

Makale Gönderim Tarihi: 19/06/2017 - Makale Kabul Tarihi: 26/12/2017

KRİZ LİDERLİĞİ VE KRİZLERİ FIRSATA ÇEVİRMEDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ-VİZYONER LİDERLİK

Murat TOPCU*

Öz

Teknolojideki hızlı gelişmeler, iletişim ve ulaşım imkânlarının ucuzlaması, bireyler, örgütler ve devletler arasında etkileşimi arttırmış ve insanların sosyo-ekonomik yapısını, üretim sistemlerini değiştirmiştir. Bu değişim ile birlikte ortaya çıkan, inovasyon, sermaye eskime süresinin kısalması, küreselleşme ve yok edici rekabet, örgütleri ve yönetimlerini sıklıkla “yönetsel krizlerle” karşı karşıya bırakmıştır. Krizi en az hasarla atlatacak, bazen de fırsata çevirmek yönetim kadrosunun temel sorunu haline gelmiştir. Klasik yöntemlerin kriz yönetiminde yetersiz kaldığını fark eden yöneticiler krizleri daha iyi yönetebilecek liderleri keşfetme çabası içerisine girmişlerdir. Krizleri iyi yönettiklerinde fırsata çevirebileceklerini fark eden liderlerde krizlerle baş etmede yeni yöntemler keşfetmeye yönelmişlerdir. Yönetici ve liderlik arasındaki bu ortak arayış; krizleri en az hasarla atlatabilecek, dönüşümü gerçekleştirecek ve ilham verici vizyon ile örgütü bir üst mertebeye taşıyacak beceriye sahip “kriz liderliği” türünü ortaya çıkartmıştır. Bu noktadan hareketle “Liderlik kavramını” esas alan bu çalışma; kriz yönetimi ve kriz sonrası geleceğin inşası süreçlerinde lider ve yönetici arasındaki etkileşimi, lideri ortaya çıkartan sebepleri, krizde neden lidere ihtiyaç duyulduğunu, kriz yönetiminde liderliğin rolünü mevcut liderlik literatürü çerçevesinde ortaya koymak ve uzun dönemli yönetsel süreçlerde dönüştürücü-vizyoner liderlik modelinin krizleri fırsata çevirmede etkili bir yöntem olabileceği tezini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Kriz liderliği, Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik.

CRISIS LEADERSHIP AND TRANSFORMER - VISIONAL LEADERSHIP IN TRANSFORMING CRISES TO OPPORTUNITY

Abstract

The rapid developments in technology and the reduction of communication and transportation facilities has increased the interaction between individuals, organizations and states and thus has changed the socio-economic structure and production systems of people. With this change, innovation, the decrease in the capital obsolescence, globalization and destructive competition have often confronted organizations and their managers with “managerial crises”. Overcoming the crisis with minimum damage and sometimes to turn it into an opportunity has become the main problem of management. Managers who realized that classical methods were inadequate in crisis management attempted to discover leaders who could manage crises better. Leaders who realize that

* İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, mtopcu587@hotmail.com

the crises may be turned into opportunities if they are well managed have turned to discover new ways to deal with crises. The mutual quest between manager and leadership has led to the emergence of the concept of “crisis leadership” that will handle the crisis with the minimum damage, carry out the transformation and move the organization with the inspirational vision to the upper rank. In this framework, this study which is based on “Leadership concept” aims to analyze the interaction between the leader and the manager during and after the crisis, the reasons that give rise to leaders, the role of leadership in the crisis, the reasons why leaders are needed in crises and the argument that leadership and transformer – visional leadership model may be an effective method for transforming crises into opportunities in the long-run managerial process.

Keywords: *Leader, Leadership, Crisis leadership, Transformation-Visionary Leadership.*

Giriş

Eski çağlardan beri sosyal bir varlık olarak insanoğlu ihtiyaçlarını karşılamak, yaşamını kolaylaştırmak ve hedeflerine ulaşmak için sürekli arayış içerisinde olmuştur. Bu arayış insanları gerek içeriden, gerekse dışarıdan, ekonomik, siyasi, askeri, coğrafi ve sosyal dengesizliklerden kaynaklı farklı türden krizlerle karşı karşıya bırakmıştır. İnsanların karşı karşıya kaldığı değişik türden krizlerle baş edebilme zorluğu onları iş birliği içerisinde toplu halde yaşamaya, ortak amaçlar ve hedefler belirlemeye zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk; toplumda ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirecek yetenekte liderlerin ortaya çıkartılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu sayede toplum kendi içerisinde krizleri başarıyla yönetecek, kendine özgü yönetim biçimi ve çözüm yolları olan liderleri ortaya çıkartmıştır (Güran, 2017:17; Kaya, 2016:29; Özçelik, 2010:33).

Günümüzde ise ulaşım ve iletişim alanlarında meydana gelen gelişmeler ile birlikte büyük miktarda bilginin bir yerden bir yere taşınmasını mümkün kılan network ağlarının ve bilgisayar kullanımının artması dünyayı; bireyler, örgütler ve ülkeler arasındaki ilişkilerin giderek karmaşıklaştığı küresel bir kriz ortamına dönüştürmüştür (Marşap, 2009:398). Son dönemde küreselleşme olarak tanımladığımız bu süreç birçok devlet, hükümet, işletme ve organizasyonu çok farklı türden krizlerle karşı karşıya bırakmıştır. Eskiden krizlerin ortaya çıkarttığı sorunlar ve örgüt içerisi başarısızlıklar stretejik düşünceden yoksun, etkisiz yönetim biçimi ve birbirini suçlama yöntemiyle aşılmaya çalışılırken, 21. yüzyılın başından itibaren, kriz yönetiminde ki başarı ve başarısızlıklar, ağırlıklı olarak liderlik yetenekleri ve becerilerinin geliştirilmesi yöntemiyle aşılmaya çalışılmaktadır (Lee, 2004:193). Bu nedenle günümüzde modern yönetim açısından belirsizliklerin ve bilgi eksikliğinin yoğun olduğu, çok hızlı kararlar almayı gerektiren kriz dönemlerinde ve kriz sonrası geleceğin yeniden inşa süreçlerinde liderlik becerileri büyük önem kazanmaktadır. Ancak krizlerin aşılmasında hangi tür liderlik becerilerinin daha etkili olacağı güncelliğini koruyan bir soru olmaya devam etmektedir.

Literatüre bakıldığında ise yaklaşık 35 türde liderlik çeşidi olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, yaratıcı liderlik, dönüştürücü liderlik,

stratejik liderlik, duygusal liderlik, öğretici liderlik, girişimci liderlik, siyasal liderlik, bilgi liderliği, sistem liderliği, kabile liderliği, kültürel liderlik, katılımcı liderlik, antrenör tipi liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, simbiyotik liderlik, yetki verici liderlik, takım liderliği, toplam kalite liderliği, iletişimci liderlik vb. (Bakan, vd., 2013; Akçakaya, 2010; Marşap, 2009; Ergezer, 1998 ve Ekici,2006). Bu kadar liderlik çeşidi arasında öncelikle krizleri fırsata dönüştürme de örgüte avantaj sağlayacak liderlik modelinin ortaya çıkartılması gerekmektedir. Bu amaçla araştırmanın evreni olarak; EK-1’de belirtilen ikincil kaynaklardan 100 ile 700 yıl arasında dönemi kapsayan, örgüt ve toplumsal ilişkilerin üç temel yapı taşı oluşturdu ve liderlik becerilerinin gelişiminde etkili olduğu düşünölen siyasal, askeri, iktisadi olaylar ve süreçler seçilmiştir. Bu kaynaklar “literatür taraması ve nitel analiz yöntemleri” kullanılarak incelenmiştir. İncelemede değişim ve dönüşümler ile liderlerin yönetim ve liderlik becerilerinin örgüt üzerinde ve toplumsal yapılarda ortaya çıkarttığı gerilimlerden bir çıkarım elde edilmeye çalışılmıştır.

İnceleme sonucunda ilk olarak; zaman kesitleri içerisinde değişim, dönüşümün dinamik bir süreç olarak her zaman devam ettiği görölmüştür (Arrighi, 2000:532-535; Sönmez, 2005:441). Bu değişim ve dönüşümün liderlerin “yönetimsel kapasitelerinin alt ve üst sınırı” ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Liderin vizyonu olarak tanımlayabileceğimiz bu sınırlar içerisinde hedeflerini gerçekleştirmek için değişik zamanlarda birçok kararlar aldığı, alınan kararların “yönetim sistemi içerisinde” sürecin belli noktalarında, siyasal, askeri, ekonomik, sosyal ve psikolojik gerilimler oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Braudel, 2004:36). Gerilimin yarattığı durumu sistem taşıyamayacak seviyeye geldiğinde, diğer bir anlatımla sistem “yönetimsel kapasitesinin maksimum sınırına” ulaştığında, gerçekleşen kopma ile birlikte kriz olarak tanımlanan belirsizliğe doğru sürüklendiği çıkarımı elde edilmiştir.

İkinci olarak; örgütlerin ve toplumların krizle yüzleştikten sonra bir daha eski konumuna dönemediği veya döndürölemediği, gerilimin kopma noktasından itibaren iki çatallanma ile karşı karşıya kaldığı. Birincisi; sistemin kendi içerisinde dönüşümü gerçekleştirebilecek vizyona sahip lider çıkartamaması. Bu durumunda örgütün yok olmaya kadar varan kriz ve belirsizlik içerisinde sürüklendiği, ikincisi; sistemin kendi içerisinde lider çıkartması durumunda krizi fırsata çevirebildiği çıkarımı elde edilmiştir (Pamuk, 2014:283).

Bu çıkarım çerçevesinde lider ve kriz ilişkisi kurularak EK-2’de tasarlanan “Krizlerin Evrilme Süreci ve Liderlerin Yönetimsel Kapasitesi Arasındaki İlişki Matrisi” elde edilmiştir. Matris ve çıkarımlar sonucunda, krizlerle karşılaşan yöneticilerin, diğer liderlik özellikleri yanında dönüştürücü-vizyoner lider olmalarının; krizleri fırsata çevirmede ve yeni bir vizyon ile geleceği inşa etmede örgüte avantaj sağlayabileceği tezi oluşturulmuştur. Ayrıca literatürde vizyoner liderlik ve dönüştürücü liderlik iki farklı liderlik türü olarak incelenmesine karşın bu iki liderlik türünün birbirini tamamlayan süreçler olması ve dönüştürücü liderliğin içerisinde bir vizyon oluşturma sürecini barındırması, vizyoner liderliğinde çoğu noktalarda dönüştürücü liderlik ile ortak özelliklere sahip olması nedeniyle makalede; bu iki liderlik tarzı bütünleştirilerek dönüştürücü-vizyoner liderlik modeli olarak kullanılması tercih edilmiştir.

Bu kapsamda; “lider ve yönetici kimdir?” “Arasındaki ilişki ne tür bir ilişkidir?” “Lideri ortaya çıkartan sebepler nelerdir?” “Krizde neden bir lidere ihtiyaç duyulur?” “Kriz yönetiminde liderin rolü nedir?” “Krizleri fırsata dönüştürmek mümkün müdür?” “Eğer mümkünse hangi tür liderlik becerileri krizleri fırsata çevirmede avantaj sağlar?” bu çalışmanın başlıca sorularını oluşturmaktadır. Bu sorular doğrultusunda makalede; öncelikli olarak lider ve yönetici arasındaki karşılıklı etkileşim, lideri ortaya çıkartan sebepler, krizde niçin bir lidere ihtiyaç duyulduğu ve kriz yönetiminde liderliğin rolü ortaya konularak krizleri fırsata çevirmede örgüte avantaj sağlayacak liderlik modelinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Liderlik modeli belirlendikten sonra kriz ve lider ilişkisi çerçevesinde Dönüştürücü-Vizyoner liderlik modelinin krizleri fırsata çevirmede ve geleceğin yeniden inşasında bir yöntem olabileceği tezi incelenmiştir.

1. LİDERLİK KAVRAMI VE YÖNETİCİ ETKİLEŞİMİ

Liderlik ve yöneticilik insanlığın var oluşundan beri var olmasına rağmen, Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Stogdill, 1974:3). Yönetim literatüründe ise yıllar boyunca liderlik ve yöneticilik kavramlarının tanımlanması ve nasıl olması gerektiği sürekli gizemini koruyan bir konu olmayı sürdürmüştür (Bakan ve Doğan, 2013:4). Bunun nedeni lidere ve yöneticiye duyulan ihtiyacın kökeninde yatmaktadır. Eski çağlardan beri insanların, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve tehlikelere karşı kolektif korunma ihtiyacı onları grup halinde yaşamaya yönlendirmiştir. Bu yönelik örgütlenme gereksinimini ve yönetici ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan belirli amaçlara yönelmiş grupların oluşturulması harekete geçirilmesi, yönetilmesi ve motive edilmesi de liderlik kavramlarını ortaya çıkartmıştır (Baltaş, 2015:11). Bu bağlamda yöneticinin görevi insanlar ile birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı gerçekleştirmek iken liderin görevi ise örgütsel hedefe ulaşmada, insanların performanslarını en yüksek seviyede göstermeleri için onları motive etmek olmuştur. Bu nedenle yöneticilik amaç iken, liderlik etmek bir amaç değil sadece araç olarak görülmüştür (Werner, 1993:69). Yöneticilik ve yönetim örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik, yönetimin başarısı için bir statü ve otorite sorunu olarak görülürken, liderlik ise lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlev, bir nevi kişileri etkileme sorunu olarak görülmektedir. Bu nedenle başkalarını yönetme hakkı yöneticiye üst makamlar tarafından verilen bir hak iken, liderlik etme hakkı takipçiler tarafından verilen bir armağandır (Werner, 1993:16). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’de yöneticiyi yönetme gücünü elinde bulduran kimse, yöneten kişi, idareci olarak tanımlarken liderliği ise geleceğe yönelik duyguları da içinde barındıran önderlik etmek, öncülük etmek olarak tanımlamaktadır (2009: 1308,2195).

Liderlik kavramını açıklamaya çalışan çok sayıda araştırma olmasına rağmen liderlik konusu gerek kavramsal olarak gerekse kuramsal olarak henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Günümüzde ise üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı henüz mevcut değildir (Stogdill, 1974:259, Aktaran: Bakan, 2008:3). Lider ve liderlik konusuna yeni bakış açıları kazandırmak maksadıyla bazı araştır-

macı ve yazarlarda kendi bakış açılarından bazı değişkenleri dikkate alarak değişik tanımlar geliştirmişlerdir (Avcı ve Topaloğlu, 2003:3). Bu bağlamda liderlik bir grup insanı belirli hedefleri gerçekleştirmek için belirli amaçlar etrafında toplama ve hedeflere ulaşmak için insanların davranışlarını etkileme sanatı, insanları istenilen yönde, davranışta bulunmak için motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Zel, 2001:91). Krausz ise liderliği güç kavramı çerçevesinde değerlendirerek insanların faaliyetlerinin etkilemek için kullanılan kişisel birtakım özelliklerden kaynaklı güç olarak görmektedir (1986:86). Roberts ise liderliği yönetim temelinde ele alarak, değişik yetki düzeylerinde çalışan kişilerin, amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığı olarak tanımlamıştır (1989:15). Genel işlevsel bir tanım yapılacak olunursa; liderlik örgütün ortaklaşa yarattığı vizyona yönelik olarak bireylerin bir araya gelmesini, coşkulu ve istekli ortak hedefler belirlemesini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için herkesin tüm gayreti ile çalışmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Çetin-Beceran, 2007:119).

Shelton'da kriz durumlarında örgütlerin yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı olduğunu belirterek, lider ve yönetici arasındaki farkı olaylara bakış açıları yönünden değerlendirmekte, yöneticilerin sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken var olanı sürdürmeyi tercih ettiğini, liderlerin ise yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaştığını, güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalıştığını, ufuk çizgisine ve daha ötesine baktığını vurgulamaktadır (1997:12). Bennis'de liderlik özellikleri ve yönetici özellikleri arasındaki en büyük farkın tablo:1'de belirtildiği gibi, liderin yenilik, dönüşüm ve geleceği tasarlamak için bir vizyona sahip olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (2016:39).

Tablo 1: Yönetici ve Lider Özellikleri (Bennis, 2016:39)

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Sadece Yönetir.	Yenilikler yapar.
Düzeni korur.	Farklılık yaratır.
Koruyucudur.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir.
Kontrol eğilimlidir.	Güvene önem verir.
Kısa bakış açısına sahiptir.	Uzun bakış açısına (vizyona) sahiptir.
Nasıl? ve Ne zaman? Sorularına önem verir.	“Ne ?” ve “Niçin?” soruları ile ilgilenir
Alt yönetsel sorunlarla ilgilenir.	Gelecekteki sorunlarla ilgilenir.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.
Yerleşik normlara göre iş görür.	Kendisi ve elamanlarına göre iş yapar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Ayrıca lider ve yönetici kapsam ve konu bakımından da farklılık göstermektedir. Kapsam bakımından liderlik; insan davranışları ve işle ilgili bir konu iken

yöneticilik liderlik ile birlikte tüm yönetsel faaliyetler de içerisine alan bir kavramdır (Güney, 2007:359). Konu bakımından yöneticinin, kendisine verilen resmi yetkilerle örgütü ortak amaçlar doğrultusunda yönetsel fonksiyonları kullanarak yönlendirmesi, onun lider olduğunu göstermez. Bunun yanında yol göstericilik, etkileme, motive etme, cesaretli olma vb. liderlik özelliklerini de kullanabilmesi gerekir. Bu bağlamda yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken liderlik kişinin bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Yöneticiler gücünü bulunduğu konumdan alırken liderler güçlerini kişisel özelliklerinden ve davranışlarından alırlar (Durmuş, 2001:7). Liderler olaylar karşısında yaratıcı, kendiliğinden oluşan hareket tarzlarını uygulayıp kendine özgü koşulları oluşturup yönlendirirken, yöneticiler önceden çerçevesi çizilmiş kurallar ve yönergeler çerçevesinde bürokratik kurallara göre hareket ederler ve üstündeki yöneticiye karşı sorumludurlar (Toduk, 2017:51; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001:161-162). Yöneticilik öğrenilen, eğitimi alınabilen bir konu iken liderlik insanın kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır (Altaylı, 2004:10). Watson'a göre de yöneticilik 3S ile tanımlanan strateji, strüktür (yapı) ve sistemlere dayalı olarak iş yapmak iken, liderlik 4S ile tanımlanan tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayalı olarak insanları yönlendirmektir (Koçel, 2011:574).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki başka bir tartışma ise elde edilmiş biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Liderlik belli bir anda, belli koşullar altında, bir grup üzerinde örgütün ortak hedeflerine ulaşmada gönüllü çaba sarf etmeleri için onları etkileme süreci olarak tarif edilirken, yöneticiler ise ancak kendisine bağlı insanlar düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirlerse onların lideri olabilmektedirler (Werner, 1993:17). Gerçek lider, ideal bir rol ve organizasyon şeması yerine durumun gerçekliklerini esas alan kişidir. Liderlik doğuştan hak değil, bir kazanımdır. Her insanda bir liderlik potansiyeli vardır. Liderin becerilerinin kaynağı ilhamdan çok döktüğü terdir. Liderlik karizmatik olmaktan çok insan özelliklerine yoğunlaşmış ve insan yeteneklerini motive eden, bu yönde kendi yeteneklerini bilemiş olmaktan geçer. Liderlikte başkalarını etkilemede uygulanacak reçeteler, izlenecek formüller yoktur, Liderlik yöneticilikten farklı olarak daha çok bir sanattır. Etkileme yeteneği hak edilir ve kazanılır, hiçbir zaman talep edilemez ve dayatılamaz (Werner, 1993:27). Ayrıca bazen kendisine yetki verilmediği halde toplumu etkileyen liderler olabileceği gibi, kendisine resmi anlamda birçok yetki verilmesine rağmen bunu kullanamayan yöneticilerde mevcut olabilmektedir (Ertürk, 2006:104).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan kavramlar olsada birbirinin aynısı değildir (Bakan, 2007:111). Bazen liderlik yeteneklerine sahip olmayan yöneticiler olabileceği gibi yöneticilik rolü olmayan liderlerde olabilmektedir. Liderler örgütte ne olması gerektiğine dair kararları alan, bu amaç doğrultusunda insanların davranışlarına yön veren, onlara vizyon kazandıran böylece kriz koşullarını başarıyla yöneterek fırsata dönüştüren kişilerdir. Lider bu başarısını örgütün çevre ile uyumunu geliştirerek, örgüt kültürünü derinleştirerek vizyonun gerçekleştirilmesinde katalizör işlevi görerek sağlar (Agbor, 2008:39-40). Lider bu işlevini örgüt içerisindeki makamından kaynaklı biçimsel gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı (cezalandırıcı) gücü, görevi ile ilgili bilgi ve tecrübelerinden

kaynaklı uzmanlık gücü ve diğerleri üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanan karizmatik güç unsurlarını kullanarak en önemlisi yönetici ve liderlik özelliklerini kullanarak gerçekleştirir (Bakan ve Doğan, 2013:9).

Bu çerçevede kriz ortamında kararlar alan ve bu kararları uygulamaya koyan kişilerin iyi bir lider olmanın ötesinde yönetici de olması gerekmektedir. Çünkü liderlik insan davranışı ile ilgilenirken, yönetim liderliği de içine alarak, insan davranışını etkilemeyen planlama, örgütleme, koordine, yöneltme, yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonları da kapsamaktadır. Yönetim hiyerarşik bir oluşum olarak örgütün devamlılığı ile ilgili bir süreç iken liderlik değişim, dönüşüm, eylem ve etkileme ile ilgili bir kavramdır. Bu nedenle krizleri yönetmede ve örgütün hedeflerine ulaşmasında başarı için iyi bir liderin yanında iyi bir yönetim tecrübesi olan, hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerini bünyesinde barındıran LİDER-YÖNETİCİ'ye gereksinim duyulmaktadır (Baltaş, 2015:12; Güney, 2007:359). Diğer taraftan iyi bir lider olabilmek için önce yetenekli bir yönetici olmak gerekir, krizlerle baş etmenin sırrı da hem yönetim hem de liderlik becerilerinin birleştirilmesinde yatmaktadır (Heim ve Chapman, 1997:7).

2. KRİZ VE KRİZDE LİDERE DUYULAN İHTİYAÇ

Yönetim bilimi açısından kriz kavramı; örgütün belirlenmiş hedeflerini tehdit eden, zamanında tedbir alınmadığında örgütün yaşamını tehlikeye sokan, örgütün kriz belirleme ve önleme sistemlerinin yetersiz kaldığı acil durumlardır (Güney, 2007:55). Örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur (Tutar, 2000:17). Önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından ecele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden sebeplerdir (Tağraf, 2003:150). Mitroff ve Anognan'a göre ise kriz örgütünün tümünü etkileyen ya da etkileme gücüne sahip olaylardır (Aktaran Korkmazıyürek, 2009:3). Önceden bilinmeyen, beklenmeyen ve sezilmeyen ya da öngörülemez bazı gelişmeler, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli anlardır (Dinçer, 1992:313). Ayrıca risk, belirsizlik, sosyal ve teknik sorun, endişe, korku, panik, gerilim, bunalım, buhran, dengesizlik, felaket, iflas, çatışma, ayrıca nükleer tehdit, doğal afetler, uçak kazaları, vb istenmeyen ve beklenmeyen birçok olay da kriz olarak adlandırılmaktadır (Can, 1999:315).

Değişik disiplinler açısından tanımlanan kriz kavramı genel anlamda örgütün belirlenmiş hedeflerini tehdit eden, zamanında tedbir alınmadığında örgütün yaşamını tehlikeye sokan, örgütün kriz belirleme ve önleme sistemlerinin yetersiz kaldığı acil durumlar olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 1999:312). Örgütlerin büyüklükleri, hizmet alanları, kültürel yapıları, içinde buldukları çevre, maddi yapısı ve diğer değerleri nasıl olursa olsun kriz ortamı ile karşı karşıya gelebilmektedirler (Kuklan, 1986:40). Kriz, örgüt dışı çevresel faktörlere ve örgüt içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Tüz, 1996:7). Bazen de krizler iyi yönetildiğinde örgüt içi motivasyon sağlama ve karşılıklı güveni kuvvetlendirme-

sinin yanında, hedefe ulaşmada işbirliği sağlamada, lidere otoriter biçimde kararları verme ve uygulama özgürlüğü tanımaktadır. Bu durum aslında liderlerin örgüt içerisinde normal zamanlarda yaratmaya çalıştığı ortak bilinç düzeyidir. Ancak normal zamanlarda liderler bu yöntem yerine hedefe ulaşma yolunda çevresindekilerle tartışarak ortak bir noktaya daha uzun zamanda ve daha büyük zorluklarla ulaşmaktadırlar (Tuğcu, 2004:20). Diğer bir anlatımla krizler liderin vizyonunu gerçekleştirmesi için gerekli olan şartları kolaylaştırmaktadır.

Yukarıda belirten bilgiler ışığında kriz bir nevi bozulan dengeye müdahale etme becerisindeki eksiklik olarak görülebilir. Kriz yönetimi ise kriz durumunda dengesi bozulan ve rotasından çıkan örgüt amaçlarının yönetici ve liderler tarafından tekrar yeni bir dengeye oturtulmasıdır (Güney, 2007: 56). Bu bağlamda bir nevi krizin sebep olduğu sonuçları düzeltme çabalarının lidere duyulan ihtiyacın da sebeplerini oluşturduğu görülmektedir. Bu konuda lidere duyulan ihtiyaca dini açıdan bakan Nizamü'l-Mülk, hükümdar olarak tabir ettiği liderin adeta tanrısal bir seçimle başa geçtiğini ve Allah Teâlâ tarafından bir takım özelliklerle donatılarak lider yapıldığını belirterek, Allahü Teâlânın yeryüzündeki kargaşa, dünya işleri, cihan ahalisinin kamu düzeninin fitne ve kargaşa esnasında yoluna konması için görevlendirildiğini savunmaktadır. Diğer bir anlatımla yeryüzündeki insanoğlunun çıkarttığı kargaşa, düzensizlikleri önleme, fitne ve fesatı ortadan kaldırma, işleri adaletle yoluna koyma ve düzenleme ihtiyacının lideri ortaya çıkarttığını belirtmektedir (2015:11).

İbni Haldun'da insanların kendilerini hayvanlardan gelecek tehlikelere karşı koruyabileceğini, ancak aynı düşünsel zekâya sahip olmaları nedeniyle kendi türünden gelen tehlikelere önlemede yetersiz kalacağını bu nedenle insanların birbirlerine karşı kendilerini koruyacak bir düzenleyici öndere gereksinim duyduğunu, bu ihtiyacın insanların doğasından kaynaklandığını savunmaktadır. Bunun için kendi içlerinden hepsinden farklı özelliklere sahip eziciliği olan birisinin ön plana çıktığını, ancak onun yardımıyla birbirlerinin saldırısına karşı korunabileceklerini, herkes üzerinde egemen olan bu kişiyi o toplumun lideri olarak tanımlamaktadır (2016: 123). Bennis'de krizlerin yarattığı zorluk, stres, meydan okumaların içerisinde daha fazla bilgelik barındırdığını belirterek, krizlerin yarattığı bu zor koşulların liderin ortaya çıkmasında büyük rol oynadığını savunmaktadır (2016:135).

Diğer taraftan Wallerstein'da eski çağlardan beri krizlerin ve onun neden olduğu belirsizliklerin, örgütleri ve toplumu istikrarsızlaştırdığını, insanların zihninde tehlikeleri güçlendirdiğini, insanların tehlikeleri azaltmak için kendilerinden farklı özelliklere sahip kominal otoritelerden, büyücülerden, değişik tanrısal figürlerden ve onların temsilcilerinden oluşan liderlere ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bu tür liderlerin kesinlik duygusu veren kararlarının bazen belirsizlikleri azalttığını toplumda istikrar sağlamaya yardımcı olduğunu, öngörülerin yanlış çıktığı durumlarda ise toplumda gerginlik, güven kaybı ve belirsizlikleri arttırdığını, bu durumdan kurtulmak için insanların lidere ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır (2013:45).

Konuya tarihsel sorumluluk açısından bakan Roberts'de toplumda bozulan huzur, moral ve disiplinin yeniden inşa etmek, yenilgiden sağ çıkabilmek, savaşlarda ganimet toplamak, saygı görmek ve geriye dönüp bakıldığında gelecek nesillere “soylu bir elveda” bırakabilmek için her zaman iyi bir lidere ihtiyaç duyulduğunu

nu belirtmektedir (1989:55). Bloch ve Whiteley'de belirsiz ve buhranlı ortamlarda stratejilerin ve hedeflerinin yeterince açıklık taşımadığını, ileriye dönük görüş mesafesinin muğlak hale geldiğini, sorumluluklar konusunda farklı görüşler ortaya çıkabildiğini, bu tür durumların lidere duyulan ihtiyacı artırdığını savunmaktadır (2010:189).

Bennis'de bir yerde kriz çıkmaması için mutlaka lidere ihtiyaç olduğunu, iki kişiden fazla insanın olduğu her yerde, mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulduğunu, eğer lider olmazsa o zaman kaos çıkacağını belirtmektedir (2003:17). Arıkan'da örgütsel tasarım eksikliklerinden kaynaklı karmaşıklıklar, değişen çevresel koşullara uyum sağlayamama, örgütün devamlılığını sağlamada oluşan karmaşık yapılar nedeniyle yeni politikaların üretilmemesi, örgüt içerisindeki insanların gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkileri ve biçimlerinde meydana gelen değişmelerin bir lidere gereksinimi ortaya çıkardığını belirtmektedir (2001:288).

Bazı yazarlar ise dünyada gittikçe yaygınlaşan, demokrasi hareketleri, katıllı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerdeki hızlı ilerleme, iletişim araçlarındaki gelişmelerin lidere olan ihtiyacı azalttığını öne sürmektedir. Ancak, her zaman insan çabalarının birleştirilmesi ve bir hedefe yönlendirilmesi, örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli koşulların oluşturulması ve insanların önceden tahmin edilemeyen çeşitli davranışlarının yönlendirilebilmesi için mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadırlar (Zel, 2001: 93; Akçakaya, 2010: 57).

Günümüz dünyasında teknolojideki gelişmeler, çevresel faktörlerin hızlı değişimi, politik değişimler, terörizm benzeri ülke ve örgüt yöneticisine yönelik tehditler gibi dış etkenlerin yanında yöneticilerin karar verme sürecinde yetersizlikleri, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi iç iletişime bağlı belirsizlikler de kriz durumunda lidere duyulan ihtiyacı önemini artırmaktadır. Bruce C. Clarke, liderliğin sırları (Leadership Secret) hakkındaki yorumlarında insanların liderin bugünün ve yarının koşullarını değiştireceğine olan inançları ve liderlerin umutları gerçekleştirecek özelliklere ve yeteneklere sahip olmalarının örgütlerde lidere duyulan ihtiyacı duygusal temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır (Aktaran: Roberts, 1989:8). Liderliğin duygusal yönlerini inceleyen Gloman, Boyatzıs ve Mckee'de her toplumda, tehlike veya kaosla karşılaştığında veya yapılması düzene konulması gereken bir iş olduğunda, ötekilerin güven ve düzen için başvurduğu, duygusal olarak bağlandığı kişilerin liderler olduğunu belirterek, bu durumun "kriz liderliğini" ortaya çıkarttığını, kriz durumunda ortaya çıkan liderlerin de aynı zamanda örgütlerin ve toplumların duygusal rehberleri olduğunu savunmaktadır (2002:17).

Lidere duyulan ihtiyacı örgüt yapısı yönünden inceleyen Güney'de örgütün gerçekleri ile planlarının tam uyuşmamasından kaynaklanan tasarım eksikliğinin, açık bir sistem olan örgütün değişen çevre koşullarına (teknolojik, kültürel, yasal, iklimsel, demografik, vb.) uyum sağlayamamasının, yönetsel alanın genişlemesi sonucu yeni yapılara ve politikalara ihtiyaç duyulmasının, insan doğasında var olan her koşulda kişilerin sergilediği farklı davranış şekillerinin, örgütlerde her zaman etkili bir lideri gerekli kıldığını savunmaktadır (2007:360). Bu bağlamda örgütteki unvanların ve kuruluş yapılarının; her şeyin problem çıkartmadan devam etmesini sağladığı ve düzeni kontrol altında tutmaya yaradığı

görülmektedir. Ancak kriz ortamında bu yapı hiçbir işe yaramamakta, karar alma ve komuta etme mekanizmaları felç olmaktadır. Böylesi durumlar liderlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır (Sharma, 2010:31). Diğer bir anlatımla olağan üstü durumlar lideri ortaya çıkartan koşulları oluşturmakta, olağan koşullarda ise lider ortaya çıkmamaktadır.

Gelişmelerin, meydana getireceği zorlukları ve fırsatları öngöremeyen, krizlerle başa çıkma stratejileri geliştirmeyen, geleceği planlayamayan liderler örgüt üyeleri ile birlikte, devamlılıklarını sürdüremeyerek yok olmaktadırlar. 711-1492 yaklaşık 800 yıl İspanya'da Avrupa topraklarında büyük bir medeniyet kuran, bilim ve felsefe gibi insanlığın ortak mirasını, medeniyetin tüm unsurlarını, karanlık ortaçağ Avrupası'na taşıyan (Ziya Paşa, 2012:633). Cebel-i Tarık'ta gemilerini sahilde yakarak askerlerini cesaret, sadakat, sabır ve sebat karşılığında Endülüs'ü fethedebileceklerine inandıran Tarık Bin Ziyad gibi lider ve komutanlar tarafından kuruluşu ve göz kamaştıran yükselişi ile aynı zamanda İslam Devleti Endülüs'ün; askeri, iktisadi, bilim kültür ve devlet sisteminde gerekli dönüşümü gerçekleştiremeyen, geleceği öngöremeyen liderlerin, kardeş, akraba kavgaları ve tahtı ele geçirmek için Yahudi ve Hristiyanlar ile işbirliği yapmaları gibi basit yönetim hatalarının yanında edebiyat ve bilimden uzaklaşma sonucu tarih sahnesinden silinmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir (Ziya Paşa, 2012:529).

Tarihte birçok lider kriz süreçlerini doğru algılayarak aldıkları isabetli kararlar ile sahip oldukları örgütü, toplumu ve değerleri içinde bulunduğu durumdan daha ileri bir boyuta taşıyarak krizi fırsata çevirmeyi başarmışlardır. Bu liderlerin oluşturduğu yapılardan bazıları bugün hala devamlılığını sürdürürken, başarısız olanların yaptıkları ise arşivlerde durmaktadır. Bu nedenle insanları etkilemek, harekete geçirmek, yeni oluşan koşullara uyum sağlamak, örgütün zihinsel ve yapısal dönüşümlerini gerçekleştirmek, örgüte yeni bir vizyon çizmek ve vizyonu insanlara kabul ettirmek için farklı bir lidere ve liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Krizlerin türü ve çeşidi nasıl olursa olsun krizden kurtulmak için her zaman bir lidere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Krizlerin yarattığı belirsizlikler yaşamı ve yaşamın bir parçası olan örgütleri dönüşüme zorunlu kılmaktadır. Dönüşümü zorunlu kılan sebepler her ne kadar liderin kişisel yaşamının dışında cereyan etse de etkileri ve sonuçları itibariyle liderleri ve örgütleri yeni gelişmelere uyum sağlamaya ve oluşan yeni koşullara göre yeni beceriler geliştirmeye zorlamaktadır (Baltaş, 2008:5). Bu bağlamda krizler yıkıcı olduğu kadar, iyi yönetildiğinde bazen örgütlerin kendini yenilemesi ve dönüşüm için fırsatlar yaratabilmektedir (Güney, 2007:54). Bunun iyi bir örneği; Dünyada ve Osmanlı devletinde imparatorluk yapılarının yok olma-ya başlaması ile birlikte ulus devlet modeline geçiş sürecinin hızlanması ve sonrasında yeni Türkiye Cumhuriyeti devletinin kuruluş aşamalarında ortaya çıkan siyasi, askeri, iktisadi krizlere rağmen Atatürk ve arkadaşlarının ortaya koyduğu liderlik tarzıdır. Bu kadrolar imparatorlukların yıkış krizini Osmanlı İmparatorluğunun toplum ve kurumlarını yeni bir vizyon ile ulus devlete dönüştürerek fırsata çevirmişlerdir (Dural, 2002:366).

3. KRİZ YÖNETİMİ VE FIRSATLARIN ALGILANMASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ

Bazı canlıların kabuk değiştirerek kendisini yenilediği gibi ortaya çıkan çok farklı tür ve yapıdaki krizler bazen yeniden üretimin, dönüşümün bir unsuru olarak yeni fırsatlar yaratmakta ve sisteme katkı sağlamaktadır (Marşap, 2009:405). Diğer taraftan kriz süresince kaotik ortam, kararsızlık, panik, gelecek endişesi krizin örgüt üzerindeki çok yönlü etkisini arttırmakta, krize maruz kalan tüm unsurları bu dönemde her yönü ile büyük bir sınavdan geçirmektedir. Toplular arasındaki ticari, sosyal, kültürel gelişim farklılıkları, ülkeler arasındaki bilişim ve teknoloji farkı, eğitim öğretim seviyesindeki farklılıklar, örgütlerin ve liderlerin de krizden farklı etkilenmesine ve krizlere karşı farklı tepki vermesine neden olmaktadır (Marşap, 2009:398). Bu bağlamda kriz yönetiminin en zor aşaması yönetim ve liderlerce mevcut durumun bir kriz olduğunun kabul edilmesi ve krizle yüzleşmeye hazır olmasında yatmaktadır. Bundan sonraki aşama ise krizin etkileri değerlendirilip, bir plan dâhilinde yapılması gerekenlerin belirlenerek harekete geçilmesidir (Baltaş, 2008:14).

Kadıbeşegil'e göre de krizler korkulacak bir durum değildir, bilakis yeni fırsatlar yaratmaktadır. Kriz süreçleri aynı zamanda liderlerin örgütün eksik noktalarını keşfetmelerini, yönetsel süreçte karanlıkta kalan noktaları görmelerini de sağlamaktadır (2001:62). Ayrıca krizler sistemdeki aksaklıkların fark edilmesi ve sistemin daha güçlü hale getirilmesi gerektiğini göstermesi açısından da bir yenilenme fırsatı olarak görülmektedir (Oktar ve Dalyancı, 2010:21). Bu sebeple liderlerin krizlere bakış açılarını değiştirmeleri gerekmektedir. Krizleri algılamada ve yönetmede hatta ortaya çıkan bazı fırsatları değerlendirmede zaman içerisinde geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı da görülmektedir. (Akçakaya, 2001:124). Dolayısıyla liderlik ve liderlik süreçlerinin sürekli olarak yeniden tanımlanması gerekmektedir. Geleceğin liderlerinin ayrıca krizleri öngörmesi, anlaması, yorumlaması ve olayları incelerken kriz sonrası geleceği yeniden şekillendirmede kullanabilmesi de gerekmektedir (Altun, 2001:465).

Diğer taraftan kriz döneminin aşılmasında liderin önemli rolü olduğu, ancak liderliğin tek başına yeterli olmadığı da görülmektedir. Liderin krizi aşılabilmesi için liderlik becerisi yanında etkin bir kriz yönetimi tecrübesine de sahip olması gerekmektedir. Etkin bir kriz yönetiminin temel unsurları, en iyi ifadesini krizin Çincedeki sembollerinde bulmaktadır. Kriz kelimesi Çince iki sembolü bir araya getirir: "Meydan okuma ve fırsat". Çinliler her krizin içerisinde bazı fırsatları barındırdığını söylemektedirler. Bu anlamda liderlerin krizle başa çıkabilmeleri için, hem meydan okumayı hem de fırsatları değerlendirmeyi iyi bilmeleri gerekmektedir (Henry, 2000:2). Bu anlamda kriz yönetimi liderlik gerektirdiği gibi aynı zamanda yeni liderleri de doğurmaktadır (Bennis, 2016:183). Marşap'de kriz yönetiminde farklı ve özgün çözümler için daha önceden çözüm alternatifleri hazırlanmış olmasının liderin zihnen bu alternatiflere hazırlıklı olmasını sağladığını, bu durumun liderin kriz ortamında ortaya çıkan fırsatları algılamasını kolaylaştırdığını vurgulamaktadır (2009:405). Baltaş'da kriz yönetiminde aşağıda belirtilen beş aşamadan oluşan hal tarzına vurgu yapmaktadır. Liderlerin bu hal tarzlarında bazı aşamaları erken kavramasının krize karşı geliştireceği çözüm tarzında kendisine zaman avantajı kazandırarak kriz esnasında üzerindeki zaman baskısını minimuma indirme

şansını elde edebileceğini bu sayede krizin ortaya çıkarttığı fırsatları fark etmede avantaj sağlayacağını belirtmektedir (2008:11).

a. İnkâr; her şeyin eskisi gibi olacağı beklentisi,

b. Kabullenme; her şeyin eskisi gibi olmayacağını kabullenmek,

c. Durum tespiti; bilgi toplama, içinde bulunduğu durumun belirlenmesi, güçlü zayıf yönlerinin analizi, kaynak ve kısıtların saptanması, (SWOT analizi) (GÜÇLÜ/ZAYIF YANLAR (SW) ile FIRSAT/TEHDİTLERİN (OT) analizi),

ç. Karar alma; değişime uyum sağlamak için neler yapılması gerektiği konusunda karar alma,

d. Uygulama ve takip; alınan kararların sistematik olarak uygulaması sürecidir.

Lewis’de kriz durumunda karar alma süreçlerinin daha kolay işlediğini, bu nedenle birçok kötü niyetli liderin kişisel amaçlarına ulaşmak için, olmayan suni krizler yarattıklarını. Hatta bazı savaşların da bu tip liderler tarafından kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini örtmek için çıkarıldığını iddia etmekte, asıl liderliğin kriz bittikten sonra toparlanma aşamasında başladığını savunmaktadır (2002:36). Ancak krizler bazı zamanlarda kriz öncesini iyi değerlendiren, doğru insan gücü ile doğru politikalar uygulayan örgütler için bir fırsat olabilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde oluşturulan ekiplerin birlikte çalışmanın inceliklerini kavradıkları, dolayısıyla örgütte birbiri ile birlikte çalışma kültürünün geliştiği ve doğal liderlerin bu evrede ortaya çıktığı görülmektedir.

Tuğcu (2004) Turner’a atfen bir krizin altı evresinden bahsetmekte, (Aktaran, Arslan, 2009:181) liderin bu aşamaları erken fark etmesinin krizi yönetmede ve fırsata çevirmede kendisine avantaj sağlayacağını vurgulamaktadır.

a. Başlangıç aşaması, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlardır.

b. Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir.

c. Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanabilir.

ç. Hücum safhasında, kriz anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır.

d. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılmasıdır.

e. Dönüşüm ve yeni bir vizyon oluşturma safhasında, örgüt tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek ya yeni bir vizyonla bir üst mertebeye geçiş sağlanır ya eski konuma tekrar geri dönüşür yada başarısızlıkla sonuçlanan bir yok oluşa doğru gidiş başlar.

Bennis’de organizasyonlar ve liderlerin bir krizle karşılaştığında eski alışkanlıklardan ve içgüdülerden kaynaklı olarak ya krizi önlemeye veya onu kontrol altına almaya çalıştıklarını, liderlerin bunu bazen başarabildiğini bazen de başaramadığına vurgu yapmaktadır (2016:154). Buradan doğal olarak kaybeden liderlerin şu temel refleks davranışı ortaya çıkmaktadır. Galip gelene veya kaynak, motivasyon ve personel takviyesi sağlanıncaya kadar “sorunlar sizleri zorluyorsa sizde onları zorlayın”. Bu düşünce ile liderlerin işlerin dar kapsamı içerisinde kendilerini tuzağa

düşmüş hissetmelerinin tek nedeni, sorunları püskürtmeye çalışması veya bozulan işleri eski haline döndürmeye çalışması, dönüşüme direnmesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Oysa lider sistemin yürümediğini ve sorunların çıkmaya başladığını gördüğu anda yüksek düzeyde tetikte kalarak mümkün olan durumlarda önsezisel bakış ile hareket etme imkânını yakalarsa yaklaşan pek çok problemi ve sıkıntılarını üzerine gelmeden tespit edebilecek etkili bir erken uyarı sistemine sahip olabilecektir (Coper ve Sawaf, 1997:325).

Coper ve Sawaf, Drucker (1993)'e atfen liderlerin ve en iyi ekip elemanlarının sadece sorun çözen bir ruh halinde olmalarını "ölümcül bir davranış" olarak değerlendirmektedir. Krizlerin fırsatlar yarattığını fırsatların da gelişimi ortaya çıkardığını, sorun çözenin daha çok hasar tespiti yapmaktan öte gitmediğini vurgulamaktadır (1997:331). Gloman, Boyatzıs ve Mckee'de liderlerin hasar tespiti yapmak yerine, "ileriye yönelik denetimler" ile oluşabilecek kriz risklerini önsezisel ve analitik yoldan tespit etmesi, değişimin yönüne göre dönüşümü gerçekleştirmesi gerektiğini savunmaktadır (2002:256). Bu bağlamda bir örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikleri, buhranı atlatacak kadar beceri sahibi olup olmadığı, büyük ölçüde liderlerinin köklü değişim karşısında kendi duygularını idare edip edememesine bağlı olmaktadır. Diğer bir anlatımla gelecek hakkında korkularını, kaygılarını, reflekslerini kontrol altında tutup tutamadıklarına bağlıdır. Bu konu ile ilgili Göktürk kitabeleri Doğu yönü çevirisinde geleceği öngöremeyen, bilgisiz, cesaretsiz, liderlerin Türk kaviminin başına geçtiğinde; toplumunun esaret altına girdiği ve iç çekişmelerin buhrana dönüştüğu, yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı anlatılmaktadır. Bu durumun ancak kavim içerisinden çıkan geleceği öngörebilen, bilge, alp, cesaret sahibi, liderlerle aşılabildiği aksi takdirde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir (Öztürk, 1996:55).

Coper ve Sawaf, birçok liderin kriz ortamlarında kaygı ve korku nedeniyle düşünme becerilerini kaybettiğini, ilk önce değişime ve değişik bakış açlarına direnç gösterdiklerini, bu nedenle etrafında dönen daha büyük ekonomik siyasal sistemleri fark edemediklerine dikkat çekmektedir. Oysa yapmaları gerekenin bu sistemlerle nasıl uyum sağlanacağını, onlara nasıl katkıda bulunabileceğinin yollarını aramak olması gerektiğini belirtmektedir (1997:332). Liderin duygusal davranışları üzerine çalışmalar yapan Gloman, Boyatzıs ve Mckee'de kaygının beynin anlama ve tepki verme yeteneğini zayıflattığını, korkunun ise liderin karar alma işlevini aksattığından dolayı bütün örgütü çökertebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle liderlerin baskı altında açık zihinle düşünme yeteneklerini korumak için duygularına hâkim olabilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (2002:257). Liderler gereken değişimin katalizörü olmak için kriz dönemini beklememelidirler. Günlük krizlere tepki vermek yerine yönettikleri örgütten önce gerçek duruma kendilerini uyarlayarak esnek kalmalıdır. Bu nedenle büyük değişimlerin ortasında bile, daha parlak bir geleceğe giden yolu görebilir. Vizyonlarını ahenkle aktarabilir ve yol gösterebilirler.

Bloch ve Whiteley'da kriz yönetiminde sorunun az veya çok çalışma meselesi olarak görülmemesi gerektiğini belirterek, gerçekte sorunun "kaliteli ve iyi akıl

yürütme” meselesi olduğunu vurgulamaktadır. Süreç içerisinde işler olağan seyrinde giderken sorun olmadığını, ancak durumun tersine döndüğü kriz durumunda liderin tek başına kaldığında, zihninde dönüp duran problemlerin devasa boyutlara ulaştığını, bu durumun bazen liderin akıl yürütme yeteneğini köreltebileceğini savunmaktadır (2010:166). Bunun için liderlerin akıl danışabileceği (danışmanları, yakını, ailesi, arkadaşı, akıl hocası vb.) yanında bulundurması ve onlarla yapacağı fikir alışverişi buhranlı durumun üstesinden gelmede ufkunu genişletmede, bazen krizden çıkış için bir çözüm yolu bazen de kriz sonrasında ortaya çıkacak fırsatları algılamasına yardımcı olabileceğini savunmaktadır.

Wheatley’de örgütlerde en korkulan durumun dalgalanmalar, belirsizlikler, karışıklıklar ve dengesizlikler sonucu ortaya çıktığını, bunların aynı zamanda yaratıcılığın en temel kaynakları olduğunu, büyümenin dengede değil dengesizliklerde gerçekleştiğini, dalgalanmalar, karışıklıklar ve dengesizliklerin liderleri korkutmaması gerektiğini, liderlerin bunları fırsatların tespit edilmesi ve yaratıcılığın belirleyicileri olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir (1992:28). Coper ve Sawaf’da her krizin beraberinde başka çıkış yolları sunduğunu, her gerilemenin yanında büyük fırsatları getirdiğini savunmaktadır (1997:334). Sharma’da krizlerin liderin yaratıcısı yeteneklerinin ortaya çıkardığını, diğer bir anlatımla krizleri kendi avantajına kullanabilme sanatının “kriz liderliğini” ortaya çıkarttığını savunmaktadır (2010:152). Bu nedenle en büyük ve en güçlü liderlerin hepsinin büyük belirsizlikler, karmaşa, dengesizlikler ve çöküşlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda uzun dönemli eğilimleri ve krizleri doğru şekilde yöneten, kriz sonrası dönüşümü yeni bir vizyon ile en az hasarla gerçekleştiren, içerisinde bulunduğu örgütü güven içerisinde bir üst mertebeye taşıyan kişiler, krizleri fırsata çeviren liderler olmuşlardır. Birinci dünya savaşının belirsiz, dengesiz ve karışık ortamı dünya sahnesine Atatürk gibi bir lideri çıkartmıştır. Onun zihninde tasarladığı devleti imparatorluktan ulus devlete dönüştürme vizyonu sayesinde Anadolu’daki belirsiz, karışık ortam kurtuluş savaşının kazanılması, Lozan Antlaşmasının imzalanması ve nihayetinde Türkiye Cumhuriyetin kurulması ile ortadan kalkmış. Atatürk’ün dönüştürücü-vizyoner liderliği sayesinde Osmanlı İmparatorluğu içerisinde bulunduğu durumdan bir üst mertebeye taşınarak yok olma tehlikesinden kurtarılmıştır (Dural, 2002:494).

Charan’da liderin olaylara alışılmış sınırlarının ötesinde bakmasının değişiklikleri erken fark etmesine yardımcı olacağını, liderin öncelikle değişimin türünü ve ana çizgilerini saptamakla işe başlaması gerektiğini, (Konjonktürel mi? Gelip geçici mi? Yapısal mı? Kalıcı mı?) bu değişim çizgisi içerisinde fırsatları araması gerektiğini vurgulamaktadır (2007:65). Baltaş’da kriz durumunda çözümleri üst kademelerden beklemenin kriz döneminin pasif olarak geçirilmesine ve sorunların büyümesine neden olabildiğini vurgulamaktadır (2008:11). Buna örnek olarak Kanuni Sultan Süleyman olaylara babası Yavuz Sultan Selim’in bakış açısından bakmamıştır. Gelecekte imparatorluk için krize dönüşebilecek konularda babasının tam tersi yönetim anlayışı ve liderlik davranışı ortaya koymuştur. Babasının şiddet siyaseti yüzünden yabancılaştıran tebaasının bağlılığını meydana getirdiği kanunlarla adalet ve erdemi yönetimde hâkim kılarak yeniden tesis etmiştir. Hal-

kı tarafından benimsenmeyen İnan ile yapılan ticaret yasağını kaldırmış, babası zamanında mallarına el konulan tüccarların malını tazmin etmiştir. Yine babası zamanında Mısır ve Azerbaycan'dan zorla getirilen sanatçı ve aydınlara, eğer isterlerse ülkelerine geri dönme serbestisi getirmiştir. Ancak ülke kültürüne yapacakları katkıyı düşünerek dönmemeleri için özendirici önlemler almıştır (Altaylı, 2004:35; Kinross,2008:205)

Coper ve Sawaf'de liderlerin krizi istediği gibi yönetebilmek için karşılaştığı sorunları inkâr etmek yerine, onların varlığını kabul edip çevresindeki gelişmeleri duygusal, fiziksel ve ruhsal hareket açılarına göre değerlendirerek çok sayıda alternatif geliştirmesini önermektedir (1997:326). Bir diğer ifadeyle önsezisel "altıncı hissi" insan algısının ve zekâsının ulaşabileceği yedinci hissi "kuvvetli hissi" kullanmasını tavsiye etmektedir. Marşap'da liderin ancak bu şekilde şimdiki zamana dikkatini tam olarak verir iken şimdiki zamanın ötesini de hissedebilme imkânına kavuşmuş olacağını, krizin yakından değerlendirildiğinde ve doğru yönetildiğinde yeni bir yaşam modeline geçiş ve yeni açılımlar için fırsatlar yaratmada güçlü bir etken olabileceğini vurgulamaktadır (2009:401). Bu nedenle liderler konulara ve problemlere odaklanmak yerine, sorunların arkasındaki fırsatları aramalı, bilinçli olarak yeni bir şeyler keşfetmeli, bu çerçevede öğrenme ve gelişimlerini sürekli kılmalıdır. Bu bağlamda kriz süreçlerinde inisiyatif alan, herkesin inandığı yeni bir vizyonu ortaya koyan, karamsarlığa kapılmayan, örgütü tüm unsurları ile yeni hedefler doğrultusunda harekete geçiren, örgütün çalışanları ile arasında bağları ve iletişimi güçlendiren, diğer bir anlatımla güveni tesis eden liderler zor dönemleri atlattmakta yeni fırsatları algılamakta daha fazla başarılı olabilmektedirler.

4. KRİZLERİ FIRSATA DÖNÜŞTÜRMEDE VE GELECEĞİN YENİDEN İNŞASINDA MODEL OLARAK DÖNÜŞTÜRÜCÜ-VİZYONER LİDERLİK

Değerişim ve dönüşüm, yeni bir gelecek oluşturma hayali (vizyon) dünyada insanlığın başlangıcından beri var olan bir süreç olarak devam etmektedir. Bu süreç içerisinde insanoğlu tarım, endüstri ve bilgi ağı olmak üzere üç temel dönüşüm süreci geçirmiştir (Akçakaya, 2010:138). Her türlü sosyal, kültürel, teknolojik ve toplumsal yapıların sürekli değeriştiği bu ortamda değerişimin hız kazanması, her şeyin değerişime uğraması artık kalıcı, değerişmez kural olmuş, küçük değerişimler birbirleri ile etkileşime girerek fikirleri, becerileri değeriftirerek dönüşümü gerçekleştirmiştir (Demirci, 1998:8). Böyle bir ortamda liderlerin tüm ilişkilerini sadece geleceği tahmin ederek düzenlemeleri beklenmemelidir. Onunda ötesinde geleceğe ait vizyonlarını da oluşturmak zorundadırlar. Bu vizyonu; değerişimi bir engel olarak görüp direnç göstermektense, değerişim ve dönüşümü kabul edip fırsat olarak görmek üzerine kurmalıdırlar (Bennis, 2016:150). Bu kapsamda insanları birbirlerinin yerini alacak parçalar ve nesnelere olarak gören eski "konuma dayalı liderlik modelleri" günümüzde giderek başarısızlığa uğramakta, "tepeden yönet" anlayışına sahip, yetkilere göre biçilmiş olan eski gayri şahsi liderlik kalıpları yerini ahenkli dönüştürücü-vizyoner liderlere bırakmaktadır. (Gloman, Boyatzıs ve Mckee, 2002:257).

Bu anlamda post modern bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Bu tip liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkartırlar. Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren, aynı zamanda örgütlerin kültürünü, gereksinimlerini, inançlarını ve yargularını da değiştiren kişiler dönüştürücü liderler olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderler örgütleri için iyi olduğuna inandıkları şeylerin izleyenleri tarafından benimsemesini sağlamalarının yanında gelecek ile ilgili vizyonları da bulunmaktadır (Ergeneli, 2006:235).

Vizyoner liderlik ise yeni bir gözle geleceğe bakabilen, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışan, içerisinde buldukları örgütlere ve takipçilerine her koşulda yeni ufuklar çizen, personelin potansiyelini iyi değerlendirerek onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna eden, nerede olmak istiyorsunuz sorusuna gerçekleştirilmesi muhtemel gelecek hayalleri üzerinden cevap verebilen, isteyenleri bulunduğu durumdan geleceğe taşımaya çalışan bir tür ufuk liderliğidir (Özden, 1999:48). Bu anlamda liderin vizyonu yaşamın kendisi gibi dinamik bir süreç olarak örgütün gelecekteki resmini oluşturmaktadır. Bu vizyon sürekli geleceğe dönük olarak yenilenir, etkisini kaybedip muğlak hale geldiğinde ise ilham verici yeni bir vizyon ile değiştirilir (Bennis, 2016:164).

Dönüştürücü-vizyoner liderliğe ilişkin özelliklerin ve kapsamındaki eylemlerin en güzel örneklerini Atatürk'ün, tutkulu, tutarlı, güven veren, meraklı ve cesur düşünce ve eylemleri ile yol gösteren vizyonunda bulmak mümkündür. O kararlarını alırken içerisinde bulunduğu mevcut durumun hiçbir zaman kendisinin ve takipçilerinin moralini bozmasına ve düşüncelerini bloke etmesine müsaade etmemiş, her engelin nasıl aşacağını bir program dâhilinde gelecek vizyonu ile birleştirerek hayata geçirmiş, imparatorluk kültüründen gelen toplumun siyasi sistemini, örgütlerini, iktisadi yapılarını günün koşullarına uygun şekilde dönüştürmeyi başarmıştır (Dural,2002: 48).

Tablo:2'de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik ve vizyoner liderlik davranışları çoğu noktalarda ortak özelliklere sahiptir ve birbirini tamamlayan süreçler olduğu görülmektedir. Çünkü yönetim sürecinde lider bir vizyona sahip olmadan kriz sonrası nasıl bir değişim ve dönüşüm gerçekleştirileceğini ortaya koyamamaktadır (Pielstick, 1998:5). Diğer bir anlatımla dönüştürücü liderlik içerisinde bir vizyon oluşturma sürecini, vizyoner liderlik de içerisinde geleceğin inşasında dönüşümün nasıl gerçekleştirileceği sorusunun cevabını barındırmaktadır. Bu bağlamda günümüzde her gün değişen koşullar ve belirsizlikler, sıradan yönetim yaklaşımlarını ve liderlik anlayışlarını geçersiz kılmaktadır. Bu nedenle liderlerin geleceği kontrol etme ihtiyacı, dönüşüm talepleri, örgüt kültüründeki sosyal değişimler, sağlam bir gelecek inşa etme ihtiyacı liderin aynı zamanda dönüştürücü-vizyoner liderlik becerilerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Ekici, 2006:166).

Tablo 2: Dönüştürücü liderlik ve Vizyoner liderlik Özellikleri
(Ekici, 2006:239)

Dönüştürücü Lider Özellikleri	Vizyoner Lider Özellikleri
Süreçten çok fikirlerle ilgilenir.	Takipçilerini heyecanlandırır.
İlham vericilik görevi üstlenir.	Çalışanların tüm kapasitelerini ortaya koymalarını sağlar.
Takipçilerinin ilgi alanlarının üzerine çıkmada onları teşvik eder.	Takipçilerine geleceğe yönelik ufuk kazandırır.
Bireyleri cesaretlendirir.	Bütünleştirici ve yol göstericidir.
İnsanlara inanır ve güvenir.	Gücünün kaynağını vizyondan alır.
Bir ömür boyu öğrencidirler. (öğrenen organizasyonlar)	Geleneksel ast-üst ilişkileri yoktur.
Karmaşık ve belirsizliklerle uğraşma yeteneğine sahiptirler.	Vizyonlarını değişim ve dönüşüm üzerine kurmuşlardır.
Örgütsel değerleri sürdürürler.	Gelecek yönelimli düşünce yapısına sahiptir.
Değişimin temsilcisidirler.	Yenilikçi düşüncelerin temel çekirdeğini hayal güçleri oluşturmaktadır.
Vizyonerdiler.	Takipçilerini esinlendirir ve bağlılıklarını sağlar.
Buldukları ortama heyecan getirirler, kendileri ve astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar.	Dönüştürücüdürler ve değişime hızla uyum sağlarlar.
Geleceğe yönelik bir vizyon yaratma ve değişimin sürecini yerine getirirler.	Yaratıcılık ve yenilikçiliğin destekçisidirler.
Dönüştürücü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörler: Kriz ortamı, Dönüşüm İhtiyacı, Çok boyutluluk, Bilgi birikimi ve iletişimidir.	Vizyoner liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörler: geleceğin şekillendirilmesi, Yol gösterme ve yön çizme ihtiyacı, Kriz ortamı, Hızlı değişim ve dönüşüm ihtiyacı, Geleceğin soyut görüntüsünü ortaya koyma ihtiyacı, Çok boyutluluk.

Günümüzün dünyası sanayi çağından yeni bir çağ olan bilgi çağına geçiş yapmış, tüm örgütler kendilerini fikir-yoğun ve bilgi-yoğun yapılara dönüştürmek zorunda kalmışlardır (Bennis, 2016:148). Bu tarz dönüşümlerin gerisinde hep dönüştürücü-vizyoner liderler olmuştur. Bu anlamda günümüzde artık liderlik denilince değişimin temsilcisi, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, vizyon sahibi, gelecekteki durumu öngörebilen, dönüştürücü-vizyoner liderlik anlaşılmaktadır (Ekici, 2006:134). Dönüştürücü-vizyoner liderler krize giren örgütlerin yeniden canlandırılması konusundaki kararlılıkları ve geleceğe yönelik yeni bir vizyon yaratma ve değişimin kurumsallaşması biçiminde sonuçlanan bir sürecin yönetilmesinde de önemli rol oynamaktadırlar. Diğer taraftan dünyada döngü haline gelen kriz ortamı, dönüşüm ihtiyacı, çok boyutluluk, bilgi birikiminin hareketliliği ve iletişim, dönüştürücü-vizyoner liderlik becerilerini gerekli kılmaktadır. Bu tarz

bir liderlik örneği tarihte Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethinde cereyan etmiştir. İstanbul şehrinin surlarını ve konumunu inceleyen Sultan Mehmet İstanbul surlarının kalınlığını ve daha önce karadan defalarca fethedilmek için girişimde bulunulmasına rağmen şehrin düşürülemediğini hemen fark etmiştir. Şehrin fethedilmesinin ancak her iki cepheden hem karadan hem denizden kuşatılarak yardım ve yiyecekten yoksun bırakılarak ayrıca yeni bir bilgi ve teknoloji sayesinde surları yıkarak başarılacağını öngörmüştür. Bu maksatla Urban adında bir Macar mühendise surları yıkacak güçte topları imal ettirmiş ve güçlü bir donanma inşa ettirmiştir. Bu sayede İstanbul'un surlarını özel olarak döktürdüğü güçlü toplarla tahrip ederken denizden şehri ablukaya alarak teslimi zorlamış, karadan kadirgamları yürüterek haliç'e indirmiş, 19 yaşında İstanbul'u fetheden Fatih Sultan Mehmet savaş alanında yeni bir gücü ortaya koymuş ve Avrupa tarihine Orta Çağ kapatıp Yeni Çağ açan hükümdar olarak geçmiştir (Kınross, 2008:99; Kızıltoprak, 2012:78) Rönesans hükümdarı olan Fatih Sultan Mehmet Ali Kuşçu gibi önemli matematik ve astronomi uzmanları ile âlimleri ülkesine getirterek bilime ve düşünceye büyük önem vermiş, bilimde, kültür, sanatta ve devlet yapısında, büyük dönüşümler gerçekleştirmiştir. İmparatorluğun devlet yapısı içerisinde kriz üreten bir çok sorunu (taht kavgası, yeniçeri isyanları..vb) Fatih'in yaptırdığı ilk kanun düzenlemeleri ile ortadan kaldırılmış, devlet teşkilatı bu günkü anlamında kurumsal bir yapıya dönüştürülmüştür. Ondan sonra imparatorluğun başına onun kadar bilime ve düşünceye önem veren başka padişah gelmemiştir (Afyoncu II. Cilt, 2010:33; Kızıltoprak, 2012:197)

Başarılı liderlerin özellikle bir vizyona sahip olmalarının yanında bu vizyonu motivasyonun bir aracı olarak kullanma becerisine de sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda etkili liderler; her zaman kriz durumlarında etkili kararlar almalarında yol gösterici olan açık bir vizyona sahiptirler (Maxwell, 1999:34). Zaten liderliğin doğasında da bir vizyona sahip olma içgüdüğü daima var olmuştur, bunun olmaması durumunda zaten liderlikten de söz edilemez. Dolayısı ile vizyon liderliğin ayrılmaz bir parçası ve onun tamamlayıcısıdır (Doğan, 2001:83). Liderler, gelecekte ne yapacaklarına ve bunu nasıl başaracağını dair kararları sahip oldukları bu vizyon çerçevesinde veririler. Bu sayede belirsizlikleri başarılı bir şekilde analiz edebilecek imkanı veren düşünme gücüne sahip olurlar ve ortaya çıkan problemleri aşarak fırsatları yaratabilecek fikirleri ortaya çıkartırlar. Vizyoner liderler aynı zamanda oluşturdukları vizyon ile örgütlerini geleceğe hazırlarlar, bunu yaparken riskleri en aza indirerek ortaya çıkacak fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeyi hedeflerler (Doğan, 2001:84-88). Geleceği doğru okuyamayan liderlerin oluşturdukları yanlış vizyonlar ise hem örgütü hem de takipçilerini geleceğe taşımayacağı gibi geleneksel yönetim anlayışının oluşturduğu sorunlarla da karşı karşıya bırakabilecektir (Akçakaya, 2010:111).

Dönüştürücü liderler günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan cesaret, güçlüklerle baş edebilme ve değişimi okuyabilme gibi özelliklere sahiptirler. Kurtuluş savaşını yöneten kadrolarda o günün şartlarında artık dünya üzerinde hanedan hâkimiyetine dayalı kırallıkların ve imparatorlukların sonunun geldiğini fark etmişlerdir. Devlet sistemindeki değişimi

iyi kavrayan bu kadrolar Osmanlı İmparatorluğunun ancak yeni bir devlet yapısına dönüşmesi sonucu yok olmaktan kurtulabileceğini görmüşler ve mücadeleyi bu çerçevede yürüterek başarıya ulaştırmışlardır (Dural, 2002:264). Dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı astlar yetiştirmekten ziyade bağımsız eleştirel düşünebilen ve böylece örgüte önemli katkıları olabilecek yenilikçi vizyoner astları da kazandırır. Riskleri göze alarak hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarının kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar (Tengilimoğlu, 2005:6). Bu sayede değişim ve dönüşümü kişisel vizyonları ile birleştirerek belirsizlik ve kaostan çok çabuk bir üst evreye geçebilirler (Gloman, Boyatzıs ve Mckee, 2002:134).

Akçakaya'da çevresel değişim, belirsizlik ve kaosun yönetimleri çözüm bekleyen sorunlarla karşı karşıya bıraktığını belirterek, mevcut uygulamaların değişime ayak uydurmayı güçleştirdiğini hatta imkânsız hale getirdiğini, dönüştürücü liderliğin dış çevrede ortaya çıkan köklü değişimlere karşılık vermede ve örgütü harekete geçirmede etkin rol oynadığını savunmaktadır (2010:139). Özalp ve Öcal'da dönüşümün gerçekleştirilmesi için örgütün geleceği ile ilgili vizyonun örgüt üyeleri ile paylaşarak örgütü canlandırmada ve yeni bir gelecek inşa etmede büyük öneme sahip olduğunu, bunun için dönüştürücü liderlik yeteneklerinin ve vizyoner liderlik yeteneklerinin bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (2000:208). Diğer bir anlatımla Dönüştürücü liderlik ve vizyoner liderlik becerilerinin birleştirilmesi, krizleri yönetme de ve geleceğin inşasında sinerjik bir güç ortaya çıkartmaktadır. Tarihte bunun örneği göçebe yaşayan, bir sonraki yerleşim yerini seçmekten başka vizyonu olmayan, geçimlerini ganimet üzerine kurmuş hiçbir ticari faaliyeti olmayan, birbiri ile savaş halindeki hun boylarını kardeşlerinin ve amcasının kendisine ihanet etmesine, komutanlarından pek azının onun dünyayı fethedeceğine inanmasına rağmen Hun İmparatoru Atilla bir araya getirmiştir. Onun dünyayı fethetme vizyonu, boyları birleştirerek devlete dönüştüreceğine olan inancı boylar arasında yeni bir sinerji yaratmıştır. Bu sayede Atilla, sayıca kendinden üstün, eğitilmiş ve disiplinli ordulara karşı savaşarak Avrupa Hun Devletini kurmuştur. 434 yılında Bizans ile Margos anlaşmasını yapmış, Bizans'ın ödediği vergiyi iki katına çıkartmış, Ticari münasebetlerin belirlenen kasabalarda devam etmesini sağlamıştır (Roberts, 1989:17; Taşağıl, 2017:255).

Krizleri fırsata çevirmede liderliğin öneminin üç ana sebebi olduğu görülmektedir. Birincisi örgütün başarısı ve başarısızlığı karar alıcı liderlerin kalitesine bağlıdır. İkincisi bütünlüğün kaybolduğu yerde liderler birleştirici rol oynamaktadır. Üçüncüsü güvenin ve ümidin kaybolduğu yerde liderler ilham verip umutları canlandırır ve yeni bir vizyon oluştururlar (Bennis, 2016:5). Vizyon oluşturmada liderler çevresindeki ve dünyadaki var olan ekonomik, sosyal, politik, teknolojik eğilimleri dikkate alarak, örgütün temel amaçlarını ve yönünü tanımlar ve ortaya koyarlar. Çünkü vizyonu olan lider sınırları aşmakta zorlanmaz. Vizyon rüya değil henüz başarılmamış gerçekler, günlük cari işlerin ve hedeflerin ötesinde örgütün dönüşümünü gerçekleştirecek uzun vadeli planlardır (Özel, 1998:80). Ancak örgütlerde yapılmış mükemmel planlar, kontrol dışı, kaotik gerçekler ile karşı karşıya kaldığı anda bozulur. Çünkü bu bir belirsizlik halidir ve bu ortamda tüm kurallar işlemez hale gelir. Bu ortamda *“Her şeyi yapmak çok basittir, ancak basit şeyle-*

ri yapmak çok zorlaşır” (Kozlu, 2010:75). Liderin ortaya çıkışı ve sorumluluğu da burada başlamaktadır. Çünkü kriz döneminde sorunları aşmak, eskiye veya daha iyi bir duruma dönüşüm krizde liderin ortaya koyacağı liderlik tarzı ve vizyon ile yakından ilişkilidir (Akdemir, 1998:59). Bu aşamada lider krizin tüm sorumluluğunu üzerine alarak kafasında yarattığı dönüşümü ve vizyonu alt kadroları ile paylaşmalı, krizle baş etmede onların desteğini almalı, krizin yarattığı ruhsal çöküşü ortadan kaldırmalı, dönüşüm için güçlü sinerji yaratmalıdır (Akçakaya, 2010:113).

Liderin kriz ortamında çok az veri akışıyla karşı karşıya kaldığında akıllı tahmin yapması da çok önemlidir, verilerin neye işaret ettiği konusunda açık bir fikri olmamasının yanında, verileri kullanarak önceden tahmin edemeyeceği çok şey de vardır. Bu durumda liderin elinde kendisine yardımcı olacak “vizyon” ve “sezgileri” kalmaktadır. Lider bir konu hakkında verilerin ötesine geçerek akıllı bir tahminde bulunarak krizi fırsata dönüştürmeyi “vizyonu” ve “sezgileri” sayesinde başarabilir. Bu anlamda liderlerin sezgilerine güvenmeyi öğrenmeleri kriz durumlarında geleceği öngörebilmelerinde kendilerine büyük fırsatlar sağlayacaktır (Gloman, Boyatzıs ve Mckee, 2002:53). 1929 yılında Wall Street’te borsanın çökmesi ile başlayan ve tüm dünyaya yayılan kriz, tarım malları fiyatlarının aşırı düşmesine neden olmuştur. O dönemde Türkiye Cumhuriyeti’ni yöneten Atatürk ve arkadaşları dünyadaki ekonomik, sosyal, politik değişimin yönünü erkenden tespit ederek, bu durumun o dönemde tarım ülkesi olan ülkeyi çok derinden etkileyeceğini, mevcut iktisat politikaları ile krizin üstesinden gelinemeyeceğini ve dünyanın çok yakında bir savaşa doğru sürüklendiğini değerlendirmişlerdir. İktisat politikasında yeni bir dönüşüm ile içe kapalı, yüksek gümrük tarifeli, korumacı bir yapıya geçilmiştir. Bu yapı devletin özel sektöre ilham kaynağı olduğu, özel sektörün desteklendiği, devletin özellikle sanayi malı üretiminde daha çok etkin kılındığı devletçilik ilkesinin uygulanmasıdır. Bu uygulamalar sayesinde dönemin yöneticileri krizin üstesinden gelebilmişler, krizi fırsata çevirerek önemli sanayileşme hamlelerini gerçekleştirmişlerdir. İkinci dünya savaşı yıllarındaki ortaya çıkan büyük siyasi ve ekonomik kriz aynı şekilde devletçi politikalar sayesinde yönetilebilmiştir (Pamuk, 2014:191).

Diğer taraftan liderlerin geleceği yeniden inşa etme ve krizlerden fırsatlar yaratma düşüncesi stratejik bir düşünce biçimi olarak görülmemelidir. Stratejik düşünce tarzı şimdi neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz? Aradaki mesafe nedir? Oraya nasıl ulaşırız? sorularına cevap arar. Oysaki krizden fırsat yaratma ve geleceğin yeniden inşa düşüncesi; Arzulanan nihai aşama nedir? Bu nihai aşamada ne gibi yenilikler ve olasılıklar bulunur? Gelişen olaylar durumumuzu nasıl etkileyecek? Geleceği nasıl yaratırız? Bu geleceği başlatmak ve sürdürmek için nelere ihtiyacımız var? Gelecekte bizlerden neler talep edilecek? Bu aşamalarda ne tür fırsatlar bulunmaktadır? sorularına cevap aramaktadır (Reffo,Wark; 2016:54). Bu tür düşünceye sahip liderler şimdi ve burada kavramlarıyla kendilerini kısıtlamadan, geçmiş, şimdi, gelecek arasında bağ kurarak olayların uzun vadeli etkileri ve geleceğin neye benzeyeceği üzerine düşünürler. Bu amaçla eyleme geçerler, vizyon ile gerçekliği kaynaştırarak somut sonuçlara odaklanırlar ve kendilerini ona göre hazırlarlar. Çünkü geleceğe ilişkin ipuçlarının birçoğu şimdide ve geçmişte yer almaktadır. Bu tür liderler her konuya anında tepki vermezler. Çünkü her konuya tepki verme

talebi liderin düşünme kapasitesinin çoğunu kısıtlar. Gelecek üzerine daha az zaman ayırmalarına neden olur. Bu durum liderin kendine güveni ve geleceğe ilişkin sorunlar üzerine kafa yorma, değer yaratma ve fırsatları algılama yetenekleri zayıflatabilir (Reffo,Wark; 2016:57).

Bu bağlamda kriz yönetiminde başarı için, krizlerin yarattığı fırsatları algılamada ve geleceğin yeniden inşasında liderlik becerileri büyük rol oynamaktadır. Kriz ortamlarında stratejilerin ve hedeflerinin yeterince açıklık taşımadığını, ileriye dönük görüş mesafesinin muğlak hale geldiği, sorumluluklar konusunda farklı görüşler ortaya çıktığı durumlarda, krizlerle ve belirsizliklerle başa çıkabilecek, örgütün önüne açık bir yol çizebilecek ve geleceği yeniden inşa edebilecek dönüştürücü-vizyoner liderlere ihtiyaç duyulduğu tarihte yaşanmış örneklerden anlaşılmaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı çevresel değişimlerin baskısı ve belirsizlikler örgütleri çok boyutlu krizler ile karşı karşıya bırakmakta ve değişim ve dönüşüme zorlamaktadır. Ayrıca örgütlerin kriz sonrası geriye veya eski konuma dönüşlerinin de çok zor olduğu görülmektedir. Krizleri fırsata çevirebilmek için örgütler dönüşümün olumlu ve olumsuz etkisine karşı hazırlıklı olması, mevcut durumun sunduğu olanakları fırsata dönüştürecektir, liderlere sahip olması da gerekmektedir. Bu liderlerin insanları esinlendirecek, kaybolan gelecek hayallerini tekrar inşa edecek Vizyoner liderlik özelliklerine, diğer taraftan ise güveni tekrar tesis ederek bozulan dengeleri daha üst mertebeye tekrar dengeye oturtacak Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Sonuç

İnsanoğlunun, yeni bir gelecek oluşturma hayali, sürekli kendisini, çevresini ve yaşamını yenileme merakı ilk çağlarından beri devam eden bir süreçtir. Bundan sonrası içinde devam edeceği görülmektedir. Bu süreç devam ettiği müddetçe teknolojik gelişmelere paralel olarak devletlerin, toplumların ve örgütlerin iktisadi, kültürel, sosyal hayatlarındaki değişim ve dönüşümlerde devam edecektir. Bu değişim ve dönüşümler çoğu zaman liderlerin yönetsel kapasitelerinin sınırına ulaştığında sonu savaşa varan siyasi, askeri, ekonomik krizlere neden olmaktadır. Her türlü devlet, toplum ve organizasyon yapılarının sürekli değiştiği dünyada liderlerin yönetsel kapasitelerinin sınırının neresi olduğu bilinemediğinden ne tür krizlerin ne zaman ve ne şekilde ortaya çıkacağı da öngörülemezdir. Ancak belirtileri liderlik becerileri sayesinde hissedilebilmektedir. Literatürden de anlaşıldığı üzere her kriz kendi liderini ortaya çıkartırken, krizlerin yarattığı fırsatları algılamak ve krizleri iyi yöneterek fırsata çevirmek de ayrı bir liderlik becerisi gerektirmektedir. Bu durum gelecekte örgütlerin ve toplumların krizleri atlattıklarında sahip oldukları liderlerin önemini her geçen gün artırmaktadır. Kriz yönetim tecrübesi olan, daha üstün liderlik becerilerine sahip liderleri yetiştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Kriz ortamlarında stratejilerin ve hedeflerinin yeterince açıklık taşımadığını, ileriye dönük tahminlerin muğlak hale geldiği durumlarda, krizlerle ve belirsizliklerle başa çıkabilecek, örgütün önüne açık bir yol çizebilecek ve geleceği yeniden inşa edebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderin yöneticilik özelliklerini bünyesinde barındıran, günümüzün sürekli değişen koşullarına uyumlu, geleceğin şe-

killendirilmesinde vizyon sahibi, takipçilerine kriz durumlarında yol gösterebilen, yön çizebilen, hızlı değişim ve dönüşüm ihtiyacına süratle cevap verebilen, geleceğin soyut görüntüsünü ortaya koyabilen dönüştürücü-vizyoner lider olması kriz yönetiminde, krizleri fırsata dönüştürmede ve geleceğin yeniden inşasında başarı için faydalı bir model olabileceği değerlendirilmektedir.

Krizler örgüt ve liderler üzerindeki çok boyutlu etkisini her geçen gün artırırken geleceğe yönelik tüm hayalleri yok etmekte, diğer taraftan da liderlerin gelişmesine büyük katkı sağladığı görülmektedir. Bu anlamda liderin bir çöküş döneminden geçmeden kriz yönetim tecrübesi kazanması ve geleceğe dönük bir atılım gerçekleştirilmesi de zor olmaktadır. Değişim ve dönüşüm de ancak bir krizden sonra dönüştürücü-vizyoner liderler sayesinde olabilmektedir. Bu nedenle çöküşler aynı zamanda yeni liderleri ortaya çıkartan ve yeni atılımları doğuran sebepler olarak görülmektedir. Yönetme sanatı ve liderlikte bu noktada ortaya çıkmaktadır. Liderler bu aşamada krizleri felaket olarak görmekten vazgeçip, öğrenme ve değişim için bir fırsat olarak görmeli ve krizi fırsata dönüştürecek yeni bir vizyon yaratmalı, vizyon ile gerçekliği kaynaştırarak somut sonuçlara odaklanmalıdır. Bunun için liderlerin insanlara; içerisinde bulunduğu karamsarlıktan bambaşka bir geleceğe taşıyabileceği ümidini veren karşı konulamaz sinerji ve yeni bir vizyon ile birlikte dönüşüm hareketini başlatmalıdır.

Bu amaçla geleceğin liderleri krizlerin düşüncelerini bloke etmesine, düşünce tarzını bozmasına müsaade etmemeli, hatalardan ders çıkartmalı, savunmacı düşünce tarzının, öğrenmeyi engellediğinin farkında olmalı, sürekli öğrenerek kriz dönemlerinden kendisine dersler çıkartmalıdır. Koşulların alt üst olduğu durumlarda belirsizliklerle uğraşırken aynı zamanda fırsatlara da odaklanmalıdır. Gerçek öğrenmeyi pratikle deneyimi birleştirerek gerçekleştirmeli, bu anlamda başkalarının deneyimlerinde de faydalanmalıdır. Diğer bir anlatımla krizleri fırsata çevirebilmek için liderlerin yeni fikirlere açık, öğrenmeyi yaşam boyu bir süreç haline getiren, kendisini geleceğin koşullarına göre sürekli yenileyen, dönüştürebilen bu amaçla kendi vizyonunu oluşturabilen dönüştürücü-vizyoner liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Afyoncu, E. (2010). *1000 Soruda Osmanlı İmparatorluğu*. Ankara: Yeditepe Yayınevi.
- Agbor, E. (2008). *Creativity and innovation: The leadeship dynamics. journal of strategic leadership*. 1(1):39-45.
- Aksu, A. (2009). *Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik*. Journal of Yaşar University. 4(15), 2435-2450.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon yönetimi*. Avrupa İnsan Hakları Merkezi, İstanbul: Bayrak Matbaası.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınevi, Ankara.
- Altaylı, T. (2004). *Kanuni Sultan Süleyman Han'ın liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

- Altun, A. S. (2001). *Kaos ve yönetim*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı.28, ss.451-469.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*, (Ed. Salih Güney). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arrıghı, G. (2000). *Uzun yirminci yüzyıl, para,güç ve çağımızın kökenleri*. İstanbul: 1. Baskı, İmge Kitabevi.
- Arslan, A. (2009). *Kriz yönetiminde liderlik*. Akademik Bakış Dergisi. Sayı: Ekim- Kasım-Aralık 2009, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). *Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. KMU İİBF Dergisi. 11(16):1-20.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması*. KMU İİBF Dergisi. 10 (14).
- Bakan, İ. ve Doğan, F. İ. (2013). *Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.
- Baltaş, A. (2015). *Türk kültüründe yönetmek yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2008). *Değişimde değer yaratmak: kriz ve yeniden yapılanma sürecinde çalışanın el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bennis, W. (2003). *Bir lider olabilmek*. (Çev. Utku Teksöz). 4. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bennis, W. (2016). *Bir lider olabilmek*. (Çev. Utku Teksöz). İstanbul: Aura Kitap.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2010). *Düz bir dünyada yöneticilik*. (Çev. Ümit Şensoy), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Braudel, F. (2004). *Maddi uygarlık*. (Çev. M.Ali Kılıçbay). Ankara: İmge Kitabevi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Charan, R. (2007). *Know how iyi iş çıkartanları diğerlerinden ayırt eden beceri*. İstanbul: Acar Basım.
- Coper, K.R. ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte duygusal zeka: yönetim ve organizasyonlarda duygusal zeka*. (Çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). *Lider kişilik: Gandhi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3(5):110-132.
- Demirci, M.K. (1998). *Dönüştürücü liderlik kuramının önderlik kuramları yönünden incelenmesi*. Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diñçer, O. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Drucker, P.F. (1993). *Drucker on management: the five deadly business sins*. Wall Street Journal. (21 Ekim 1993):A25.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. Philip&Richard's İstanbul: İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları.

- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklar: türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Dural, B. (2002). *Atatürk’ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Ekici, K.M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ergezer, B. (1998). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Nadir Kitap.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi,
- Erikson, H. E. (1982). *Major stages in psychosocial development*. The life cycle completed: A review :55-82.
- Gloman, D., Boyatzıs, R. ve Mckee, A. (2002). *Yeni liderler*. (Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Liderlik yönetim ve organizasyon*. (Edt. Salih GÜNEY). Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2 Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güran, T. (2017). *İktisat tarihi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Haldun, İ. (2016). *Mukaddime*. (Çev. Turan, Dursun). Cilt I, Ankara: Kaynak Yayınları.
- Henry, R. (2000). *You’d better have a hose if you want to put out the fire*. California: Gollywobblers Productions,
- Heim, P. ve Chapman, N. E. (1997). *Liderliği öğrenmek: liderler ve yöneticiler arasındaki farklar*. İstanbul: Rota yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz yönetimi ve iletişimi*. Marketing Türkiye 11(241),1.
- Kaya, M.A. (2016). *İlk çağ tarihi ve uygarlığı*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kızıltoprak, K. (2002). *Fatih Sultan Mehmet Han’ın liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kinross, L. (2008). *Osmanlı İmparatorluğu’nun yükselişi ve çöküşü*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. 13 Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz yürek, H. ve Basım, N. (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Kozlu, C. (2010). *Liderin takım çantası araçlar ve yaklaşımlar*. 9. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Krausz, R. (1986). *Power And Leadership İn Organizations*. Transactional Analysis Journal 16.2, ss. 85-94.
- Kuklan, H. (1986). *Managing crises: challenges and complexities*. Sam Advanced Management Journal. Vol.51, No.4. Autumn.
- Lee, S.H. (2004). *Yenilikçilik ve kriz liderliği*. Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildirileri. 15-16 Nisan 2004, Ankara.
- Lewis, B. (2002). *Crisis management*. InfoWorld. 24(36).
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik: 21. yüzyılda yaratıcı liderişim ve yönetişim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Maxwel, C. J. (1999a.). *Liderlik yasaları: reddedilemez 21 liderlik yasası*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Nizamü'l- Mülk (2015). *Siyasetname*. (Çev. M.Taha Ayar). 8. Basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları.
- Oktar, S. Dalyancı, L. (2010). *Finansal kriz teorileri ve türkiye ekonomisinde 1990 sonrası krizler*. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 2010, Cilt XXIX, Sayı II, ss.1-22.
- Özalp, İ. Öcal, H. (2000). *Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt.3, Sayı. 4, ss. 207-226.
- Özçelik, N. (2010). *İlk çağ tarihi ve uygarlığı*. 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler*, 2.Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, H. A. ve Yalçın, A. (2001). *Temel işletmecilik bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, A. (1996). *Ötüken türk kitabeleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Pamuk, Ş. (2014). *Türkiyenin 200 yıllık iktisat tarihi*. 3. Basım, İstanbul: Türkiye İş bankası Kültür Yayınları.
- Paşa, Z. (2012). *Endülüs tarihi*. 5. Basım, İstanbul: Selis Kitap.
- Pielstick, C.D. (1998). *The transforming leader: a meta-ethnographic analysis*. Community College Review. 26,3-15.
- Reffo, G. Ark, V. (2016). *Liderlik ve politik zeka*. (Çev. Ahmet Aksoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Roberts, W. (1989). *Hun imparatoru atilla'nın liderlik sırları*. (Çev. Yakut Eren). İstanbul: İlgi Yayıncılık,
- Sharma, R. (2010). *Unvansız lider*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Shelton, K. (1997). *Sahte liderliğin ötesinde*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sönmez, S. (2005). *Dünya ekonomisinde dönüşüm sömürgecilikten küreselleşmeye*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, New York: Free Prees.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). *Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yönetim*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. (4-1).
- Türk Dil Kurumu. (2009). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Taşağıl, A. (2017). *Kök tengri'nin çocuklar: Avrasya bozkırlarında islam öncesi Türk tarihi*. 10. Basım, İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.4, Sayı.14, Güz.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin liderlik haritası; güncel yaklaşımlar ve türkiye'den örnekler*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Tuğcu, Ş.T. (2004). *Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi. 3.2: 16-22.
- Tutar. H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

Tüz, M.V. (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the new science: learning about organizations from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.

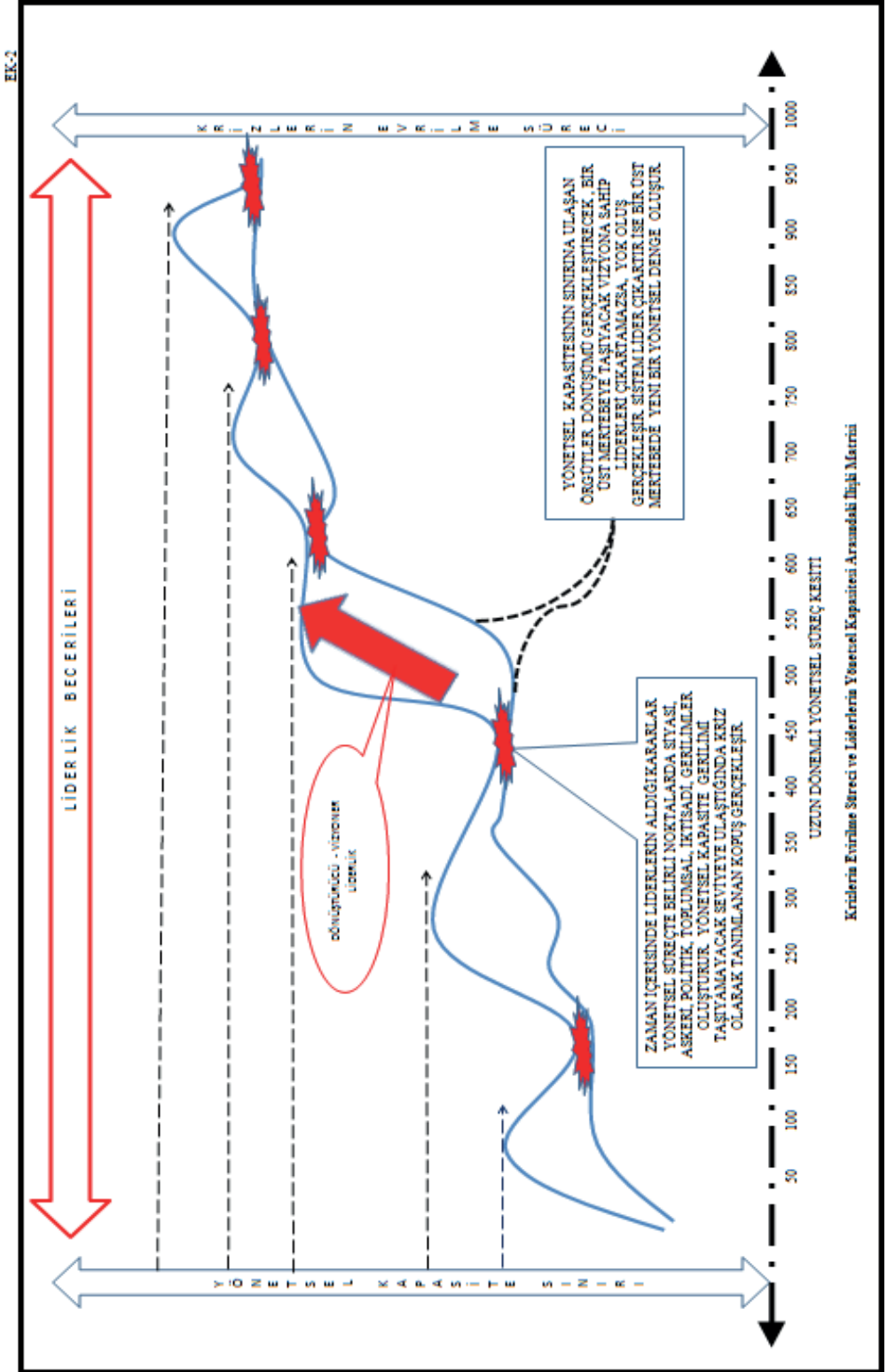
Wallerstein, I. (2013). *Bilginin belirsizlikleri*. İstanbul: Sümer Yayıncılık.

Watkins, M. (2007). *Yenilikçi liderlik anlayışı için çözümsel başarı stratejileri*. (Çev. Yelda Yıldız), İstanbul: Harvard Business School Press.

İNCELEME KONUSU	KAYNAK VE YAZAR	İNCELENME	EK-1
SİYASAL KRİZLER VE YÖNETİM SÜRECİ YÖNÜNDEN	<p>Göktürk Kitabeleri Ali ÖZTÜRK</p> <p>1000 Soruda Osmanlı İmparatorluğu Erhan AFYONCU</p> <p>Osmanlı İmparatorluğu'nun Yükselişi ve öküşü Lord KINROSS</p>	<p>Türk tarihinin en eski yazılı edebiyat metni olarak kabul edilen Göktürk Kitabelerinde ayrıntılı olarak anlatılan dört tarafı düşmanla çevrili Türk kavimi içerisinde geleceği öngöremeyen, bilgisiz, cesaretsiz, liderlerin başa geçtiğinde; toplumunun esaret altına nasıl girdiği, örgüt içi çekişmelerin buhrana nasıl dönüştüğü, yok olma tehlikesi ile karşı karşıya nasıl geldiği, bu durumun ancak toplum içerisinde çıkan geleceği öngörebilen, bilge, alp, cesaret sahibi, liderlerle aşlabildiği aksi takdirde yok olma tehlikesinin nasıl yaşandığı incelenmiştir.</p> <p>Osmanlı'nın kuruluşundan itibaren Cumhuriyetinin kuruluşuna kadar geçen yaklaşık 720 yıllık dönem içerisinde birçok Hükümdarın aldığı kararlar ve bu kararların Osmanlı İmparatorluğu'nun toplumsal, iktisadi, askeri ve siyasal düzeninde yarattığı gerilimler, kopuşlar, değişim, dönüşüm ve yok oluşlar ile birlikte yaşanan liderlik çekişmeleri incelenmiştir.</p> <p>Lord Kinross'un "evrensel imparatorluk" (Kinross, 2008:625) olarak gördüğü, ortak kimlik anlayışı ve duyguları kuvvetli, savaşçı bir ırk olarak tanınan Türklerin orta Asya'dan çıkarak Anadolu'ya gelişleri ile başlayan sürecin, cesaretili, adaletli, halkı etrafında toplayan liderleri sayesinde önce devlete daha sonra büyük bir imparatorluğa dönüşmesi (Kinross, 2008:24-25), Rönesans Hükümdarı olarak gösterilen Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra değişim dönüşüm ile çağın gerektirdiği askeri, siyasi, iktisadi dönüşümü gerçekleştirmeyen hükümdarlar ile gerileyerek yok oluşum eşiğine gelişi (Kinross, 2012:272). Kurtuluş Savaşı ile son bulan inişli çıkışlı yönetim süreçlerinin sonunda imparatorluk olarak yok oluş ancak millet olarak yeniden doğuşta liderliğin rolü (Kinross, 2012:634) incelenmiştir.</p>	

İNCELENEN ALAN	KAYNAK VE YAZAR	İNCELENME KONUSU	EK-1
LİDERLİK BECERİLERİ YÖNÜNDEN	Fatih Sultan Mehmet Han'ın Liderlik Sırları Kemal KIZILTOPRAK	Aynı yüzyıl içerisinde Endülüs'ün İspanyollar tarafından işgal edilip büyük insan ve kültür katliamları yaparken Osmanlı İmparatorluğu'nun başında bulunan Fatih Sultan Mehmet'in bir çağı açıp bir çağı kapatan İstanbul'un fethinde ortaya koymuş olduğu liderlik becerileri incelenmiştir.	
	Kanuni Sultan Süleyman Han'ın Liderlik Sırları Tariq ALTAYLI	Sultân Süleyman'ın kırk altı yıllık hükümdarlık döneminde kültür, uygarlık alanında ortaya koyduğu gelişmeler ve fetihlerle dolu seferleri ile kendisine Kanuni unvanını verdiren islâm ve dolayısıyla Osmanlı Hukuk tarihinde, sınırlı yasama yetkisini kullanarak en çok ve en muntazam kanunlar oluşturulmasındaki liderlik becerisi incelenmiştir.	
	Atilla'nın Liderlik Sırları Wess ROBERTS	1500 yıl önce batının korkulu rüyası olan Bilgeliği ile ün salmış, zeki bir lider ve dahi bir toplum adamı olarak tanınan hırslı ve hünerli bir hükümdar olan Atilla'nın (Roberts, 1989:13), birbirinden farklı din ve kültürlerle sahip göçebe kavimleri bir amaç etrafında toplayarak güçlü bir Hun birlikteliği oluşturmasının, kendinden daha güçlü ülkeleri fethetmesinin sırları incelenmiştir.	
	Endülüs Tarihi Ziya paşa (2012)	711-1492 yaklaşık 800 yıl İspanya'da Avrupa topraklarında büyük bir medeniyet kuran, bilim ve felsefe gibi insanlığın ortak mirasını, medeniyetin tüm unsurlarını, karanlık ortaçağ Avrupası'na taşıyan (Ziya Paşa, 2012:633), Cebel-i Tarık'ta gemilerini sahilde yakarak askerlerini cesaret, sadakat, sabır ve sebat karşılığında Endülüs'ü fethedebileceklerini aksi takdirde düşmanın hepsini denize dökceğini söyleyen Tariq Bin Ziyad gibi lider ve komutanlar tarafından kurulmuş ve göz kamaştırıcı yükselişi (Ziya Paşa, 2012:36). Gırmata Üniversitesi kapsamında yazan; dünya dört temel üzerinde yükselir 1. Faziletli kişilerin ilmi, 2. Büyüklemlerin adaleti, 3. Salihlerin duası, 4. Yiğitlerin cesareti felsefesini kendisine rehber edinmiş liderlerin yanında (2012:11). İslam Devleti Endülüs'ün; askeri, iktisadi devlet sistemine gerekli dönüşümü gerçekleştiremeyen, geleceği öngöremeyen liderlerin, kardeş, akraba kavgaları ve tahtı ele geçirmek için Yahudi ve Hristiyanlar ile işbirliği yapmaları gibi basit yönetim hatalarının yanında edebiyat ve bilimden uzaklaşma sonucu tarih sahnesinden silinmesi (Ziya Paşa, 2012:529) incelenmiştir.	

İNCELEME KONUSU	KAYNAK VE YAZAR	İNCELENME EK-1
<p style="text-align: center;">İKTİSADİ KRİZLER VE İKTİSADİ DÖNÜŞÜMLER YÖNÜNDEN</p>	<p>Dünya Ekonomisinde Dönüşüm; Sömürgecilikten Küreselleşmeye Sinan SÖNMEZ</p>	<p>1875 ekonomik krizinden günümüze, sömürgecilikten küreselleşmeye uzanan zaman diliminde, küreselleşme olarak adlandırılan kapitalizmin en son evresinde ulus-devlet, küresel yönetişim, yerelleşme, Washington Uzlaşısı, Davos süreci, yapısal reformlar gibi kavramların ve bu temelde yükselen uygulamaların oluşturduğu yeni ekonomik-finansal-siyasal düzeninin, toplumların iktisadi hayatında yarattığı krizler ve dönüşümler incelenmiştir.</p>
	<p>Uzun Yirminci Yüzyıl Tarihi Para, Güç ve Çağımızın Kökenleri Giovanni ARRIGHI</p>	<p>Kapitalizmin 700 yıllık uzun dönemi kapsayan gelişim süreci içinde sermaye birikimiyle devlet kurma faaliyetleri arasındaki ilişkiler ile bu süre içerisinde dünya tarihini biçimlendiren uluslar arası kurumlar ve yapılarıdaki değişim ve dönüşümler ve bu değişim ve dönüşümlerin toplumsal hayatta ve iktisadi hayatta meydana meydana getirdiği döngüsel krizler incelenmiştir.</p>
	<p>Türkiye'nin "200 Yıllık İktisadi Tarihi Şevket PAMUK</p>	<p>Osmanlı Devletinin son yüzyılı ile onun devamı olan Türkiye Cumhuriyeti'nin iç içe geçen 200 yıllık iktisadi dönüşümler. Türkiye'nin toplumsal ve siyasal yapılarıdaki dönüőümleri gerçekleştirememesi sonucu karşılaşılan krizler. Siyasal yapılarıdaki bozuklukların iktisadi yapıları yansıması, siyasal liderlerin kişilik ve dünya görüşlerinin iktisadi politikalara yansıması, imparatorluğun son yüzyılında ve onun devamı olan Türkiye Cumhuriyeti'nde liderlerin ve kurumların bu anlamda oynadığı roller incelenmiştir.</p>
	<p>Maddi Uygarlık Dünyanın Zamanını Bernard BRAUDEL</p>	<p>Braudel'in "ekonomi-dünya" olarak tanımladığı dünyamızdaki iktisadi dönüşümlerin toplumlar üzerindeki etkileri, dönüşümlerin yarattığı kopuşlar ve düzensizliklerin insanların eylemlerinde ortaya çıkardığı davranışları toplumsal, kültürel ve siyasal çehresi incelenmiştir.</p>



Kriterlerin Evrimine Sürücü ve Liderlerin Yönetmel Kapasitesi Arasındaki İlişki Matrisini