doğu Coğrafya Dergisi -30.

ARABACI İ.Bakır, ALANOĞLU Müslim, DOĞAN Bircan, **Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Turkish Journal Of Educational Studies, 1 (1) Ocak 2014 Turk-Jes.

ARK Kaya Erten, **Etik ve Etik Liderlik**, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 4 Sayı:1 2017.

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

ASLAN Pınar, **Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya Ve Liderlik: ‘Baltimore Olayları’nda Barack Obama Ve Hillary Clinton’in Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2015.

ASUNAKUTLU Tuncer, SAFRAN Barış, TOSUN Elif, **Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 5, Sayı:1, 2003.

AYDEMİR Muzaffer, DEMİRCİ M. Kemal, **Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2005 Cilt:29 No:1.

AYKAÇ Burhan, **Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2001.

AYKANAT Zafer, YILDIZ Tayfun, **Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Jed / Gkd 11:2 Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi.

BAKAN İsmail, Yakup Bulut, **Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı**

**Bir Alan Çalışması**, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No:31 Ekim 2004.

BAKAN, İsmail, DOĞAN, Fatma İnci, **Hizmetkâr Liderlik**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014.

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

BEKTAŞ Çetin, **Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler**, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2 Sayı:7, 2016, Ekim – Kasım – Aralık 2009.

BOZKURT Yavuz, AKDENİZ Burcu, **Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: Abd- Türkiye Karşılaştırması**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1.

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

CANÖZ Kadir, ÖNDOĞAN Ayşe Gedikçi, **Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü**, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt: 3 Sayı:1, Mart-2015.

CEMALOĞLU Necati, **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007.

ÇALIŞKAN Nurgül, ÖZKOÇ Aziz Gökhan, (2016). **Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi**. Journal of Yasar University, 11(44).

ÇETİN Necip, **Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 23. Sayı.

DEMİR Cengiz, YILMAZ Mustafa Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, **Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 2/1 2010.

DURUKAN Haydar, **Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü**, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006.

ERASLAN Levent, **Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, Bahar, 2004.

ERASLAN Levent, **Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi© Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.

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

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

GÜL Hasan, AYKANAT Zafer, **Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012.

GÜL Hasan, ÇELEBİ Furkan, **“Hükümet Kadın” Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik Akademik Sosyal Araştırmalar**, Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 6, Eylül 2014.

GÜL Hasan, ÇÖL Güner, **Atf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17 Ekim 1003 Sayı: 3-4.

GÜLTEKİN Nihat, ABA Emel, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2011,s.206.

GÜNDEBAHAR Mücahit, **Yönetici Kavramındaki Değişiklikler Yöneticilik Ve Liderlik Liderliğin Esası Liderlik Teorileri**, <http://www.academia.edu>, (Erişim Tarihi: 10.05. 2016).

GÜNEŞ Muharrem, BEYAZIT Eylem, **Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversitesi Dergisi, Temmuz 2010, Cilt: 2, Sayı: 2.

İBİCİOĞLU Hasan, ÖZMEN H. İbrahim, TAŞ Sebahattin, **Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2009, C.14, S.2.

İBRAHİNOĞLU Nurettin, **İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011 Cilt: 3, Sayı:2. 2017.

KARAKÖSE Turgut, **Örgütler Ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı:13 Ekim– 2007.

KARALAR Serol, KÜÇÜKALTAN Derman, **Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt:11, Sayı:41,Ocak 2014.

KEKLİK Belma, **Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.XIV, S I, 2012.

MAYA İlknur, **Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 23, 2014.

NAKTİYOK Atılhan, ÇİÇEK Mukaddes, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, 2014.

OFLUOĞLU Gökhan, MISIRLI Kamuran, **İşletme ve Kriz Yönetimi**, Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2/2001.

OKTAY Ercan, GÜL Hasan, **Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

OKUMUŞ Fevzi, **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Gıt: 17 Nisan 2003 Sayı: 1-2.

ORDU Aydan, TANRIÖĞEN Abdurrahman, **İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, Ocak 2013.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN Mine, SEVİM Leyla, **Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma**, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2005 Cilt:12 Say: 2 Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

ÖZDAŞLI Kürşat, KARAYEL Mete, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2010 Cilt: 47 Sayı:542.

ÖZTÜRK Cemal, **Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları**, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 8, 2016.

SEÇİLMİŞ Cihan, SARI Yaşar, **Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2010, C.15, S.1. 2010.

SEVER Hanifi, TURAN Murat, DÖNMEZ Mustafa, **Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci**, Polis Bilimleri Dergisi, Sayı.2 2005.

SOYSAL Abdullah, PAKSOY H. Mustafa, ÖZÇALICI Mehmet, **Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (6:1) 2011.

ŞAHİN Ali, TAŞPINAR Yasin, ERYEŞİL Kemalettin, ÖRSELLİ Erhan, **Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı**, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:2.

TAĞRAF Hasan ve ARSLAN N. Talat, **Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

TAŞDEMİR Erdem, **Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler**, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Dergisi, Güz 2009, Sayı:29.

TEKİN Ömer Akgün, Murat Baş, Atilla Gökdemir, **Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, **Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005, C.4, S. 14.

TİTİZ İsmet, ÇARIKÇI H. İlker, **Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.

TUĞCU Şule Tankut, **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, Selçuk Üniversitesi.

UĞURLUOĞLU Özgür, ÇELİK Yusuf, **Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2 2009.

YAVAŞ Hikmet **Doğal Afet Yönetimi Ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir'de Deprem Riski** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001.

YİĞİT Sema, Hakan Yazarkan, ***Liderlik Tarzı İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi***, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41. Sayı Temmuz 2014.

ZİNCİR Oya, YAZICI Selim, ***Kriz Yönetimi Ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı***, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:49. Ekim 2013.

## **TEZLER**

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

HAMARAT Murat, ***Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma***, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

İRVASA Mehmet Ümit, ***Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim Ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması***, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KAYA Seda, ***Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri***, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KURTULUŞ Yaşar İbrahim, ***Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma***, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Yüksek Lisans Tezi, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

PATAN Günseli Nilhan, ***İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi***, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

## İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN Coşkun Can <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>  
(Erişim Tarihi:19.11.2017).

Banu Talukan – A. Kadir Akturan  
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm>  
(Erişim Tarihi:05.12.2017).

BOZTOPRAK Hasan, **Kriz Yönetimi Kavramlar Ve Açıklamalar**,  
<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> (Erişim  
Tarihi:28.11.2016).

ERKASAP Ahmet, Blake & Mouton Yönetimsel Diyagram Modeli,  
<http://www.academia.edu> (Erişim Tarihi:17.12.2017).

Hasan Demirtaş, **Kriz Yönetimi**, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr>, Sayı:2, 2000.  
(Erişim Tarihi:06.02.2017).

<http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (Erişim Tarihi:17.12.2017)

[http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde\\_kriz\\_yonetimi\\_ii\\_h\\_baran\\_26.04.2012%2023-09-02.pdf](http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_ii_h_baran_26.04.2012%2023-09-02.pdf) (Erişim Tarihi:09.11.2017).

KARAHAN Bahattin, **Durumsal Liderlik**, Kocaeli – 2010  
[https://kouegitim2009.wikispaces.com/.../Durumsal Liderlik Bahattin KARAHAN](https://kouegitim2009.wikispaces.com/.../Durumsal+Liderlik+Bahattin+KARAHAN) (Erişim Tarihi:09.12.2017).

KOÇYİĞİT Serdal, **Liderlik ve Nitelikler**  
[http://www.academia.edu/8638530/Liderlik\\_ve\\_Nitelikleri](http://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri), (Erişim Tarihi:  
27.06.2017).

MORGÜL Tarık, **Lider Tipleri Ve Koçluk Modeli**,  
[http://www.academia.edu/8241570/Lider\\_Tipleri\\_ve\\_Ko%C3%A7luk\\_Modeli](http://www.academia.edu/8241570/Lider_Tipleri_ve_Ko%C3%A7luk_Modeli),  
(Erişim Tarihi 07.03.2017).



SEMERCİOĞLU Harun, **Kriz Yönetimi**,  
<https://selcuk.academia.edu/HarunSemercio%C4%9Flu>, (Erişim Tarihi: 11.05.2016).

SEZGİN Ferudun, **Kriz Yönetimi** <http://docplayer.biz.tr/9259564-Kriz-yonetimi-ferudun-sezgin-gazi-universitesi-gazi-egitim-fakultesi-arastirma-gorevlisi.html> (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

SUCU Yaşar, **Kriz Yönetimi** Güncellenmemiş Kitap  
<https://www.hitpages.com/doc/6195839491899392/1> (Erişim Tarihi: 07.08.2016).

TAKUKAN Banu, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara.html>, (Erişim Tarihi: 15.08.2017).

TEKİN Ömer Faruk, **Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi**,  
<http://www.academia.edu/25440794>, (Erişim Tarihi: 16.07.2017).

YASEMİN Özge İlhan, TEKİN Fatma, SARP KAYA Pınar Yengin, **Durumsallık Yaklaşımı**, Aydın 2015, <http://eytepe.com/2016/02/24/durumsallik-yaklasimi/>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).

## EKLER

EK-A

### ANKET FORMU

## KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değeri katılımcı,

Bu anket formu, "Kriz Yönetiminde Liderlik Özellikleri ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Bu araştırma ile karizmatik liderliğin özelliklerinin kriz yönetimi ile arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Elde edilecek veriler herhangi bir kişi ve/veya kuruma verilmeyecek, sadece akademik çalışmada kullanılacaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde siz değerli katılımcıların kişisel (demografik) özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde kriz yönetimi ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise Karizmatik liderlik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra size en uygun olan seçeneğe (X) işaretini koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

### 1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ

1.Cinsiyetiniz

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Medeni Durumunuz

( ) Bekar ( ) Evli

3. Yaş Grubunuz

( ) 20 yaş ve altı ( ) 21-30 Yaş ( ) 31 - 40 yaş ( ) 41 - 50 yaş ( ) 51 yaş ve üzeri

#### 4. Eğitim Durumunuz

( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

#### 5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az ( ) 5 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 16 - 20 yıl ( ) 20 yıl ve üzeri

#### 6. Size bağlı çalışan var mı? Varsa kaç kişi?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evetse aşağıdaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyiniz.

( ) 1-5 kişi ( ) 6-10 kişi ( ) 11-20 kişi ( ) 21-50 kişi ( ) 51 kişi ve üzeri

## 2. BÖLÜM: Kriz Yönetimi Ölçeği

(Yöneticiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

Kriz Öncesi Dönem		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
<b>Kriz Dönemi</b>						
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					

15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
	<b>Kriz Sonrası Dönemi</b>					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün/Kurumun amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

### 3. Karizmatik Liderlik Davranışları Ölçeği

(Yöneticiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

	<b>Vizyon Belirleme</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1	İlham verici stratejik örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
2	İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.					
3	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
4	Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.					
<b>Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme</b>						
5	Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve hislerine duyarlılık gösterir.					
6	Sık sık örgütün diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel endişelerini ifade eder.					
7	Örgütteki diğer üyelerin kapasitelerini bilir.					
8	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duyguları geliştirerek diğerlerini etkiler.					
<b>Çevresel Duyarlılık Gösterme</b>						
9	Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için riskli olmayan ve iyi düzenlenmiş hareket tarzlarını savunur.					
10	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.					
11	Örgütün geleceği hakkında sürekli yeni fikirler üretir.					
12	Fiziksel ortamda teşkilatın amaçlarına ulaşma yolunda durabilecek kısıtlamaları kolayca tanır.					
13	Örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştıracak yeni çevresel fırsatları kolayca görebilir.					
<b>Sıra dışı Davranışlar Sergileme</b>						
14	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
15	Örgütün amaçlarına ulaşması konusunda alışılmadık davranışlar sergiler.					

16	Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşkırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
<b>Kişisel Risk Üstlenebilme</b>						
17	Örgütün hedefleri için önemli oranda fedakârlık içeren faaliyetlerde bulunur.					
18	Örgütün amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					
<b>Statükoyu Sürdürmeme</b>						
19	Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
20	Teşkilatın hedeflerini gerçekleştirmek için riskli olmayan ve iyi düzenlenmiş hareket tarzlarını savunur.					

