

146943

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİK ÜZERİNE  
BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Mehmet Onur BALKAN**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim – Öğretim Ve  
Sınav Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI için öngördüğü**

**BİLİM UZMANLIĞI TEZİ**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**MALATYA**  
**2004**



**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne**

İş bu çalışma jürimiz tarafından Yönetim Organizasyon Anabilim dalı' nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN.....*Doç. Dr. Mehmet Tikiçi*.....  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

ÜYE.....*Yrd. Doç. Dr. Nihat Akbayrak*.....  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

ÜYE.....*Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz*.....  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

*[Handwritten Signature]*  
İmza

*Prof. Dr. S. Kemal KARTAL*  
Adı Soyadı  
06.04.2005

Enstitü Müdürü

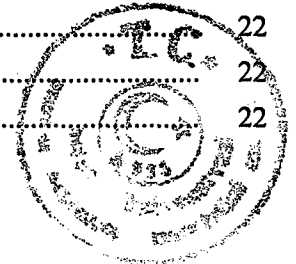
# İÇİNDEKİLER

Sayfa no

TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

1.1 KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	6
1.1.1. Krizin Tanımı, Anlamı ve Kapsamı.....	7
1.1.2. Krizin Kaynakları.....	10
1.1.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	10
1.1.2.1.1. Tabii Felaketler.....	10
1.1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler.....	11
1.1.2.1.3. Teknolojik Yenilikler.....	11
1.1.2.1.4. Sosyo Kültürel Faktörler.....	12
1.1.2.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	12
1.1.2.1.6. Güçlü Rekabet.....	13
1.1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim.....	13
1.1.2.2.1. İşletmenin Yapısal Özellikleri.....	15
1.1.2.2.1.1. İşletmenin Büyüklüğü.....	15
1.1.2.2.1.2. İşletmenin İçinde Bulunduğu Hayat Safhası.....	16
1.1.2.2.1.3. İşin Özellikleri.....	16
1.1.2.2.1.4. Koordinasyon, Kontrol ve İletişimin Yetersiz Olması.....	17
1.1.2.2.1.5. Örgüt Yapısının Esnek Olmaması ve Yönetiminin Merkezileşme Derecesi. ....	17
1.1.2.2.2. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	17
1.1.2.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği.....	17
1.1.2.2.4. Yönetimin Yetersizliği.....	18
1.1.2.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi.....	18
1.1.3. Kriz Sürecinin Safhaları.....	19
1.1.3.1. Potansiyel Kriz.....	20
1.1.3.2. Gizli Kriz .....	20
1.1.3.3. Kontrol Edilebilir Kriz.....	20
1.1.3.4. Kontrol Edilemeyen Kriz .....	20
1.1.4. Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	22
1.1.4.1. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	22
1.1.4.1.1. Kriz Sırasında .....	22



1.1.4.1.1.1. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması.....	23
1.1.4.1.1.2. Karar Sürecinin Bozulması.....	23
1.1.4.1.2. Kriz Sonrasında.....	23
1.1.4.1.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü.....	24
1.1.4.1.2.2. Öz Savunmanın Artması.....	24
1.1.4.1.2.3. Hedeflerin Açık Olmaması.....	24
1.1.4.1.2.4. Karşılıklı Güveninin Sarsılması.....	24
1.1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları.....	25
1.1.4.2.1. Örgütün Problemlerinin ve Zayıflıklarının Açığa Çıkması.....	25
1.1.4.2.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması.....	25
1.1.4.2.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi.....	25
1.1.4.2.4. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi.....	26
1.2. KRİZ YÖNETİMİ.....	27
1.2.1. KRİZ YÖNETİMİ TÜRLERİ.....	30
1.2.2. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	32
1.2.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	32
1.2.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	32
1.2.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİN SAFHALARI.....	33
1.2.3.1. KRİZ ÖNCESİ.....	34
1.2.3.1.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi.....	34
1.2.3.1.2. Krize Hazırlık ve Korunma.....	35
1.2.3.1.2.1. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması.....	36
1.2.3.1.2.2. Krize Yönelik Kadro Oluşturma.....	39
1.2.3.2. KRİZ ESNASINDA.....	45
1.2.3.2.1. Krizi Denetim Altına Alma.....	45
1.2.3.2.2. Kriz Yönetimi ve İletişim.....	45
1.2.3.2.2.1. Kriz İletişim Takımının Oluşturulması.....	46
1.2.3.2.2.2. Sözcünün Belirlenmesi.....	46
1.2.3.2.2.3. Sözcünün Eğitimi.....	47
1.2.3.2.2.4. İletişim Protokolünün Hazırlanması.....	47
1.2.3.2.2.5. Dinleyicilerin Belirlenmesi ve Tanınması.....	48
1.2.3.2.2.6. Krizleri Önceden Tahmin Etmek.....	48
1.2.3.2.2.7. Kriz Durumunu Değerlendirmek.....	48
1.2.3.2.2.8. Anahtar Kelimeyi Belirleme.....	49
1.2.3.2.2.9. İletişim Metotları Üzerinde Karar Kılmak.....	49
1.2.3.2.2.10. Fırtınadan Kaçış.....	50
1.2.3.2.3. Kriz Şartlarında Karar Almak.....	50
1.2.3.2.3.1. Stres Altında Karar Almak.....	51
1.2.3.2.3.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri.....	54
1.2.3.2.4. Denge Durumuna Dönüş.....	59
1.2.3.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	59

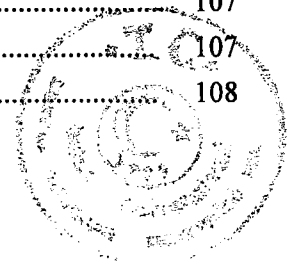




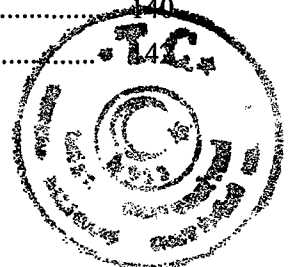
1.2.3. 3. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ.....	60
1.2.3. 3. 1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması.....	60
1.2.3. 3. 2. Kriz Bitince Yapılacaklar.....	61
1.2.3. 3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma.....	61
1.2.3. 3. 4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme.....	61
1.2.3. 3. 5. Krizin Yıkıcı Etkilerinden Korunma.....	62
1.2.4. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI.	63
1.2.4.1. Erken Uyarı Sistemi.....	63
1.2.4.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi.....	65
1.2.4.3. Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlama.....	66
1.2.4.4. Esnek ve Organik Örgüt Yapısı.....	66
1.2.4.5. Tutum Araştırmaları Ve Geri Besleme.....	67
1.2.4.6. Örgüt Geliştirme.....	68
1.2.4.7. Hatalardan Ders Almak ve Krizi Önlemek.....	70
1.2.4.8. Kriz Yönetimi Eğitiminde Multimedya Kullanımı.....	72
1.2.4.9. Kriz Yönetimi Destek Sistemi.....	74
1.2.4.9.1. İş Akışı ve İdaresi.....	75

## İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. LİDERLİK TANIMLARI.....	79
2.2. YÖNETİCİ.....	80
2.2.1. Yöneticinin Tanımı.....	80
2.2.2. Yönetim İşleri.....	81
2.2.3. Yönetim Rollerini .....	82
2.2.4. Yönetim Düzeyleri ve Becerileri.....	88
2.2.5. Etkili Yöneticilik.....	98
2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	101
2.3.1. Tanımsal Farklılıklar.....	102
2.3.2. Amaçlara Yönelik Tavrılar.....	102
2.3.3. İş Kavramları.....	103
2.3.4. Kişilik Duyguları .....	103
2.3.5. Karmaşıklık ve değişim.....	104
2.3.6. Yönelme ve Planlama.....	104
2.4. LİDER-YÖNETİCİ SİNERJİSİ.....	107
2.5. LİDERLİK TİPLERİ.....	107
2.5.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler.....	107
2.5.2. Durumlarına Göre Liderler.....	108

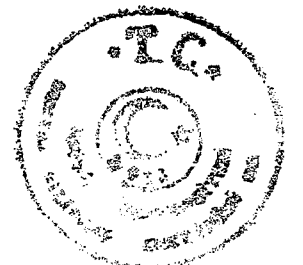


2.5.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler.....	108
2.6. LİDERLİK TEORİLERİ.....	110
2.6.1. Özellikler Teorisi.....	110
2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	111
2.6.2.1. Likert' in Sistem 4 Modeli.....	112
2.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Yöneticilik Çalışmaları.....	114
2.6.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	116
2.6.2.4. Blake – Mouton' n Yönetim Tarzı Matriksi.....	117
2.6.2.5. Mc Gregor' un X ve Y Teorisi.....	120
2.6.2.6. Grup Dinamikleri Çalışmaları.....	121
2.6.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	121
2.6.2.8. Detroit Edison Araştırmaları.....	122
2.6.2.9. Chris Argyris' in Olgunlaşma Kuramı .....	122
2.6.2.10. Davranış Ekolünün Genel Bir Değerlendirmesi.....	124
2.6.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri.....	124
2.6.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	125
2.6.3.1.1. Başarılacak İşin Niteliği.....	125
2.6.3.1.2. Lider İle İzleyiciler Arasındaki İlişkiler.....	126
2.6.3.1.3. Liderin Mevkiye Dayanan Gücü.....	126
2.6.3.2. Amaç- Yol Teorisi.....	126
2.6.3.3. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	129
2.6.3.4. Vroom-Yetton-Jago Durumsallık Modeli.....	132
2.6.3.5. Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu.....	134
2.6.3.6. Yaşam Eğrisi Teorisi.....	134
2.6.3.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	135
2.7. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	136
2.7.1. İletişim.....	136
2.7.2. Sorumluluk.....	137
2.7.3. Güven.....	138
2.7.4. Dürüstlük.....	138
2.7.5. Başkaları İle İlgilenme.....	138
2.7.6. Başarıyı Tanımlama ve Ödüller.....	138
2.7.7. Takım ve Oryantasyonu.....	139
2.7.8. Vizyon ve Fikir Temellidir.....	139
2.7.9. Kararlılık ve Sorumluluk.....	139
2.7.10. Yeterlilik.....	139
2.8. KRİZ ORTAMINDA LİDERLİK.....	140
2.8.1. İdeal Bir Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri.....	140
2.8.2. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü.....	140



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MALATYA' DA TİCARİ FAALİYETTE BULUNAN VE 10' DAN FAZLA PERSONEL**  
**ÇALIŞTIRAN ÖZEL SEKTÖR FİRMALARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK**  
**ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ YÖNETİMİNE YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİLER**

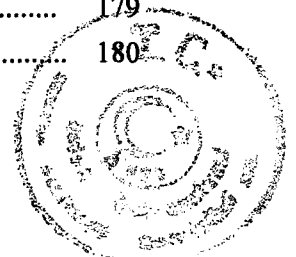
3.1. AMAÇ.....	144
3. 2. METODOLOJİ.....	145
3.2. 1. Anakütle ve Örneklem.....	145
3.2..2. Veri Toplama Teknikleri.....	145
3.2. 3. Veri Analiz Yöntemi.....	146
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	147
3.3.1. Frekans Analizi.....	147
3.3.2. Cross-Tablo Analizi.....	185
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	195
KAYNAKÇA.....	199
EK: Anket Formu.....	207



## TABLolar LİSTESİ

Sayfa no

<b>Tablo 1.1</b>	Kriz Yönetim Takımının Görev Analizi.....	41
<b>Tablo 1.2</b>	Kriz Sözcüsünün Medya Görev Analizi.....	44
<b>Tablo 1.3</b>	Korkuların Listesi.....	70
<b>Tablo 2.1</b>	Yönetim Rollerini.....	85
<b>Tablo 2.2</b>	Luthans' ın Gerçek Yönetici Rollerini İle İlgili Kavramsal Sınıflandırılması..	88
<b>Tablo 2.3</b>	Amaçlar Hiyerarşisi.....	92
<b>Tablo 2.4</b>	Zaman Oranları.....	92
<b>Tablo 2.5</b>	Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklar.....	106
<b>Tablo 2.6</b>	Liderlik Tipleri.....	107
<b>Tablo 2.7</b>	Likert' in S1 S4 Modeli.....	114
<b>Tablo 3.1</b>	Son Beş Yılda Kriz.....	147
<b>Tablo 3.2</b>	Krize Neden Olan Faktörler.....	148
<b>Tablo 3.3</b>	Krize Neden Olan Faktörlerin Yol Açtığı Sorunların Düzeyi.....	150
<b>Tablo 3.4</b>	Olası Bir Kriz Ortamında İşletmede Benimsenen Amaçlar.....	152
<b>Tablo 3.5</b>	Bir Firmada Kriz Yönetimi Görevi Öncelikle Kimler Tarafından Yerine Getirilmelidir.....	153
<b>Tablo 3.6</b>	İşletmede Yaşanan Ve Önemli Olarak Görülen Krizi Hangi Aşamada ve Ne Düzeyde Fark ettiniz.....	154
<b>Tablo 3.7</b>	İşletmenizde Kriz Yönetim Planı Var mı ?.....	155
<b>Tablo 3.8</b>	Kriz Yönetim Planının Amaçları.....	156
<b>Tablo 3.9</b>	Kaç Yıldır Bir Kriz Yönetim Planınız Var?.....	157
<b>Tablo 3.10</b>	Krizleri Öncelikle Hangi Kademe Fark eder.....	158
<b>Tablo 3.11</b>	Kriz Yönetim Stratejileri Hangi Bölümlerde Belirlenir.....	159
<b>Tablo 3.12</b>	Kriz dönemlerinin nasıl algılanması gerektiği.....	160
<b>Tablo 3.13</b>	Tercih edilen kriz yönetim yaklaşımları.....	161
<b>Tablo 3.14</b>	Krizi Çözme Yönetim Yaklaşımları.....	162
<b>Tablo 3.15</b>	Kriz Dönemi Sonrası Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	164
<b>Tablo 3.16</b>	Kriz Yönetimi Konusunda Hangilerini Öncelikli Olarak Düşünüyorsunuz	166
<b>Tablo 3.17</b>	Kriz Yönetimine Yönelik Eğitim Çalışmaları.....	168
<b>Tablo 3.18</b>	Kriz Yönetimi Eğitimi Nereden Alınmalıdır.....	169
<b>Tablo 3.19</b>	Kriz Yönetimi Eğitim Şekilleri.....	171
<b>Tablo 3.20</b>	Kriz Döneminde Yetki Kullanımı.....	172
<b>Tablo 3.21</b>	Kriz Anında Karar Almada Kullanılan Teknikler.....	173
<b>Tablo 3.22</b>	Astlara Güven.....	175
<b>Tablo 3.23</b>	Astlara Örnek Olma.....	176
<b>Tablo 3.24</b>	Soğukkanlı Olma.....	177
<b>Tablo 3.25</b>	Risk Alma.....	178
<b>Tablo 3.26</b>	Uzman mısınız ?.....	179
<b>Tablo 3.27</b>	Planlayıcı mısınız ?.....	180



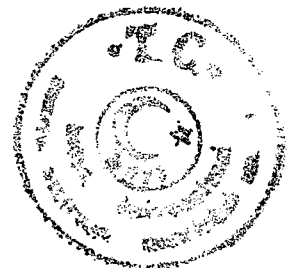
<b>Tablo 3.28</b>	<b>Karşıt Fikirleri Dikkate Alma.....</b>	<b>181</b>
<b>Tablo 3.29</b>	<b>Hakem veya Aracı Olur musunuz?.....</b>	<b>182</b>
<b>Tablo 3.30</b>	<b>Etkin Bir Ödül Ceza Sistemi Var mı?.....</b>	<b>183</b>
<b>Tablo 3.31</b>	<b>İş Basitleştirmeyi Uyguluyor musunuz?.....</b>	<b>184</b>
<b>Tablo 3.32</b>	<b>Son Beş Yılda Bir Krizin Varlığı ve Astlara Güven.....</b>	<b>185</b>
<b>Tablo 3.33</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Örnek Olma.....</b>	<b>186</b>
<b>Tablo 3.34</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Soğukkanlı Olma.....</b>	<b>187</b>
<b>Tablo 3.35</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Risk Alma.....</b>	<b>188</b>
<b>Tablo 3.36</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Uzman Olma.....</b>	<b>189</b>
<b>Tablo 3.37</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Planlayıcı Olma.....</b>	<b>190</b>
<b>Tablo 3.38</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Karşıt Fikirleri Dikkate Alma.....</b>	<b>191</b>
<b>Tablo 3.39</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Hakem Olma.....</b>	<b>192</b>
<b>Tablo 3.40</b>	<b>Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Etkin Bir Ödül –Ceza Sistemi.....</b>	<b>193</b>
<b>Tablo 3.41</b>	<b>Son Beş Yılda Kriz ve İş Basitleştirme.....</b>	<b>194</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa  
no

Şekil 1.1	Krizin Simgesi.....	2
Şekil 1.2	Kriz Yönetim Planı.....	39
Şekil 1.3	Performans Ve Endişe Eğrisi.....	52
Şekil 2.1	Farklı Yönetim Düzeylerinde Önemi Değişen Yetenekler.....	94
Şekil 2.2	Başarı İçin En Çok Önem Verilen İlk Üç Yetenek Arasına Giren Yetenekler.....	96
Şekil 2.3	Başarı İçin En Az Önem Verilen Son Üç Yetenek Arasına Giren Yetenekler.....	96
Şekil 2.4	Japonların İş Fonksiyonları Eğrisi.....	98
Şekil 2.5	Liderlik Davranışları.....	116
Şekil 2.6	Yönetim Tarzı Matriksi.....	118
Şekil 2.7	Amaç-Yol Teorisi.....	128
Şekil 2.8	Lider Davranış Tipleri.....	129
Şekil 2.9	Liderlikte Yaşam Eğrisi.....	135



## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda iletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak zaman hızla ilerlemekte, her alanda büyük ve hızlı değişim yaşanmakta, sınırlar giderek ortadan kalmakta ve dolayısıyla oluşan pozitif ya da negatif gelişmelerin etkisi çok daha küresel boyutta yaşanmaktadır.

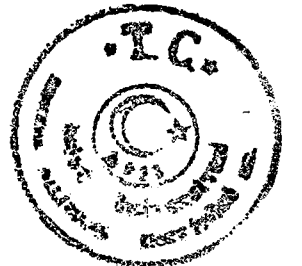
İşletmelerde bu hızlı değişime ayak uydurmak , kendilerini sürekli yenilemek ve mücadele etmek zorundadırlar. Ancak bunu başarabilmek artık o kadar kolay değildir. İşletmeler açık sistemlerdir. Dolayısıyla ulusal ya da uluslararası boyutta yaşanacak tüm gelişmelerden etkilenecekler ve bu etkiler işletmede olumsuzluklar yaratabilecektir.

Bu nedenle işletmeler kendi içlerinde olumlu bir yapıya sahip olsalar bile söz konusu olumsuzluklar ciddi krizlere neden olabilirler.

"Kriz", işletmelerin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen, ya da dikkate alınmayan ve önlem almakta geç kalınan olumsuz bir durumun ortaya çıkmasıdır. "Kriz Yönetimi", olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaktır. Diğer bir deyişle kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ya da negatif etkilerinin en aza indirgenmesi olarak da tanımlanabilir. Bir örnekle tanımlayacak olursak, kriz zayıf düşmüş bir bedene yerleşen virüse benzetilebilir. Bedeninizdeki etkisi, bünyenizin gücüyle ters orantılıdır. İnsanı yatağa düşürebilir, ya da tam tersi, aşı etkisi göstererek savunma mekanizmasını güçlendirebilir.

Günümüzde iletişim tekniklerinin gelişmesi, insanların online dünyada zaman ve mekan kavramlarından daha bağımsız haberleşme sistemleri geliştirmeleri, firmaları krize daha da yakınlaştırmıştır. Günümüz iş yaşamında hiçbir işletmenin krizle karşılaşmayacağına dair bir garantisi bulunmamaktadır.

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.





Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler her zaman şirketlerini bir krize en çabuk şekilde cevap verecek bir tarzda maddi ve sosyal açıdan hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm çalışanlar en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidirler.

Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. İş dünyasında sık görülmeye başlayan kriz dönemleri, işletmeleri, doğrudan etkide bulunamadıkları olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi tekniklerine başvurur hale gelmişlerdir. “Örgütlerin istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama” olarak bilinen kriz yönetimi; örgütlerin zarar gören imajlarının düzeltilmesi, örgütün kendi doğasından dolayı karşılaşılabilecek muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararlarla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır.

Yapılması gereken; krize ve onun yaratacağı sonuçlara önceden hazır olmak, gerekli önlemleri almak, erken uyarı sistemleri geliştirmek ve krizin yarattığı kaotik durumu başarıyla yönetmek, krizi en az hasarla atlattır. İşletmeler daha kriz söz konusu olmadan gerekli çalışmalarını "kriz yönetimi" çerçevesinde planlamalıdır. Özellikle de, bugünü kurtarma endişesi içinde, gelecek tümüyle tehlikeye düşürülmemelidir.

Öncelikle mevcut durum (gerek dış, gerekse şirket içi faktörler) iyi analiz edilerek; ‘Şu an neredeyiz?’ sorusu net bir şekilde cevaplanmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu, mevcut pazar ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca şirket içi analiz yapılarak şirketin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte şirket için fırsat ve tehditler ortaya konmalı ve krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalıdır. Kısacası, stratejiler ve planlar gözden geçirilmeli ve gereken revizyonlar yapılmalıdır.

Kriz Yönetimi sürecinde yöneticiler belirli yeteneklere sahip olmalıdırlar. Başarı için insan unsuru ve özellikle ekip çalışması çok önemlidir. İnsanlar “işimi kaybeder miyim?” endişesinde değil, şirkete nasıl değer katarım konusuna odaklanmalıdır.



Motivasyon üst düzeyde tutulmalı, ekip çalışması ve başarı için herkesin çaba sarf etmesi gerektiği özellikle vurgulanmalıdır. Fedakarlık gerekirse de bu eşit ve adil bir şekilde paylaşılmalıdır.

Sonuç olarak, günümüz koşullarında çağdaş işletmeler, amaçlarını gerçekleştirirken karşılaşılabilecekleri krizlere karşı ayakta kalabilmek için kriz yönetimini mutlaka uygulamalıdır.

Krizler daha öncede belirttiğimiz gibi işletmeler açısından hayati öneme haiz durumlardır. Bu konular üzerinde bilgi sahibi olmamak ve gereken önlemleri almamak işletme için tehlikeli olduğu gibi tamamen ortadan kalkmasına kadar gidebilecek bir olaylar zincirine de neden olabilecek durumdadır.

Özellikle ülkemizde ve dünyada yaşanan krizleri ele alırsak; 1991 Körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1997-1998 döneminde Uzakdoğu Asya' daki ekonomik ve finansal olayların özellikle Rusya' yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999' da neredeyse bütün Marmara Bölgesini etkisi altına alan depremler, 2000' in Kasım ayında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları ve 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan siyasi hayatımız nedeniyle ortaya çıkan istikrarsız dönem ve ardından 11 Eylül' de içinde Dünya Ticaret Merkezinin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucunda yıkılması ile hemen hemen bütün ülkelerin yaşamakta olduğu dönem. Bu listeyi uzatmak mümkün.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere yurt içinde veya dışında meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal krizlerin firmaları herhangi bir şekilde etkileyeceği kesinlik kazanmıştır.

Örnekleme daraltarak, içinde bulunduğumuz il olan Malatya' yı ele alırsak, yeni sanayileşmekte olan bir il olması nedeniyle krizlerin bilinen etkilerine daha açık olduğu bir gerçektir.

Bu krizlerin üstesinden gelebilecek ve krizi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlerin araştırma kapsamındaki işletmelerde yeter düzeyde olmadığını düşünmemiz bizi böyle bir çalışma yapmaya yönelten ana etmenlerdendir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında , krizin tanımlanması ve yönetilmesi konusunda firmaların bazı eksikliklerinin ve yanlış düşüncelerinin var olduğu aşikardır. Biz de konunun daha iyi aydınlatılması ve işletme sahiplerinin bu konularda aydınlatılması gerekliliğine olan inancımızdan dolayı bu konuyu seçtik.

Çalışmamızın, işletme sahiplerine ve liderlere, kriz, kriz yönetimi ve liderlik konularında bilimsel anlamda fayda sağlayacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla krizin tanımı, nedenleri, etkileri, krizi önleme ve yönetme teknikleri, liderlik ve krizde liderlik konularında bilgi stokuna katkıda bulunmak da çalışmamızdan beklediğimiz bir diğer pratik faydadır.

Çalışmamızın doğal muhataplarından biriside akademisyenlerdir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sonucu, bu konuda çalışmayı düşünen akademisyenlere katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu konu üzerinde daha önce, Melek Tüz' ün 'Kriz ve İşletme Yönetimi' adlı kitabı, Gürkan Haşit'in 'İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları' adlı basılmamış doktora tezi , Göksel Ataman'ın 'İşletme yönetimi' kitabı, Ömer Dinçer' in 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası' kitabı bu amaca yönelik referans kaynaklarımızdan en önemlileridir.

Konunun teorik temellerinden bahsettikten sonra çalışmamızın sınırlılıklarından bahsetmenin gereğine inanıyoruz. Araştırmamızın, 'Kriz Yönetimi ve Liderlik: Bir Uygulama' şeklinde belirlenen konusu işletme ve yönetim konuları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Teorik olarak bu çalışmada liderlik ve kriz konuları ile çevrelenen sınırlar içerisinde kalınmıştır.

Uygulama ile ilgili olarak da birtakım sınırlamalar mevcuttur. Uygulamamız kapsamında Malatya' da ticari faaliyette bulunan ve 10' dan fazla personel çalıştıran özel sektör işletmeleri hedef alınmıştır.

Veri toplama işlemi literatür bilgileri ve çalışmanın sınırlılıkları esas alınarak hazırlanan bir anket formu vasıtasıyla yapılmıştır.

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde; frekans analizi, cross-table analizi kullanılmıştır. İstatistiki analizlerin yapılmasında SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmamız üç ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları bulunmaktadır. Birinci bölümün ilk kısmında; krizin tanımı , nedenleri, krizin safhaları, krizin işletme üzerindeki sonuçları, ikinci kısmında; kriz yönetimi kavramı, türleri, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetim sürecinin safhaları, krize cevap verme ve değişikliklere uyum mekanizmaları bulunmaktadır.

İkinci bölümde yöneticilik ve liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu bölümün birinci kısmında; yöneticinin tanımı, yönetimin rolleri, yönetim düzeyleri ve becerileri, etkili yöneticilik, ikinci kısmında; liderlik teorileri ve kriz durumlarında liderlik konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; 'MALATYA' DA TİCARİ FAALİYETTE BULUNAN VE 10' DAN FAZLA PERSONEL ÇALIşTIRAN ÖZEL SEKTÖR FİRMALARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ YÖNETİMİNE YAKLAşIMLARI ARASINDAKİ İLİşKİLER' başlığı altında bir uygulamayı içermektedir.

Bu bölümde, metodoloji ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısımları bulunmaktadır. Metodoloji kısmında, ana kütle, örneklem, veri toplama teknikleri ve veri analiz yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Son kısımda ise araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

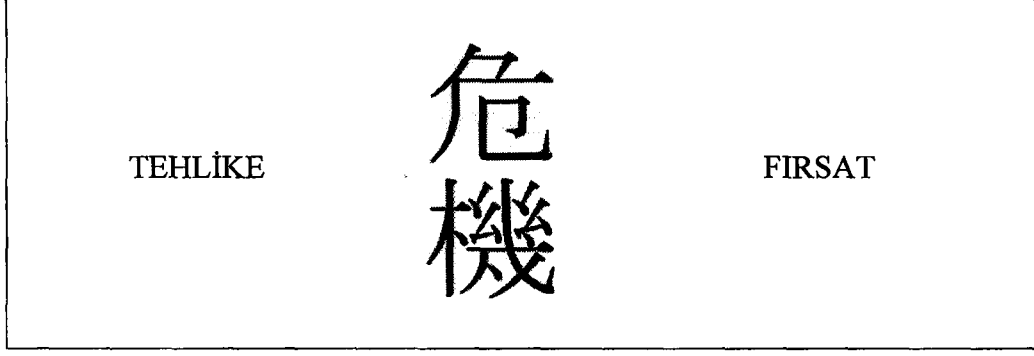
Okyanusların derin sularında, genellikle Richter ölçeğine göre 6,5' in üzerinde bir deprem ya da darbe üreten başka bir yer hareketi sonrasında, tsunami denen ilerleyen bir salınım dalgaları katarı oluşur. Başlangıçta 30-60 cm gibi çok küçük bir yükseklik düzeyinde olan dalgalar kıyıya ulaştığında 35-100 metre gibi devasa boyutlara ulaşarak korkunç bir etki gösterir. Günümüzde yönetim ve ekonomi alanında ortaya çıkan birçok krizi de tıpkı sismik deniz dalgası da denilen tsunamilerde olduğu gibi başlangıçta pek de önemsenmeyen boyutlarda meydana gelir ve gerekli önlemler alınmadığında her alanda yıkıcı olur.<sup>1</sup>

Dünyayı etkisi altına alan hiper rekabet rüzgarları Türkiye' ye de ulaşmıştır. Eskiden olduğu gibi kitle üretimi çerçevesinde işletmelerin her ürettiklerini satabilmeleri zordur. Artık Pazar savaşı sadece ülke içinde değil, global olarak dünya genelindedir. İşletmecilik dünyası dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamizmin gerisinde kalan işletmelerin bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir.

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak kullanmak mümkündür. Çince de kriz ve fırsat aynı kelimelerle yazılmaktadır. Beş bin yıllık bu kültür birikimi, kriz dönemlerini fırsatın habercisi olarak sunmaktadır. Krizlerin nedeni ne olursa olsun işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. Bu önlemlere rağmen işletme krize yakalanmışsa, bu kez kriz anı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla dağılmadan krizden kolay ve kısa sürede çıkılabilir. Kriz geçtikten sonra ise yeni duruma göre yapılanma politikası izlenebilir. Yoğun değişim ortamında yaşayan işletmelerin her an krize hazır olmaları gerekir. Ekonomik, politik ve yasal değişimler, doğal afetler, grevler hatta ölümler vb. her şey işletme bazında bir krizdir. Söz konusu geniş kriz yelpazesinin herhangi bir yerine takılmamak için işletmenin yönetim yapısı krize en kolay cevap verebilecek şekilde oluşturmak gerekir

---

<sup>1</sup> **Silahlı Kuvvetler Dergisi** s. 31, Genelkurmay Askeri tarih ve Stratejik Etüt başkanlığı Yayınları, Sayı :376, NİSAN 2003



Şekil 1.1: Krizin simgesi

Kaynak: Tony Meehan, **Crisis Management**, İpra Meeting, İstanbul,

### 1.1.1.KRİZİN TANIMI, ANLAMI VE KAPSAMI

Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve kökeni Yunanca'ya dayanan kriz kavramı, bu disiplinlere ait bilim adamları arasında tartışmalara yol açmıştır. Bu nedenle; tıp, psikoloji, politika ve iktisat bilimlerinde farklı kriz tanımlarına rastlamak şaşırtıcı değildir.<sup>2</sup>

Tıp ve psikoloji bilimleri, krizi, bir hastalık veya kişisel bir gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüye gidiş veya bir dönüm noktası olarak tanımlar.<sup>3</sup> İktisat biliminde kriz kavramı, hasta bir ekonomik organizmanın, eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup>

Politika bilimi krizi, bir karar birimine ait temel amaçların tehdit ettiği süreç olarak tanımlanmaktadır. Tehdit kavramının yanı sıra zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının öğelerindedir. İşletme literatüründe de kriz kavramı, diğer disiplinlerdeki anlamlarından farklı olarak ele alınmamaktadır. Ancak kriz, burada daha özel bir alan bağımsız olarak faaliyet gösteren işletmeler için söz konusu olup, onlarda zorunlu ve plansız bir değişikliğin oluşturduğu karar sürecini ifade eder.<sup>5</sup> Kriz kelime anlamı itibariyle “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir. Yine kriz “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir.<sup>6</sup> Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını, “tehdit edici

<sup>2</sup> M. Kemal Gültekin, **Krizde Yönetim**, Alp yayınevi, Ankara, mayıs 2002, ss. 9

<sup>3</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2001, ss.227

<sup>4</sup> Müfit Akyüz, Nesrin Ertel, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, 2.B., Dünya Yayınları, No:42, 1989,s.52.

<sup>5</sup> Ataman, a.g.e., ss. 228

<sup>6</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş yayım evi, İstanbul, 1992, ss.312

koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma” olarak tanımlar.<sup>7</sup> Bazı araştırmacılar da “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği” üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır.<sup>8</sup>

Farklı yaklaşımlardan yola çıkarak bazı kriz tanımları verecek olursak kriz, bir örgütün ( aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb.) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur.<sup>9</sup> Daha genel bir tanımla kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.<sup>10</sup>

Kriz ; örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman örgütün yok olmasına neden olan, acil müdahale edilmesini zorunlu kılan, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren gerilim durumudur.<sup>11</sup>

Krizin ortaya çıkışına ilişkin olarak iki yaklaşım vardır:

- 1) Sübjektif yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizi işletme yönetiminin sezgilerine ve algılanmasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
- 2) Objektif yaklaşım: İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını ileri sürer.

Kriz kavramında ele alınan diğer bir boyutta krizin sınırlı zamanı kapsayan bir süreç olmasıdır. Bununla anlatılmak istenen örgütlerin krizle karşılaşmaları durumunda, bu durumun süreklilik göstermeyeceğidir. Krizin başlangıcı ile sonu arasındaki süre daha öncede belirtildiği gibi, farklılık gösterebilir. Ancak kriz örgütlerin cevap verme yeteneklerine göre farklı sonuçlar doğurarak belirli bir süre sonra ortadan kalkar. krize cevap verebilen örgütler yaşamlarına devam ederken, gerekli önlemleri zamanında alamayan örgütler yok olamaya mahkumdurlar.

<sup>7</sup> Ian. Mithoff-Christine. M. Pearson; **Crisis Management**; Jossey-Bass Publishers, San Fransisco 1993

<sup>8</sup> Tamer Koçel, ‘İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları’ **Zaman yönetimi ve Kriz yönetimi semineri**, Tüside, 26-28 Mayıs, 1996

<sup>9</sup> Hasan Tutar, **Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat yayınları, İstanbul, 2001, s.16

<sup>10</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş basım Ticaret sanayii Aş. 2. bsk, İstanbul, 1992, ss.314

<sup>11</sup> Hooshang Kuklan, **Crisis Confrontation In International Management; Consequences And Coping Actions**, Management international Review, vol. 28, No. 3, 1988, s.21



Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişimin kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi durumudur. Ancak örgütsel faaliyetlerde bulunanların, değişen koşullar karşısında, değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği gösterememekten kaynaklanan, farklı beklentilere cevap verememe durumunda, ortaya çıkan problemler dizisini, kriz olarak adlandırmak doğru olmayacaktır.<sup>12</sup> Kriz kavramını tamamladıktan sonra, benzer kavramlarla karşılaştırılarak aradaki farkların belirlenmesi konunun daha iyi kavranmasına yardımcı olacaktır. Bu amaçla, problem, çatışma, teknik arıza ve felaket gibi benzer kavramların tanımlanmasına ve kriz kavramlarıyla aralarındaki farklılıkların belirlenmesine ihtiyaç vardır.

### 1) Problem ve Kriz

Problem, beklenen durumlar veya sonuçlarla gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Problemler krizlerden farklıdır. Problemler, sadece etkinliği azaltıcı sonuçlar doğurur. Kriz ise etkinliği azaltmakla kalmayıp tüm örgütün varlığını tehlikeye sokar. Ancak problemlerin zamana yayılarak, kriz kaynağı haline gelebileceği göz ardı edilmemelidir.<sup>13</sup>

### 2) Çatışma ve Kriz

Çatışma iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk veya birbirlerine ters düşme olarak tanımlanabilir. Çatışmalar her zaman örgütün amaçlarını tehlikeye sokarak varlığını tehdit etmez. Belirli bir düzeyi aşmayan çatışmalar üretken etkileri nedeniyle matris örgütlerde de kullanılmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi çatışmalar, süreklilik göstermeleri halinde örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesinin doğmasına, diğer bir deyişle krize neden olur. Özellikle üst yönetim kademesindeki çatışmalar, krize büyük çapta zemin hazırlamaktadır.

### 3) Teknik Arıza ve Kriz

Teknik arızalar, örgütün teknik donanımında meydana gelen fonksiyon bozukluklarıdır. Teknik bir arızanın oluşması örgütün işleyişinde aksaklıklar yaratsa da çoğunlukla örgütün temel amaçlarına ulaşmasını olanaksız kılmaz. Ancak teknik

---

<sup>12</sup>Tutar, a.g.e., ss.17

<sup>13</sup> Ömer Dinçer, 'Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini Ve Problemlerini Teşhis' Marmara Üniversitesi İkt. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, 1985

arızaların zamanında fark edilerek gerekli önlemlerin alınmaması durumunda kriz oluşacaktır.

#### 4) Felaket ve Kriz

Felaketler, krizin aşırı bir şekli olarak tanımlanabilir. Kriz durumunda örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket durumunda örgütün varlığını sürdürme olanağı kalmayabilir. Felaketler engellenmesi olanaksız krizlerdir.<sup>14</sup>

### 1.1.2. KRİZİN KAYNAKLARI

#### 1.1.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin dinamik tabiatı ve ona hemen cevap verme mecburiyeti yönetimin çevreden gelen ilk etkiye takılmasına ve giderek hızlı gelişmelerin arkasında kalmasına sebep olmaktadır. Böylece krizin şiddetlenme ihtimali de artmaktadır. Ancak krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir.<sup>15</sup> İşletmede krize yol açacak çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

##### 1.1.2.1.1. Tabii Felaketler:

Örgütler yangın, sel, deprem gibi tabii felaketler sonucunda krizle karşılaşabilirler. Tabii felaketlerden kaynaklanan krizler örgütün kontrol edemediği, ani ve önlenemez bir biçimde ortaya çıkan krizlerdir. Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen doğal felaketler toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve tahripkar olanı depremdir. Krizin en önemli doğal kaynağıdır. Etkisi diğer doğal felaketlere göre, görece olarak daha geniş ve uzun sürelidir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısı ile örgütlerin erken uyarı sistemlerinin çok fazla işe yaramamasıdır

---

<sup>14</sup> Ataman, a.g.e., ss.231

<sup>15</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 315



#### 1.1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler

Örgütlerin ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkiler. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir.<sup>16</sup> Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir:

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen amiller:<sup>17</sup>

- 1) İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri
- 2) Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması
- 3) Ülkelerin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler
- 4) Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması
- 5) Yüksek randa enflasyon
- 6) İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen amiller:
- 7) Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi
- 8) Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması
- 9) Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi
- 10) Grev lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması

#### 1.1.2.1.3 Teknolojik yenilikler

Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli bir etken olan teknolojik değişiklikler yavaş yavaş veya bütün endüstriyi yok edecek kadar hızlı ortaya çıkabilirler. Teknolojik değişikliğin hızı: işletmenin çevresindeki yaratıcı ortama, sektörün buluşlara açık

<sup>16</sup> Tutar, a.g.e., ss.25-26

<sup>17</sup> Bülent Büktaş, 'Ekonomik Belirsizlik Altında Yönetim Problemleri', *Sevk ve İdare Dergisi*, sayı 84, 1975

olmasına ve devletin destek ve teşviklerine bağlıdır.<sup>18</sup> teknolojik değişme ne kadar hızlı gerçekleşirse, örgütlerin buna uyum sağlamaları güçleşir ve kriz olasılığı artar. Örgütlerin araştırma geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize yol açmaktadır. Teknolojinin sürekli transfer edilmesi, bağımlılığın doğmasına ve teknik-ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojilerin satın alınmasına neden olabilir. Örgüt bünyesinde mümkün olduğunca yeniliklerin planlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunmasını sağlar ve kriz olasılığını azaltır.

#### 1.1.2.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-Kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değiştirmeye zorlar. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirilmesi olanaksızlaştırır ve kriz ortaya çıkar.<sup>19</sup> Ancak sosyo-kültürel çevrede değişikliklerin meydana gelmesi; ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun bir sürede gerçekleşir. Bu bakımdan örgütün, değişiklikleri izleyerek gerekli önlemleri alması ve sosyo-kültürel değişikliklerden kaynaklanacak krizlerin önlenmesi nispeten daha kolaydır.

#### 1.1.2.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Hem hukuksal, hem de politik düzenlemeler, organizasyonların örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararlar gereği, örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleri ile mümkün olabilir.<sup>20</sup> Ayrıca tüketicinin korunması amacıyla yapılan hukuki düzenlemeler de örgütlere birtakım yükümlülükler getirmektedir. İşletmenin bu konudaki yükümlülükleri:<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Esin Ahmet, *İşletme Politikasına Giriş*, İstanbul, 1984, ss.29

<sup>19</sup> Göksel Ataman, A. Ercan Gegez, 'Dış Çevrenin Pazarlama Üzerindeki Etkisi Ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi', *Pazarlama Dünyası*, Mart-Nisan, ss.31

<sup>20</sup> Tutar, a.g.e., ss. 29

- 1) Standartlara uygun mal ve hizmet üretmesi
- 2) Malların üzerinde tanıtıcı etiketler bulunması
- 3) Belirtilen garantilere uyması
- 4) Aldatıcı reklamlardan kaçınılması
- 5) Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirmesi

Şeklinde sıralanabilir. İşletmenin tüketiciyi koruyan hukuki düzenlemeler doğrultusunda, belirtilen yükümlülükleri yerine getirmemesi krize yol açabilir. Nitekim birçok işletme “Ne üretsen satıyor” şeklindeki geleneksel üretim anlayışı sonucunda krizle baş başa kalmıştır.

#### 1.1.2.1.6. Güçlü Rekabet

Büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak Pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi krizle baş başa bırakabilir.<sup>22</sup> İşletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli bir etken de, sadece mevcut rakipler ve faaliyette bulunulan sektörde meydana gelen değişimleri izlemeleridir. Özellikle az sermaye veya az teknik uzmanlaşma gerektiren faaliyet alanlarında kolaylıkla potansiyel rakipler ortaya çıkabilir.<sup>23</sup> Rakip sayısını artış göstermesi, faaliyette bulunulan sektördeki rekabeti derinleştirerek, işletmeleri rekabet güçlerini arttırmaya zorlar. Analizlerini sadece mevcut rakipleri üzerinde yoğunlaştıran işletmeler, yeni rakiplerin ortaya çıkması ile Pazar paylarında önemli bir azalmayla karşılaşabilirler.

#### 1.1.2.2. Örgüt içi Faktörler ve Yetersiz Yönetim

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse , başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Temel araştırma yayınları, No:4, İstanbul, 1985 ss. 53-54

<sup>22</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 317

<sup>23</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**, I.C., 3 B., İşletme Fakültesi Yayını, No:234, İstanbul, 1990, ss. 181

<sup>24</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 318

International Crisiss Management ( Uluslar arası kriz yönetim merkezi) raporunda konuyla ilgili şöyle bir yorum yapılmakta:

‘İş hayatının yönlendirilmesinde etkin olan yönetsel kadrolar 1999 yılında organizasyonel krizlerin başlıca nedenleri olmuşlardır. On yıl boyunca ICM’ nin veri tabanında yer alan ve incelenen tüm krizlerin yönetim kadrolarının tutarsız kararları ya da kararsızlıkları nedeniyle oluştuğu gözlemlenmiştir<sup>25</sup>. Yönetici yetersizliğinin nedenleri şunlardır: <sup>26</sup>

1. Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması.
2. Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
3. Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
4. Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
5. Çevredeki değişimler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
6. Kişilik: Kriz genellikle subjektif bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla öncelikle algılama meselesidir. Yani bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak değerlendirilmeyebilir. Bu açıdan karar verme durumundaki yöneticinin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.
7. Tepe yönetiminin rolünü algılayışı: Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece senarist olarak görme eğilimi vardır. Halbuki, tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi birçok özel sorumluluğu vardır.

Kısa vadeli amaçlar belirlemede ve risk yüklenmede başarılı olan bir yönetici, uzun vadeli planlamalarda da örgütün gelişme dönemlerindeki altyapı çalışmalarında yetersiz kalabilir<sup>27</sup>. Örgütlerin hemen tümü karşılıklı etkileşim halinde buldukları bir çevrede yaşarlar. Kriz sadece dış çevrede meydana gelen değişikliklerden kaynaklanmasaydı, içinde yaşadığı çevre değişime uğrayan her örgüt krizle karşılaşır. Dış çevre değişikliklerinin bazı örgütler için krizi kaçınılmaz hale getirmesi, diğerlerinin ise herhangi bir krizle karşılaşmaması sadece işletme-çevre arasındaki

<sup>25</sup> Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, Kapital medya a.ş., İstanbul, 2001, ss. 38

<sup>26</sup> A. Zehra Öncer, **Kriz Yönetimi Ve Bir Model Önerisi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, M. Ü. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Ana Bilin Dalı, İstanbul, 2000, ss.18

<sup>27</sup> E. Hakan Şengül, **İşletmelerde Kriz Yönetiminin Etkinlik ve Verimliliği ile GÜdülenme Etkilerinin İncelenmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Ens. Ocak 2001, ss.9

bağımlılığın düşük olması ile açıklanamaz. Bağımlılık her ne kadar düşük de olsa, her işletme çevresinden belirli bir oranda etkilenmektedir. Krizi oluşturan tek faktörün dış çevrede meydana gelen değişimler olmadığı açıktır. Bu durumda krizin oluşmasında etken olan diğer faktörler üzerinde durulmalıdır.

#### 1.1.2.2.1. İşletmenin Yapısal Özellikleri

Hemen hemen her kriz türünde, aşağıdaki faktörlerde meydana gelecek bir bozulma krizin nedeni veya kaynağı olarak, kritik rol oynar. Bunlar; teknolojik faktörler, örgütsel yapı faktörleri, insan faktörü, kültürel faktörler ve duygusal faktörlerdir.<sup>28</sup> bir örgütün yapısı, onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı , örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için içinde faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre/toplum kültürü ile de uyum içinde olmalıdır.<sup>29</sup> İşletmelerin yapısal özellikleri standart olmayıp, işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan yapısal özellikler şöyle sıralanabilir;

##### 1.1.2.2.1.1. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin büyüklüğü dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Değişikliklere uyum sağlanabilmesi konusunda küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla, daha avantajlı olduğu söylenebilir. Büyük işletmeler çok miktarda üretim yaptıklarından, satışlarında sürekliliği sağlamaları son derece önemlidir. Satışlarda meydana gelebilecek en ufak bir aksama işletme açısından büyük kayıplara neden olabilir. Çok miktarda üretimin sürekli olarak satılması gerekliliği işletmeyi değişen dış çevre koşullarına-özellikle tüketici tercihlerindeki değişikliklere-daha duyarlı hale getirir. Büyük işletmelerin, değişen tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapmaları da oldukça zor ve pahalı bir çabayı gerektirir. Buna arşın küçük işletmelerde, tüketiciye yakın olarak çalışmalarını nedeniyle tüketici tercihlerini daha yakından izlemeye ve bu tercihlerdeki değişimlere paralel olarak üretim sürecinde, teknoloji ve örgüt yapısında hızla değişiklik yapma şansına sahiptir. Küçük işletmelerin değişimlere daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olan diğer bir faktör de sahip oldukları sınırlı sermaye miktarıdır. Büyük

<sup>28</sup> Tutar, a.g.e., ss 33

<sup>29</sup> Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, MPM. Yayını, Ankara, 1995, s. 253

işletmelerden çok daha az sermaye miktarında sahip olan küçük işletmeler için yapısal değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek daha kolaydır<sup>30</sup>.

#### 1.1.2.2.1.2. İşletmenin İçinde Bulunduğu Hayat Safhası

İşletmelerin üç temel gelişme safhasından söz edilebilir<sup>31</sup>. Doğuş, gelişme ve olgunlaşma. Gelişme safhalarına ek olarak gerileme ve çöküş safhaları da göz önüne alınırsa, bir işletme için toplam beş hayat safhasından söz edilebilir.

İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu krizler, sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil, aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark; korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılır<sup>32</sup>. Ancak işletmelerin gelişme safhasında sık sık krizle karşılaştığını söylemenin, her gerilim ve telaş yaratan durumun ve müzmin hale gelmiş mali problemlerin kriz olarak ele alınmasının doğru olmayacağını tekrar etmekte yarar vardır. Bu durumlarda krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekir.

Aynı şekilde, işletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder.

Büyüme safhasında işletmenin uyum sağlama güçleri, yeni durum karşısında zayıf kalırken, gerileme safhasında özellikle ehil olmayacak yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak belirir.

#### 1.1.2.2.1.3. İşin Özellikleri

İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığının arttırabilir.

---

<sup>30</sup> Ataman, a.g.e. ss. 243

<sup>31</sup> Gordon L. Lippitt ve Warren H. Schmidt; 'Crisis In A Developing Organization', Harvard Business Review, Vol. 45, No 6, November-December 1967, s.103



#### 1.1.2.2.1.4. Koordinasyon, Kontrol ve İletişimin Yetersiz Olması

Örgütlerin büyümesi, özellikle belirli bir büyüklüğü aşması birimler arasında koordinasyon sağlanmasını ve faaliyetlerin kontrolünü zorlaştıracaktır. İletişimde de kopukluklara neden olan bu durum örgütlerde krize yol açabilir.

#### 1.1.2.2.1.5. Örgüt Yapısının Esnek Olmaması ve Yönetimin Merkezileşme Derecesi

Örgütlerin içinde yaşadıkları çevrede sürekli bir değişimin olması örgütleri de değişmeye zorlamaktadır. Bu bakımdan örgütün değişen iç ve dış şartlara kolayca uyum sağlayacak esneklikte bir yapıya sahip olması gerekir.<sup>33</sup> Örgüt yapısının katılığı bir çok durumda krize yol açabilir. Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilir. Aşırı merkezileşme; çalışanların karar alma, inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz önde etkiler.

#### 1.1.2.2.2. İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri :

Mevcut durumu anlamada, geçmiş önemlidir. İşletmeler, eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.<sup>34</sup>

#### 1.1.2.2.3. Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği:

Bu da, gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler, sadece sürpriz durumlarla ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, 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 eksiz ve tecrübesizdir ya da onlara plan hazırlamada başarısızdır.<sup>35</sup> Bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de, işlenmiş bilgiler yardımıyla öngöründe bulunabilmektir. Eğer yönetici, çevresel değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa, hiçbir erken uyarı sistemi, krizin ortaya çıkmasını engelleyemez.

---

<sup>32</sup> Thomas W. Milburn ve diğerleri; a.g.e., s.1142

<sup>33</sup> Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını No: 453-668, İstanbul 1989 s.248.

<sup>34</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 319

<sup>35</sup> Dinçer, a.g.e., ss.318

#### 1.1.2.2.4.Yönetimin Yetersizliği

Yönetimin kadrosunun oluşturulmasında yapılan hatalar sonucunda tepe yöneticilerinin mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları, mevcudu koruma eğişimi taşımaları ve yeniliklere açık olmamaları örgütlerin krizle karşılaşmalarında çok büyük bir etkidir.<sup>36</sup>

Dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve örgüte yönelik tehdit ve fırsatların zamanında fark edilerek değerlendirilmesi, tepe yönetiminin başlıca görevlerindedir. Örgüt açısından yaşamsal öneme sahip bu işlerin yapılması için etkin yöneticilere ihtiyaç duyulur. Başarılı bir yönetim sonucunda örgütün dış çevreden kaynaklanan fırsatları kullanarak, tehditlerin yaratabileceği kayıpları en aza indirme şansı doğacaktır.

Ancak değişikliklerin zamanında fark edilerek gereken önlemlerin alınmaması tepe yöneticilerinin yetersizliği kadar, onların bu konuda karşılaştıkları baskılarla ilgilidir. Yöneticiler kimi zaman tehditlerin farkına varılması, değerlendirilmesi ve gerekenin yapılması konusunda bir takım engellerle karşılaşır. Yöneticilerden sürekli iyimser olmalarının beklenmesi buna bir örnek olarak verilebilir. Tehdit faktörlerini araştırmak ve tehdit yaratan durumu saptamaya hazır olmak çoğunlukla yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir. Yöneticilerin tehditleri fark ederek bu tehditlere uygun ve zamanında tepki göstermemesinin bir nedeni vardır. Bu da yöneticinin işletmeyi tehdit eden durumları ortayı koyduğunda, bu durumun kendi yetersizliği ile karıştırılıp karıştırılmayacağından emin olmamasıdır. Bu yüzden tahmin ve sezgi gücü yüksek, yetenekli yöneticilerin de tehlike ve tehditleri yadsıyarak bu konuda bir önlem almaları mümkündür. İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır.

#### 1.1.2.3. Krizin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre etkileşimi

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin iki önemli boyutu bulunmaktadır.

1. Örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi: Sistemler iki türdür: Açık sistemler ve kapalı sistemler. Sistem açık olduğu ölçüde, yani sistemin çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Sistemler kapalı oldukları ölçüde de, çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları

---

<sup>36</sup> Dinçer *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* s.272-274.



azalacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması, çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan krizin türünü de etkileyecektir.

2. Krizi algılama biçimi ve gösterilen tepki: Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanma ve toplumsal dinamizmi, çok büyük savaşların yıkıntıları arasında yükselmiştir. Bu nedenle kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir engel veya kaynakları tüketen bir tehdit olarak da görülebilir. Yöneticiye düşen tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir. Ayrıca değişime karşı gösterilen duyarlılık daha önceden belirttiğimiz gibi tepkici ve etkili olmak üzere iki biçimde olabilir. Tepkici tutum olaylar ortaya çıktıktan sonra bir şey yapmaktır. Oysa etkili tutum, olayların oluş biçimini ve seyrini belirleme yeteneği göstermektir. Kriz önleme mekanizmalarının kuruluş nedeni de, gelişmelere karşı, etkili tutum göstermeye yardımcı olmak içindir.

### 1.1.3. KRİZ SÜRECİNİN SAFHALARI

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının son bulmasına kadar geçen süre birden çok safhaya ayrılabilir. Kriz sürecinin safhalara ayrılarak incelenmesi; bu sürecin daha iyi kavranmasına ve her safhada alınması gereken önlemlerin ortaya konmasına yardımcı olacaktır.

Kriz sürecinin safhaları konusunda ortak bir sınıflandırmanın olmaması, konu ile ilgilenen araştırmacıların farklı yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır.

Herhangi bir kriz süreci kaç kademeye ayrılırsa ayrılısın genel anlamda üç temel safhadan söz edilir: Stratejik açıklığın ortaya çıkması, kriz ve krizin çözümlenmesi.

Ancak kriz sürecinin tüm özelliklerinin ortaya konması açısından dört safhada incelenmesi faydalı olacaktır. Buna göre krizin safhaları şöyledir;<sup>37</sup>

- 1) Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması ve Potansiyel Kriz tehlikesinin Doğması
- 2) Stratejik Açıklığın Fark edilmesi ve Gizli Krizin Ortaya Çıkması
- 3) Hareketsizlik Sonucunda Kontrol Edilebilir Krizle Karşılaşılması

---

<sup>37</sup> Dinçer, a.g.e. , s.280-281.

#### 4) Yanlış Karar ve Faaliyetler Sonucunda Krizin Kontrol Edilemez Hale Gelmesi ve Çöküş

##### 1.1.3.1. Potansiyel Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)

Bu safhada henüz gerçek anlamda bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak işletme ile çevresi arasında stratejik açıklık oluşmaya başlamıştır. Çevrenin yeterince önemsenmemesi veya çevre analizinin gerektiği gibi yapılmamış olması, işletmenin kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan stratejik açıklık, potansiyel bir krizin habercisidir. Stratejik açıklığın farkına varılarak, potansiyel bir krize ait önlemlerin alınması, krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Bu safhada kontrol edilebilirlik oranı en yüksektir. Fakat örgüt potansiyel krizi teşhis etmede birtakım güçlüklerle karşılaşır.

##### 1.1.3.2. Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Fark edilmesi)

Örgütün, stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz meydana gelir. Bu safhada krize ait bir takım problemler varsa da, henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. Bu bakımdan örgütün etkilerini geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından bahsetmek yanlış olmaz. Erken uyarı sisteminin varlığı halinde gizli krizlerin ortaya çıkarılarak koruyucu önlemlerin alınması mümkün olur. Bu safhada örgütün krizi ortadan kaldırma şansının yüksek olması çok sayıdaki hareket alternatifine bağlıdır.

##### 1.1.3.3. Kontrol Edilebilir Kriz (Tepkisizlik)

Örgütün krize dair problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek daha belirginleşmesine ve başarının düşmesine neden olur. Yöneticilerin mevcudu koruma eğilimi, değişikliklerin yapılmasının zor ve pahalı olacağı endişesi, bekle gör politikasının cazip gelmesi gibi durumlar krizin şiddetini arttırmaktadır. Krizin üçüncü safhası olan bu safhada kriz ortaya çıkmış olmakla beraber, henüz kontrol edilebilir niteliktedir. Artan zaman baskısı ve giderek azalan hareket alternatiflerine rağmen örgüt krizi çözmesini ve tekrar denge durumuna ulaşmasını sağlar.

##### 1.1.3.4. Kontrol Edilemeyen Kriz (Yanlış Karar ve Faaliyetler ve Çöküş)

Örgütün üçüncü safhada krizi kontrol altına alamaması, büyük ölçüde karar ve faaliyetlere bağlıdır. Bu safhada işletme, sermaye yetersizliği, Pazar payı ve kârlılıkta düşme, nitelikli elemanların giderek azalması gibi ciddi problemlerle karşılaşır. Örgüt

sayılı hareket alternatifleri ve şiddetli zaman baskısı altında olup krizi çözme şansını kaybetmiştir. Dolayısıyla örgütün yok olması kaçınılmaz gelir. Krizlerin ortaya çıkış ve yayılma hızına bağlı olarak kriz süreci kısa, orta veya uzun bir süreyi kapsayabilir. Krizin çok ani olarak ortaya çıktığı ve giderek hızlandığı durumlarda kriz süreci oldukça kısadır. Krizin ani olarak ortaya çıktığı, ancak en uzun sürdüğü durumda ise kriz yavaş yavaş ortaya çıkarak, yavaş yavaş hızlanmaktadır. Çok ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan kriz sürecinde örgütün krizle karşılaşması ile gerekli önlemlerin alınmaması halinde yaşamının son bulması arasında geçen süre oldukça kısadır. Olumsuz etkiler artan bir şekilde hızlanır ve giderek daha çözümlenemez hale gelebilir. Ani olarak ortaya çıkan ancak zamanla yavaşlayan kriz sürecinde olumsuz etkilerin şiddeti hızla artar, ancak bir noktadan sonra azalmaya başlar. Örgütün gerekli önlemleri alması halinde kriz ortadan kaldırılarak tekrar denge durumuna dönülür. Aksi halde kriz giderek şiddetlenir ve örgütün amaçlarına ulaşması olanaksız hale gelir. Burada belirtilmesi gereken nokta, bu kriz sürecinde, ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan krizden farklı olarak, örgütün krize karşı mücadelede daha çok zamana sahip olduğu şeklindedir. Krizin yavaş yavaş ortaya çıkarak yavaş yavaş hızlandığı durumda tehlike sınırına, diğer deyişle krize kadar geçen süre oldukça fazladır. Olumsuz etkiler uzun bir zaman diliminde en üst noktaya ulaşacağından örgütün bu etkileri belirleme ve önlemler alma şansı yüksektir. Ancak gerekli önlemlerin alınmamasıyla örgütün yaşamının son bulması yine kaçınılmaz hale gelir.

Özetlenecek olursa; kriz süreci farklı süreleri kapsayabilir ve bu sürecin uzunluğu ile doğru orantılı olarak örgütün krizi öngörme ve olumsuz etkileri ortadan kaldırma olasılığı artar.

Ancak kriz sürecinin dört safhada incelenmesi, her kriz sürecinde bu safhaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk üç safhayı yaşamadan dördüncü safhayla karşılaşması mümkün olabileceği gibi birçok durumda dördüncü safhaya kadar olan sürede gerekli önlemlerin alınmasıyla krizin ortadan kaldırılması mümkün olacaktır. Diğer taraftan, kriz süreci içinde, ileri bir safhadan önceki safhalara geçiş de söz konusu olabilir. Bu geçiş, krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize neden olan durumun varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Dinçer, a.g.e. , s.281-283.



#### 1.1.4. KRİZİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Kriz, örgütü mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya ve plansız değişikliklere zorlar<sup>39</sup>. Bu zorlama, gerek örgüt gerekse örgütte çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz bazı sonuçlar doğurur. Herhangi bir kriz durumunda; yetkinin merkezileşmesi, personel devir hızının yükselmesi, gizli çatışmaların açığa çıkması, karar birimleri arasında koordinasyonun azalması, gerilim altında karar almanın zorlaşması ve alınan kararların gerektiği gibi uygulanamaması gibi ciddi problemlerle karşılaşılır. Bu problem krizin olumsuz sonuçları arasında sayılabilir. Ancak krizin, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları olduğu da göz ardı edilmemelidir. Örgütün yaşamını tehlikeye sokan, örgüt üyelerini gerilime iten bir olayın olumlu sonuçlarından bahsedilmesi ilk bakışta tuhaf gelebilir. Fakat düşünüldüğünde, krizin birçok durumda yeni bir başlangıca temel oluşturduğu görülmektedir.

Kriz, nitelikli bir yönetimin yardımıyla örgütü başarıya ulaştıracak bir köprü görevi görebilir. Nietchze' nin de dediği gibi, “Yükselen bir yıldız, ancak bir kaostan doğabilir”<sup>40</sup>

##### 1.1.4.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizin meydana getirdiği olumsuzluklar, kriz sırasında ve kriz sonrasında olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir. Böyle bir ayırımın gerekliliği, örgütün krizi ortadan kaldırdıktan sonra da bazı olumsuz sonuçlara karşı karşıya olmasından kaynaklanmaktadır.

##### 1.1.4.1.1. Kriz Sırasında

Krizin başlangıcından sonuna kadar geçen sürede kaldırılabilmesi için sahip olduğu süre ve hareket alternatifleri son derece kısıtlıdır. Bu yüzden, acil hareket edilmesi ve uygun hareket biçimlerinin belirlenmesi, hatta yaratılması örgüt açısından büyük önem taşır.

Örgütün çabuk ve doğru kararlar alma gerekliliğinin giderek, artması sonucunda yetkinin merkezileşmesi eğilimi ortaya çıkar. Krizi çözmede; yönetimin alt kademelere olan güveninin azalmasına ve başarısızlığa karşı bir önlem olarak kararları merkezileştirilmesine neden olur.

<sup>39</sup> Dinçer, a.g.e. , s.282-283.

<sup>40</sup> A.David Silver; **Taban Çöktüğü Zaman**, (Çev: Naz Türer), Form Yayınları No.6, İstanbul, 1990 s.33.

Yetkinin merkezileşmesiyle küçülen karar grubu birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir. Merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Bunun yarısına karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkışının engellenmesi gibi durumlar da yetkinin merkezileşmesinin olumsuz sonuçlarındandır.

#### 1.1.4.1.1.1. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması

Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapar. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyesi, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duyarlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşur. Bu uçurum, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olur. Krizle karşılaşan birçok örgütte rastlanan tipik bir davranış da çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmaları şeklindedir. Krizi ortadan kaldırmada başvurulan bu yöntem, örgüt açısından son derece sakıncalıdır. Çünkü böyle bir durumda, çalışanlar, örgüt dışı zorlukları bir kenara bırakarak kendileri için “varlıklarını koruma stratejileri” belirlemeye çalışacaklardır. Bu iç dinamik ise dış zorlukların fazlasıyla şiddetlenmesine ve örgütte çalışanların örgüt amacı yerine, artık örgütün amacıyla uyumlaşan bireysel amaçlara ulaşmaya çalışmalarına neden olacaktır.

#### 1.1.4.1.1.2. Karar Sürecinin Bozulması

Krizin yarattığı zaman baskısı hata oranını arttırarak; yanlış problemin çözülmesi problemin yanlış teşhis edilmesi, yanlış çözümün uygulanması ve problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi durumları ortaya çıkarır<sup>41</sup>.Krizin, şiddeti ve süresi ile doğru orantılı olarak, zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve kararın kalitesi düşer.

#### 1.1.4.1.2. Kriz Sonrasında

Daha önceden de belirtildiği gibi, kriz ya örgütün yaşamının son bulmasıyla ya da uygun cevabın verilerek krizin ortadan kaldırılması ile sonuçlanır. Ancak krizin ortadan kaldırılması, örgütün kriz sonrasında hiçbir probleminin olmadığı şeklinde

---

<sup>41</sup> Dinçer,a.g.e., s.285

anlaşılmalıdır. Yaklaşan tehlike savuşturulmuş, engel ortadan kaldırılmış da olsa, kriz sonrasında karşılaşılan bazı olumsuzluklardan bahsetmek mümkündür<sup>42</sup>.

#### 1.1.4.1.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamaz. Kısıtlı bir sürede gösterilen aşırı performans örgüt üyelerinde bedensel ve zihinsel yorgunluk yaratmıştır. Kriz dönemi başarıyla atlatılmış da olsa, sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar kriz sonrasında oldukça belirgindir.

#### 1.1.4.1.2.2. Öz savunmanın Artması

Kriz süresince, tüm dikkatlerini kriz üzerinde yoğunlaştıran örgüt üyeleri bu durumun ortadan kalkmasıyla, geleceğe ilişkin korkularını ön plana çıkarmaya başlarlar. Üyesi oldukları örgütün tekrar bir krizle karşılaşp karşılaşmayacağından emin olamayan kişiler farklı bir işte çalışma eğilimi gösterebilirler. Bu durumu kişinin kendini koruma içgüdüğü ile açıklamak mümkündür.

#### 1.1.4.1.2.3. Hedeflerin Açık Olmaması

Kriz örgütün mevcut değerleri ve amaçlarında değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Bu amaçların bir fonksiyonu olan hedeflerin de, söz konusu değişikliklere paralel olarak uğradığı değişim açıkça ortaya konulmalıdır. Hedeflerin tekrar gözden geçirilerek belirlenmesi, özellikle kriz sonrasında, çalışanların motivasyonunu canlandırıldığı gibi, yöneticinin de liderlik rolünü perçinlemesini sağlar. Hedeflerin açık olmaması; çalışanların kendilerinden beklenenleri tam olarak bilmelerine ve performanslarının düşmesine neden olur.

#### 1.1.4.1.2.4. Karşılıklı Güvenin Sarsılması

Kriz, tepe yönetimle alt kademeler arasındaki karşılıklı güvenin azalmasına neden olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi, krizin, alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi, krizin, alt kademelerdeki uygulama hatalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünebilir. Bu düşünceler; Tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıkılaştırmasına neden olurken, alt kademedekilerin tepe yönetime karşı

<sup>42</sup> Philip B. Tack, **Kriz Zamanı Yönetim** (Çev.: Yakut Güneri), İlgı Yayınları, 1988, s.59-68



saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir. Kriz sonrasında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi; her şeyden önce örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine, bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ve verimli çalışmayı engelleyen etkilerin ortadan kaldırılması bağlıdır.

#### 1.1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Bu olumlu sonuçlar şöyle özetlenebilir

##### 1.1.4.2.1. Örgütün Problemlerinin ve Zayıflıklarının Açığa Çıkması

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmez. Şu veya bu zamanda farkedilen problemlerin üzerine gitmeyip, zamanla bu problemlere alışırlar. İşte kriz, bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum olduğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir.

##### 1.1.4.2.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, tehdit yaratan durumun erken fark edilerek, belirtilerin yerine gerçek nedenlerin teşhis edilmesine bağlıdır<sup>43</sup>. Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde, geleneksel yönetim araçları, çoğunlukla yetersiz kalmaktadır.

Krizin birinci safhası olan potansiyel kriz safhasında geleneksel yönetim araçları henüz yetersiz olmasa da, ilerleyen safhalarda bir erken uyarı sisteminin varlığı önem kazanacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır.

##### 1.1.4.2.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgütün problemleri ile zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin

<sup>43</sup> Harold Geneen, Alvin Moscow; **Crash Management**, Landsberg, 1989, s.22.

zamanında fark edilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir.

#### 1.1.4.2.4. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgütte çalışanlar, özellikle orta ve alt kademe yöneticileri-kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulacaktır.





## 1.2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur. Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder<sup>44</sup>.

White kriz yönetimini, “özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik, önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç” olarak tanımlarken; Dinçer kriz yönetimini, “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci” olarak tanımlamaktadır. Türkmen’ in tanımı ise “işletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası” şeklindedir. Buna ek olarak, kriz döneminde yönetimin, işletmenin karşı karşıya olduğu tehlikeli durumlarda en az zarar hedeflerken, fırsat döneminde ise kazançların en yüksek noktaya çıkarılmasının amaçlandığını belirtmektedir. Mitroff’ da kriz yönetimini, “toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreç” olarak tanımlamaktadır.<sup>45</sup> Kriz yönetimini bir sanat olarak gören Fink’ in tanımı ise; ‘ kendi kaderiniz üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmanızı sağlamak için risk ve belirsizliği ortadan kaldırma sanatıdır’ şeklindedir.<sup>46</sup>

Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Konu ile ilgilenen bir yazar, kriz yönetimini; uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korumanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi başka bir yazar tarafından ise, olası bir kriz durumunda yöneticinin kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışan süreci olarak tanımlanmaktadır. Aynı kavram diğer bir yazar tarafından, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılma çabası olarak ele alınmaktadır.

Bu tanımların ilki, kriz yönetiminin, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet olmadığını vurgulaması bakımında önemlidir. Gerçekten,

<sup>44</sup>Can Aktan, **Kriz yönetimi**, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org),26.03.03

<sup>45</sup> Pınar Caner, **Kriz Yönetimi**, [www.danışmend.com](http://www.danışmend.com),21.03.2003

<sup>46</sup> Steven Fink, **Crisis Management planing for the inevitable**, AMACOM, New York, 1986, ss.15

kriz yönetimi; uyan sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir. Buradan da anlaşılacağı gibi kriz yönetiminin konusunu, mevcut krizlere karşı önlemler alarak bunların ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi kadar olası krizlere hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi de oluşturur.

Kriz yönetiminin içeriği iki başlık altında toplanabilir:

1) Olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması,

2) Mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerini en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreçtir.

Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1) Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir: Etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde beş safhaya ayrılarak incelenebilir: - uyan sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve koruma, -krizin kontrol altına alınarak, kayıp ve zararın sınırlandırılması,-denge durumuna dönüş ile- öğrenme ve değerlendirme.

2) Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar: Örgütün içinde yaşadığı, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, birçok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatı kullanabilmeleri, her şeyden önce, etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin, kriz yönetimi ile ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da, etkin bir kriz yönetimi, örgütün, bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesini ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır<sup>47</sup>.

3)Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir<sup>48</sup>. Stratejik yönetim; örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin teşhisi, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejinin

<sup>47</sup> Ian I. Mitroff; "Crisis Management: Cutting through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol.29, No:2, Winter 1988, s.20. 98 a.g.e., s.20

<sup>48</sup> Ian I. Mitroff; a.g.e., s.20

seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetiminin çabaları ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmaları oluşturularak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında kuvvetli bir benzerliğin olduğu göze çarpar. Örneğin; erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Aynı şekilde önleme ve koruma mekanizmalarının planlanması da, yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermez.<sup>49</sup>

4) Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür: Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır.

Genel anlamda, işletme yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme-bilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Kriz yönetimi ise, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup; örgütün yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve son olarak da sonuçları değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

5) Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgilidir: Kriz yönetimi altında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, örgütün yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Oysa, örgütün süreklilik dışında, kârlılık, büyüme, topluma hizmet gibi amaçlarının da olduğu şüphesizdir. Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda doğrudan bir rolünün olmadığı söylenebilir.

6) Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlar: Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem, örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak

---

<sup>49</sup> Tutar, a.g.e., ss.90

farklılık gösterir. Etkin bir kriz yönetimin gerçekleştirilmesi halinde, örgüt, krizi kısa sürede kontrol altına alma ve kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan, sınırlandırma şansına sahip olacaktır.

7) Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yükler: Erken uyan sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde işletme dışından uzmanlardan faydalanılması vb. gibi faaliyetlerin, örgüt açısından ek maliyetler yarattığı bir gerçektir. Ancak bu faaliyetler, örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

### 1.2.1. KRİZ YÖNETİMİ TÜRLERİ

Kriz yönetimi türleri, iki ana bölümde incelenebilir:

1) Aktif Kriz Yönetimi

2) Tepkici Kriz Yönetimi Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Ataman, a.g.e., ss.112

1. Aktif Kriz Yönetimi:Saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, potansiyel kriz (stratejik açıklığın ortaya çıkması) ve gizli kriz (stratejik açıklığın fark edilmemesi) safhalarına yönelik olarak gerçekleştirilir.

Aktif kriz yönetimi de, kendi arasında, -Öngörücü Kriz Yönetimi ve -Koruyucu Kriz Yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz safhasında (stratejik açıklığın fark edilmemesi) önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder.

2. Tepkici Kriz Yönetimi: Aktif kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir, kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (yanlış karar ve faaliyetler-çöküş) safhalarında önem kazanır.

Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir.

Aktif kriz yönetimi gibi tepkici kriz yönetimi de, kendi arasında ikiye ayrılarak incelenebilir: -saldırgan kriz yönetimi, -tasfiyeci kriz yönetimi.

Saldırgan veya tasfiyeci kriz yönetiminin uygulanmasında, örgütün yaşamını sürdürmesi veya tasfiye edilmesi karan temel oluşturur. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik basan şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi, temel amaçlar doğrultusunda, saldırın önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir "yaşama şansı" yoksa, tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır.

Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşterileri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir. Bu ise, tasfiye önlemlerinin amaca yönelik bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi ile gerçekleşebilir.

## 1.2.2. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kriz yönetim yaklaşımlarını Krizden kaçma ve Krizi çözme adları altında iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

### 1.2.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir.

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir, işletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır<sup>51</sup>

Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir.

Kısaca krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölççekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır.

### 1.2.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan harekete yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir.

---

<sup>51</sup> Thomas W. Milburn ve diğerleri, **Organizational Crisis**. Part II: Strategies and Responses, s.1174.



Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak plânlara geliştirilmeli ve erken uyan sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. Bu noktada önemli olan merkezileşmenin, yeni düşünceleri körelttiğini fark ederek, gerekli bilgi toplama ve karar alanlarını genişletmektir. Krizler, sadece yönetimin kapasitesini düşürmez, aynı zamanda alt kademede çalışanları da etkiler. Krizin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek, karşı koymak için yardımcı karar elemanları kullanmak faydalı bir araç olabilir.

Yönetim açısından kısa vadede merkezileşme eğilimlerinin önlenmesi ve kararların niteliğinin artırılması için grup işbirliği ve bağımlılığını güçlendirecek destekleyici liderlik tarzının benimsenmesi, uygun bir cevap olabilir. Orta vadede, özellikle orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesi, işletme için yeni varsayım ve değerlerin oluşturulması, bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Daha uzun vadede ise, işletme amaç ve değerlerinin sık sık gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapıyı kurma ve koruma, çevreden sürekli bilgi toplama ve dinamik plânlara geliştirme, işletmenin içinde bulunduğu durumu devamlı olarak incelemeye ve değerlemeye tâbi tutma, krizin başarıyla çözümlenmesinde yardımcı olacaktır<sup>52</sup>.

### 1.2.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİN SAFHALARI

Bilindiği gibi, kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda, kriz yönetimi süreci, beş safhaya ayrılarak incelenebilir": -uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve koruma, -krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, -denge durumuna dönüş, -öğrenme ve değerlendirme.

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve korumanın gerçekleştirilmesi faaliyetlerine yöneliktir. Diğer bir deyişle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetiminin, kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Üçüncü safha olan, krizin kontrol altına alınarak, kayıp ve zararın sınırlandırılması

<sup>52</sup> Dinçer, a.g.e., ss.336



safhasında, kriz yönetiminin, kriz sırasındaki faaliyetleri ön plana çıkar. Bu safhada, olası bir krizle değil mevcut bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin dördüncü safhası, krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çabalarla ilgilidir. Söz konusu sürecin son safhası ise yaşananların gözden geçirilerek, geçmişin geleceğe ışık tutmasına çalışılması faaliyetlerini kapsamaktadır.

Kriz yönetimi sürecinin safhaları ve taşıdığı özellikler aşağıda daha ayrıntılı olarak belirtilmektedir:

### 1.2.3.1. KRİZ ÖNCESİ

#### 1.2.3.1.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Krizin gelişim süreci, bir hastalığın gelişim sürecinde benzetilebilir. Bir hastalık had safhaya ulaşana kadar, nasıl birtakım belirtiler verirse, kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce, birtakım uyarı sinyalleri gönderir. Bir hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o kadar kolaylaştırır. Erken uyarı sinyallerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi izlenip değerlendirilmemesi sonucunda krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa tehditlere karşı savunma ve örgütün denge durumuna dönmesi de o kadar zor olur. Bu bakımdan uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi konusu önem taşımaktadır.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da, dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta olarak belirtilebilir. Burada tabii felaketlerin neden olduğu krizlerin, kriz yönetimi ile ne dereceye kadar öngörülebileceği sorusu akla gelir. Bu soruya karşı söyle bir cevap vermek yerinde olacaktır: Tabii felaketlerin neden olduğu krizlerin, kriz yönetimi ile öngörülmesi hemen hemen olanaksızdır. Ancak böyle bir krizle karşılaşılması halinde, kriz yönetimi bu kez, krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınıflandırılmasını çabuklaştıracaktır. Dolayısıyla kriz yönetiminin, krizin nedenine ve zararın sınıflandırılmasını çabuklaştıracaktır. Dolayısıyla kriz yönetiminin, krizin nedenine bağlı olmaksızın, her durumda, örgüt açısından büyük yararlar sağladığını belirtmek yanlış olmaz.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Dinçer, a.g.e., ss.337

### 1.2.3.1.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Birçok yönetici, kafaları mevcut üç aylık dönemdeki piyasa basınçlarıyla meşgul olduğu için, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh' un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır.<sup>54</sup> Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden, krizden kaçınmak mümkün olabilir. Kriz yönetiminde "korunma yaklaşımı", arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır. Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönelimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır.

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için, dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Dış çevrenin analizi, çevresel şartları, Örgütün kaynaklarının karşılayıp karşılayamayacağını araştırılmasını gerektirir. Bunun için, önce örgüt içi analiz yaparak, örgüt kaynaklarının, örgütü dışardan etkileyen faktör (parametreler) karşısında ne durumda olduklarının ortaya konması gerekir. Krizden kaçınmanın en etkili yollarından biri, örgütün, istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. Bu ancak gerekli input-output akımını kolaylaştıran bir Örgütsel yapıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle başarılabilir.

<sup>54</sup> Norman R. Augustine , 'Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek', **Harvard Business Review** Dergisinden seçmeler, MESS,İstanbul,2001

Kriz yönetimi disiplinler arası bir yaklaşımdır. Organizasyonların farklı bölümleri, kendi krizlerine yol açabilir. Kriz sadece endüstrinin tümünde olmaz, bazen de bir organizasyonun alt bölümlerinde olabilir. Bir bölüm, terörizmden etkilenebilir, diğer bölüm ürün hileleri, bir başka bölüm, hatalı iletişim nedeniyle krizi yaşayabilir. Bu nedenle krizin türü ve yeri, krize hazırlık ve korunma faaliyetlerinde belirleyici olacaktır. Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- 1-Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- 2-Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- 3-Örgütün krize düşmesini Önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- 4-Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- 5- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- 6-Organizasyonun adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- 7-Tüm hu faaliyetleri test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek.

Plana göre krizi yönetmek maksadıyla yürütülen faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanacağı anlaşılırsa, kriz yönetiminin esasından olan "daima umulmayı beklemek ve ona hazırlıklı olmanın gerekliliğine göre, durumun ağırlığı tahmin edilmese ve olaylar plana göre gelişirse bile, bir değişim planı hazırlamak krizi denetim altına almak için yararlı olur.

Fortune 500 şirketleriyle yapılan bir araştırma; üst düzey yöneticilerin krizle başa çıkma konusunda kendilerine güvendiklerini, ancak krize hazırlıklı olmadıklarını ortaya koymuştur. Üst düzey yöneticilerden %98' i iş hayatında krizin kaçınılmaz olduğunu belirtmiş, ancak %50' sinin herhangi bir planı olmadığını<sup>55</sup>.

#### 1.2.3.1.2.1. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

İşletmeler açısından bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağı düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının uygulamaya konulması zaman kazanmak ve planlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bir kriz yönetimi planı hazırlamanın gerek zaman gerekse insan gücü açısından belirli bir

<sup>55</sup> Zuhâl Baltaş, **Krizde Fırsatları görmek**, Remzi Kitapevi, İstanbul, Nisan 2002, ss.26

maliyeti bulunmamaktadır. Ancak bir kriz yönetimi planı hazırlamak için ayrılacak zaman ve insan gücü maliyeti, küçük bir krizin ortaya çıkarabileceği zarar karşısında çok önemsiz düzeyde kalabilecektir. İşletme yönetimi kriz yönetim planı hazırlamak için katlanacağı maliyetin çok üstünde bir kazanç elde edebilecektir.

Kiesler ve Sproul kriz yönetim planı hazırlama sürecinin hazırlanacak planın içeriği kadar önemli olabileceğini 'Plan belki işe yaramaz ama planlamanın kendisi yüksek düzeydeki belirsizlikle başa çıkmanın düşünsel olarak prova edilmesi fırsatını sağlayabilir' sözleri ile dikkat çekmektedirler.

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amacı bütün işletmeler açısından ortaktır. Bu amaçlar:

1. Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek
2. İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek
3. Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edilebilme şansına kavuşmak
4. Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planları amaçları açısından ortak olmalarına rağmen yapısal olarak birbirlerinde farklı olmak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle bütün işletmeler için geçerli, raftan parasını ödeyip satın alınarak kullanılacak ortak bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır<sup>56</sup>. Başka bir işletmenin bir kriz durumunda kullandığı krizin başarıyla ortadan kaldırılmasında etkili olan bir kriz yönetim planı bizim işletmemizde aynı başarıyı göstermeyebilecektir. Bu nedenle işletmeler kriz yönetim planlarını hazırlarken kendi sistemlerini ( örgüt yapısı, kültür, kullanılan teknoloji, tutum ve inançlar, işletmenin ihtiyaçları, stratejik konular, bilanço konuları, nakit akışları, beşeri unsurlar, Pazar tutumları ve buna benzer faktörler açısından) değerlendirmeli, daha sonra bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimlerini de göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerin muhtemel bir kriz ihtimaline karşı kendi sistemlerini değerlendirmeden hazırlayacakları kriz yönetim planı, işletmede daha önemli krizlere neden olabilecektir. Örneğin: Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük perakende zincirlerinden biri olan Sears ' Birden azalmaya başlayan gelir sonucu bir kriz ihtimaliyle yüz yüze gelmiştir. Sears bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak , daha çok

---

<sup>56</sup> Gürkan Haşit, *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir, Haziran 1999 ,Ss:87

gelir elde etmek amacıyla tasarladığı bir prim planını oto tamir tesislerinde uygulamaya koymuştur. Bu prim planı gerçekten daha çok iş getirmesine rağmen arzulan başarı elde edilememiştir. İşgören ve yöneticiler prim almak için müşterilere gerekmeyen oto tamiri faturalamışlardır<sup>57</sup>.

Sears' ın bir kriz ihtimaline karşılık vermek için hazırladığı kriz yönetim planı , işletmenin ününde hesaplanması mümkün olmayan zararlar ortaya çıkarmıştır. Sears yöneticileri kendi sistemlerini değerlendirmeden krizi önlemeye yönelik hazırladıkları planı uygulamaya koymuşlar, sears' ın bozuk kültür yapısını dikkate almamışlardır.

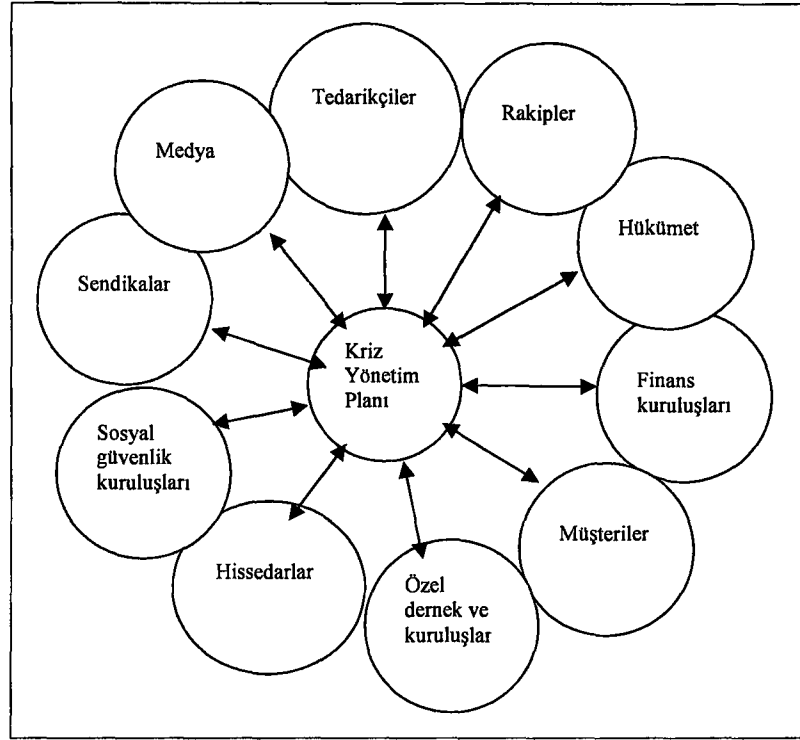
İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletmeler müşterileri, rakipleri, tedarikçileri, hissedarları, medyayı ve dış çevrenin tüm üyelerini de dikkate almak zorundadırlar, Şekil 1.2' de işletmelerin kriz yönetim planı hazırlanırken değerlendirilmesi gereken dış çevre faktörleri görülmektedir<sup>58</sup>.

İşletme yönetimi kendi sistemini ve işletmeyi etkileyebilecek dış çevre faktörleri değerlendirildikten sonra işletmeye ait kriz yönetim planının hazırlamalıdır. Hazırlanacak kriz yönetim planında şu konular yer almalıdır:

---

<sup>57</sup> Mitroff, a.g.e., ss: 108

<sup>58</sup> Haşit, a.g.e., ss:88



Şekil-1.2 Kriz Yönetim Planı

Kaynak: Ian I. Mitroff, 'From crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for crisis Management' Academy of Management Executive, C,VII, Şubat 1993, ss:56

#### 1.2.3.1.2.2 Krize Yönelik Kadro Oluşturma

Krize yönelik kadro oluşturmanın kapsamında, kadro oluşturmada dikkat edilecek noktalar, kriz ekibinin hazırlanması ve kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemleri incelenecektir.

1. Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek hususlar: Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak , insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hızlanacaktır. Bu nedenle kadro oluşturulurken, işletmenin stratejiyle stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen göstermelidir.

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Hızlı değişimlere uygun olan yönetici modeli farklıdır. Chris Argris' in Colombia Üniversite' sinde yaptığı bir konuşmada ortaya koyduğu ve uzun yıllar geçerliliğini koruyan başarılı yönetici özellikleri, krize yönelik şartlara uygun değildir. Kriz durumlarında, her şarta standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her



konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırma yeteneği olmalıdır.

Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği olan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Yönetici yaratıcılığı teşvik eden, katılımcı, demokratik lider rolü ile otokratik lider rolü gibi farklı rolleri şartlara göre bir arada kullanabilen özellikte olmalıdır. Sürekli yaratıcılık ve yenilik peşinde koşan yöneticilere de işletmede yer vermek tehlikelidir. Bu yapıda ve arzuda olan yöneticiler, işletmenin temel stratejilerini bir kenara bırakıp, her yaratıcı özelliği olan fikri denemeye kalkacaktır. Bu denemelerin hem zaman hem de para yönünden işletmeye olan maliyeti, sabit maliyetleri arttıracığı için rekabet avantajını azaltacaktır. Önemli olan yöneticini değil elemanlarının yaratıcı fikirlere sahip olmasıdır<sup>59</sup>. Yönetici bu fikirleri toparlayıp, işletmeye katma değeri yüksek maliyeti çok yüksek olmayanları seçip deneyerek uygulamaya geçirmeli, diğerlerini elimine etmelidir. Krizde yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır. Öte yandan yaratıcılığın gerekli olduğu kriz şartlarında hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır. Bu kişiler aynı zamanda ekip çalışmasında uyumlu olabilecek özelliklere sahip olmalıdırlar. Yıldız ve yıldız olmayanlara aynı kadroda yer vermek tehlikelidir. Yönetici yıldız ve yıldız olmayan elemanlarına yetkilerini devrettiği zaman, yıldız olmayanlar zor problemleri başaramayacakları düşüncesiyle yıldızlardan yardım isterler. Bu durum, işin ağırlığını yıldızlara kaydırarak örgütün dengesini bozar. Yönetici böyle bir kadro yapısı yaratmamaya özen göstermelidir. Eğer mevcut kadro yapısı bu nitelikte ise, yönetici yıldız olmayanlara yardımcı olup yetişerek, ekibin düzeyini aynı noktaya çekmeye çalışmalıdır. Sadece yurt içi pazara satış yapan işletmeler kriz şartlarından daha çok etkilenirler. Bu etkiyi azaltmak için yurt dışı pazarlara açılma gereği vardır. Ancak bu da bir kadro sorunudur. Global pazara açılmak için iyi bir kadro yapısı oluşturmak gerekir. İşletmenin bu kadroyu oluşturacak gücü yoksa o pazarda etkin olan bir yerel işletmeyle ortak olarak, yerel işletmenin kadrosundan yararlanabilir.

2. Kriz Ekibinin Hazırlanması: Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu



yönde değiştirmeye çaba göstermektedir<sup>60</sup>. Kriz ekibi, bunları başarabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir:

- 1) Kriz yönetim planının oluşturulması.
- 2) Kriz yönetim planının uygulanması.
- 3) Kriz yönetim planında yer almayan problemleri de ele almak

**Tablo 1.1** Kriz Yönetim Takımının Görev Analizi

Görev tanımı	Bilgi	Beceri	Tehlikeler
Kriz takımı hedeflerinin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	1.Çeşitli tartışma çözüm tiplerini anlama 2. Etiksel tartışma çözümlerini anlama	1. Birlikte çalışabilme 2.Ahlaki unsurları uygulayabilme	1.Birliktelik varsayımı
Kriz yönetimi planının uygulanması	1.Kriz yönetimi planının nasıl kullanılacağını anlamak 2.Birisinin fonksiyonel alandaki uzman bilgisini anlamak 3.Stresle yaşama mekanizmasını anlamak 4.Belirsizlikle yaşam mekanizmasını anlamak	1.Kriz yönetimi planındaki emirlere uymak 2.Bilgiyle ilgili destek alana başvurma yeteneği 3.Bu mekanizmayı kullanma gücü 4.Belirsizlikle yaşama mekanizmasını kullanma gücü	1. Stres 2.Belirsizlik toleransı
Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek	1. Kritik karar verme fonksiyonlarını anlama 2.Konuşmanın değerini anlama 3. Konuşmanın nasıl olacağını anlama 4.Grup katılımının değerini anlama	1. Bunu uygulayabilmek 2. Konuşabilme gücü 3.Grup içinde konuşabilme	1Konuşmayı bilen 2.Grup içinde konuşmaya gönüllü
Diğerlerini bilgi toplamak için dinlemek	1.Etkin dinleme adımlarını anlama	1.Etkin dinleme adımlarını kullanma yeteneği	

Kaynak: Melek TÜZ, **Kriz Ve İşletme Yönetimi**,ALFA Yayınevi, Ocak 2001, ss:72

<sup>59</sup> Melek Tüz, **Kriz Ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınevi, Ocak 2001, ss:72



- 1) Çeşitli kriz durumlarının sezmek.
- 2) Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek.
- 3) Geliştirilen bu stratejiler ve prosedürleri gözden geçirmek.
- 4) Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak.

Krizin özelliğine göre bir veya birden fazla kriz ekibi seçilebilir. Ekip üyelerinin seçiminde öncelikle ( teknik, finansal v.b.) dikkate alınmalıdır. Teknik konudaki kriz için finansal ağırlıklı kişileri ekip üyesi yapmak doğru değildir. Kriz ekibi üyeleri ayrıca fiziksel ve zihinsel olarak kriz şartlarına uygun kişiler olmalıdırlar. Kriz ekibi üyelerinde aranan başlıca özellikler ana başlıklarıyla şunlardır. Şirket bilgisi, sorumluluk alanındaki uzmanlık, teknik bilgi, planlama, organize etme, atiklik ve zor kararlar alabilme yeteneği .Kriz ekibinde aşağıda belirtilen sorumlulukları gerçekleştirecek kişiler bulunmalıdır:

- 1) Kriz yöneticisi : Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek kriz kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararını verecek kişidir.
- 2) Kriz ekibi lideri: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç olduğu durumlarda demokratik davranmalıdır.
- 3) Sözcü: iletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibindeki gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir. Sözcü kriz anında organizasyonun sesidir. Bu nedenle kriz ekibinde sözcünün özel bir rolü ve fonksiyonu vardır. Yeterince eğitilmemiş ve beceriksiz bir sözcü krizi uzatabilir. Sözcü kavramının tartışılması onun rolünün analiziyle diğer bir ifadeyle kriz boyunca onun sorumluluklarının neler olduğuyla başlar<sup>61</sup>. Sözcünün kriz anında organizasyonun sesi olması rolünün basitleştirilmiş bir halidir. Sözcünün temel sorumluluğu organizasyondan gelen mesajların doğruluğunu ve içeriğini yönetmektir. Mesaj yönetimi kolay bir görev değildir ve genelde bir kişiden fazlasını gerektirir. Ancak en önemlisi medyayla çalışabilme yeteneğidir. Bu da dinleme ve sorulara yanıt vermektir. Dinlemek önemlidir. Çünkü bir sözcü bir soruya uygun yanıt veremeyebilir.

---

<sup>60</sup> Tüz, a.g.e., ss:73

<sup>61</sup> Tüz, a.g.e., ss:77

Soruları yanıtlayma hızı düşünmeye bağıdır. Basın konferansları yavaş olaylar değıdir. Soruları hızlı yanıtlanmalıdır.

4) Halkla ilişkiler sorumlusu: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya kamuoyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla kamuoyuna aktarmakla yükümlüdür.

5) İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak bir kişi.

6) Dışarıdaki personelin ihtiyacını belirleyecek kişi

7) Yeni gelen bilginin doğruluğunu , geçerliliğini ve aciliyetini belirleyen kişi<sup>62</sup>.



**Tablo 1.2** Kriz sözcüsünün medya görev analizi

Görev tanımı	Bilgi	Beceriler
Kamerada düzdün görünmek	1. Tam bir görünümün değerini anlama	1. Güçlü görüntü
Sorulara etkili yanıtlar vermek	1. Uzun durakların tehlikesini anlama 2. Etkili dinleme adımlarını anlama 3. 'Yorum Yok' un tehlikesini anlama 4. Gazetecilerle tartışmanın tehlikesini anlama	1. Hızlı düşünebilme 2. Etkin dinlenme adımlarını kullanabilme 3. 'Yorum Yok' tan daha çok kısa cümle kurabilme 4. Baskı altında soğukkanlı kalabilme
Mevcut kriz bilgilerini açıkça ortaya koymak	1. Sorunları uygun dille anlatmak 2. Yanıt yapısı ihtiyacını anlamak	1. Teknik kelimeler kullanmamak 2. Organize yanıtlar vermek
Zor soruları karşılayabilmek	1. Zor soruların özelliklerini anlamak	1. Zor soruları tanımlayabilme 2. Soruları yeni bir soruya dönüştürebilme 3. Bir sorudaki doğru olmayan bilgiyi bulabilme 4. Yanıtın niçin yanıt olamayacağını açıklayabilme 5. Bir sorudaki çok seçenekli yanıtların uygunluğunu değerlendirebilme 6. Soruya çoklu guruplarla yanıt verebilme

Kaynak: Melek Tüz, **Kriz Ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınevi, Ocak 2001, ss:78

<sup>62</sup> Melek Tüz, a.g.e., ss:78

### 1.2.3.2. KRİZ ESNASINDA

#### 1.2.3.2.1. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa, onu onaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, organizasyonun yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkânsız olur.

Krizi denetim altına alma, ancak denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun mümkün olması durumunda, kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir. Kriz yönetimi için eğitim.<sup>63</sup>

1. Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
2. Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
3. Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek.
4. Mümkün olabildiğince en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma tekniklerini içerir.

Kriz yönetim sürecinin ilk iki aşaması olan kriz sinyalinin alınması ve krize hazırlık ve korunma aşamaları, amacına uygun bir biçimde geçildikten sonra, kayıp veya hasar krizini, kazanç veya fırsat krizine dönüştürmek için krizin olumlu yanlarının saptanması aşamasına geçilir.

#### 1.2.3.2.2. Kriz Yönetimi ve İletişim

Kriz dönemleri, iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilir.

İletişimcilerin gözlüğü ile baktığımız zaman, "krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir". Şirketler, kriz dönemi nedeniyle, özellikle yoğun belirsizlik ortamında "zor" kararlar alacaklardır. Belki yıllardır eğitim ve gelişimleri için çok emek verilen, yatırım yapılan bir kısım insan kaynaklarının işine son verilecektir. Belki de, belirsiz bir süre üretim duracak, stoklar büyük bir sorun haline dönüşecektir. Tedarikçiler "gelecek" kaygısı içine gireceklerdir. Finans bölümü ise belki ödemeleri durduracak, alışlagelmiş ödeme politikaları askıya alınacak, hatta çalışanlar belli bir dönem maaşlarını bile alamayacaklardır. Adı üstünde "kriz" olan bu dönemde en fazla gereksinim duyulan şey ise "güven"dir. Kararlar ne kadar zor, acımasız hatta yanlış olursa olsun "güvenin yitirilmemesi" gerekmektedir. Çünkü, iş hayatında bir de "krizden sonraki dönem" vardır ki, şirket itibarı asıl bu dönemde kendisi ile hesaplaşır<sup>64</sup>. Aşağıda yer alan hususlar,kriz yönetimi ve iletişimi için genel bir yaklaşım olup her şirketin kendi kültürüne göre uyarlayabileceği bazı faaliyetleri belirtmektedir;

#### 1.2.3.2.2.1. Kriz iletişim takımının oluşturulması

Üst yöneticilerden oluşan küçük bir takım işletmenin kriz iletişim takımı olarak çalışmalıdır. İdeal olarak takımı, işletmenin yönetim kurulu başkanı ile işletmenin halkla ilişkiler başkanı ve baş danışman olarak ta hukuk danışmanı tarafından yönetilmelidir. Eğer halkla ilişkiler başkanının yeteri kadar kriz iletişimi uzmanlığı yoksa, bu uzmanlığa sahip bir kuruluş veya bağımsız bir danışman kiralanmalıdır. Diğer takım üyeleri, işletmenin finans, personel ve diğer bölümleri içeren ana bölümlerinin başkanları olmalıdır. Yasal konseyden bahsedecek olursak kriz anında sık sık işletmenin yasal konseyi ile bu halkla ilişkiler konseyi arasında doğal bir çatışma meydana gelir. Hukuki tedbir olarak hiçbir şey söylememek gibi bir tepki, işletmeyi finansal, halkla ilişkiler veya hukuki bir engel veya daha büyük bir zarar verebilecek bir kaynar suya atabilir. Neyse ki, birçok hukuk danışmanı bu gerçeğin farkına varmış ve halkla ilişkiler konseyi ile yakın temasta çalışmaktadırlar. Bu anlayışın önemi küçümsenmemelidir.

#### 1.2.3.2.2.2. Sözcünün Belirlenmesi

Kriz dönemlerinde her takımın içinde işletme adına konuşmaya yetkili bireyler bulunmalıdır. Yönetim kurulu başkanı bu sözcülerden biri olabilir fakat tek sözcü

<sup>63</sup> Uriel Roshental- Bert Pijnenburg, **Crisis Management And Decision Making**, Kuwer Academic Publishers, London, 1991, ss.106

<sup>64</sup> **Kriz Yönetimi Ve İletişimi** , www.PRCI-ICO.com, 26.03.03

olmamalıdır. Şu bir gerçektir ki, bazı üst yöneticiler parlak bir iş adamı olabilirler fakat iletişim konusunda çok etkili değildirler.

Bu yazılı iletişim veya diğer dinleyiciler için çok önemli değildir. Nedense imaj iletişimi gerçekten önemlidir, politikacılarda olduğu gibi. Bu nedenle, iletişim becerileri sözcü seçerken en önemli kriterdir.

#### 1.2.3.2.2.3. Sözcünün Eğitimi

İyi niyetli işletme yöneticileri, neden sözcülerin medyaya nasıl konuşacaklarına dair eğitim almaları gerektiğini, iki tipik alıntıda özetlemektedirler:

1. 'Birçok açıklama yaptım. Basına konuşurken hiçbir sorunum olmadı'

2. 'İyi bir muhabir ile bir saatten fazla bir süre görüşme yaptım ve işletme hakkındaki en önemli haberleri yayımlamadı.'

İlk örneği dikkate alacak olursak, halkla nasıl konuşulacağını iyi bildiğini sanan birçok kurban bazı televizyon programlarının eğlence gündemini oluşturmuştur. İkinci durumda, kendisi ile görüşülen birçok yönetici karşısındaki muhabire 'en önemli haberleri' nasıl aktaracağını öğrenememiştir.

Aynı zamanda; analizciler, enstitü araştırmacıları, bireysel hissedarlar ve diğer anahtar yatırım grupları dinleyicileri, şirket hakkındaki bilgileri yanlış anlamada ve yorumlamada en az medya kadar yeteneklidir ve bunun olma ihtimalini minimize etmek sizin sorumluluğunuzdur. Bu karmaşaya örnek olarak; tamamen sağlıklı ve iyi yönetilen 2 milyon dolarlık şirketin stok fiyatları, bir gün içinde %25 düşüş yaşadı çünkü, Dow Jones , daha sonra hiç yapılmadığı açıklanan, firmanın en önemli taşınmaz gayri menkullerinin satışı için tavsiye kararı aldığını yayımladı. Tabi ki zarar çoktan oluşmuştu.

Sözcünün eğitimi medya ve yatırım dünyası kantağının Boy Scouts' sudur. Size tarihçi ve analizcilerin değerlendirmelerinin sizin istediğiniz yönde olması şansını arttıracak şekilde hazırlanıp cevap vermeyi öğretir. Bazı büyük metropolitan bölgelerde, aynı zamanda bağımsız danışman veya bir halkla ilişkiler şirketinin bir parçası olarak çalışan uzman sözcü eğitimcileri mevcuttur.

#### 1.2.3.2.2.4. İletişim Protokolünün Hazırlanması

Krizle ilgili haberler işletmenin her seviyesinde alınabilir. Bir problem olduğunu ilk önce bir kapıcı veya personelden herhangi biri öğrenebilir veya şehir dışında



bulunan bir yöneticinin gece yarısı telefonu ile öğrenebilirsiniz. Kim bilgilendirilmelidir ve onlara nasıl ulaşabilirsiniz ?. Potansiyel veya gerçek bir kriz meydana geldiğinde çalışanlara tam olarak ne yapmaları ve kimleri aramaları gerektiğini anlatan ve tüm işletme personeline dağıtılmış bir acil iletişim ağacı oluşturulmalıdır. Ayrıca bu acil iletişim listesinde en az bir kriz iletişim takımı üyesinin artı yedek bir üyenin iş ve ev telefon numaraları bulunmalıdır. Bazı işletmeler paniğe neden olabilir düşüncesi ile 'kriz' kelimesini kullanmamayı tercih ederler. Açıkçası, 'potansiyel utanma durumları' veya benzer terimler kimseyi kandıramaz. Eğer gelişim için hazırlanıyorsanız, çalışanlarınızın 'krizi' in 'kötü haber' anlamında olmadığını öğrenmeleri gerekecektir fakat basit olarak 'işletmemiz için çok önemli, hızlı hareket etmeli' fikrine sahip olmalıdırlar<sup>65</sup>.

#### 1.2.3.2.2.5. Dinleyicilerin Belirlenmesi ve Tanınması

Sizin işletmenizi ilgilendiren dinleyiciler kim? Birçok firma medya, tüketiciler ve olası müşteriler için endişelenmektedirler. Buna özel yatırımcılar da dahil olabilir. Yerel, devlet veya federal kuruluşlara cevap vermek durumunda kalabilirsiniz. Her dinleyici için kriz zamanında hızlı iletişimi geliştirmek üzere mail, faks ve telefon numaraları listeleri oluşturmak gereklidir. Ve her dinleyicinin hangi tip bilgiye ihtiyacı olduğunu bilmek gerekir.

#### 1.2.3.2.2.6. Krizleri Önceden Tahmin Etmek

Eğer krizlere hazırlanmak istiyorsanız, organizasyonunuz da meydana gelebilecek potansiyel üzerine uzun beyin fırtınası seansları düzenlemek için kriz iletişim takımınızı bir araya getirin. Bu egzersizlerin iki önemli yararı vardır:

1. Bazı durumların mevcut metotların modifikasyonu ile önlenebileceğini fark edebilirsiniz ve bazı olası en iyi/ en kötü reaksiyonlar hakkında fikir sahibi olursunuz.
2. Bazı durumlarda krizin olacağını bilirsiniz çünkü, işçi çıkarma veya büyük kazançlar elde etmek için bunun olmasını siz planlıyorsunuz.

#### 1.2.3.2.2.7. Kriz Durumunu Değerlendirmek

Yeterli bilgi olmadan harekete geçmek klasik bir 'önce vur, sonra sor' durumudur ve ilk kurban siz olabilirsiniz. Fakat, yukarıdaki tüm aşamaları geçtiyseniz şirket

---

<sup>65</sup> Jonathan L. Bernstein, *The Ten Steps Of Crisis Communications*, [www.crisisnavigator.org](http://www.crisisnavigator.org)., 30.11.2003

içindeki iletişim ağaçlarından gelen bilgileri almak kurduğunuz kriz iletişim takımı için basit bir iştir, doğru tipteki bilginin elde edildiğinden emin olun ve tepkinizi belirleme yoluna gidin. Kriz durumunu değerlendirmek, aynı zamanda, ilerlerken kullanacağınız ilk kriz iletişim adımıdır. Fakat ilerleme için 1 nci adımdan 6 ncı adıma kadar olan basamaklar için hazırlıklı değilseniz tepkiniz , sizin içinizdeki bir personele veya çabuk kiralanmış danışmanlara başvurmanız için geçecek süre kadar gecikecektir. Ayrıca, çabuk oluşturulmuş bir kriz iletişim stratejisi ve takımı asla planlanmış ve prova edilmiş olanlar kadar verimli olamaz.

#### 1.2.3.2.2.8. Anahtar Kelimeyi Belirleme

Dinleyicilerinizin hangi tip bilgiyi aradıklarını biliyorsunuz. Şimdi, onların bu kriz durumu hakkında ne bilmelerini istiyorsunuz?. Tüm dinleyiciler için üç basit ana mesajdan başka bir şey söylemeyin ve belki bazı özel dinleyiciler için birkaç küçük mesaj daha verebilirsiniz. Bir hayali 'kuşku lu koşullarda ölüm' senaryosu, bir emeklilik imkanları anahtar mesajı şu konuları içerebilir:

1. 'Bu trajik ölümden dolayı büyük üzüntü duyuyoruz ve ölüm sebebini doğrulama için polis departmanı ve şüpheli ölümleri araştırma ofisi ile tam bir işbirliği içindeyiz.'
2. 'Bu işletmenin çok iyi bir güvenlik kaydı vardır ve sağlık ve güvenlik için tüm düzenlemeler mevcuttur.'
3. 'Medyaya, elde eder etmez güncel bilgi sağlayacağız.'

#### 1.2.3.2.2.9. İletişim Metotları Üzerinde Karar Kılmak

Kriz durumu hakkında görüşmek için dahili ve harici birçok görüşme metodu vardır. Çalışanlar, müşteriler, olası müşteriler ve yatırımcılar kişi bazında bilgilendirilmeli veya mektup gönderilmeli veya mesaj fakslanmalıdır.<sup>66</sup>

Medya bir basın açıklaması ve açıklama mektubu veya bire bir brifingler almalı veya basın konferansı verilmelidir. Bu seçeneklerin her birisi ve uygun olan diğerleri değişik etkiler yaratır ve her işletmenin ihtiyaçlarına göre uygulanan bu değişik metodolojiler, profesyonel veya danışman olarak, anlayan ve bilen biri tarafından değerlendirilmelidir.

---

<sup>66</sup> Bernstein, a.g.e., s 2

#### 1.2.3.2.2.10. Fırtınadan Kaçış

Ne krizin doğası... ne iyi yada kötü haber olduğu.....ne sizin ne kadar dikkatli hazırlanmanız ve cevap vermeniz bazı dinleyicileriniz sizin istediğiniz yolda tepki vermeyeceklerdir. Aşağıdakiler sizin ne yapacağınızı düşünmenizi sağlayabilir:<sup>67</sup>

1. ‘Derin bir nefes alın’
2. ‘Sorulara cevap verirken bakacak bir nesne seçin. Bu sizin hatanız mı yoksa onların eşsiz yorumumu. ‘
3. ‘Dinleyicilerdeki etkiyi değiştirebilecek bir yöntem bulun.’
4. ‘Diğer yöntemin bu etkiyi daha kötü yapabileceğini düşünün.’
5. ‘İlave bir yöntem bulmanın gösterilen çabaya değip değmeyeceğini düşünün.’

#### 1.2.3.2.3. Kriz Şartlarında Karar Almak

Karar alma olgusunu analiz ederken, karar alma sürecinin önde gelen parçaları olan aşağıdaki altı ana aşamayı dikkate almak gerekir:

1. Bir sorunun var olduğunu kabul etmek (kritik olay tanımlanması)
2. Sağlam bilgilerin toplanması.
3. Alternatif çözümlerin ortaya çıkarılması ve muhtemel sonuçlarının araştırılması.
4. Alternatifler arasında seçim yapılması.
5. Tercih edilen çözümün uygulanması.
6. Tercih edilen çözümün etkilerinin kontrol edilmesi.

Karar alma, hem hızlı ve akılcı düşünme yeteneğini hem de (görme, işitme, koklama, vs. gibi) duyuların kavramcı kullanımını gerektirir. Bu fonksiyonlardan herhangi biri, şiddetli bir stresle bozulabilir<sup>68</sup>.

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Yanılabilme ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir. Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz odası uygulamasının bir amacı da, karar almada ekip

<sup>67</sup> Jonathan L. Bernstein, *The Ten Steps Of Crisis Communications*, <http://www.crisisnavigator.org>., 30.11.2003

<sup>68</sup> Lars Weisæth Qistein Knudsen and Arnfinn Tønnessen, ‘Technological disasters crisis management and leadership stress’, *Journal of Hazardous Materials* Volume 93 issue 1 1 July 2002, Pages 33-45

çalışmasından yararlanmaktadır. Kriz dönemlerinde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanma ağırlıklı, çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir. Öte yandan , kriz dönmlerimde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmemektir.

#### 1.2.3.2.3.1. Stres Altında Karar Almak

Bir organizmanın stres tepkileri şu şekilde sıralanabilir:

Sübjektif, yani öznel seviye, yaşama için fiziksel tehditler ile kişinin kendine olan saygısı için psikolojik tehditlere karşı sert ve etkili cevaplardır. Korku, öfke, şaşkınlık, çaresizlik, ümitsizlik, cesaret, iyimserlik, vs gibi olgular bunlara örnek gösterilebilir<sup>69</sup>.

1. Fiziki mukabele, nöro-müsküler sistemde, (aşırı hareketlilik, titreme, sendeleme, yorgunluk, kabızlık, felç, ses kısıklığı, vs) kardiyovasküler sistemde ( çarpıntı, yorgunluk, halsizlik, bayılma, vs.), solunum sisteminde (nefes darlığı, hiper ventilasyon) ve gastrointestinal , yani mide ve bağırsak sisteminde (akut ishal, kusma, mide bulantısı gibi) kendini gösterir. Tarifi yapılan kritik durumda, başlıca tepkiler fiziki yapıdadır ve bir göreve yöneliktir. Taktik yönetim eksikliği nedeniyle, spontane bir liderlik de ortaya çıkmaz.

2. Psikolojik tepkiler söz konusu olduğunda, her kişi, şiddetli strese karşı daha istikrarlı olan karakteristik bir tepki türüne sahipmiş gibi gözükür. Böylece, stresli kişi ellerinin titremesi nedeniyle yazı yazmada zorluk çekiyor veya halsizlik nedeniyle karar alma ve işine konsantre olmada zorlanıyorsa, bu psikolojik tepkilerin, daha sonra bir kriz meydana geldiğinde de bir sorun olarak ortaya çıkması beklenebilir. Böylece, kişi uyum zorluğu çeken tepkilerini kontrol konusunda kendi kendini eğitebilir. Yukarıda anılan fiziksel tepkiler, eğer siz, bütün fiziki gerginlikleri, fiziksel yorgunluklara kanalize edebilen bir görev yerine, personel yerleşiminde idari ve koordinasyon görevi üstlenmişseniz daha da can sıkıcı olur.

Bir kriz veya afet anında yönetimden sorumlu liderlerin çok sık olarak karşılaştıkları problemlerden biri de , onun yalnızca iç gerilimini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda gerçekten bir şeyler yaptığı hissini veren-- fakat kaçınılmaz olarak yönetim grubu veya personelini " başsız" bırakan, kelimesi kelimesine söylemek gerekirse, grubu lidersiz bırakan görevler olan, fiziki çalışmaya kendini verme yönündeki şiddetli dürtüdür. Kriz yönetimindeki bir lider için, bir baskı unsuruna daha harekete geçmeden tahammül gösterme yeteneğinin hayati önemi vardır. Diğer yandan,

<sup>69</sup> L. Weisæth , 'The stressors and the post-traumatic stress syndrome after an industrial disaster.' *Acta Psychiatr. Scand. Suppl.* 335 (1989), pp. 25-37

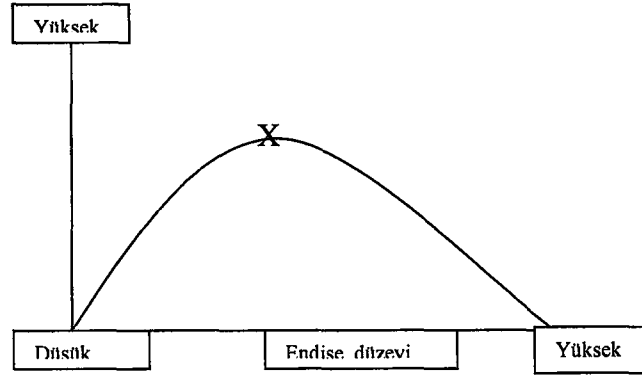
güçlü kuşkular, bir kişinin hem düşünme, hem de eyleme geçme yeteneklerini felce uğratabilir.

Ayrıca, başarısızlık korkusu ve ağır sorumluluk duygusunun çarpıcı bir etkisi vardır. Sorumluluk duygusu, kişinin fiziksel konumundan daha çok onun kendine saygısı üzerinde ciddi bir tehdittir<sup>70</sup>.

Stres eğer hafif bir etki yaparsa, bu yararlı olabilir. Ancak stresin büyük etkileri varsa bu olumsuz bir durum yaratır. Her iki kavramdaki katı tutum, kendisini, şayet kişi önce bunlara çarpmışsa, bir dizi kavram ve düşünceye bağlı kalarak ifade edilebilir. Karar almada esneklik azalır. Bu tür stereotipik bir tavır, alışlagelmiş fonksiyonların yerine getirilmesi eğilimlerinde görülebilir. Kavramsal düzeyde bu beklenen ve alışılmış olayların yeni ve bilinmeyen bir olay olarak yorumlama eğilimi göze çarpar.

Karar vericinin stres içinde bulunması, kararları etkileyerek performansının düşmesine neden olabilir. Krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu hatırlanmalıdır<sup>71</sup>. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye, bireyselliğe veya varoluşa yönelik bir tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur. Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa stres azalabilir. Özel veya örgütsel amaçlara ulaşmak, takdir toplamak v.b. için fırsat yaratılmıştır.

Stres altında karar almada optimal noktanın belirlenmesi endişe ve performans düzeyi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu ilişki Şekil 1.3.' te gösterilmiştir



Şekil 1.3. Performans ve Endişe Eğrisi

Kaynak: Steven Fink, **Crisis Management, Planning For The İnevitabile**, Amacom Yayını , Usa,1986, Ss:135

<sup>70</sup> Q. Knudsen, **Mission: The Former Yugoslavia**, UniPub Akademika, Oslo, 1999.

<sup>70</sup> Tüz, a.g.e., ss: 111

<sup>71</sup> Tüz, a.g.e., ss: 111

Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumunda ise probleme gereken dikkatin verilmediği gibi bir ortam söz konusudur. Bu nedenle doğru karar alma açısından aşırı stresin yanı sıra, tamamen stresten uzak olma da istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, düzeyi gittikçe artarak, en yüksek performans düzeyinin yakalandığı noktadır.

Stres altında karar almada izlenebilecek beş yol vardır.<sup>72</sup>

1. İhtiyat stratejisi: Karar alıcı objektif olarak bilgiyi toplar, değerlendirir. Olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.
2. Sabit strateji: Bu stratejiyi kullanan kişi, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarını devam eder.
3. Mücadelesiz değişim stratejisi: Karar alıcının yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.
4. Savunmacı kaçınma stratejisi: Bu yöntemde karar alıcı, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
5. Aşırı ihtiyat stratejisi: Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. bir alternatiften diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken, yangın, sel, kasırga gibi durumlardaki panik halini yaşar.

Kriz şartlarında stres altında karar almada ihtiyat stratejisi doğru, diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir. Kriz şartlarında karar alırken, stres nedeniyle yanlış stratejilere yönelmemek için şunlar yapılabilir:

1. Kriz yönetim planı hazırlamak, ortam baskısını önemli ölçüde azaltır.
2. Mümkünse boşlukta kalan kararlar alınmamalıdır. Krizde kendini izole eden kişi, gerçeklerden uzaklaşarak aşırı ihtiyat durumuna girer. Bu nedenle kritik kararların ekip olarak alınması uygundur.
3. Karar almada, özenli olarak tüm bilgiler araştırılmalı, bilgiler abartma yapmadan kullanılmalı ve tüm alternatifler değerlendirilerek karar alınmalıdır.

---

<sup>72</sup> Tüz, a.g.e., ss: 112



#### 1.2.3.2.3.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici karar analizine göre bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturularak karar ulaşılabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak , krizle ilgili çeşitli değerlerin ( çeşitli stratejilerin, bu stratejilere ulaşmak için kullanılabilecek araçların ve bunların sonuçlarının) sayılaştırılmasına yöneliktir. Bu analizden yararlanılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir. Kriz öncesi dönemde krize karşı stratejik planlama yapılması amacıyla kullanılabileceği gibi, kriz anında kriz yönetim planında adı geçen stratejilerin geliştirilmesi amacıyla da kullanılabilir<sup>73</sup>.

Öte yandan , son yıllarda karar analizi yöntemleriyle çalışmanın , işletmenin yaratıcılığını köreltiliği, değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve sürecin uzun olması nedeniyle bıktırıcılık taşıyacağı öne sürülmektedir. Bu teknikler yerine, sezgiler temelinde kurulmuş olan stratejik düşünme yönteminin de kullanılabileceği, farklı bir yaklaşım olarak önerilmektedir.

Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu problemleri erteleyerek bir başka zaman dilimine taşımaktadır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığı için, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır.

Sonuç olarak yönetici, krizi ya da başka zaman dilimine taşımaya çalışarak kararı erteleyecek ya da sezgilerine göre veya karar analizinden yararlanılarak hemen karar alacaktır. Karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir.

Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir: Stratejik Düşünme Yöntemi, Beyin Fırtınası Yöntemi, DELPHİ Yöntemi Ve Karar Konferansı Yöntemi.

---

<sup>73</sup> Tüz, a.g.e., ss: 114



1. Stratejik Düşünme Yöntemi: Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri Pazar araştırmacılığının 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 basmaklar halinde somutlaştırılarak 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.

2. Beyin Fırtınası Yöntemi: Yeni mamul geliştirmeden , kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkanı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem , yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır. Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan , düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere üyelere açıklar ve hızlı bir biçimde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha 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 yöntemidir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir:

1. Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
2. Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
3. Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.
4. Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.

5. Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmalıdır.
6. Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
7. Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
8. Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.
9. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

3. DELPHİ Yöntemi: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder<sup>74</sup>. DELPHİ yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir<sup>75</sup>.

DELPHİ yöntemi klasik toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları denetler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olarak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar %10' ar 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

<sup>74</sup> Can Aktan, Stratejik Yönetim Araçları, www.canaktan.org, 29.11.2003

<sup>75</sup> Tüz, a.g.e., ss: 118

sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuza kadar tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.

4. Karar Konferansı Yöntemi: Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz, slayt, bilgisayar, ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programı hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dahil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılığısına düşen kişileri yönlendirerek doğru kararlara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir. Karar konferansı yöntemine göre , kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir:

1. Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.

2. Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılacak karar analizi yöntemlerinden , karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.

3. Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.<sup>76</sup>

5. SWOT Analizi: SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S : Strength ( Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi )

W :Weakness ( Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi )

O :Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)

T :Threat ( Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler)

SWOT analizi , organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz. SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç , hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun,çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve saire tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar. Bir organizasyonda başarı için başlıca aşağıdaki unsurların bütünsel olarak analizi önem taşımaktadır:

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “müşteri analizi”; pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”; pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için “çevre analizi” ve saire dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir. Bunun dışında organizasyonun kendi iç durumunu tespit için “performans analizi”; “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” vesaire analizlerin yapılması önem taşımaktadır. Aşağıda tüm bu analizler sistematik olarak ortaya konulmuştur

---

<sup>76</sup> Tüz, a.g.e., ss:120

SWOT analizinde çevre kavramını yukarıda sadece demografi ,teknoloji ve devlet ile olan ilişkilerin analizi şeklinde ele aldık. Oysa, SWOT analizinin en geniş anlamda iç ve dış çevrenin analiz edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonun kendi iç çevresi denildiğinde bundan organizasyon sahip ve yöneticilerinin, çalışanların, organizasyon kültürünün analiz edilmesi anlaşılır. Faaliyet çevresi ise organizasyonun faaliyet bulunduğu sektörde ilişkide bulunduğu kişi, kurum ve kurallar yer alır. Örneğin faaliyet çevresi , müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar ve devlet regülasyonlarını kapsar. Dış çevre ise organizasyonun kendi iç çevresi ve faaliyet çevresi dışında kalan alanı kapsar. Makro ekonomik ortam, uluslararası çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre, demografik çevre dışsal çevrenin kapsamına girer.<sup>77</sup>

#### 1.2.3.2.4. Denge Durumuna Dönüş

Daha önceden de belirtildiği gibi, kriz, örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçlar yaratır. Bu olumsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ve örgütün tekrar denge durumuna dönmesi uzun bir zaman alır. Bu olumsuzlukların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işletme yöneticilerinin sorması gereken sorulardan bazıları şunlardır<sup>78</sup>:

1. İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir?
2. Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

İşte krizin ortadan kaldırılmasından sonra karşılaşılan, örgüt üyeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güvenin sarsılması vb. gibi olumsuz sonuçların giderilmesi, kriz yönetiminin diğer çabalarını oluşturur.

#### 1.2.3.2.5.Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, organizasyonun kendi tecrübelerinden ve diğer organizasyonların tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu organizasyon bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez. Yani krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada, gerekli yeteneği gösteremez ve bunun sonucu olarak eski yaraların yeniden açılmasına neden olur. Şurası asla göz ardı edilmemelidir ki, hiçbir organizasyon bütün krizleri önleyemez, fakat her organizasyon, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini

<sup>77</sup> C.C.Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul: TÜGİAD Yayını,1999.



azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir<sup>79</sup>. Bu da ancak krizlerden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir. Kriz yönetimi karmaşık ve disiplinler arası bir yaklaşımdır. Bu nedenle, krizle başa çıkmak için kalite geliştirmek maksadıyla oluşturulan, kalite çemberi uygulamalarına benzer bir "kriz önleme ve yönetme ekibi" oluşturulur ve kriz yönetimi ekibi, sürekli olarak yeni gelişmelere uygun olarak eğitilir.

Kriz süreciyle ilgili yürütülmesi gereken faaliyetleri tekrar hatırlayacak olursak, kriz yönetiminde önce hemen hemen tüm kriz türlerinde, erken uyarı sinyalleri alınır değerlendirilir ve harekete geçilir ise krize düşmeden önleme faaliyeti gerçekleşmiş olur. Bundan bir sonraki aşama, uyarı ikazının alınmasıyla eş zamanlı olarak araştırma ve önleme faaliyetlerine girişmektir. Bunu takip eden aşama da zarar kontrol altına alma aşamasıdır. Krize en iyi hazırlığın yapılması durumunda bile, tam bir kontrol imkansızdır. Zararı kontrol altına almanın amacı, krizin daha fazla yayılmasını önlemektir. Bunu takip eden aşama krizin olumlu yönlerinin saptanması aşamasıdır. Kayıp ve korku krizlerini, fırsat ve kazanç krizine dönüştürmek, krizin olumlu yanlarını saptamak ve değerlendirmekle mümkündür. Bunu takip eden aşama ise iyileştirme aşamasıdır. İyileştirme aşamasının öncelikli amacı, müşterileri bir kayba uğratmayacak ve mümkün olduğu kadar, faaliyetlerin normal bir biçimde yürütmesini sağlamaktır. Son aşama öğrenmedir; yani krizden dersler çıkarma aşamasıdır. İdeal olarak bir öğrenme faaliyeti suçlamaksızın kritik etmeyi ve yeniden gözden geçirmeyi gerektirir. Krize hazırlıklı organizasyonlar, bu aşamaları başarılı bir biçimde geçirerek krizden güçlenerek çıkarlar<sup>80</sup>.

### 1.2.3.3. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir.

#### 1.2.3.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Şu soruların cevaplanması ile bu anlaşılacaktır<sup>81</sup>:

---

<sup>78</sup> Haşit, a.g.e., ss:70

<sup>79</sup> Mitroff-Christine, Pearson a.g.e.. p. 13

<sup>80</sup> Ian I. Mitroff; "Crisis Management and Environmentalism: A.Natural Fit" California Management 1994.

<sup>81</sup> Jeffrey Caponigro, *The Crisis Counselor*, Contemporary Books, Chicago,2000,s 244

1. Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?,
2. Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?
3. Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?
4. Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.

#### 1.2.3.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizin bitmesi her şeyi bırakıp rahatlamak anlamına gelmemelidir. Yöneticiler ve kriz ekibi şu konuları ele almalıdır<sup>82</sup>:

1. Kriz deneyiminden neler öğrenildiği kritik edilir ve bir sonraki sefer için stratejiler, taktikler, personel, tedarikçiler konusunda gerekli düzenlemeler yapılır.
2. Krize hazırlık derecesinin yükseltilmesi ile ilgili gereken materyaller, sözcülerin ve diğer kurumların eğitimi, kaynakların ve deneyimlerin artırılması gibi diğer yollar belirlenir.
3. Kriz yönetim aşamaları yeniden gözden geçirilir ( Zayıflıkların belirlenmesi, problemlerin krize dönüşmesini önlemek için çalışmak ve kriz durumunda ne yapılacağını planlamak).
4. İlgili kişilerin güvenini kuvvetlendirmek işletmenin halkla ilişkiler programını harekete geçirmek.

#### 1.2.3.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

#### 1.2.3.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır.

---

<sup>82</sup> Caponigro, e.g.e., s. 244





Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır<sup>83</sup>:

1. Kriz ekibi hazırlamak
2. Erken uyarı sistemi kurmak
3. Planlı değişim yapmak
4. Eğitime yatırım yapmaktır.

#### 1.2.3.3.5. Krizin Yıkıcı Etkilerinden Korunma

Organizasyonlarda kriz yönetim kültürünün sürdürülmesi ve çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, medya ve diğerlerinin gözünde itibarın korunması gereklidir. İşletmede kriz yönetim kültürünün kurulup sürdürülmesi için; en azından yılda bir kez zayıflık analizi, işletmenin itibarı konusunda yıllık araştırma, ikaz sinyallerinin krizi ateşlemesini engellemek için çalışma, kriz olmayan zamanlarda dahi kriz yönetim takımıyla toplantılar yapılmalıdır. Kriz yönetim faaliyetlerine bütçe ayrılmalıdır. Sözcünün rutin ve zor soruları cevaplayabilecek ve önemli mesajları iletebilecek şekilde iyi eğitilmiş olması, kriz yönetim planı ve el kitaplarının güncelleştirilmesi ve bunlardan sorumlu olanların uygun eğitimi alması sağlanmalıdır<sup>84</sup>.

Yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin %40' ı son 12 aylık dönemde, %20' si ise hiçbir zaman kriz yönetim planlarını gözden geçirmemişlerdir<sup>85</sup>.

İşletmenin aşırı güvenlik hissine girmesi engellenmeli, itibarın korunmasına öncelik verilmelidir. Krizde iletişimin ve kriz yönetiminin uzun süreli etkileri anlaşılmalı, kişilerin bunları hatırlayacağı ve kaybedilmiş güven ve itibarın tekrar sağlanmasının zor olacağı unutulmamalıdır. Çalışanlara kararları sadece söylemek yerine nasıl alındığı açıklanmalıdır. Eğer bir hata yapıldıysa hata kabul edilmeli, düzeltilmesi için atılan adımlar açıklanmalı ve bir daha tekrar etmeyeceğinden emin olunmalıdır. Oluşan herhangi bir krizin detaylı bir kritiği yapılmalıdır. Kriz olmayan zamanlarda medya mensuplarıyla iletişim sağlanarak onların güvenleri kazanılmalıdır.

<sup>83</sup> Philip B. Tack, **Kriz zamanı yönetimi**, çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 89

<sup>84</sup> Caponigro, e.g.e., s. 253

<sup>85</sup> 'Companies Run Risk Of Flouting New Regulations' **Personnel Today**, 15.10.2003, S.1

#### 1.2.4. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI

Krizi karşılama ve cevap vermede, işletmenin beşeri gücünün kapasitesi oldukça önemlidir. Çünkü bir işletmenin krize nasıl cevap vereceği, yönetici ve çalışanların krizden kaynaklanan gerilime nasıl cevap vereceğine bağlıdır.

Krizin ortaya çıkmasıyla çalışanlar üzerinde krizin türüne göre psikolojik bir telaş, heyecan ve geri çekilme veya tempoyu artırma, hızlanma ve güven artışı olacaktır. Çalışanların daha sonraki dönemde krize cevabı aktif veya pasif nitelikte olabilir. Pasif nitelikteki cevaplarda kişiler, durumu önemsemez ve problemin çözümünü tehir eder. Aktif tutumlarda ise, iç ve dış stratejiler yeniden tanımlanır. Belirlenen stratejilerin uygulanması, beraberinde basan ve başarısızlığı ortaya çıkarır.

Krizle karşılaşma durumunda işletmelerde, çalışanların cevaplarıyla örgütün özellikleri (yapısı, merkezileşme derecesi, grup bağımlılığı,... vs.) cevabı belirleyici rol oynar. Daha önce ifade edildiği gibi, yönetimin başarısızlığı sonucunda ortaya çıkan krizlerde yönetimde merkezileşme artar (dış çevre krizlerinde merkezileşme derecesinde bir değişiklik olmayabilir). Daha sonraki dönemlerde işletmede çalışanların geliştirilmesi veya değiştirilmesi, yeni pazar ve teknolojilere yönelme, sistemden daha fazla bilgi toplamaya çalışma çabaları yoğunlaşır. Nihayet uzun dönemde yapının değiştirilmesi, karar süreçlerinin geliştirilmesi çalışmaları ön plâna çıkarır. Kriz yönetiminde, çalışanların ve dolayısıyla yönetimin başarıyla cevap verebilmesi için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözmeye ve örgütü geliştirmeye yönelik çabaları kapsar. Şimdi bu mekanizmaları kısa kısa inceleyelim.

##### 1.2.4.1. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, firmaların basan durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler, nicelik olarak belirlenebilir. Erken uyarı sistemi; mali oranlardan hareketle, işletmenin basan durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir. Sistemin amaçları şunlardır:

- 1) Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- 2) Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- 3) Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,

- 4) Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- 5) Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- 6) Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunların arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Erken uyan sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar çevre analizi, plân ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyan sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlem kısaca şöyle uygulanabilir:

Erken uyan sisteminde, öncelikle çevrede aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olmak üzere gruplandırılır. Gruplandırmada işletmelerin aynı sektörde yer almalarına, birbirine yakın aktif büyüklüğüne sahip olmalarına ve basan veya başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilmelidir.

Sonraki safhada seçilen işletmelerin bilanço ve kâr-zarar cetvellerinden mali oranlar hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.

Daha sonra her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranının başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaşmaya başladığı tespit edilecektir.

Nihayet, bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama, gelecekteki krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda yardımcı olacaktır<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Dinçer, a.g.e., ss.337-338

#### 1.2.4.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Örgütlerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde; varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları, sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır.

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat veya tehlikeler, örgütlerin krizle karşılaşmalarında önemli bir etkidir. Bu bakımdan, örgütle çevresinin bir bütün olarak ele alınması, çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde incelenmesi ile örgütün üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek uygun stratejilerin geliştirilmesi son derece önemlidir. Dış çevreden kaynaklanan değişimlerin yarattığı fırsat ve tehlikelerin örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla bağdaştırılması, krizin ortaya çıkmasını büyük ölçüde engelleyecektir.

Çevrenin analiz edilmesi ile, örgütü ilgilendiren değişimlerin hızını ve doğrultusunu tahmin ederek geleceğe yönelik kararların uygulanması mümkün olur<sup>87</sup>. Çevre analizi ile ilgili olarak, önce uluslararası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimler incelenerek, faaliyet alanı üzerinde gelecekteki etkileri araştırılır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek, kritik başarı faktörleri belirlenir. Kritik başarı faktörlerinin tüm faaliyet kolları ve sanayiler için aynı olmaması böyle bir analizi zorunlu hale getirmektedir. Son olarak işletmenin faaliyet kolundaki yeri belirlenerek, rekabet faktörleri tanımlanır, güçlü yönleri ortaya çıkarılır ve gerçek veya potansiyel rakipleri saptanır.

Dış çevre analizi, her ne kadar amaçlara ulaşmada, alternatif stratejileri belirlemeye hizmet etse de, uygun stratejinin seçimi için işletmenin kaynak ve kapasitesinin doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan, dış çevre analizi kadar, bu analizi destekleyecek bir işletme analizine de gerek duyulur.

İşletmelerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmeleri; fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditleri asgari düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Krizin, işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda ortaya çıktığı hatırlanacak olursa, iç ve dış çevre analizinin, krizi engelleyici rolü daha iyi kavranabilir.

---

<sup>87</sup> Rüşü Bozkurt; "Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları", Dünya Gazetesi, 10-11 Şubat 1987

#### 1.2.4.3. Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlama

Planlamayı, bir veya birden fazla amaç saptayarak, bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespit olarak tanımlayabiliriz<sup>88</sup>. Plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Plan, bugünden geleceğe nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar plandır; dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için gösterilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Dolayısıyla, plan bir sonuç iken planlama bir süreçtir. Veya planlama, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılmasıdır<sup>89</sup>. Planlama örgütsel amaçların elde edilmesi için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda örgütlerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Genel olarak plan, bulunduğumuz yerle ulaşmak istediğimiz yer arasındaki köprüdür. Planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır.

Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemler saptanır. Etkili planlama tamamlanmamış planlamadır. Bir kriz olasılığına karşı yapılan plan, salt bir yazılı belge olmamalıdır. Üst kademe tarafından hazırlanıp sunulan böyle bir bildiri, alt kademeleri dışarıda bıraktığı için pek hoş karşılanmayacaktır. Daha kötüsü, acil durum ortaya çıktığında böyle bir plan, fazla katı ve yetersiz kalacaktır. En iyi plan, genel çizgileri ile düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları esnek olmalıdır. Eğer plandaki esneklik, krizle birlikte ortaya çıkan yeni durumları karşılamaya yetmiyorsa, bu kez değişim planları veya acil çözüm planları devreye sokulmalıdır.

#### 1.2.4.4. Esnek ve Organik Örgüt Yapısı

Çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmede, örgüt yapısının esnekliği önemli bir rol oynamaktadır. Çevre karışık ve belirsizse, organik örgütlerin uyum şansı daha fazla olmaktadır. Bu açıdan resmi yetkiden daha çok uzmanlığın önemli olduğu, dış çevreyle ilgili ilişkilerin birçok kişi tarafından yürütüldüğü, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen bir örgüt yapısının ve buna uygun açık bir

<sup>88</sup> Kemal Tosun; *İşletme Yönetimi*, Cilt. 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1974, s. 45

<sup>89</sup> Harold Koontz.-O'Donnell, Cyrill; *Principle of Management, an Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book Company, 1964, s., 71

kültürün geliştirilmesi gerekir. Ayrıca işletme içindeki gayri-resmi yapının, organik örgüt yapısıyla bütünleşebilecek bir şekilde düzenlenmesi lazımdır.

Organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları, matriks örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır.

Geçici çalışma grupları, örgüt yapısındaki katılığı gidermede oldukça etkili bir tekniktir. Normal işlerine ilave olarak yeni gruplarla yürütülecek görevler, çalışanlarda gerilimi azaltmada ve başarı güdüsünü teşvik etmede faydalı olacaktır.

Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleriyle işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı veya belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Mesela kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olabilir. Matriks örgütler, geçici ve bağımsız çalışma gruplarının daha gelişmiş şeklidir. Matriks örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlar ile üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir örgütlenme yöntemidir. Bu tip örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken projelerde söz konusu olmaktadır<sup>90</sup>.

#### 1.2.4.5. Tutum Araştırmaları ve Geri besleme (Survey feedback)

Kriz yönetiminde çevreye uyum tekniği olarak kullanılabilen tutum araştırmaları ve geri besleme, tüm örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte (her kademedeki kişi ve gruplara) yansıtma sürecidir. Bu teknik, işletmenin belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin, yerinde kullanıldığı zaman değişiklik yapmada güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Dolayısıyla elde edilen veriler, sadece tepe yönetimine bilgi veren veya alt kademelerde sık sık çıkan problemleri çözmek için kullanılan bir araç olarak görülmez. Toplanan, bilgiler, gruba tekrar geri beslenir ve bu daha çok basan seviyesi düşük çalışma gruplarına ağırlık verilerek yapılır. Böylece örgüt içindeki gruplar, aldıkları geri besleme verilerini, problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının geliştirilmesinde kullanırlar.

---

<sup>90</sup> Ömer Dinçer; **Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdahale Teknikleri**, M.Ü.İİBF, Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması, İstanbul, 1988, s.17-19 ve 32-34



"Verilerin toplanması", "geri besleme oturumları" ve "süreç analizi" olmak üzere üç temel ögeden oluşan tutum araştırması ve geri besleme sürecinde şu safhalar yer almaktadır:

- 1) Hazırlık plânlarının yapılması: Bu safhada tepe yönetiminin gönüllü katılımı ile veri toplamada kullanılacak araç ve yöntemler belirlenir,
- 2) Belirlenen araç ve yöntemlerle gerekli bilgi ve veriler toplanır,
- 3) Daha sonra bilgi ve veriler, bir uzman tarafından incelenerek tasnifi edilir, sıralanır ve özetlenir,
- 4) Araştırma verilerinin sonuçları, çalışma grubuna veya tüm çalışanlara geri beslenir. Bu süreç özellikle tepe yönetiminden başlar ve en alt kademe ye kadar bir dizi konferansla devam eder.
- 5) Her üst, kendi astlarıyla verilerin tartışıldığı toplantılar yapar. Bu toplantılarda veriler yorumlanır ve değişiklikler plânlanır.

#### 1.2.4.6. Örgüt Geliştirme

Örgüt Geliştirme (ÖG), tüm örgüt sisteminin etkililik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik plânlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.

Beşeri kaynakların üç türlü kabiliyetinden söz edilebilir: iş yapabilme kabiliyeti, iş yaptırabilme kabiliyeti, anlama ve kavramları kullanabilme kabiliyeti. ÖG, bu kabiliyetleri geliştirerek, optimal bir şekilde değerlendirmeyi ve işletmenin problemlerini çözerek, kaynaklarını azami ölçüde kullanmayı amaç edinmektedir.

Daha dar bir çerçevede ÖG' nin amaçları, işletmenin problemlerinin teşhisine göre değişiklikler gösterecektir.<sup>91</sup> Bazı tipik amaçlar şöyle sıralanabilir;

- 1) İşletmede çalışanlar arasındaki destek ve güveni artırma,
- 2) Görünmeyen problemleri açığa çıkararak, bunları hem grup içinde hem de gruplar arasında tartışarak çözüme kavuşturma,
- 3) Herhangi bir mevkie ait yetki, bilgi ve uzmanlığı güçlendirme,

<sup>91</sup> Wendell L. French; 'Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies,' **California Management Review**, 1969, s. 23



- 4) Açık haberleşmeyi gerçekleştirmek. Yatay, dikey ve çapraz olarak geliştirme,
- 5) Çalışma gruplarına örgüt amaçlarını benimseme duygusu verme,
- 6) Plânlamada ve plânın uygulanmasında kişi ve grupların sorumluluğunu artırma,
- 7) İşletmede sık sık çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturma.

Bütün bu amaçlar, nihai olarak işletmenin kendisini yenileyebilme kapasitesini artırmaya, çevreye uyumunu sağlamaya ve değişikliklere karşı dengesini koruyabilen organik örgütler oluşturmaya yöneliktir.

ÖG' de örgütün yapısı ve süreçlerine yönelik olarak hem bilgi toplamaya hem de çözümler geliştirmeye uygun birçok teknik kullanılmaktadır. Matris Örgütler, Problem Teşhis Toplantısı, Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği, Sosyo-Teknik Sistemler, Amaçlara Göre Yönetim, Kalite Çemberleri, Kazanç Paylaşma Plânları, Duyarlık Eğitimi, Takım Kurma, Esnek Çalışma Saatleri, Rol Analiz Tekniği gibi. Bu teknikler, işletmedeki problemin teşhisine göre seçilerek kullanılırlar.

Bir ÖG süreci, genel olarak beş safhadan oluşmaktadır: İlk safha dış çevredeki değişikliklerin veya iç yetersizliklerin hissedilmesi, krizin sinyallerinin alınmasıyla başlar. Bu safhada işletmenin dengesi bozulmaya başlamıştır. ÖG ile ilgili ön hazırlıklar yapılır. Sorumlular tespit edilir ve değişme uzmanlarıyla işbirliği yapılır.

İkinci safha bilgi toplama safhasıdır, ilgili kişi ve gruplarla irtibat kurulur, işletme içinde ortaya çıkan problemlerin yerleri, sebepleri ve özellikleri araştırılır. Ayrıca çevrenin ortaya çıkardığı yeni durumlar yöneticilerin bunlar hakkındaki görüşleri, çatışmaların ve çevre ile işletme arasındaki açıklığın tanımlanması ve değişiklik yapmanın zorlukları belirlenmeye çalışılır.

Üçüncü safhada teşhis ve plânlama yapılır. Problem tanımlanır, çalışma grupları problem üzerinde tartışır. Hangi müdahale tekniğinin kullanılacağı tespit edilir.

Daha sonra hazırlanan plâna göre belirlenen zaman ve şekilde harekete geçilir. Uygulamanın başarılı olması için gerekli tedbirler alınır.

Son safha ise, yapılan çalışmaların sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgilidir, işletmenin yeni denge durumu korunmaya çalışılır.

ÖG süreci bittiği anda bilgi toplama faaliyetiyle yeniden başlar. Böylece yönetim sürekli olarak kendini inceleme, çevresini gözleme, kapasitesini artırma ve uyum kabiliyetlerini geliştirme imkanı bulacaktır<sup>92</sup>.

#### 1.2.4.7. Hatalardan Ders Almak Ve Krizi Önlemek

Çok küçük olsa da bir liderin yapacağı yanlış bir karar ciddi bir krize yol açabilir. Yöneticiler için en önemli stres faktörünün hata yapma korkusu olduğuna şüphe yoktur. Fakat işletmeler bu hatalarla başa çıkmalıdır. Tüm bunlara rağmen yapılan hatalardan alınan derslerin akılda tutulması liderlere işletmeyi geliştirme şansı tanır. İşletmeler hataları, sonuçları elde tutacak kadar önce tanımlamayı öğrenirlerse, bunlardan daha çok şey öğrenebilirler.

1992 ve 1995 yılları arasında Alman işletmelerindeki tüm seviyelerden 1823 çalışana en büyük korkuları sorulduğunda en sık ifade edilen 11 korku aşağıya sıralanmıştır:

Tablo 1.3 Korkuların listesi

Korku	Sorulan kişilerin yüzdesi
İşini kaybetme	%67,6
Hastalık veya kaza	%67,4
Hata yapma	%59,0
Dikkate alınmama ve kabul görmeme	%50,4
Rakipler	%30,2
Otoritenin kaybı	%28,2
Değişim	%27,3
Zayıflık, adil olamama	%20,4
Yanlış bilgi	%15,3
Önemsiz olma	%11,4
Hareket alanının arttırılması	%8,3

Kaynak: Winfried Panse, Wolfgang Stegman, **Konsenfaktor Angst**, Landsberg/Lech, 2 nd Edition,1997

Korkularla başa çıkmanın ilk adımı onları tanımlamaktır. İkinci basamak onlarla başa çıkma stratejileri geliştirilmektir. Üçüncü genel korku konusu olan

<sup>92</sup> Dinçer, a.g.e.,ss.341-344

'hata yapmaya' karşı bir strateji geliştirilmelidir. İşletmeler krizde iken bu korku ( beraberinde işini kaybetme korkusu) kuşkusuz en önemli olanıdır.

#### 1.2.4.7.1. Hatalardan Ders Alma

Hata yapan yöneticiler genellikle ilk tepki olarak negatif bir düşünce ve duygu içine girerler. Kararsız olurlar ve kendilerine olan güvenlerini kaybederler ve yeni şeyler denemekten korkarlar. Bu şekilde davranılırsa hatalardan , başarılarından daha çok ders alma fikri suya düşer. Hatalar gelişme için fırsat sağlar. Bunlar önemli becerilerdir. En önemlisi: rakibinden daha önce hata yapmalı ve rakibinden daha önce hatalarından ders alınmalıdır. Deyimdeki gibi 'Hatalarınızı kutlayın'

##### 1. Aşama: Projeler başlamadan önce hatalarınızı tanımlayın:

Hazırlık safhasında hataya yol açabilecek her şey listeye yazılmalıdır. Listedeki her madde potansiyel hataları önlemek için dikkatlice kontrol edilmeli ve her şey ayarlanmalıdır. Eğer ayrıntılı incelemede , riskin çok yüksek olduğu ortaya çıkarsa, proje tekrar planlanmalı veya gerekiyorsa iptal edilmelidir.

##### 2. Aşama: Hataları zamanında kabul etme:

Hataları tespit etmek onları yapmaktan daha önemlidir. Sonuçtaki zararları azaltmanın en iyi yolu sonuçlara dahil olan her kademeyi zamanında bilgilendirmektir. Zamanında' nın anlamı herkes dedikodulardan etkilenmeden ve yanlış kararlara yönelmeden öncedir. Açık ve dürüst olmak için bazı retorik özellikler gereklidir. 'Hepsi benim hatam' gibi ifadeler gerçekte çok faydalı değildir. Özsaygıdaki azalma bazılarını bu insanları demoralize etmeleri için cesaretlendirir.

##### 3. Aşama: Hataları gelişim olarak görme:

Hata yapmak yeni şeyler denemek demektir. Projenin erken safhalarında hata yapmak bütün projeyi tehdit etmeden önce yeni alternatifler bulmaktır. Bazı projeler başarısız olur çünkü; bir kere yanlış yol seçildiğinde, seçilen yolun başarısızlığa götüreceği açık olmasına rağmen, hiç kimsenin kendisini bütün her şeyi durdurabilecek kadar cesur hissetmemesidir.

##### 4. Aşama: Hataları tam olarak analiz etmek:

Microsoft içinde hatalar hesaba katılmıştır<sup>93</sup>. Bu şirkette hiç kimse başarılı olamamıştır( Thielen raporları), geçmişte bir yada daha fazla büyük hata yapmamıştır

<sup>93</sup> David Thielen, *The 12 simple secrets of microsoft*, MvGrowhill, 1999

fakat birinin inanılmaz hatalar ile yetersizlik veya aptallıktan kaynaklanan hatalar arasında fark yaratması zorunludur. Burada her yanlışın neden meydana geldiğini ortaya çıkarmak önemlidir. Hatalar yeteri kadar erken tanımlanıp ortaya çıkartılır ve giderilebilirse sistemde meydana gelebilecek büyük hasar önlenir.

#### 5. Aşama: 'Karar anı' nda öğrenmek:

Karar anı hata yapıldıktan sonraki en önemli andır. Herkesin, etkileri hala taze iken hataları analiz etme metodu olmalıdır. Değişimin mevcut olduğu hızlı büyüyen işletmelerde hatalar sıkça meydana gelir. Bu normaldir. Hataları düzenli olarak denetleyen bir yönetim, bunların tekrar olmaması için güzel yöntemler kullanır. Büyük işletmelerde temizlik çok sık yapılmamalıdır. Bireysel koçluk sistemiyle, hata yaptıktan hemen sonra herkes en önemli dersleri öğrenebilir.

#### 6. Aşama: 'Post mortem' toplantılar

Microsoft' ta (ve diğer yüksek- teknoloji işletmelerinde) bir proje bitirildiğinde bir 'post mortem' toplantısı yapılır. Birçok durumda kötü ve iyi giden tüm olaylar detaylı olarak incelenir. Bu toplantının amacı hataya sebep olan kişiyi bulup ortaya çıkarıp yargılamak değildir. Bu toplantıların tek amacı, analizden sonra nasıl olduğunu bulmak veya gelecekte yapılacak projelerin daha iyi olmasını sağlamaktır<sup>94</sup>.

#### 1.2.4.8. Kriz Yönetimi eğitiminde multimedya kullanımı

Son araştırmalara göre, Kriz yönetimi örgütlerinin orta ve üst düzeyli olanları kriz durumları ile başa çıkabilme konusunda çok az eğitime sahipler. Bunun önemli bir nedeni kriz yönetiminin günlük rutin bir faaliyet olmaması ve günlük işletme süreçlerinin daha fazla önceliğe sahip olmasıdır. Bu nedenle, yetkililer, kriz yönetimi eğitiminin önemini bilmelerine rağmen konuya yeterli zamanı ayırmamaktadırlar. Başka bir sorun da tatbikatların çok sınırlı bir ölçekte gerçekleştirilebilmesidir. Çünkü bu tatbikatlar ya çok pahalıdır ya da uygun değildir. Bu yüzden kriz yöneticileri eğitimlerini her zaman "kağıt üzerinde" ve senaryolara bağlı rol oyunları şeklinde yapmaktadırlar. Yine de bu tür eğitimlerin bazı önemli faydaları vardır. Örneğin, çok fazla hazırlık süresine ihtiyaç vardır. Buna karşın çok ender güncellenir<sup>95</sup>.

<sup>94</sup>Wolfgang Stehling, **How to learn from mistakes and avoid crisis**, <http://www.crisisnavigator.org>, 30.11.2003

<sup>95</sup>Dirk Stolk, Daniel Alexandrian, 'Gaming and multimedia applications for environmental crisis management training' **Computers in Human Behavior**, Volume 5-6, September-November 2001, p. 627

Ayrıca, senaryolar genellikle sıklıkla başka bir bölgede geçmektedir. Bunun sonucu olarak, kriz yönetim personeli kendi bölgelerinde daha motive edici ve şartlandırıcı olabilecek bir eğitim yapamazlar. Ayrıca senaryolar az çok önceden tarif edilmiştir. Eğer kriz yönetimi personeli eğitim ekibi tarafından öngörülmemiş bir karar almaya çalışırsa, bu senaryoya uymadığı için gerçekleştirilemez. Bu eğitim görenler için çok moral bozucudur. Geçmişte, askeri dünya daha yüksek kademe hazırlıklarda benzeri problemlerle karşılaşmıştı. Savunma, bu problemi her türlü Bilgisayar Destekli Eğitim (CBT) araçları ile çözmüştür. Görev eğitimi için kullanılan simülasyonlar ve komuta merkezi tatbikatlarında kullanılan savaş oyunları bunlara örnektir.

Multimedya sağlam yapılı ve kötü yapılı problemlerin kombinasyonudur. Her ne kadar bir kriz durumunda karşılaşılan problemlerin çoğunluğu kötü yapılı olsa da multimedya seviyesinde herhangi bir bağlamda kriz yönetimine temel oluşturacak performans görevlerine dayalı birkaç adet iyi problem de vardır.

Amaç, kavramsal bilgiyi geliştirmektense öğrenimin gerçekleştiği olaylar, problemler ve durumlara odaklanmaktır. Gereçler öğrenmede başarının garanti altına alınmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yanlışlar negatif olarak değerlendirilmez, aksine anında ve ayrıntılı geri besleme ile sürekli tekrar yoluyla bir öğrenme şekli olarak kabul edilir. Değişik zorluk dereceleri olacak ise de kullanıcı istediği şekilde istediği duruma ulaşabilir. Öğretici süreci öğrencinin kontrolüne vermek motivasyonu artırır. Program, ilerlemelerini her an kontrol edebilen öğrenciler tarafından izlenen yolu kaydedecektir. Değişik öğrenme şekillerini teşvik etmek için, bireysel problem çözme görevlerine ek olarak, gereçler hakkındaki fikirleri arttırmaya yönelik grup tartışmaları düzenlenebilir. Bu faaliyet, gerçek hayattaki çatışan durumlar ile öğrencilerin takımın geri kalanı ile zayıf noktaları tartışmasını, seçenekler önermesini ve durumu analiz etmesini sağlar. Başka bir iletişimsel görevde ise öğrenciler problem çözme görevlerinde karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin fikir alışverişinde bulunabilir ve tartışabilirler. Kullanıcılar kendilerine has ilgi, tecrübe ve amaçlara sahip bireyler olduklarından motivasyon sağlanmalıdır<sup>96</sup>.

Proje motivasyon seviyesini sağlamak için şu adımları atar:

1. Programın interaktif özelliğini kullanarak dikkati çekmek: problemlerde öne sürülen zihinsel mücadeleler, videolar ve canlandırma düzenleri ve çelişen bilgi sağlama.

---

<sup>96</sup> Stolk, a.g.m., p. 628

2. Gerçek durumlara ilişkin örnekler, simülasyonlar ve sunulan malzeme veya gelecekteki ihtiyaçlara yönelik pratik uygulamalar.

3. Kullanıcının öğreneceği konuya olan yakınlığını ve özgüvenini arttırmak; seçtikleri zorluk derecesine ulaşmalarını sağlamak, daha hızlı öğrenciler için özellikle karmaşık durumlar içermek ve onlara daha karmaşık faaliyetler gerçekleştirmeleri için fırsat vermek.

Bu sistem gelecekte alışlagelmiş eğitim programlarının yerini alacağını şimdiden göstermekte, kriz eğitimi konusunda yeni bir dönem başlatacağının sinyallerini de vermektedir.

#### 1.2.4.9.Kriz Yönetimi Destek Sistemi

Bir kriz esnasında kriz yönetimi destek sistemi (CMSS; Crisis Management Support System) kullanıcılara hazırlanmak, incelemek ve anlaşmazlığı çözümlmek için yardımcı olması beklenir. Bir CMSS tasarımında, karar verenlere yardımcı olmak için:

1. Aşırı bilgi yüklenmesi ile baş edebilmek ve bilgi güvenilirliğini inceleyebilmek için büyük online veritabanlarına erişimi sağlamak
2. Önceki krizlerden ders alabilmek için olaya-dayalı muhakeme kullanarak dağıtılmış bilgi tabanlarına danışmak
3. Grup patolojileri, karar kalitesini yükseltme, ve kuruluşların felaketlerle baş edebilme istekliliklerini arttırma problemlerini azaltmak için grup karar destek sistemi (DSS) kullanmak.

Bui<sup>97</sup>, büyük ölçekli krizler ile baş edebilmek amacıyla bir kurumsal bilgisayar sistemi için araştırma projesinden bahsetmiştir. Proje İsviçre Federal Hükümeti tarafından desteklenmiş, ve kazalardan kaynaklanan radyoaktivite bulaşımına karşı kabul edilebilir tedbirlerin değerlendirilmesini yapabilmek için bir CMSS tasarımını içermekteydi. Bu projenin gerekliliği Çernobil kazasından sonra İsviçre’de doğan ekonomik ve politik facia yüzünden doğmuştur. Bunun sonucu olarak federal hükümet kriz planlaması ve idaresi ile daha pro-aktif bir görev üstlenmeye karar vermiştir<sup>98</sup>. Bui’nin araştırmaları İsveç’te ülke çapında gerçek zamanlı bir CMSS’nin kavramsal tasarımına yardımcı olmuştur.

<sup>97</sup> T. Bui, ‘Decision quality in crisis decisions,’ *Swiss Journal of Management*, October 1988

<sup>98</sup> T. Bui, A. Wicki, *The conceptual definition of a crisis management DSS for evaluating acceptable countermeasures to reduce ingestion dose after an accidental release of radioactivity*, Joint EURO/TIMS Meetings, Paris, 1990



#### 1.2.4.9.1 İş Akışı İdaresi

Katı bir işlevsel perspektiften bakınca, iş akışı işlemlerin otomasyonu ile ilgilenir. Bir iş akışı sadece bir defaya has bir işlem olabilir, bir takımın belli bir amacı gerçekleştirmek için ortak çalıştığı işbirliği yapılan bir işlem olabilir (örneğin, sistem tarifnameleri tasarımı) veya misyon kritik, işlem tarafından yönlendirilen bir üretim iş akışı olabilir. Bir işlem akışı idare uygulaması, işin başından sonuna, tüm istisna durumları kapsayan, işlemlerle ilgili bilgileri takip eden ve işlem gerçekleştikçe her örneğindeki statüsü belirler.

Verimli bir iş idaresi

1. En iyi prosedürel güzergahları belirleyebilen (seri, paralel veya koşullara bağlı) ve
2. İşlem katılımcılarının kurulan prensiplerine ve rollerine dayalı iş görevleri dengelemelerini evraklayabilen ve kuralları uygulayabilendir.

İş akışı idaresi teknolojisi insanların nasıl ortamlarda beraber çalışacaklarını planlama ve kontrol etmesi için bir mekanizma sağlar. Belli işleri dağıtım ve ilgili gerekli bilgilerin idaresi, gözlemlenmesi ve organize edilmesi için bağlantı araçları olarak görev yapar. İş akışı idaresindeki ana kavram süreçteki işlerin koordinasyonudur. Bunların idaresi sırasındaki araçlar sözlü bilgiler, insan hareketleri, evraklar, resimler, grafikler, ses ve/veya herhangi bir “bilgi” türüdür. Bu iş akışı idaresindeki geniş alan yelpazesinden ötürü, birçok tanımlamanın ortaya koyulmasına rağmen tek bir eksiksiz tanımlama bulmak zordur<sup>99</sup>. Buna rağmen, iş akışı idaresi hakkında kesin olan bir nokta esnek olmasıdır. Varolan iş adımları zinciri, yapısal bir düzende analiz edilip yazıldığında, örgütler kendi prosedürlerini inceleme veya tekrar inceleme zorunda kalırlar. Aynı zamanda aktiviteler ve ilgili bilgilerin dağıtım sayesinde kendi işlemleri hakkında daha iyi bir anlayışa sahip olurlar. Bunlara ilave olarak istisnaları veya istenilen değişiklikleri tanımlayabilir, sonra da iş zincirlerinin en iyi nasıl ifade edilip standart rutinlere dönüştürülebileceğini çözümleyebilir.

Bunlara dayalı olarak, İş akışı idaresi varolan iş akışı işlemlerini inceleyerek potansiyel dar geçitleri belirlemek için kullanılabilir. Sonuç olarak iş akışı idaresi iş idaresi gidişatlarını tekrar yapılandırıp, gereksiz kusurları ortadan kaldırmak için kullanılabilir. Buna dayanarak, bir iş akışı modeli en son uygulamadan önceki değişik örgütsel

<sup>99</sup> S. Jablonski, C. Bussler, **Workflow Management: Modeling Concepts, Architecture and Implementation**, International Thomson Computer Press, UK, 1996.



değişimleri ile deneyler yapmak ve sonuçlarını değerlendirmek için efektif bir araç sunabilir.

CMSS için neden iş akışı?

Çeşitli iş akışı idaresi özellikleri CMSS için faydalı olarak görünmektedir.

#### A. Otomasyon ve koordinasyon

Bilgisayar destekli işbirliği (CSCW) dalındaki araştırmalar, takım üyeleri arasındaki fiziksel yaklaşımlarında ne kadar önemli olduğunun altını çizmiştir. Bununla birlikte iş akışı idaresinin özelliklerinden biri de varolan ofis otomasyonunu ve evrak idaresi teknolojilerini tek bir ortam altında toplayarak sağlamlaştırmasıdır, çünkü teknoloji ve insanlar arasındaki kritik bağı çoğu zaman temsil eder. Böylece yaratıcılarına göre, özellikle İnternet teknolojisinde, teknolojideki güncel gelişmeler ışığında iş akışı idaresi sistemleri artık coğrafi güvenceyi kırmak için bir yöntem sunmakta. İş akışı analizi aynı zamanda teknolojik desteğin değerli olduğu yerleri hatta tümüyle otomasyona tabii olduğu yerleri tanımlamada yardımcı olur. Varolan yoğun insan süreçlerinden daha fazla zaman elde edilerek başarılı yol saptamaları ve sıra idaresi yeteneği daha iyi verimlilik sağlayabilir.

#### B. Görselleştirme ve Simülasyon

İlk iş akışı modelini oluşturduktan sonra potansiyel dar geçitleri veya olası bozulmaları tespit etmek için çeşitli simülasyonlar uygulanabilir. CMSS'nin durumunda, bir iş akışı modeli çeşitli CMSS işlemleri arasındaki etkileşimler, ve görevlerin ve ilgili bilginin dağılım mekanizması gibi, mümkün hareketlerin tüm dağılımını simüle edebilir. Bu simülasyon işlemi sonucu bir örgüt kendi iş/ticaret işlemleri hakkında daha iyi bir anlayışa sahip olur ve bu sayede onları daha etkin bir biçimde yeniden yapılandırır<sup>100</sup>.

Bir iş akışı modeli oluşturmanın önemli faydalarından bir tanesi, modelleme sürecinin kendisinin, örgütün içindeki işlemleri yoğun olarak tekrar düşünme fırsatı vermesidir<sup>101</sup>. Bu özellik, karar vermenin gerçekleşeceği ortamın iyi bir anlayışının gerekli olduğu başarılı bir CMSS'nin geliştirilmesinde faydalı olarak gözüktür.

<sup>100</sup> Hing-Yin Mak, Andrew P. Mallard, Tung Bui and Grace Au, 'Building Online Crisis management Support Workflow Systems,' **Decision Support Systems**, Volume 25, Issue 3, April 1999, Pages 209-224

<sup>101</sup> Hing-Yin Mak, a.g.e., s. 210

### C. Sonsuz araç birleştirmesi

Karar analiz tekniklerinin aynı zamanda kullanımı, çoklu kriter metotlarına uzman sistemler ve karar destek teknolojileri , arabulma ve grup karar verme yaklaşımlarının kullanımının, büyük ölçekli krizlerle baş edebilmek için etkili olduğu gösterilmiştir. Buna rağmen, kriz sürecinde karar verme ve iletişim görevlerinin büyüklüğü etkili bir CMSS oluşturmanın önündeki en büyük engeldir. Karar verme teknikleri İsviçre CMSS' sinde uygun seçilmiş ve gerçekleştirilmiş olsa da bilgi akışı olabileceği kadar sonsuz olmamıştır.

İş akışı idaresi sistemleri, belirlenmiş bir son teslim tarihine kadar tanımlanmış amaçları yerine getirmek amacıyla, direkt sistem tarafından veya ağ bağlantısı olmadığı durumlarda bile ulaşılabilen ilgili veri kaynakları ile birlikte kullanıcı ve sistem katılımcılarını koordine etmek için gerekli işlevleri sağlar. İş akışı idaresi aynı zamanda iş aktivitelerindeki ilerlemeyi ölçmek ve denetlemek için gerekli araçların sağlanmasını ve böylece daha iyi bir seviyede kalite kontrolü yapılmasını gerekli kılar. Bu da CMSS' de, karar verenlerin hareketlerinin sonucunu denetlemeleri için evvelki kararların sonuçları üzerine yapılan hızlı cevapların kritik olduğu durumlarda önemlidir

### D. Verimlilik

İş akışı modellemesinde, iş akışı işlemlerini yürütebilmek için bir seri kural oluşturulur. Bu kurallar görevlerin ve birleşik bilgilerin nereye girmesi gerektiğini tarif eder ve onlar ile ne yapılması gerektiğini belirler. . Bu, bir örgütün dağıtım hızı ve zamanda dağıtımını geliştirmek, ve yanlış yönlendirmeleri azaltmak için yardımcı olur. Varolan iş akışı işlemleri analiz edildikçe kusurlar ve gizli verimsizlikler ortaya çıkar, ve daha sonra makineleştirilmiş iş akışı kuralları gelişimi aracılığıyla yok edilir . İyi düşünülmüş bir iş akışı süreci aynı zamanda zaman kazancı sağlayabilir. Bu, cevap sürelerinin oluşumu açığa çıktıkça karar verene uygun tepkiyi vermesine izin verecek süreyi sağlamalı, ve en gelişmiş sistemlerin bile yararlılığını etkisiz duruma getirebilecek zamansız gecikmelerin CMSS için önemli bir gereksinimdir. Ayrıca, birçok iş akışı sistemi, elektronik bilginin hareketini ve yönlendirilmesini makineleştirmek için entegre elektronik mesajlaşma kullandıkları için bilgi süzmesinin ilave faydalarını da sağlayabilir, ve böylece verinin aşırı yüklenmesini durdurmuş olur. Bu bilgi kaynak idaresi işlevselliği, CMSS için net, zamanlı, güvenilir, geçerli ve geniş kapsamlı bilgi gerektiği yerlerde önemlidir.

#### D. Neden Action Workflow?

Action Workflow (AW) yaklaşımını yöntem analizi ve tasarımı için uyarlamamızın sebebi sadece geleneksel iş akışı idaresi yaklaşımlarında olduğu gibi form üretim ve idare etme kapasitesini kapsamaması değil, aynı zamanda hareket iş akışı döngülerinden de yararlanmasıdır.

AW yaklaşımı Winograd ve Flores tarafından kurulan, insanlar ve insanlar arası iletişim üzerine odaklanan iş akışı modellerinden biridir. Her iş akışı döngüsünde bir “müşteri” ve “yerine getiren” vardır. Döngü, bunlar arasındaki işbirliği olarak tanımlanır ve dört sayfayı kapsayan bir diyalog modeli olarak betimlenir. Teklif, anlaşma, yerine getirme ve tatmin. Görevler, istekler ve döngüde beyan edilen taahhütler ile belirlenir. İş akışı yöntemi, bu döngüler ve aralarındaki bağlamların bir toplamıdır. Her bir iş akışı döngüsü bağımsızdır.

Birinci aşamada (istek) müşteri, yerine getirenden bir istekte bulunur. İkinci aşamada (taahhüt) yerine getiren bu isteği kabul eder. Üçüncü aşamada (yerine getirme), yerine getiren, işi bitirir ve bunu rapor eder. Son aşamada (değerlendirme) müşteri raporu kabul eder ve tatmin bildirir.

O nedenle her AW yönetiminin nihai amacı müşterinin tatminidir. Bu, iş akışı döngülerinin kapalı olması gerektiği ve müşterinin, işin tatminkar bir şekilde tamamlanıldığını bildirmesi gerektiği anlamına gelir. Her aşamada aydınlatma, durum hakkında ileri görüşmeler ve taraflar arasında taahhütlerin değişimi gibi ek eylemler olabilir.

AW yöntemi ve geleneksel iş akışı yaklaşımları arasındaki en önemli farklardan birisi de iletişimin bir çeşit görev veya görevler arası bir bilgi akışı olarak işlemedir. Bununla birlikte, AW yönteminde döngüce belirlenen görevleri istekler ve taahhütler tayin eder<sup>102</sup>.

AW yöntemi iyi kullanılmış ve belgelenmiş dört aşamalı bir eylem döngüsünü kullanır. Örnek: Ücretli personel adaylarının gözden geçirilmesi Young and Rubicom reklamının profesyonel işleyişi, bankaların yönetimi ve finansal servis sağlanması, George Mason Üniversitesinin müfredat yönetimi, Avrupa'daki ziraatın hızlı tahminleri için uzaktan algılama işlemi, bir hastanenin hasta değerlendirme raporunun yeniden düzenlenmesi, yıllık idman programının hayat döngüsünün yönetimi.

## 2. BÖLÜM

### LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 2.1. LİDERLİK TANIMLARI

Morden'in yorumuna göre; liderlik, başkaları vasıtası ile iş yapmaktır. Cole'a göre; liderlik, bireyin diğerlerini ve grup görevinin başarılmasına katkıda bulunması için etkilenmesini içeren dinamik bir süreçtir. Bu etki liderlik sürecine olumlu tepki veren kişiler tarafından tamamen haklı ve makul olarak kabul görecektir. Murpy'nin tanımında ise; liderler, bir görevin icrası, önemli atılımları yapılması ve amaçlara zamanında ve bütçe dahilinde ulaşılması gerektiğinde insanların döndükleri kişilerdir. Murpy liderleri şu anki problemlerin ötesine geçerek zeka ve inatçılıkla insan doğasının imkanlarını açığa çıkarmalıdır; der. Hickman bu tanıma şunu ekler: Rekabet avantajı organizasyonun bu insanlar tarafından yönlendirilmesi ve yönetilmesinden kaynaklanır. Bennis'e göre; başarısız organizasyonlar az liderlik fazla yönetim olduğu için başarısızdırlar<sup>103</sup>.

Liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir

Liderliği bir süreç ve özellik şeklinde de tanımlamak mümkündür. Süreç olarak liderliğin tanımını yapmak gerekirse, liderlik bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır şeklinde tanımlanabilir. Liderliğin özellik yönünü ele alındığında ise tanım grup üyelerinin başarılı olamayan faaliyetlerini hazırlama ve yönlendirme yeteneğidir biçiminde olacaktır. Bu durumda lideri grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak tanımlanması olacaktır<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Mak, a.g.e., s. 211

<sup>103</sup> Tony Morden, "Leadership as Competence", *Management Decision*, 35/7, 1997, s.519-526

<sup>104</sup> Tahir Akgemici, *Liderlik Prensipleri Ve Lider Özellikleri*, 'Yönetimde Verimlilik Esasları' Sempozyumu Notları, Konya

Bütün bu tanımlarda üç benzer unsur vardır. Bunlarda birincisi, liderin izleyicilerinin olduğudur. Bir kimse idare edeceği kişiler olmadan lider olamaz. İkincisi, liderin izleyicilerinden daha fazla güce sahip olduklarıdır. Liderlik izleyicilerinin kesin farklı davranışlar sergilemesini sağlar. Üçüncü olarak, liderliğin amacı kişilerin grup amaçlarının başarılması için onları etkilemektir<sup>105</sup>.

Bilgi teknolojisi yönetiminde Teknik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik yönetim konseptleri önem kazanmaya başlamıştır.

Teknik Liderlik; Teknik, yönetim ve iş becerilerinin kombinasyonuna sahip melez yönetim konseptidir. Problemi anlamak, fikir akışını sağlamak, kaliteyi korumak, yüksek performans için yönlendirmek, organizasyonel karışımı başarmak, astların profesyonel gelişimini yönetmek, çalışmasında bireysel üretkenliği arttırmak ve kendi yönetimini kolaylaştırmak. Fonksiyonlarına haiz olmalıdır.

Dönüşümlü Liderlik ise; Teknolojik yeniliklerde ve Teknolojik değişikliklerde öngörücü olarak değerlendirilen bu liderlik tipi , verilen karizma, idealize edilmiş etki, bilimsel simülasyon, üretici motivasyon, bireyselleştirilmiş düşünce faktörleri ile olası ödül faktörlerini birleştirerek kullanır<sup>106</sup>.

## 2.2. YÖNETİCİ

### 2.2.1. Yöneticinin Tanımı

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan yöneticilik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde yöneticilik üzerine 3000'den fazla kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur<sup>107</sup>.

Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren ruhu aşıl原因an kişi, yöneticidir<sup>108</sup>. Yani yönetici rotayı tayin edecek kişidir<sup>109</sup>. Klasik bir tanıma göre yönetici; kar ve riski

<sup>105</sup> Michael Hitt, Dennis R. Middlemist ve Robert L. Mathis, **Management Concepts And Effective Practice**, Saint Paul: West Publishing Company, 1986

<sup>106</sup> Mohan Thite, "Leadership Styles Information Technology Project", International Journal of Project Management, 18, 2000, s.235-241

<sup>107</sup> İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, **Organisyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik**, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F., Eskişehir, 1992, s.162

<sup>108</sup> Zeyyat Hatipoğlu **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:12, İstanbul, 1993, s.220

<sup>109</sup> G. Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren, Osman Tekok ve Diğerleri, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ank., 1978, s.249

başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişidir<sup>110</sup>.

Yönetici ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da yöneticinin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel İş” olduğudur. Bu nedenle yöneticiyi tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

### 2.2.2. Yönetim İşi

“Yöneticiler ne yapar?” sorusu, saflık, tecrübesizlik ve hatta ağdalı bir havaya sahiptir ve buna rağmen halen, yönetim ile ilgili yayınlarda cevap aranan bir sorudur. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; yöneticilerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır<sup>111</sup>. 1986 yılında Armstrong’un yaptığı bir incelemeye göre; yönetimsel işin amacı konusundaki belirsizlik sonucu yönetim literatürü “cinsiyetsizlik” özelliğine sahiptir<sup>112</sup>.

Yönetimsel iş ile ilgili bir çalışmada Scholefield; yöneticilerin üç faaliyeti gerçekleştirmeleri zorunluluğundan bahsetmiştir<sup>113</sup>.

- 1) İşletmenin yönetimi,
- 2) Yeniliklerin yapılanması ve
- 3) Örgüt yapısının korunması.

Mintzberg, yönetimsel işin yapısı hakkında bilinmeyen bazı noktaların modern örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Örneğin başarılı yöneticiler bir gününü bile asla yönetim eğitimi ile ilgili programlara ayırmamalarıyla övünürler<sup>114</sup>.

<sup>110</sup> İsmet Mucuk, , **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, 4. Baskı, İst., 1989, s.18

<sup>111</sup> Derek Torrington, Laura Hall, **Personnel Management**, Prentice Hall International, London, 1987, s.392

<sup>112</sup> Gaun Hales, Ziv Tamamgani, “An Investigation of Relationship Between Organizational Structure, Managerial Role, 1996, s.732

<sup>113</sup> Torrington, a.g.e.,s.392

<sup>114</sup> Henry Mintzberg,. “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, **Harvard Business Review**, March/April 1990, s.163





### 2.2.3. Yönetim Roller

Yöneticilerin görevleri, pozisyonlarına göre belirlenmiş davranışlar seti veya farklı roller şeklinde de tanımlanabilir. Yöneticinin rolleri aşağıdaki üç ana başlık altında toplanan 10 temel rolden oluşmaktadır<sup>115</sup>.

1. Kişiler arası Roller: Yöneticilerin resmi otoritelerinden kaynaklanan kişiler arası rolleri üç başlıkta toplanabilir.

a. Başkanlık Rolü: Bir örgütsel birimin başkanı olarak her yönetici bazı resmi görevleri yerine getirmek zorundadır. Örneğin yazışmalara cevap vermek gibi.

b. Liderlik Rolü: Yöneticiler, birimlerindeki personelin işlerinden sorumludurlar. Bu işlerden bazıları personelin ücretlenmesi, eğitimi gibi faaliyetlerdir.

c. Bağlantı Rolü: Yöneticiler dikey yetki zinciri içerisinde işletme dışındakilerle bağlantı sağlarlar.

Rosemary Stewart 160 İngiliz üst ve orta düzey yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin zamanlarının %47'sini başkanlık rolü, % 41'ini liderlik rolü, %12 sini de bağlantı rolü için harcadıklarını bulmuştur. Robert H.Guest' in A.B.D.'de yaptığı çalışmada bu rakamlar başkanlık rolü için % 44, liderlik rolü için % 45 ve irtibat için % 10 çıkmıştır.

2. Haberleşme İle İlgili Roller: Bilgi ağı konusunda kişiler arası ilişkilerden dolayı yöneticiler organizasyonun merkezi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Yöneticiler her şeyi bilmeyebilirler fakat astlardan daha çok bilgiye sahiptirler. Bu konudaki çalışmalar devlet başkanlarından sokak çetesi liderlerine kadar bütün yöneticilerin bu ilişkileri kontrollerinde tuttuklarını göstermektedir.

Yönetimsel işin haberleşme ile ilgili rolleri üç başlık altında toplanmaktadır.

a. Mesaj yollayan kişi olarak yönetici sürekli bir şekilde iletişim ağı ile astları kontrol etmek için çevreyi tarar. Yönetici bu rolü aracılığıyla dedikodu gibi sözel şekilde dolaşan bilgileri de toplar.

b. Haber yayma rolü ile yönetici, bazı bilgileri direk bir şekilde astlara yollar.

c. Sözcü rolü olarak da yönetici bazı bilgileri işletme dışındaki insanlara sunar.

3. Kararlar İle İlgili Roller: Bilgi tek başına bir anlam ifade etmez; o, karar vermenin temel girdisidir. Yönetimsel iş ile ilgili çalışmalarda açık olan gerçek şudur:



Yönetici, birimin karar verme sisteminde temel rolü oynar. Karar verici olarak yöneticinin dört temel rolü vardır.

a. Düzenleyici olarak yönetici, birimini geliştirmek için araştırma yapar, çevrede değişen şartlara işletmeyi adapte eder. Mesaj yollayıcı rolünde yönetici sürekli karşılaştığında yönetici, bir proje geliştirmek için öncülük yapar. Tepe yöneticisi düzeyinde bu projeleri geliştirmek hususunda iki önemli nokta söz konusudur. Birincisi, bu projeler yalnızca kararları içermez. Kararların küme şeklinde birleştirilmesinden oluşur. İkincisi, bazı projeler yeni ürünleri ve süreçleri gerektirmektedir.

b. Değişimin istekli başlatıcısı olarak yönetici, baskılara istekli bir şekilde cevap veren “karışıklığı yönetme” rolünü oynar.

c. Kararlarla ilgili üçüncü rol, paylaşırma ile ilgilidir. Yönetici kimin, ne yapacağını kararlaştırmaktan sorumludur. Yöneticinin paylaşırma konusundaki en önemli nokta, onun zamanı ile ilgilidir.

d. Kararlarla ilgili son rol, görüşme ile ilgilidir. Yönetici olarak bir futbol takımı başkanının süper yıldızla olan sözleşmesini uzatmak için görüşmelerde önemli sayılacak kadar zaman harcamaktadır. Aynı şekilde bir işletme yöneticisi muhtemel yeni bir görev ile ilgili görüşmelerde zaman kaybetmektedir. Bu görüşmeler yönetimsel işin bütünleşmiş bir parçasıdır.

Bir sosyal organizasyon türü olan ve çocuk sağlığı ile ilgili olarak New York’un 60 semtinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki yöneticilere uygulanan bir anket çalışması sonucunda, yönetici rollerinin farklı yönleri araştırılmıştır. Bulgular; yönetici etkililiğine tesir eden rollerin önemi ile ilgili olarak sıralanan sekiz temel rol arasında öncelik konusunda bir anlaşmanın olmadığını göstermiştir. Araştırmaya göre roller, anlamlı bir şekilde yöneticilerin hiyerarşik düzeylerinden etkilenmemektedir<sup>116</sup>.

Henry Mintzberg 1973 yılında gerçekleştirdiği “Yönetimsel İşin Yapısı” ile ilgili klasik çalışmasında, rasyonel ve plan merkezli karar verici olarak bilinen yönetici imajını yıkmıştır. Mintzberg daha çok yöneticilerin irtibat sağlayıcı rolü ile ilgilenmiştir. Bu irtibat, resmi örgütsel emir-komuta zincirinin dışında ilişkiler kurmak ve sürdürmek şeklinde tanımlanabilir. Mintzberg aynı zamanda bilgiyi astlar arasında

---

<sup>115</sup> Mintzberg, a.g.m., s.169-172

<sup>116</sup> L. Zunz, “The View From Behind The Desk Child Welfare Managers and Their Roles”, Administration in Social Work”, Vol:19, 1995, s.65

yayma ve bunu kontrol etme davranışının da yöneticilerin rolü olduğunu vurgulamıştır<sup>117</sup>.

Mintzberg'in yöneticilerin işi konusundaki açıklamaları, diğer araştırmacıların çalışmaları için de örnek oluşturmuş ve onun bulgularını test etmeye devam etmişlerdir. Hales, Mintzberg'in geleneksel çalışmasından esinlenerek 20 yıllık bir araştırma programının sonuçlarını değerlendirerek kesin bir takım sınırlamalar saptamıştır<sup>118</sup>.

1. Yöneticiler hakkındaki temel bulgular öncelikle çok kısa süreleri ve bağlantısız karşılıklı etkileşimleri saptadığı için dikkatli dizayn edilen temsili bir uygulamaya örnek oluşturamaz.

2. Araştırma, yöneticilerin dar bir kesimini temel alma eğiliminde olduğu için sonuçların kullanım alanı dardır.

3. Yönetimsel işin ilişkileri esas alıcı özelliğine rağmen, yöneticilerin sosyal hayatları için bu ilişkilerde kişiliğin yoğunluğu hakkında bilenenler azdır.

4. Yöneticiler iş konusundaki karşılıklı ilişki kuralları ile ilgili olarak derinlemesine çalışmalarına rağmen, onların daha geniş bir sosyal ilişkiler ağına sahip olmalarına fazla önem verilmemektedir.

5. Araştırmacılar yönetimsel iş davranışının diğer davranışlardan farklı olduğunu, yöneticiler ve yönetici olmayan personeli sistematik bir şekilde karşılaştırarak henüz kanıtlamamışlardır.

6. Yöneticiler konusundaki araştırma programları, örgüt teorilerinde belirtildiği gibi sıkı bir şekilde birbirleriyle bağlantılı değildir.

İşletmeler ve yöneticiler günümüzde büyük bir baskı altında çalışmaktadırlar. İşletmeler daha global pazarlara, daha fazla rekabete ve daha fazla belirsizliğe karşı durabilmek için yeniden yapılanmakta, birleşmektedirler. Bu değişiklikler yönetimsel kademelerin modernize edilmesini gerektirmektedir. 1980'lerin başlarında 500.000 yönetimsel ve mesleki iş seçilerek incelendiğinde yönetimsel işin kompleksliğinde yoğunlaşma gözlenmiştir. Yöneticiler günümüzde eskisine nazaran faaliyetleri düzenlemek konusunda daha fazla sorumludurlar ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu, gerçekten hoş gitmeyen iş tanımları, standart faaliyet süreçleri ve statik performans değerlendirme sistemleri gibi geleneksel kontrol

---

<sup>117</sup> R.Glem Carrell, ,C.Albert Teo, "On the Social Networks of Managers", Academy Of Management Journal, Vol=39, Iss:2, April 1996, s.421

mekanizmalarını kullanarak yöneticilerin işletmeleri kontrol etmeleri halinde imkansızdır<sup>119</sup>. Pfeffer ve Salancik'in Klasik eserleri olan "Organizasyonların Dış Kontrolü"nde üç liderlik rolü tanımlanmaktadır. Organizasyonun sembolü olarak liderin sembolik rol tanımları onun başarısı ve başarısızlığını belirtmektedir. Faaliyetlerle ilgili karar verme rolü; çevresel taleplere direk karar verme faaliyetlerini içerirken, zorunlu olarak yapılması gereken yönetim faaliyetleri ile de ilgilidir<sup>120</sup>. Faaliyet merkezli karar verme rolü ve sorumluluk rolleri sembolik rolden biraz farklıdır. Örneğin sembolik rol liderin konuşma, politik davranma gibi özellikleri ile ilgiliyken gerçek rol liderin analitik ve kantitatif yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sembolik rol ile ilgili örgütsel çıktılar; değerler, inançlar ve örgütsel süreçlerle ölçülürken, gerçek rol ile ilgili çıktılar somut göstergelerle ölçülmektedir (Kazanç ve kayıplara ilişkin belge, yıllık raporlar gibi). Thompson, liderliğin hem gerçek, hem sembolik çıktıları üzerinde durmaktadır. Pondy'e göre liderlerin öncelikli rolü; belirsiz örgütsel olayları sembolleştirmek ve daha sonra bunları uygun örgütsel gerçeklere dönüştürmektedir<sup>121</sup>.

Luthans'ın yapmış olduğu çalışmalar sonucunda toplanan bilgilere dayalı olarak saptanan yönetimsel rollerin listesi Tablo 1'de gösterildiği şekildedir. Tablo 2'de ise yönetsel rollerin kavramsal sınıflandırılması verilmektedir<sup>122</sup>.

### **Tablo 2.1: Yönetim Roller**

1. Planlama /Kordinasyon
  - a. Hedef belirleme
  - b. Görev tanımlama
  - c. İşgören programlama
  - d. Görevlere atama
  - e. Faaliyetlerin koordinasyonu
  - f. İşin organizasyonu
2. Kadrolama
  - a. İş tanımını geliştirme

<sup>118</sup> R.Glem Carrell, C.Albert Teo, a.g.m.,, s.422

<sup>119</sup> S.Anne Tsui, 1 Susan Ashford, "Adaptive Self Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness", *Journal of Management*, Vol:20, Iss, 1, 1994, s.94

<sup>120</sup> K.Kathryn Eggleston, , S.Rabi Bhagat, , "Organizational Context and Contingent Leadership Roles, A Theoretical Explanation", *Human Relation*, Vol: 46, No: 10, 1993, s.1178

<sup>121</sup> Eggleston,a.g.m., s.1179

b. Başvuruların kontrolü

c. Adaylarla görüşme

d. İşe alma

e. İşgörenlerle bağlantı

3.Eğitim /Geliştirme

a. Çalışanların oryantasyonu

b. Rol tanımı

c. Çalıştırma

d. Çalışma gruplarına yardım

4. Karar Verme /Problem Çözme

a. Problemlerin tanımı

b. Alternatiflerin karşılaştırılması

c. Faaliyetsel koalizme müdahale

d. Maliyet-kar analizi

e. Yeni süreçler geliştirme

5. Evrak İşlemleri

a.Posta işlemleri

b.Rapor okuma

c.Rapor yazma

d.Rutin finansal raporlama

e.Genel evrak işlemi

6. Rutin Bigi Değişimi

a.Rutin süreçlerle ilgili soruları cevaplama

b.Bilgilerin dağıtılması

c.Toplantı sonuçlarının dağıtılması

d.Telefonla rutin bilgi alışverişi

---

<sup>122</sup> Fred Luthans,. "Organizational, Behavior", Seventh Ed., McGraw Hill, 1995, s.383-384

## 7. Performans Kontrolü

a.İş kontrolü

b.Performans verilerinin kontrolü

## 8. Motivasyon

a.Resmi örgütsel ödüllerin tespiti

b.Kompliman yapmak

c.Gerektiğinde kredilendirmek

d.İstekli listelemek

e.Pozitif performans geri beslenme vermek

f.Temsil sorumluluğu vermek.

## 9. Disiplin

a.Rolleri tanımlamak

b.Devamsızlık ve fireleri belirlemek

c.Negatif performans geri beslenme yapmak

## 10. İşletme Dışındakilerle ilişkiler

a.Halkla ilişkiler

b.Müşteri ilişkileri

c.Üreticilerle ilişkiler

d.Satış sonrası hizmetler

## 11. Çatışma Yönetimi

a.İş grup üyeleri arasındaki çatışmaları yönetmek

b.Yüksek Otorite uygulamak

c.Çatışan gruplar arası konsensüs sağlama

## 12. Sosyalizasyon / Politika

a.Aile veya kişisel problemlerle (iş dışı) ilgilenmek

b.Söylentileri tartışmak

c.Şikayetleri dinlemek.

**Tablo 2.2.** : Luthans'ın Gerçek Yönetici Rollerine İlgili Kavramsal Sınıflandırması

Faaliyet Türü	Tanımsal Kategoriler
	Bilgi Değişimi
Rutin Haberleşme	Evrak İşleri
	Planlama
Geleneksel Yönetim	Karar Verme
	Kontrol
	İşletme Dışındakilerle İlişkiler
Bilgi Ağı	Sosyalizasyon

#### 2.2.4. Yönetim Düzeyleri ve Becerileri

Bütün işletmelerde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir hiyerarşik yapı içerisinde yürüyen organizasyonlarda yöneticiler farklı bölümlerde görev yapmakta, dolayısıyla her yönetici kendi bölümünden sorumlu olmaktadır. Farklı düzeylerde bulunan yöneticilerin başarı göstermeleri farklı becerilere gereksinim göstermektedir. Örgütsel hiyerarşide üç düzey bulunmaktadır<sup>123</sup>. 1. Tepe yönetimi, 2. Orta yönetim, 3. Alt düzey yönetim.

1. Tepe Yöneticileri: Tepe yöneticiler hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. Tepe yöneticisinin görevleri son derece karmaşıktır. Bu karmaşık görevin en belirgin özelliklerini görmek için günlük yönetim işleri ile stratejik yönetim arasındaki farkı göz önünde tutmakta fayda vardır<sup>124</sup>.

Stratejik yönetim; çevrenin analiz edilmesi, işletmenin kendi imkan ve kabiliyetlerini belirlemesi ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ikisi arasında en uygun hareket tarzının seçilmesi ve uygulanması sürecidir. Stratejik yönetimin birinci safhasında tepe yönetimi tarafından yapılan, amaçlar doğrultusunda

<sup>123</sup> Richard Daft., **Management**, 2. Baskı, The Dryden Press, ABD, 1991, s.12

<sup>124</sup> Zeyyat Hatipoğlu, , **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:22, İstanbul, 1978, s.249



çevre analizi, işletmenin değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi çalışmaları yer alır<sup>125</sup>. Stratejik yönetimin politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarını kapsayan ikinci aşaması ile kontrol ve değerlendirmeden oluşan üçüncü safhasını gerçekleştirmek tepe yönetiminin görevidir.

Tepe yöneticilerin çoğu, üst yöneticilerin en önemli özelliğinin “hayata geniş bir açıdan bakmayı sağlayacak bir kültüre sahip olmak” olduğu görüşündedirler. Bu kavram, yeni alternatifler bularak, daha önce geliştirilmiş fakat unutulmuş alternatifleri ortaya çıkaracak mümkün olduğu kadar çok sayıdaki imkanlardan yararlanmayı sağlayacak bir seçme hürriyetine sahip olmayı amaçlamaktadır<sup>126</sup>.

Stratejik değişim ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalar, işletmenin rekabette bulunduğu piyasada değişikliklerin arkasındaki motivasyon gücü olarak üst yönetimin bulunduğunu göstermektedir<sup>127</sup>.

Bir işletmede tepe yöneticileri, işletmenin varlığı-yokluğu noktasında çok etkili, çoğunlukla da işletmenin devamlılığını belirleyen grup olarak hem işletmenin kendisi hem de çevre açısından son derece önemlidirler. Tepe yöneticileri bizzat sahip oldukları resmi ve sembolik güç ile işletmenin faaliyetlerini ve aldığı kararlarla performansını doğrudan etkileyen kişilerdir.<sup>128</sup>

İş dünyasında son yıllarda yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimlerini tamamının değiştirmiştir. Bu değişim, üst düzey yönetime düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır<sup>129</sup>. Tepe yöneticiler üst düzeyde ihtiyaç duyulan yeni yetenekleri belirlemek ve bunları korumak için yeniden düşünmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yeni yetenekler; yetkilendirme ve dinlenilmedir<sup>130</sup>.

Üst düzey yöneticilerin davranışları ve rolleriyle ilgili araştırma ve çalışmalar üç başlık altında sınıflandırılabilir<sup>131</sup>.

<sup>125</sup> J.L.,Massie, **İşletme Yönetimi**, E.İ.T.İ.A., Yayını, Eskişehir, 1979, s.10

<sup>126</sup> Warren Boeker “**Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth**”, *Academy of Management Journal*, Vol.40, Iss.1, 1997, s.154

<sup>127</sup>Nandini Rajagopalan, K.Datto Deepak K.Datto, “CEO Characteristics: Does Industry Matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:1, 1996, s.297

<sup>128</sup>, Ken G Smith., , K.A. Smith, “Top Management, Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:39, 1994, s.412

<sup>129</sup> Thomas M.,Hout, John C. Carter, “Yöneticilikte Yeni Roller”, *Harvard Business Review*, Çeviri, Power Özel Ek, Temmuz 1998, s.84

<sup>130</sup> B.G. Yavovich, “**Knowledge Workers Alter Manager’s Style Advertising Age’s** ,*Business Marketing*, Vol:81, Iss:8, Oct. 1996, s.44

<sup>131</sup>Stuart L. Hart, Robert E. Quinn, “Roles Executives Play: CEO’s Behavioral Complexity and Firm Performance”, *Human Relation*, Vol:46, No:s.1993, s.544

1. Dinamik vizyon geliştirici,
2. Sınır belirleyici ve şebeke oluşturucu,
3. Çok boyutluluk görüşleri geliştirme

Dinamik vizyon geliştirici olarak üst düzey yöneticilik çalışmaları sosyoloji ve politik bilim alanlarında geliştirilmiştir. Örgüt teorileri alanı içinde bu ekolün kökeni Selznick'e kadar gitmektedir. Selznick üst düzey yöneticinin rolünü; "doğru şeyleri yapmaktan önce, yapılan işi doğru yapmak" şeklinde tanımlamıştır.

Politik bilimler literatüründe Tichy, Devanna ve Kotter'in çalışmaları, sadece yeni bir vizyonun yaratılmasının değil aynı zamanda yeni vizyonu kuramsallaştırmanın gerekliliğini vurgulamaktadır<sup>132</sup>.

Dahili şebeke oluşturucu ve harici sınır belirleyici olarak üst düzey yönetici görüşü literatürde iyice yerleşmiştir. Yazarlar bu görüşün orijinini örgütte insanların güvenlikle ilgili temel hizmetleri ve örgütsel iletişimi sürdürmekteki üst yönetici rolünü vurgulayan Barnard'a dayandırmaktadırlar. Kotter ve Kaplan tarafından yapılan çalışmalar üst yöneticinin başarısında harici haberleşme ağlarının önemini doğrulamakla beraber, dahili ağların önemini de vurgulamaktadır. Bu bilgi ağları kritik ve acil bilgileri üst yöneticilere sağlamıştır<sup>133</sup>.

Çok boyutluluk görüşlerini benimseyen yazarlar yönetici işinin paradoksal yapısına dikkati çekmektedirler. Drucker üst yöneticilerin özelliklerini dört başlık altında özetlemektedir: Düşünen adam, faal adam, insancıl adam ve tepedeki adam.

2.Orta Düzey Yöneticiler. Organizasyonun orta yönetiminde çalışırlar. Orta düzey yöneticilere örnek olarak bölüm başkanı, kalite kontrol müdürü gibi yöneticiler gösterilebilir. Genel olarak orta düzey yöneticilerin amacı; yönetsel problemlerin kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmektir. Orta yöneticiler örgütün bütün teknik görevlerini yürütürler. Ayrıca, işletme, müşteriler ve girdi temin edenler arasında arabuluculuk yaparlar<sup>134</sup>.

Günümüzde orta düzey yöneticilerin gücü giderek artmakta, görev alanları daha da genişlemektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da orta düzey yöneticilerin çalışma

<sup>132</sup> Hart, a.g.m.,s546

<sup>133</sup> Staven W. Lody, Bill Wooldridge,; "Middle Management's Influence and Organizational Performance", **Journal of Management Studies**,May, 1997, s.466

<sup>134</sup> Ran Zenke, , "Putting The squeeze on Middle Managers", Training, December. Participation, Vol:19, Iss:3, Jun 1996, s.41

sürelerinde beş yıl öncesine oranla bir artış olmuştur<sup>135</sup>. Ayrıca orta düzey yöneticilerin esnek davranışlarında bir artış ve bürokratik davranışlarında ise bir azalma söz konusu olmuştur<sup>136</sup>. Bu gelişmeler sonucunda bugün orta kademede çalışan yöneticilerin artık işletme hiyerarşisi içerisinde üst yönetimle alt düzeyler arasında yukarıdan aşağı koordinasyonu sağlamaktan çok, yatay yönde iletişimi sağlama görevleri öne çıkmıştır.<sup>137</sup>

Orta yöneticiler oynadıkları rol gereği alt ve üst kademelerin hedefleri ve talepleri arasındaki çatışmalarla sıkça yüzyüze gelmektedirler. Günümüzde orta yöneticilerin rolüne bağlı olarak ortaya çıkan çatışma hastalığında, değişikliklere bağlı olarak bir artış olmuştur.<sup>138</sup> Organizasyonlardaki orta düzeyde değişimin önemi ile ilgili çalışmalarda bulunan Sayles, orta düzey yöneticilerin örgütsel değişimi yönlendirdiklerini kabul etmektedir.<sup>139</sup>

3. Alt Düzey Yöneticiler: Alt düzey yöneticiler, mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir. Hat yöneticisi, bölüm şefi ve büro yöneticisi gibi unvanlara sahiptirler. Alt düzey yöneticiler yönetsel görevi olmayan çalışanlardan sorumludurlar, çalışanların günlük üretim hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili olarak kurallara uymalarını sağlamak, bunun için teknik yardımda bulunmak ve onları motive etmek alt düzey yöneticilerin görevidir. Ancak son zamanlarda sendikaların güçlenmesi, katılım felsefesinin gelişmesi ve alt kademede yürütülen bazı gözetim işlerinin bilgisayarlar tarafından yapılması gibi iş hayatında yaşanan bazı gelişmeler, işletmelerde bu düzeyde çalışan yöneticilerin güçlerinin azalmasına ve görev kapsamlarının değişmesine neden olmaktadır.<sup>140</sup> Tablo 2.3.'de işletmelerde amaç sistemine bağlı olarak meydana gelebilecek amaçlar hiyerarşisi gösterilmektedir.<sup>141</sup>

<sup>135</sup> Kenneth Labich,, "Making Over Middle Managers", Fortune, May, 1989, s.58

<sup>136</sup> Labich,a.g.e., s.58

<sup>137</sup> Rasabeth M. Kanter, "The New Managerial Work", Harvard Business Review, November-December, 1989, s.85

<sup>138</sup> Jerry Hallier,, Philip James, "Middle Managers and The Employee Psychological Contract;Agency, Protection and Advancement", Journal of Management Studies, September, 1997

<sup>139</sup> Carol A. Beatt, L.Gloria Lee, , "Leadership Among Middle Managers-An Exploration In the Context of Technological Change", Human Relation, Vol:45, Number: 9, September, 1992

<sup>140</sup> Steven Kerr, K., Hill, L, L, Brodling, "The First Line Supervisor: Phasing out or here to stary", Acedemy of Management Reviev,January, 1986

<sup>141</sup> Erol Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.67

**Tablo 2.3. : Amaçlar Hiyerarşisi**

Tepe	Yöneticileri	Genel İşletme Amaçları
		Temel Ekonomik-Sosyal Amaçları
Departman	Yönetici	Departman-Bölüm-Servis-Ajans ve Bağlı
		Kuruluşlarla İlgili İkincil Amaçlar
İcra	Şefleri	Çalışan Personelin Normları

Yöneticiler her düzeyde 4 yönetim fonksiyonunu da yerine getirirler fakat bu etkinlikler için ayırdıkları zaman dilimleri farklıdır. Tablo 2.4.'de yönetsel düzeylerde fonksiyonel faaliyetler için harcanan zamanın oranları gösterilmektedir.<sup>142</sup>

**Tablo 2.4. Zaman oranları**

Tepe Yöneticileri			
Planlama	Örgütlenme	Yöneltilme	Denetim
% 28	% 36	% 22	% 14
Orta Düzey Yöneticiler			
Planlama	Örgütlenme	Yöneltilme	Denetim
% 18	% 33	% 36	% 13
Alt Düzey Yöneticiler			
Planlama	Örgütlenme	Yöneltilme	Denetim
% 15	%24	% 51	% 10

Etkili yöneticiler, organizasyonda yeteneğin nispi önemi yönetsel düzeye göre değişmekle beraber, farklı yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Robert L.Katz yöneticiler için üç grup yetenek tanımlamaktadır.<sup>143</sup> Bu yaklaşımda bir yönetici:

- Diğer kişilerin faaliyetlerinin idare eder ve
- Bu çabalar vasıtasıyla belirli amaçları başarmak için sorumluluk yüklenir.

<sup>142</sup> Richard Daft,; a.g.e., s.14

<sup>143</sup> Robert L.,Katz, "Skills of On Effective Administrator", Harvard Business Review, On Management, 1975, s.21

Bu tanımda başarılı bir yönetimin üç temel yeteneğe dayandığı ortaya çıkmaktadır ki bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal yetenek olarak isimlendirilmektedir.

1. Teknik Yetenek: Teknik yetenek, faaliyetin özel bir türü olup özellikle metotları, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri anlamayı ve maharetle kullanmayı ifade eder. Başka bir ifade ile teknik yetenek; uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin kullanımında belirli disiplinleri maharetle yerine getirmeyi içerir.<sup>144</sup>

Teknik yetenek, bir işi doğru şekilde ve doğru tekniklerle yapmadaki etkinlikle ilgilidir. Somut ve bilinen bir örnek bu yeteneğin tanımlanmasını kolaylaştırır. Müzisyenlerin enstrüman çalmayı, atletlerin koşmayı doğru olarak öğrenmeleri ve bu yeteneklerini uygulamaları gerekir. Aynı şekilde yöneticiler de, bir örgütün özellikle alt basamaklarında önemli olan makinelerle, muhasebeyle ve üretimle ilgili alanlarda yeteneklerini geliştirirler. Sorumlulukları arttıkça diğer bilgiler, maharetle önem kazanmaya başlarlar .

2) Beşeri Yetenek: Beşeri yetenek, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma ve takım içerisinde işbirliğini geliştirme çabasına liderlik etmek yeteneğidir.<sup>145</sup>

Beşeri yetenek, insanlarla birlikte çalışma yeteneğidir; işbirliği çabasını, takım çalışmasını, insanların kendilerini güvende hissettikleri ve düşüncelerini serbest bir şekilde ifade ettikleri bir örgütsel çevrenin oluşturulmasını kapsar.<sup>146</sup>

Teknik yetenek öncelikle süreçler veya fiziki konularla ilgili olurken beşeri yetenek birinci derecede insanlarla birlikte çalışmayla ilgilidir. Bu yetenek, kişilerin his ve duygularını anlamayı, amirlerini, meslektaşlarını ve astlarını anlamayı ve sürekli bu şekilde davranmayı içerir.

Beşeri yetenekleri yüksek düzeyde gelişmiş bir kişi, diğer kişi ve gruplar hakkında onların davranışları, varsayımları ve inançları hakkında bilgi sahibidir.

3) Kavramsal Yetenek: Kavramsal yetenek işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini örebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Başka bir ifadeyle; kavramsal yetenek, geniş pencereden görme yeteneğini, bir olayda önemli unsurları anlamayı, unsurlar arasındaki ilişkileri anlamayı ifade

---

<sup>144</sup> Katz, a.g.m., s.21

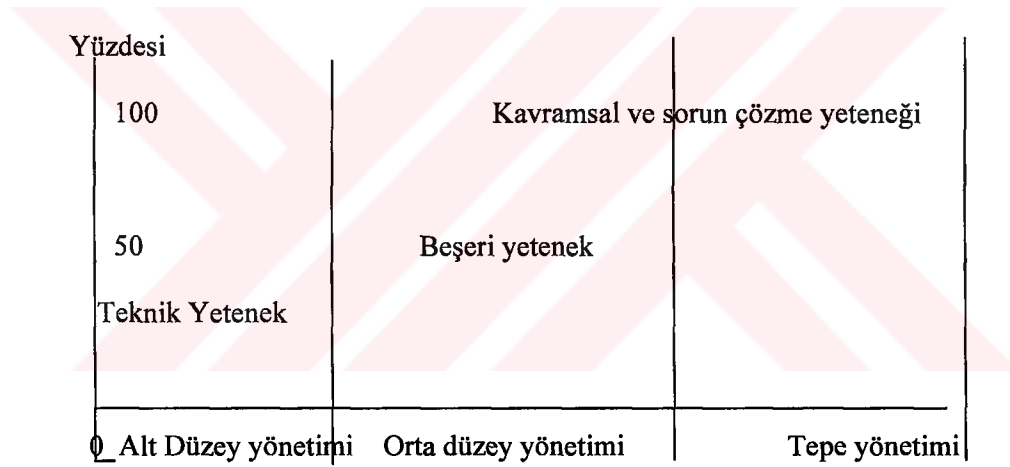
<sup>145</sup> Katz, a.g.m., s.21

etmektedir. Bu yetenek, tanımlanması çok zor fakat özellikle örgütlerin üst basamakların da çok önem taşıyan bir yetenektir. Bu yeteneklerin çoğu öğrenilebilir cinstendir. Kavramsal yetenek, yeni ve ilginç fikirlerin keşfedilmesine yardımcı olarak yaratıcı duyguların geliştirilmesidir. Bu yöneticilerin ana faktörleri algılamalarını, önemli problemleri zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz detaylardan kurtulmalarını sağlar.<sup>108</sup>

Robert L.Katz'ın üç tür yetenek tanımlanmasına bazı yazarlar dördüncü tür bir yetenek ilave etmektedirler ki bu da “sorun çözme yeteneği”dir.

4) Sorun Çözme Yeteneği: İşletmeye (girişime) kazanç sağlayacak sorunları çözme yeteneğini ifade eder. Etkili olmak için özellikle organizasyonun üst düzeyindeki yöneticiler bir sorunu ortaya çıkmadan önce görmelidir. Ayrıca yöneticiler bir sorunu pratik bir şekilde çözmeye iyi bir proje mühendisi yeteneğine sahip olmalıdırlar .

Bu yeteneklerin nispi önemi organizasyon hiyerarşisindeki değişik düzeyler için farklılıklar gösterebilir



Şekil 2.1 : Farklı Yönetim Düzeylerinde Önemi Değişen Yetenekler

Kaynak: Robert L. Katz, “Skilis of Effective Adminastrator,” Harvard Busuness Review, On Managment, 1975, s.21

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi teknik yetenekler denetçi düzeyinde en çok öneme sahiptir. Beşeri yetenekler astları devamlı olarak etkilemede yararlıdır. Diğer taraftan kavramsal yetenekler, genellikle alt düzey yöneticiler için kritik bir yetenek değildir. Orta yönetim düzeyinde ise, teknik yetenekler daha az gereklidir; beşeri yetenekler bu düzeyde hala temel yetenek ve kavramsal yeteneğin öneminde artış gözlenmektedir.

<sup>146</sup> Harold Kontz, O. Dandell, Cyril, Wehrich Heinz, “Essentials of Management”, 3.b., McGraw Hill Bock Comp., 1987, s.328



Tepe yönetimi düzeyinde ise, kavramsal ve sorun çözme yeteneği ve beşeri yetenekler çok önemlidir. Ancak kısmen de olsa teknik yetenekte gereklidir.

Zayıf yöneticilik, bir işletmenin etkililiğini azaltabilir. Bugün daha iyi yöneticileri yetiştirmek için insan kaynaklarının neleri yapmak zorunda kalacağını ve gelecek için beklenen yönetici tipinin ne olacağını bilmesi istenilmektedir.<sup>147</sup> Bu amaçla 770 yöneticiyi kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada önceden belirlenen 67 yeteneğin her birinin önemi araştırılmıştır. Öncelikle bu 67 yetenek önem düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. Üç başlık altında yapılan sınıflandırmada bu yeteneklerin 22 tanesi yüksek, 22 tanesi düşük, 23 tanesi de orta düzeyde yer almıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerden en çok önem verdikleri ilk üç yetenek ile en az önem verdikleri son üç yeteneği sıralamaları istenmiştir. Alınan cevaplara göre ortaya çıkan dağılım Şekil 2.2 ve Şekil 2.3'de gösterildiği şekildedir.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Michael M. Lombardo, W. Robert. Eichinger "HR's Role in Building Competitive Edge Leaders", Human Resource Management, Vol:36, No:1, 1997, s.141

<sup>148</sup> Lombardo, a.g.m. s.142

Faaliyet merkezlilik,
İş kavrama,
Üst yönetim etrafında toplanma,
Karar kalitesi,
Etikler ve Değerler,
Fonksiyonel ve teknik yetenekler,
Dürüstlük,
Entelektüellik,
İş organizasyonu,
Problem çözme
Sonuçlar,

**Şekil 2.2.** Başarı için en çok önem verilen ilk üç yetenek arasına giren yetenekler

Kaynak: Michael M. Lombardo, W. Robert. Eichinger “**HR’s Role in Building Competitive Edge Leaders**”, Human Resource Management, Vol:36, No:1, 1997, s.141

Takım ruhu yaratma,
Belirsizlik ile ilgilenmek,
Yönetim raporları geliştirmek,
Diğerlerini yönetmek,
Personel alımı ve kadrolama
İletişim
Diğerlerini motive etmek,
Arabuluculuk,
Stratejik çeviklik

**Şekil 2.3.** Başarı için en az önem verilen son üç yetenek arasına giren yetenekler

Kaynak: Michael M. Lombardo, W. Robert. Eichinger “**HR’s Role in Building Competitive Edge Leaders**”, Human Resource Management, Vol:36, No:1, 1997, s.141

Söz konusu toplam 67 yetenek 11 istatistik faktör içerisinde toplanmıştır. Bunlar yine beş ana başlık altında sınıflandırılmıştır.<sup>149</sup>

1. İşe İlişkin Problemleri Kendi Başına Çözmek: Bu başlık altında 19'dan

12'ye kadar olan yetenekler en yüksek oranda çıkarken, düşük oranlı yetenek bulunmamaktadır.

2. Diğerleri Aracılığıyla Problem Çözme: Bu grupta yer alan yeteneklerden

9'dan 12'ye kadar olanlarda başarı oranı en düşük noktada iken, yüksek oranlı bulunmamaktadır.

3. Vizyon ve Amaçları Yönetmek: Yöneticiler teknik ve taktik davranışı iyi derecede gerçekleştirirler. Genellikle işletme taktiği olarak müşterileri tanımada güvenlidirler, yüksek kalite standartlarına sahiptirler ve iyi yıllık planlar üretebilirler. Taktikle ilgili 4 yetenek oranı yüksek iken, stratejik yeteneklerle ilgili 4 oran düşüktür.

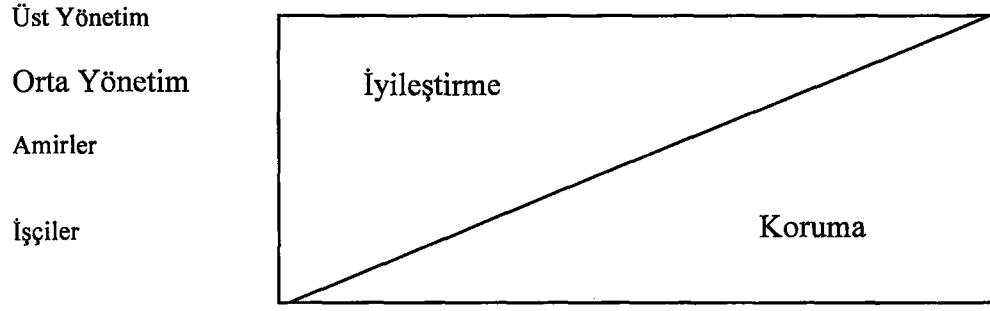
4. İnsanları Yönetmek: Bu konuda yer alan yeteneklerin 5 tanesinde en yüksek oran ulaşılrken, 6 oran düşük çıkmıştır.

5. Personel Geliştirme ve Sürekli İyileştirme: Personel öğrenmesi ve dinlemesinde düşüş olurken yöneticiler görevle ilgili öğrenme konusunda ilerdedirler. Buna karşılık, kendi kendini bilme, personel iyileştirme, konusunda zayıftırlar. Araştırma sonucunda 2 yetenek için yüksek oran, 3 yetenek için ise düşük oran belirlenmiştir.

Şekil 2.4.' de Japonya'da iş fonksiyonlarının nasıl algılandığını göstermektedir. Görüleceği gibi yönetimin iki ana unsuru vardır: Koruma ve iyileştirme, Koruma teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır, iyileştirme ise mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar.<sup>150</sup>

<sup>149</sup> Lombardo, a.g.m., s.143

<sup>150</sup> Masaaki İmai, , **Kaizen** ; Çeviri, Brisa Yayını, 1994, s.6



**Şekil 2.4:** Japonların İş Fonksiyonlarını Algısı

Kaynak: Masaaki İmai, Kaizen, çeviri, Birisa yay.,1994, s.6

Şekil 2.2.'de izlenebileceği gibi yönetici ne kadar üst düzeyde ise, iyileştirme ile o kadar çok ilgilenir. Japonların yönetim anlayış doğrultusunda yenilik de üst düzey yönetimin ilgi alanı içerisine girmektedir. Alt düzey yöneticiler ise, daha çok koruma faaliyetleri ile ilgilidir.

#### 2.2.5. Etkili Yöneticilik

Yöneticilerin misyonu; düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymaktır. Bu amaçla yönetici aşağıdaki davranışları gerçekleştirmelidir.<sup>151</sup> Bir misyon ve amaç oluşturmak,

1. Uygulamadaki hedeflere odaklanan faaliyetleri sürdürmek,
2. Güvenilirlik ve dürüstlüğü en üst düzeye çıkarmaya çalışmak,
3. Açıkça ve güvenli bir şekilde bilgiyi paylaşmak
4. Risk almaya istekli olmak
5. Kararlı olmak,
6. Konulara derinlemesine bakmak,
7. Personel arasında dostlukları geliştirmek

Başarılı takımlarda ve organizasyonlarda insanlar büyüme ve gelişmeye yol açacak şekilde paylaşımcı olurlar. Yöneticiler işletmeleri için büyümeyi amaç olarak seçtiklerinde astlarını geliştirmek ve onları yeniliklerden haberdar etmek

<sup>151</sup> J.Wagner Zinober, R.Laurrance Richard, , "Your Leadership Report Card-How do you Stock up?" Lau Practice Management, Vol:22, Iss: 7, 1996, s.35

zorundadırlar.<sup>152</sup> Çünkü yöneticilik ve izleyicilik dinamik bir ilişkinin iki önemli kısmıdır. Sağlıklı organizasyonlarda yöneticiler ve izleyiciler aynı amaca hizmet ederler. İzleyiciler yöneticilerden otoriteyi veya gücü alamazlar. Yöneticilerin temel endişesi; insanların gerçek düşüncelerini cesaretle söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratmaktır. İzleyicilerin öncelikli düşünceleri ise; gerçek düşüncelerini yöneticilerine söyleyebilecekleri atmosferin yaratılmasıdır.<sup>153</sup>

Çalışanların ilişkilerini anlamak için tek bir formül söz konusu değildir. Bu konuda yöneticilere aşağıdaki tavsiyeler önerilmektedir.<sup>154</sup>

1. Daha etkili haberleşme,
2. Başarısızlık ile ilgilenmenin doğru yolunu bulmak,
3. Problemlili personel ile ilgilenmek ve onları anlamak,
4. Eleştiriden pozitif yönde yararlanmak.

Yönetici-izleyici ilişkisinde astların gelecekte yöneticilerden bekledikleri dört başlıkta toplanmaktadır.<sup>155</sup>

1. Amaç,
2. Dürüstlük,
3. İyimserlik ve
4. Sonuç alabilirlik.

İzleyicilerin bu beklentilerine cevap verebilmek ve personelin yaşantılarına etik olarak etki edebilmek için yöneticilerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır.<sup>156</sup>

1. Gergin olduklarında hoşça gitmeyen veya negatif düşüncelerini söylemekten sakınmak,
2. Davranış veya performans açısından insanları objektif olarak ayırmak,
3. Anonim nitelikteki hizmetleri başarmak,
4. Verilen sözleri tutmak,
5. Ödüllendirmeyi sıkça kullanmak,

<sup>152</sup> Low Tice, , “**Leader as Mentor**”, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, April 1996, s.19

<sup>153</sup> Lra Chaleff, , “**Effective Followership**”, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, App-1996, s.16

<sup>154</sup> Ted Pollack, “**A Personal File of Stimulating ideas, Little-Known Facts and Daily Problem Solvers**”, Supervision, Vol:57, Iss:6, Jun 1996, s.25

<sup>155</sup> Warren Bennis, “**Leadership For Tomorrow**”, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, Apr. 1996, s.4

6. Hataları kabullenebilmek,
7. Kişileri olduğu gibi kabul etmek.

Yöneticiler, izleyicilerin beklentilerine cevap verebilmek için şu noktaları da bilmesi gerekmektedir.<sup>157</sup>

Yönetici, izleyicileri olan kişidir,

Yönetici, hayran olunan ve sevilen kişi değildir,

Yöneticiler yüksekte görülebilirler ve bunun için örnektirler,

Yöneticilik, imtiyaz, unvan ve para değil, daha çok sorumluluktur.

Liderlerin etkinliği; grubun mutluluğu konusunda üstleneceği sorumluluğa bağlıdır.<sup>158</sup> Bu nedenle etkin liderlerin kararlarının çoğunu danışarak aldıkları ifade edilmektedir. Çünkü etkin liderler aynı zamanda kararların çoğunun temsilcisi konumundadırlar ve karar verirken konsensüs sağlamak zorundadırlar. Bunun temel nedeni; kararların pahalı olması ve zaman almasıdır.<sup>159</sup> Bundan dolayı iyi yöneticilerin, hedef ve fikirlerini astlarına dikte ettirmek yerine onlarla paylaştıkları; ancak kötü yöneticilerin astlarıyla sınırlı haberleştikleri, kendi hedeflerini şirketin hedefleriyle genellikle uyumlaştıramadıkları bilinmektedir.<sup>160</sup>

Liderler etkin alabilmek için şu hususlara dikkat etmek zorundadırlar:<sup>161</sup>

1. Yetenekli bir takım oluşturmak,
2. Konuşma, dinleme ve öğrenme özelliklerini geliştirmek,
3. İnsanlarla doğrudan ilişki kurmak,
4. Hedeflere meydan okumak,
5. Liderliği sevmek ve yaşamak,

---

<sup>156</sup> Covery Stephen "7 Methods of Influence", Incentive, Vol.170, Iss.10, 1996, s.22

<sup>157</sup> Peter Drucker, "Not Enough Generals Were Killed", Forbes, April 1996, s.104

<sup>158</sup> Bob Lewis,., "Good Leaders Tackle Different Situations With Playbook Full of Actions", InfoWorld, Vol:18, No:47, Now 1996, s.94

<sup>159</sup> Oran Harari, "Quotations Firm Chairman Powell: A Leadership Primer", Management Review, Vol:85, No:12, Dec.1996, s.34<sup>122</sup>

<sup>160</sup> Ray Holley, "Looking for mr. Good War", Computer Roseller News, Iss: 686. Jun 1996, s.216, s.34

<sup>161</sup> Ross Perot, "Caring Leaders", Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, Apr-1996, s.7



Bu hususları sağlayabilmek için liderler aşağıdaki özelliklere de sahip olmalıdırlar:<sup>162</sup>

1. Karizmatik özellik,
2. Sakinlik ve analitiklik,
3. Güvenilirlik,
4. İşbirlikçilik,
5. Birleştiricilik,
6. Vizyon sahibi,
7. Hayal sahibi,
8. Demokratiklik

### 2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Zaleznik bu konuda sert bir açıklama yapmıştır, ‘Yöneticiler, arkalarında ; karar verme yaratıcılık, diğerlerini düşünme ve deneyleri bırakarak, yönetim okullarında ne öğrenmişlerse ; pazarlığın kuralları, duygusal kontrol, insan ilişkileri, yanlarında getirmişlerdir.’

Yönetim ve liderlik birbirleri yerine kullanılabilen terimler değildir. Yöneticiler insanların, cevaplarını genellikle kendilerinde buldukları birkaç küçük deneyimle uğraşırken liderler, gelişim çağlarında sancılı krizleri yönetirler.<sup>163</sup>

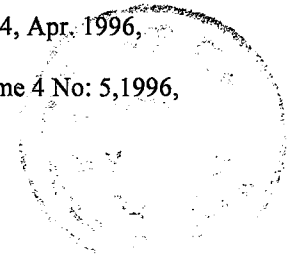
Zaleznik’ in işaret ettiği nokta güzel fakat, deneyimlerin lider yarattığı sonucu ortaya çıkabilir. Lider ve yönetici geliştirme arasındaki fark şu dur, birisi kötü deneyimlerle yüzleşir ve onlarla gelişir, diğeri durumu inkar eder veya çarpıtır.

Lundy ‘liderler takipçileri olan insanlardır’ demiştir ve söyle açıklamaya devam etmiştir; ‘bazı insanların astları vardır, yöneticiler gibi fakat bazı yöneticilerin takipçileri yoktur çünkü lider değildirler. Tam tersi bazı insanların otoritesinin ismi yoktur, bunlar liderdir çünkü onların takipçileri vardır’<sup>164</sup>.

<sup>162</sup> H. Wilson, “The % Compasses of Strategic Leadership”, Strategy and Leadership, Vol:24, Iss:4; Jul/Aug 1996, S.27,

<sup>163</sup> Molvig, Dianne, “Envisioning Leadership”, Credit Union management, Vol:19, Iss:4, Apr. 1996, s.16

<sup>164</sup> Scott E. Drovillard and Brian H. Kleiner, Management Development Review, Volume 4 No: 5, 1996, Ss.30-33



Yöneticiler atanır. Etkileme kabiliyetleri, pozisyonlarından kaynaklanan resmi otoritelerinden ibarettir. Tersine liderler atanabilir veya grup içinden çıkabilir. Liderler diğer çalışanları resmi otoritenin belirttiği faaliyetlerin ötesinde etkileyebilirler<sup>165</sup>.

Yönetici ve lider arasındaki farkları bazı ana başlıklar altında inceleyebiliriz:

### 2.3.1.TANIMSAL FARKLILIKLAR

Yönetim: belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetici bu süreci yöneten kişidir.

Liderlik ise ; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bu süreci yöneten kişide liderdir.

Yönetim, olayların rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi ve amaçların sistematik seçiminden ibarettir.. kısaca ne yapılacağına karar verilmesidir. Bunun içinde sistematik stratejiler geliştirmek gerekli kaynakları temin etmek, faaliyetlerin organizasyonu ve kontrolü gibi aktivitelerle birlikte, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi de yer alır. Yöneticinin enerjisi amaçlara ve kaynaklara yöneliktir. Kısaca yönetici bir problem çözücüdür. Yöneticinin kendisine sorduğu soru ‘Hangi Problemler Çözülmelidir Ve Çalışanların Örgüte Katkısını Sağlayacak En İyi Yol Hangisidir?’ olacaktır.

### 2.3.2. AMAÇLARA YÖNELİK TAVIRLAR

Yönetici ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları da birbirinden farklıdır. Şöyle ki ; öneticilerin amaçlara yönelik tavırları daha şahsidir ve yöneticiler liderler göre daha çekingendirler. Liderler ise daha aktiftirler ve yeni fikirleri uygulamaktan çok bu fikirleri ortaya çıkarırlar. Liderin imaj yaratma etkisi, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir.

Yönetici, işi çalışanlar ve fikirler kombinasyonunu içeren bir süreç olarak görür ve buna dayanarak strateji belirler ve karar alır. Lider ise devamlı bir koordinasyona ve dengelemeye ihtiyaç duymaz; aksine uzun dönemli sorunlara taze yaklaşımlar geliştirir ve yeni seçenekler oluşturmaya çalışır.Yöneticiler, diğer insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler, kendi başlarına faaliyette bulunmaktan çekinirler. Çünkü tek başlarına faaliyette buldukları zaman bu durum onları huzursuz kılar, endişeye düşürür.

<sup>165</sup> Stephen p. Robbins, **Organizational Behavior**, ss. 520

Yöneticiler çalışanlarla birlikte karar verme sürecinde ya da olayların sıralanmasında oynadıkları role göre ilgilidirler. Halbuki daha çok fikirlerle ilgilenen liderler, daha sezgisel ve empatik yollarla ilgilidirler.

Aralarındaki fark basitçe: yöneticilerin ilgisi işlerin nasıl yapılacağı konusunda iken, liderlerin ilgisi hangi kararların alınıp, hangi olayların gerçekleştirileceğidir<sup>166</sup>.

### 2.3.3. İŞ KAVRAMLARI

Yöneticiler, işi strateji geliştirmek ve karar almak amacıyla insanların ve fikirlerin etkileşimini kolaylaştıran bir süreç olarak görmeye meyyalıdır. Karşıt işleri hesap ederek, ihtilafı konular su yüzüne çıkınca planlayarak, gerilimleri azaltarak bu sürece katkıda bulunurlar. Bu kolaylaştırıcı süreçte yöneticilerin taktikleri esnektir: bir yandan müzakere veya pazarlık ederken diğer yandan ödül, ceza ve diğer baskı yöntemlerini kullanırlar. Sorunların çözümlerini insanlar kabul ettirmek için yöneticiler karşıt düşünceleri sürekli olarak koordine etmeye ve dengelemeye ihtiyaç duyarlar. Bu tür işler diplomat ve ara bulucuların ortak özelliklerindedir; bunun en güzel uygulayıcılarından biri olarak Henry Kissinger sayılabilir.

Liderler ise tam aksi yönde çalışırlar. Yöneticiler tercihleri sınırlamaya çalışırken, liderler müzmin sorunlara etkin yaklaşımlar geliştirmeye ve meseleleri yeni tercihler açmaya gayret ederler. Etkin olmak için liderler düşüncelerini insanları etkileyen imajlarla tasarlamak ve ancak bundan sonra imajları hayata geçirecek tercihleri geliştirmek zorundadırlar.

### 2.3.4. KİŞİLİK DUYGULARI

William James, *The Varieties Of Religious Experience* adlı eserinde iki temel kişilikten ('bir-kere doğan' ve 'iki -kere doğan') bahsediyor. Birinci tip şahsiyetler, doğuşlarından itibaren hayat akışları barışçı bir çizgi izleyen, çatışmasız kişiliklerdir. İki kere doğanlar ise kolay bir ömür sürmeyenler, bir düzen duygusuna kavuşabilmek için sürekli mücadele edenlerdir. Bir kere doğanların aksine olayları olduğu gibi kabullenmezler. Bir kere doğanlar uyumlu, iki kere doğanlar aykırı tiplerdir.

Yöneticiler, kendilerini mevcut işlerin akışını koruyan ve düzenleyen, şahısların bu işlerle özdeşleştiren ve ödüller kazanan kişiler olarak görülürler. Yöneticinin özdeğer duygusu mevcut kurumları güçlendirerek ve idare ettirerek kuvvet kazanır; görev ve sorumlulukları idealleriyle uyumlu bir rol üstlenmiştir.

<sup>166</sup> Azmi Yalçın, *Yöneticilikten Etkin Liderliğe*, İktisat Ve İş Dünyası,9,Mart 1993,ss. 52

Liderler iki-kere doğumlu şahsiyetlerdir. Kendilerini çevrelerinden farklı görürler; şirketlerde çalışabilirler, fakat hiçbir zaman kendilerini bu şirketler le özdeşleştiremezler. Kim oldukları duygusu üyeliğe, iş rollerinde veya kimlik bilinci veren diğer sosyal göstergelere bağlı değildir<sup>167</sup>.

### 2.3.5. KARMAŞIKLIK VE DEĞİŞİM

Temelde, yönetim karmaşıklık ile uğraşır. Yönetim kavramının kullanılması 20. yüzyılda dev sanayi kuruluşlarının iş dünyasında yer almasıyla başlar. İyi bir yönetim olmayınca, büyük kuruluşlar kendi varlıklarını tehdit eden bir düzensizlikle karşı karşıya kalacaklardır. İyi bir yönetim işletmeye belli bir düzen ve uyum getirir. Sonuçta da hem kalite ve hem de karlılık yükselir. Örneğin, General Motors Co. Kuruluşu gerek iş hacmi ve gerekse Pazar payı açısından dünyanın en büyük kuruluşudur. Böylesine büyük bir kuruluşu ancak bu konuda eğitim görmüş profesyonel yöneticiler yönetebilirler. Bu kişilerin üstün yöneticilik özelliği firmanın hayatını devam ettirebilmesi için en önemli etkidir. Kısaca bir firma ne kadar aktif yöneticiye sahipse, karmaşıklıktan ve düzensizlikten de o kadar uzak olacaktır.

Yönetimin karmaşıklıkla uğraşmasına karşın, liderlik değişim ile meşguldür. Bunun nedenlerinden birisi iş dünyasındaki hızlı değişim ve büyük rekabettir. Hızlı teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, istikrarsız girdi fiyatları ve işgücünde meydana gelen demografik değişimler bu önemi daha da arttırmaktadır. Büyük değişimler, varlığı devam ettirebilmek için şarttır.

### 2.3.6. YÖNELTME VE PLANLAMA

İşletmeler, planlama ve bütçeleme (geleceğe dönük hedefler ve amaçlar tespit etmek) yoluyla karmaşıklığı yönetmeye çalışırlar. Bununla birlikte bir örgütte yapısal değişim için bir yön tespit ederek liderlik yapılır.

Yönetim, kontrol ve problem çözme fonksiyonları sayesinde planların gerçekleşmesine katkıda bulunur. Sonuçlarla planı detaylı olarak izler ve karşılaştırır, sapmaları tespit eder ve karşılaşılan problemleri çözmeye çalışır. Yönetici bunlarla meşgul olurken, lider motivasyon ve teşvik ile yeni ufuklar kurulması için çalışır. İşte liderlik ve yönetim arasında buradaki fark da planlama fonksiyonunun yerine getirilmesi ile ilgilidir. Yöneticilerin çoğu yöneltme ile planlamayı karıştırmalarına rağmen bu iki kavram birbirinden farklıdır. Planlama bir yönetim metodudur. Doğası itibarıyla de

<sup>167</sup> Abraham Zaleznik, Lider Ve Yönetici Aralarında Fark Varmı?, Çev: Ufuk Uyan, **Harvard Business Review**, March-April, 1992

tümdengelimdi; ve değişim yerine sadece düzenli olarak sonuçlar üretmek için tasarlanmıştır; değişim için değil. Bununla birlikte yönetmek biraz daha tümevarımlıdır. Liderler verileri incelerler, ilişkileri ve bağlantıların anlamını irdelerler. Kısaca liderliğin yönetme tarafı, plan üretmez sadece yeni stratejiler ve yeni ufuklar geliştirir.<sup>168</sup>

Wallace Stevens söyle demiştir; yöneticiler dört köşe şapka giyer ve eğitim yoluyla öğrenirler. Liderler geniş şapkalar giyer ve öğrenimi tercih ederler.<sup>169</sup> Eğitim ile öğrenim arasındaki farklara bakacak olursak:

---

<sup>168</sup>YALÇIN, a.g.e., ss.54

<sup>169</sup> Warren Bennis, **On Becoming A Leader**, Cev: Mustafa Özel , ny: Addison Wesley,1989,

**Tablo 2.5. Yönetici ve Lider arasındaki farklar**

ÖĞRENİM	EĞİTİM
tümevarımcı	tümdengelimci
geçici	kesin
dinamik	statik
anlama	ezber
fikirler	gerçekler
geniş	dar
derin	yüzeysel
deneysel	adet üzerine
aktif	pasif
sorular	cevaplar
süreç	içerik
strateji	taktik
alternatifler	hedef
araştırma	tahmin
keşif	dogma
etkin	tepkici
insiyatif	yönlendirme
bütün beyin	sol beyin
hayat	görev
uzun-vade	kısa-vade
değişim	istikrar
muhteva	biçim
esnek	katı
risk	kurallar
sentez	tez
açık	kapalı
tahayyul	sağduyu
LİDER	YÖNETİCİ

Kaynak: Warren Bennis, **On Becoming A Leader**, Cev: Mustafa Özel , ny: Addison Wesley,1989



## 2.4. LİDER – YÖNETİCİ SİNERJİSİ

Bir işletmenin özellikle zor zamanlarda hem yöneticiye hem lidere ihtiyacı vardır. Yönetici daha analitik, düzenli, kontrollü, temkinli ve sürekli yönleri ile ortaya çıkarken lider daha deneysel, öngörülü, esnek, kontrolsüz ve üretici olarak tanımlanır. Temel olarak güçlü bir yöneticilik ve güçlü bir liderlik birbirini tamamlayan bir sinerji içerisindedir.<sup>170</sup>

## 2.5. LİDERLİK TİPLERİ

Uygulama rastlanılan lider tipleri tablo 2.6' daki gibi üç ana grupta toplanabilir.

**Tablo 2.6. Liderlik Tipleri**

GRUP BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE	DURUMLARINA GÖRE
1. Şahsi Liderler	1. Pozitif Liderler
2. Yönetici liderler	2. Negatif Liderler
ANLAYIŞ VE DAVRANIŞLARINA GÖRE	
1. Demokratik lider	6. Otokratik liderler
2. Serbestçi lider	7. Hümaist liderler
3. Destekleyici lider	8. Karizmatik liderler
4. Doğal liderler	9. Transaksiyonel liderler
5. Dönüşümcü liderler	10. Koç lider

Kaynak: Hazım Altun ve Adnan Çelik, **Kriz ortamında liderlik**, K:H:O: yay., Ankara,2000, ss.

20

### 2.5.1. Grup büyüklüklerine göre liderler

Küçük bir grupta lider, grup üyelerinin hepsiyle karşılıklı görüşüp konuşma halindedir. Yani grubun çalışması sırasında liderin kişiliği ağır basar. Eğer lider grup üyeleri tarafından sevilen bir lider ise grup, liderin kişisel etkisi altında olumlu ve iyi harekete yönelir. Şayet liderin kişisel bakımdan olumsuz tarafları varsa, grup davranışları düşmanca ve olumsuz olur.

<sup>170</sup> Tony Morden, "Leadership as Vision", **Management Decision**, 35/9,1997, s.664-672

Küçük gruplarda liderin kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan ilgilidir (Şahsi Lider). Grup büyüdükçe liderin kapsamı ve etkisi azalır. Özel ilişkiler yerine formel ilişkiler kurulur (Yönetici Lider).

#### 2.5.2. Durumlarına Göre Liderler

Pozitif lider; olumlu, teşvik edici, harekete geçirici, grubu katılmaya yöneltten bir lider tipidir. Negatif lider ise, olumsuz ,baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme kabiliyeti olmayan, izleyicilerinin fikrini almayan ve grup canlılığını sağlayamayan bir liderdir.

#### 2.5.3. Anlayış Ve Davranışlarına Göre Liderler.

##### 1) Demokratik ve Katılımcı lider

Astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, organizasyon amaçları grubun kararlarına göre yönlendirir. Astların planlama, karar alma ve organizasyon faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi insiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok ödül sistemi uygulanmaktadır. Burada, her türlü iletişim yolları açıktır. Kriz ortamlarında, karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik şekli başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise, katılımcı lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim halinde ve yapıcı bir gelişim içinde bulunurlar. Katılımcı lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, bu güce daha yapıcı ve etkili bir nitelik kazandırmış olur.

##### 2) Otokratik Lider

Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar vericidir. Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder. Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersini kuşkuyla karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli; otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, ‘ aile ve okul hayatından devlete aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse’ böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderlerin bilgili olduğuna inanılacaktır. Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu,

grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir; yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolur.

### 3) Serbestçi liderlik

Serbestçi liderlik, grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik modelidir. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Lider sadece örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamak bakımından katkıda bulunur. Tamamen oto kontrol sistemi hakimdir. Üyeler birbirine karşı farklı amaçlar geliştirebilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir.

### 4) Hümanist lider

Hümanist liderin babacan (patrimonial) davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez.

### 5) Destekleyici lider

Destekleyici lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz, ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar verir. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgiye açıktır.

### 6) Karizmatik Lider

Karizmatik liderin, grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

### 7) Doğal lider

Doğal lider, yönetici tarafından seçilmeyen, tam aksine grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu yönde yönlendirilebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya girebilir.

### 8) Transaksyonel liderler

Transaksyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini, iş görenleri ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanılmaktadır.

## 9) Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ise , daha çok TKY ve çağdaş yönetim ve organizasyonların doğmasına neden olan koşullar ile birlikte gündeme gelmiştir. Burada lider, örgütsel yapıyı değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Yani vizyoner bir liderlik söz konusudur<sup>171</sup>.

## 10) Koç liderler

Koç stil özellikleri: Liderin icra yöntemi insanları gelecek için yetiştirmektir. Bir cümle ile ‘bunu dene’ de denilebilir. Bu stil bir çalışana performansını iyileştirmede ya da uzun vadeli güçler geliştirmede yardım etmek için kullanılır. İklim üzerine etkisi olumludur. Odağı hızlı iş sonuçları değil, öncelikle kişisel gelişimdir. Çalışanlara, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemelerinde ve bunları kişisel mesleki gelişme hayalleriyle bağlantılandırmalarına yardım eder<sup>172</sup>.

## 2.6. LİDERLİK TEORİLERİ

### 2.6.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi başarılı liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler, şöyle ki, bu belli birey hakkında iyi liderliği belirten nedir? 1940 yılında Charles Byrd liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak onun bir tanesinin bile bütün listelerde yer olmadığını görmüştür. Ondan on yıl sonra William O Jenkins; çocuklar, işletmeler, profesyoneller gibi çeşitli grupları içine alan farklı, geniş bir yelpazede yeniden gözden geçirdikten sonra, “liderin içinde bulunduğu grubundan izole hiçbir özellikler grubu olmadığını” kategorisel olarak belirlemiştir. Şüphesiz bu bulgular özellikler teorisinin öneminin azaltılmasıyla açıklanabilir. Kesin sonuçlar elde edilmemekle birlikte, bu metot tüm liderlik çevresi içinde özellikler teorisinin düşüşü olarak yorumlanmaktadır. Özellikler önemlidir fakat çerçevesinin sadece bir kısmıdır.<sup>173</sup> Bu modele göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir.<sup>174</sup>

Eski çağlarda, liderin özelliklerinin incelenmesi,i onların insanüstü özelliklere sahip olup olmadıkları üzerinde duruluyordu. Bu görüş daha sonra yerini “iyi bir liderde

<sup>171</sup> Altun, a.g.e., ss. 22

<sup>172</sup> Daniel Goleman, ‘Liderlik’, Çev: Çiğdem Leblebici, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan, 2000

<sup>173</sup> Canan Çetin, Esin Can Mutlu, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviri, Der Yayınları,İstanbul,1997, s.318

<sup>174</sup> Akat, a.g.e, s.326

bulunması gereken niteliklere” bıraktı.<sup>175</sup> Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre saptanan fiziksel ve kişisel özellikler şunlardır :

- |                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| 1. Yaş             | 9.Kişiler arası ilişki yeteneği |
| 2.Boy              | 10.İleriye görebilme            |
| 3.Cinsiyet         | 11.İnişiyatif                   |
| 4.Irk              | 12.Dürüstlük                    |
| 5.Yakışıklılık     | 13.Samimiyet                    |
| 6.Konuşma yeteneği | 14.Kendine güven                |
| 7.Zeka             | 15.İş başarma yeteneği          |
| 8.Bilgi            |                                 |

#### 2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Yöneticilik sürecini açıklamaya çalışan bu teorilerin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin asları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliği belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teoriler liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermişlerdir.<sup>176</sup>

Liderlik yeteneği bir bakıma bireyin kişisel yetenek ve özelliklerini bir fonksiyonudur. Bunlar; kendine güven, güvenilirlik ve inişiyatif özellikleridir. Liderlerin etkili sosyal yetenek sahibi olmaları beklenir. Bu konu Jaques tarafından insanlarla ilgili tecrübe akıl ve doğal fakat geliştirilmiş bir tarz olarak açıklanır. Yani lider durumun detaylarının üzerine çıkararak konuya çok daha geniş bir açıdan bakma yeteneğine sahip olmalıdır.<sup>177</sup>

Lider ve lideri izleyenler arasında duygusallık ve katılımcılığa istek lideri Gerçek ve Sahte Değişiksel Lider olup olmadığı düzeyinde farklılık göstermektedir.

Gerçek değişimci liderler izleyenlerini görünen amaçlara ulaşmaya,katılmaya inandırarak ve onların tüm organizasyonel plana katılacak şekilde hareket etmeye motive ederek organizasyonu değiştirirler. gerçek değişimci liderler kendilerinden

<sup>175</sup> Aytek a.e.g, s.82

<sup>176</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999, s.332

<sup>177</sup> Tony Morden, “Leadership as Competence”,*Management Decision*, 35/7,1997, s.519-526

ziyade organizasyonun amaçlarına hizmete dönük pozitif lider tipi olarak karşımıza çıkarlar.

Sahte değişimci lider ise;değişimsel liderliğin karanlık tarafıdır. Bencil,içe dönük bakış açısından hareket ederek yıkıcı olabilirler. Etik ve ahlak dışı hareket edeler. Kişisel kazançlara odaklandıklarından ,abartılı ve gerçek dışı olduklarında problem yaratıcı olurlar ve kendilerini izleyenlere önemli ölçüde zarar verirler.<sup>178</sup>

Bir yönetici lider bir pozisyonda ne kadar çok kalırsa o kadar çok statüko geliştirir. Bir organizasyonun uzun süre parçası olma durumunda yerleşik kurallar ve uygulamaları getirir, bu durum da problemleri çözme noktasında etkili olan bilgi akışını da sınırlayabilir.<sup>179</sup>

Bu teorilerin gelişmesinde teorik ve pratik olmak üzere birçok çalışma ve araştırmaların katkıları olmuştur. Aşağıda davranışsal liderlik teorilerini oluşturan çalışmalar ele alınacaktır.

#### 2.6.2.1. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.<sup>180</sup>

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmiştir. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler şunlardır.<sup>181</sup>

<sup>178</sup> Marie T.Dasborough, Neal M. Askamasy, "Emotin and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relation Ship", The Leadership Qarterly,13 2002, s.615-634

<sup>179</sup> Warren Boeker, "StraregicChange: The Influence ofManagerial Characteristics and Orgazational Growth" Academy of Management Journal, 1997,Vol.40, No:1,1997, s.156

<sup>180</sup> Erol Eren **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.29

<sup>181</sup> Eren, a.g.e, s.29



Sistem 1 : Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkanı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.

Sistem 2 : Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinden yapılırken, bir çok ararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine geçirilmektedir. Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri üstler bakımından bir hediye ya da lütuftur; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere geçirilmiştir.

Sistem 3 : Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik karar vermelerine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur.

Sistem 4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme dengeli ve koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme yetkisi verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme imkanı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.



Sonuç olarak Sistem1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert' e göre, örgütün yönetim tipi sistem-4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır. Sistem 4 M Mayo ve Mc Gregor' un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden büyük ölçüde esinlenilerek geliştirilmiştir.

Tablo 2.7'de Likert'in dört tip liderini özet olarak göstermektedir.<sup>182</sup>

**Tablo 2.7 : Likert'in S1-S4 Modeli**

Sorular	Sistem-1 Baskıcı Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-2 Yardımsaver Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-3 Danışmacı Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-4 Katılımcı Grup
Astlara ne derece itimat edilir?	(Hiç)	(Küçük Görülür)	(Epey)	(Tam)
Astlar Üst'leri ile ne derece serbestiyetle işleri hakkında konuşulur?	(Hiç)	(O kadar değil)	(Gayet serbestçe)	(Tamamıyla serbest)
Astların fikirleri araştırılıp kullanılıyor mu? (Tabii ki kayda değerse)	(Nadiren)	(Bazen)	(Genellikle)	(Her zaman, daima)

Kaynak: Voichir Wren, A.Danil, "Management Proceis", Structur and Behaviour,No:3 John Wiley 5025,1994,s.483

Likert'in ana tezi, grup gözetimi, işle ilgili kararlara katılma, yetki devretme ilkelerine dayanan sistem 4'ün öteki sistemlerden daha etkin bir yönetim sistemi olduğudur. Bu Likert'in araştırma sonuçları ile de ispatlanmıştır. Örgüt türünü belirlemek için Likert yukarıda ele alınan tablodaki soruları sormuştur.

### 2.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Yöneticilik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesinin İş Araştırması bölümünde araştırmacılar liderlik alanında yoğun bir araştırmayı sorgulamaya başladılar.<sup>183</sup>

<sup>182</sup>Voichir Wren, A.Danil, "Management Proceis", Structur and Behaviour,No:3 John Wiley 5025,1994,s.483

<sup>183</sup> Canan Çetin, Esin Can, Mutlu, Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviri, Der Yayınları,İstanbul,1997, s.318

Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve yöneticilik süreci ile yöneticiyi açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafından yoğunlaştığı belirlenmiştir.<sup>184</sup>

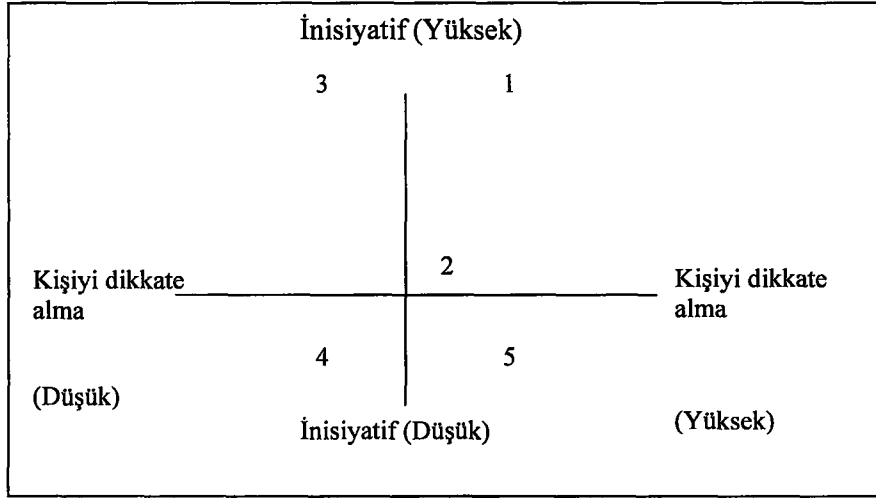
Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemleri belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Aşağıdaki şekle göre bir numaralı lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine kişi olarak önem verirken beş numaralı lider, grup üyelerine kişi olarak önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.

---

<sup>184</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999, s.332



**Şekil 2.5:** Liderlik Davranışları

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta yay., 6.Baskı, İstanbul,1998,s.401

Bu çalışmaların esas bulguları şunlardır.<sup>185</sup>

1.Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

2.Liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

İnisiyatif yapısında yüksek fakat kişiyi dikkate almada düşük olan bir lider, planlama ve iletişim gibi işin gerekleri kısmıyla oldukça ilgilidir. Tam tersi olarak, inisiyatifte düşük fakat kişiyi dikkate almada yüksek olan bir lider, ast-üst işbirliğinin desteklemeye ve karşılıklı saygı ve güven atmosferinde çalışmaya eğilim gösterir. Her iki boyutta da yüksek olan bir lider ise, hem insanlarla, hem işle ilgilenir. Her iki boyutta da düşük olan bir lider geride duru ve etkileşimsiz olarak onlara müdahale etmez, onların işine karışmaz, insanların görevlerini yapmalarını izler.<sup>186</sup>

#### 2.6.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma merkezinde Likert'in öncülük yaptığı araştırma grubu, lider davranışı olarak işe yönelmiş lider, işçiye yönelmiş lider

<sup>185</sup> Koçel, a.g.e.,s.332

<sup>186</sup> Canan Çetin, Esin Can, Mutlu, Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviri, Der Yayınları,İstanbul,1997, s.326s

kategorilerini belirlemiş ve işçiye yönelmiş gözetimcilerin verimini daha yüksek, başarılarını daha fazla bulmuştur.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerini önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Michigan araştırmalarında, lider; destekleyici olduğunda ve grubun ulaşmasını istediği sonuçları yüksek olarak belirlediğinde grupların başarılı olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalar, denetleyicinin verimliliği etkileyen özelliklerinin bazıları ile arzulanan davranışlar ve devamsızlık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.<sup>187</sup>

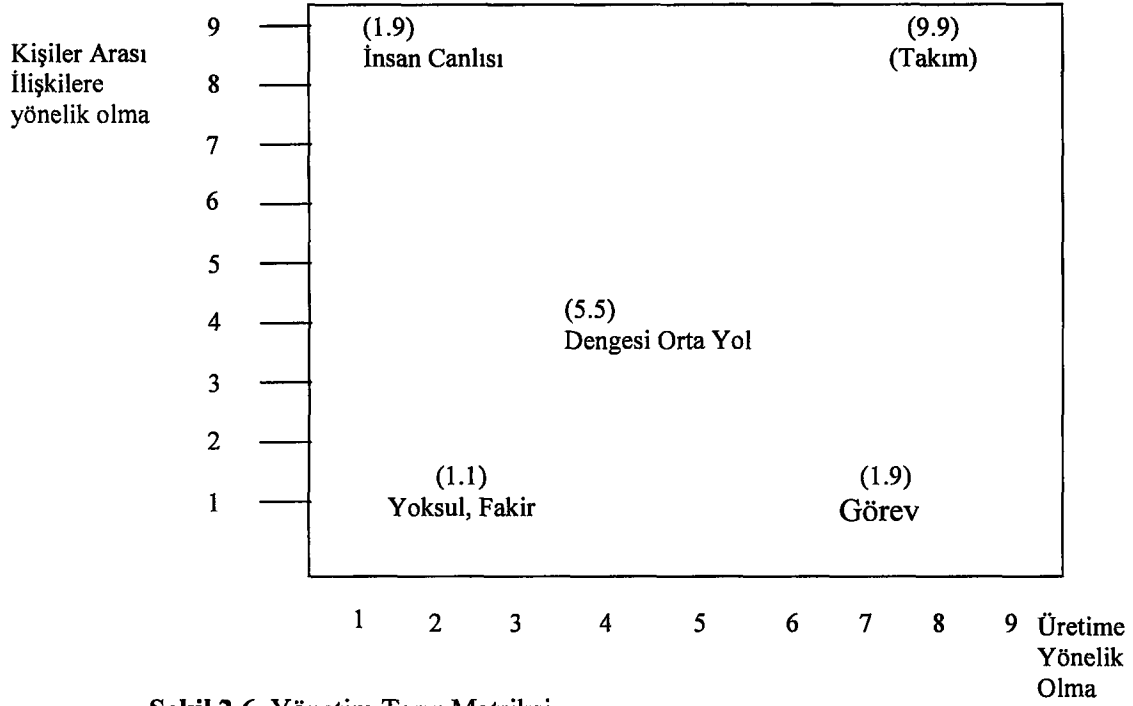
#### 2.6.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bir başka iki boyutlu yaklaşım; Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matriksidir.

Blake ve Mouton, liderliği iki temel boyutta gelişen 5 ana tipe ayırırlar. Bu boyutlardan ilki, üretime ilgi, diğeri ise insan ilişkilerine ilgidir. Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Lider bu yatay üzerinde değerlendirilmektedir. Her eksen 1'den 9'a kadar olan bir rakam ile gösterilmektedir. Orta nokta ve köşe noktalar dahil olmak üzere Şekil 2.6'da 5 temel liderlik biçimi yer almaktadır.

---

<sup>187</sup> Joseph Massie L. **İşletme Yönetimi**, (Çeviren: Şan Öz-alp vd.), Bayteş Yay., A.Ş., Eskişehir, 1983.s.137



**Şekil 2.6.** Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği** 6. Baskı, Beta yay. İstanbul, 1996, s.403

Görev Esaslı Yönetim (9.1) : Görev esaslı yönetim, üretim için 9 derece önem verirken, insan için sadece 1 derece önem vermektedir. Bu tür Yöneticiler öncelikle çıktı ile ilgilenmektedirler. Ve onların esas sorumlulukları başarmaları gereken üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanlar üretim aracı olarak tıpkı makineler gibi görünürken, insanlar yöneticilerin söylediklerini, istediklerini zamanında soru sormadan yapmak zorundadır.

İnsan Canlısı Yönetim (1.9) : Görev canlısı yöneticinin tersine, insan canlısı, üretim için 1 derece önem verirken, insana 9 derece önem vermektedir. Bu tür yöneticilerin düşüncesine göre eğer insanlar mutlu edilir, aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacaktır. Eğer insanlar mutlu edilir ve hoşnut tutulursa daha fazla üretirler. Eğer insanların problemleri ve çatışmaları artarsa yöneticiler bu kusurları örtbas etmeye çalışırlar veya görmemezlikten gelirler. İnsan canlısı yöneticilere “sizin en önemli sorumluluğunuz nedir” diye sorulduğunda, onlar “insanların mutluluğunu sağlamaktır” diye cevaplamaktadırlar.

Yoksullaşmış Yönetim (1.1) : Bu pozisyondaki yöneticilerin üretim için ilgileri; zayıf ve işi geçiştirmek kadardır ve insan ilişkilerinin önemine de aldırış etmezler. Yoksullaşmış yöneticiler hiçbir yere gitmezler, amaçları buldukları yerden emekli olmaktadır.

Dengeci (orta yol) Yönetim (5.5): Dengesi yönetimin etrafında toplandığı bu teori, kabul edilebilir miktarda üretimde bulunmak ve insana gerekli olduğu kadar moral vermektir. Bu tür yönetici, insan ve üretim için kuvvet ve esneklik arasında bir noktada yer alır.

Takım Yönetimi (9.9) : Takım yöneticileri insan ve üretimin birbirine entegre olabileceklerine inanmaktadırlar. Bunlar hem işletmenin hedeflerinin ulaşılacak çalışmanın yapılabileceği hem de çalışanların tatmin edilebileceği bir ortamın oluşturulacağı inancındadırlar. Bu tip yöneticiler üretim etrafında insanı entegre etmeye çalışırlar. Herhangi bir problem çıktığında yöneticiler gruplar ile konuşurlar, çözüm önerirler, tartışmaya cesaretlendirirler ve fikir alırlar. Sonuçlarla ilgili olarak çalışanlar arasında temsilci seçer ve onlarla faaliyetler konusunda serbestlik tanırırlar. Çalışma ilişkileri konusunda bir problem ortaya çıktığında, takım yöneticisi takımı direkt olarak bu problemden uzaklaştırır. Bunların bazı konulardaki gözlemlenen davranışları şunlardır:<sup>188</sup>

1.İnisiyatif : İnisiyatif kuvvetli bir şekilde uygulanmaktadır. Lider iş için önemli miktarda güç verebilmek konusunda muhtemelen isteklidir. İnisiyatif takım için veya üyelerinden herhangi biri için artırılabilir. Böylece sadece takım liderine güvenilmemiş olunur.

2.Araştırma : Problemin anlaşılma ihtimalini yükseltmek için bütün konular geniş bir şekilde ve derinlemesine değerlendirilir. Bir proje takımının bütün üyeleri uzmanlık alanları konusunda sorular sorabilmektedirler. Böylece takım üyeleri farklı açılardan probleme bakabilmekte ve etkili bir şekilde onu çözebilmektedirler.

3.İnanç : Yönetici inançları geliştirir ve bunu açıklar, böylece içinde bulunulan şartlar mantıklı bir şekilde tartışılmaktadır. Proje yöneticisi değerler, fikirler ve inançlar konusunda geniş bir bakış açısı kazanabilir.

---

<sup>188</sup> L.Sur Pheng, Lee S.K.Been “Managerial Grid and Zhuge Ling’s Art of Management”, Intergration for Effective Project Management, 1997.s.385

#### 2.6.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor 1960 yayınlamış olduğu "İşletmenin Beşeri Yolu" adlı eserinde iş görenlere karşı geleneksel yönetim tutumları bulunduğu görüşünü ortaya koymuştur.

Bu tutumları Mc Gregor X teorisi varsayımları olarak adlandırır. X teorisini benimseyen yönetici aşağıdaki varsayımlara göre hareket eder.<sup>189</sup>

1.Çalışmaktan hoşlanmama ortalama (vasat) bir insanın doğasında vardır ve fırsat buldukça işten kaçar,

2.Çalışmaktan hoşlanmadığı için çoğu kişiler yeterli düzeyde denetlenmeli ve korkutulmalı.

3.Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan hoşlanmaz, isteksizdir ve kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutar.

Önemli sayıda yönetici bu ifadelerin gerçek olduğuna inanır. Klasikleri bu şekilde tasvir eden Mc Gregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler iş görene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

Mc Gregor <sup>190</sup>, kendi geliştirdiği X teorisini Şiddetle eleştirmiştir, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesi" adını verdiği alternatif teorisini Y teorisi olarak adlandırır. Y teorisinin varsayımları şunlardır

1.İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcama oyun veya dinlenme kadar doğaldır.

2.Denetim ve ceza kişileri örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir.

3.İş tatmin edici olursa, sonuç örgüte bağlılık olacaktır.

4.Ortalama insan uygun koşullar sağlanırsa sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.

<sup>189</sup> Malcolm Bird *The Best Person for the Job*, Piatkus, London, 1989, s.166

<sup>190</sup> Özalp,a.g.e.,s.98



5.Çalışmaların büyük bir kısmı tarafından imgeleme (hayal gücü) yaratıcılık ve ustalık yetenekleri çalışma sorunlarını çözmek için kullanılabilir.

Çağdaş endüstriyel yaşam koşulları insanın potansiyel yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıkça ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.

#### 2.6.2.6. Grup Dinamikleri Çalışmaları

Darwin Cartwright ve Alvin Zander, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezinin çok sayıdaki araştırmalarının bulgularını temel olarak, tüm grup hedeflerinin şu iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir.<sup>191</sup>

1. Birkaç özgün grup amacının başarılması
2. Grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesi.

Cartwright ve Zander'e göre, amacın başarılmasında söz konusu olan davranış türleri, yöneticinin “faaliyetleri aydınlatması”, ve “işlemsel bir plan geliştirmesi” şeklinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesini karakterize eden davranışlar ise, yöneticinin, “bireyler arası ilişkileri hoş tutması”, “çatışma ve farklılıklara hakemlik etmesi”, “astlara teşvik ve cesaret vermesi”, “azınlığa kendilerini duyurması şansı vermesi”, “Harekete geçirmesi” ve “üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırması” olarak belirlenmiştir<sup>192</sup>

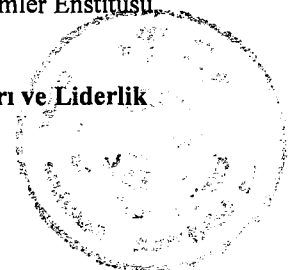
#### 2.6.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırması

Bales, Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebileceğini, ancak grup ilk oluştuğu andan itibaren belli bireylerin diğerlerine göre daha çokça bir tür davranışlarda bulunduğunu ileri sürmektedir.<sup>193</sup> Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle yeni teşekkül

<sup>191</sup> Razian Ali Rıza Amirkabiri, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s.32

<sup>192</sup> Amirkabiri, **a.g.e.**, s.33

<sup>193</sup> Sema Özçer **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Mpm Yayını, Yayın no:369, Ankara, 1988,s.67.



etmiş laboratuvar gruplarının davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar; Faaliyet seviyesi, Görevi başarabilme yeteneği, ve Üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bales'in bulgularına göre, bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir. Yani lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir.<sup>194</sup>

#### 2.6.2.8. Detroit-Edison Araştırmaları

Detroit Edison araştırmaları, “değişme” olayının liderlik konusundaki önemini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan elde edilen bulgulara göre “değişme” halinde yöneticinin teknik ve idare yetenekleri “insan faktörüne ilgi” ya da “beşeri ilişkiler” yeteneklerine nazaran-astlarının gözünde daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bu gerçek organizasyonların kriz ya da fevkalade hallerde otoriter liderliği için müsamaha ile karşılayabildiklerini ve hatta bunu arzulayabildiklerini de kısmen olsun açıklamaktadır. Uzun bir süre hiçbir değişmeye maruz kalmamış gruplarda ise yöneticinin “beşeri ilişkiler” alanındaki yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu gibi hallerde “yapının harekete geçirilmesi” ya da teknik-idari fonksiyonlar artık iyice öğrenilmiş buldukları için astlar tarafından da yeterince ifa edilebilmekte ve dolayısıyla önem taşıyan yegane husus “insan faktörüne gösterilen ilgi” olmaktadır.<sup>195</sup>

Detroit-Edison bulgularına göre, değişme olayı karşısında yöneticinin teknik ve yöneticilik yetenekleri, astlarını gözünde insan faktöründe daha çok önem kazanması, kriz anlarında otoriter liderliğin tercih edilmesini açıklar mahiyette görülmektedir.<sup>196</sup>

#### 2.6.2.9. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu belirtmiştir. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının arttırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. Argyris'e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim vardır. Birinci olarak, kişi bir bebek gibi her şeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir. İkinci olarak kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nispi bir

<sup>194</sup> Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2142, İstanbul, 1976, s.197-198

<sup>195</sup> Dereli a.g.e., s.200-201

bağımsızlığa kavuşacaktır. Üçüncü olarak, kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç davranıştan birçok türde davranışlara yönelecektir. Dördüncü olarak, kişi çocukluğundaki rast gele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda, daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir. Beşinci olarak, fikri olgunluğa erişmemiş küçüklerin şimdiki zamanla ilgi davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zaman da dikkate alan, daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacaktır. Altıncı olarak, küçük yaşlardaki insanların herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit veya daha üst düzeylere gelecektir. Yedinci olarak, kişi çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyıp davranışlarını kontrol altına alabilecektir.<sup>197</sup>

Argyris'e göre, bu yedi değişken, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kültürleri ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Ayrıca Argyris, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini belirtmektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir. Çünkü, örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum biçimsel örgütün doğası içindedir.

Yetki ve sorumluluklar yüksek yönetim kademesindeki birkaç kişinin elindedir. Ve kumanda zincirinin alt sıralarındakiler üstleri tarafından biçimsel örgütün yapısı gereği sıkıca kontrol edilirler. İşbölümü, işi aşırı tekrarlı, rutin ve sıkıcı bir hale sokar. Böylece, astlar sadece emirleri yerine getiren, iş hakkındaki kararları amirlerinin aldığı bağımlı ve pasif kimseler haline gelmektedir. Zaman ve hareket etütleri, verimliliği artıran standart çalışma yöntemleri, hatta bütçe gibi yönetsel kontrol araçları bu bağımlılığı iyice pekiştirmektedir.

Argyris'e göre, biçimsel örgütün bu kavramları insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemesine engel olmakta, insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişine engel olmaktadır. Bir çok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır

---

<sup>196</sup> H. Korkut, *Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 25/1, Ankara, 1992, s.162

<sup>197</sup> Eren, a.g.e., s.431

#### 2.6.2.10. Davranış Ekolünün Genel Bir Değerlendirilmesi

Davranış yaklaşımı iki önemli açıdan eleştirilmektedir. İlk olarak, farklı okullar, liderlik davranışını değerlendirmek için farklı kaynaklar kullanmışlardır. Şöyle ki, bazı araştırmacılar liderlerin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yöneltmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa bazı araştırmacılar bir ferдин davranışları farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğünde, bunlar arasında uygunluğun sınırlı olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla, liderin gerçekte ne yaptığını değerlendirmek çok güçtür. İkinci olarak, hangi liderlik tipinin en etken olduğu konusunda da genel bir yargı yoktur. Bazı araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etken olduğunu ortaya koymuştur. Ancak göreve yönelmiş liderliğin daha etken olduğunun bulunduğu araştırmalarda vardır. Konuyla ilgili araştırmaların bir bölümü ise her iki boyut açısından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermektedir.<sup>198</sup>

#### 2.6.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİLERİ

Liderlik olgusunun analizinde geçerli olan durumsallık teorisi Fred Fiedler'in geliştirdiği bir yaklaşımdır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek liderin davranış tarzını belirler. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği öncelikle liderin örgüt içerisinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Bu nedenle bazı liderler ortaya çıkan şartlara göre bir organizasyonda başarılı olurken, başka bir organizasyonda başarılı olmayabilirler.

Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçiminin şartlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir.<sup>199</sup>

Liderlik olayını, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır :

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
2. İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri,
3. Liderlerin cereyan ettiği organizasyonunun özellikleri,
4. Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri....

<sup>198</sup> Eren a.g.e., s.433.

<sup>199</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999, s.338

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranış etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin teminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.<sup>200</sup>

#### 2.6.3.1. Fred Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı

Yıllar süren tecrübeye dayalı araştırmadan sonra, Fiedler yaygın olarak bilinen liderlik etkinliğinin durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler’in araştırmasının özü, her liderlik stiline, bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunun için yönetici uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır.<sup>201</sup>

##### 2.6.3.1.1. Başarılabacak İşin Niteliği :

Görevlerin açık seçik olduğu bir işletmede yapılan işlerin kalitesi daha iyi denetlenebilir ve bireyler görevlerin açık seçik belirlenmediği işletmelerdekilere nazaran daha başarılı olabilirler. Çok yapılaşdırılmış bir görevde yönetici daha rahat çalışır. Örnek olarak otomobil üretim hattında çalışanların yaptığı işler, ileri derecede yapılaşdırılmış işlerdir. Bu durumdaki işler lidere geniş çapta etkileme gücü sağlar. Öte yandan hiç yapılaşdırılmamış işlerde lideri etkileme gücü azdır nedeni ise astlardan daha fazla bir bilgiye sahip olmamasındandır.

Fiedler organizasyonun alt birimleri olarak çalışma gruplarının olduğunu bu çalışma gruplarının performansını organizasyonda denetlemek ancak çalışma gruplarının görevlerinin iyi programlanıp belirli hale getirilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Yapılmış-planlanmış (structurud) nitelikteki işler önderlik için olumlu ortam yaratacaktır. Yapılmamış-planlanmamış (unstructurud) nitelikteki işler önderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.<sup>202</sup>

<sup>200</sup> Koçel, a.g.e. s.339

<sup>201</sup> Canan Çetin, Esin Can Mutlu, “Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama”, Çeviri, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.329

<sup>202</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 6.Baskı, Beta yay., İstanbul, 1998 s.408

#### 2.6.3.1.2. Lider İle İzleyiciler Arasındaki İlişkiler

Lider açısından önemli değişken olarak kabul edilen bu boyut liderin özelliğine bağlıdır. Liderin yetkisi bir bakıma astların veya grubun lideri kabul etmelerine bağlıdır. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler bireysel ilişkilerin şekline bağlıdır. Bu ilişkilerin olumlu ve iyi olması liderin daha çok kabul edilmesini sağlar. Astların lidere karşı güvenmeleri ve inanmaları nispetinde lider kabul edilecektir.

Fiedler liderlerin yeteneği üzerinde durmakta ve şöyle demektedir. “Eğer liderler grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurabilirlerse daha çok güç ve etkiye sahip olabileceklerdir. Eğer bu ilişkiyi kuramazlarsa güçleri azalacaktır”.

Liderlik bir kişi tarafından gerçekleştirilen sosyal bir beceridir. Bu beceriler grup elamanları tarafından da paylaşılması liderin zaman ve enerjisini daha sonuç alıcı eylemler için yoğunlaştırmasını sağlayacaktır.<sup>203</sup>

#### 2.6.3.1.3. Liderin Mevkie Dayanan Gücü

Liderlik gücünü arttırmanın en önemli değilse bile en belirgin yolu lidere komut verme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisinin verilmesidir. Buradaki güç liderin kişisel yeteneklerinden ziyade elde ettiği hiyerarşik yetkiden gelmektedir. Üstlerin liderlik gücü yönetim tarafından neler yapılabileceği (terfi ettirme, görev yeri değiştirme vb) neler yapamayacağını (işten atma, başka bir bölgeye gönderme vb) bir ustabaşının işe alma ve işten atma konusunda yetkisi varsa astları üzerinde yönetim kurulu başkanından daha fazla güce sahiptir”.

#### 2.6.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Robert J. House tarafından sunulan diğer bir durumsal teori de Amaç-Yol teorisi. Bu teori oldukça basittir<sup>204</sup>. Liderin işi :

- 1.Amacına ulaşabilmede, astların kişisel tatminlerini artırarak onları elinde tutmak,
- 2.Bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir.

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen teorilerden biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç modelidir. Bu modelde liderin nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl

<sup>203</sup> Merih Kutlu, www.strateliderlik, **Liderlik Sosyal Bir Kalitedir,** 07.04.2003 s.4

<sup>204</sup> Canan Çetin, Esin Can Mutlu, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviri, Der Yayınları,İstanbul,1997,** s.331



algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını, (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir.<sup>205</sup>

Amaç yol teorisinin birinci teklifine göre astların liderlerin davranışlarını kabul etmeleri için şu iki şarttan biri gereklidir. Birincisi, eğer o davranışlar astlara hemen tatmin edecek bir umudu gösterirse, ikincisi, ilerde gelecekte onları tatmin edeceğine inandırırorsa.

Bu teorinin çıkış noktası şudur. Lideri fonksiyonu astlara verilecek ödüllerin arttırılmasına ve bu ödüllerin astlar tarafından kazanılması için yol açmasına bağlı olacaktır. Astlar, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimali yüksek olarak algıladığı davranışlara girecektir. House'in düşüncesine göre işin daha belirsiz ve karmaşık olduğu durumlarda yapı ile astların amaç-araç tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirmek gerekir. Bu teoride astların güdülenmesi aşağıdaki gibi olacaktır:<sup>206</sup>

- 1.Astların iş amaçları ile ilgili düşüncelerini açıklığa kavuşturmak,
- 2.Amaçların başarılması için uygun ödüller saptamak,
- 3.Amaçların ve arzulanan ödüllerin nasıl elde edileceğini açıklamak.

Evans'a göre yöneticiler astların davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma imkanı gelmektedir. Bu durum Şekil 2.7'de şöyle gösterilebilir.<sup>207</sup>

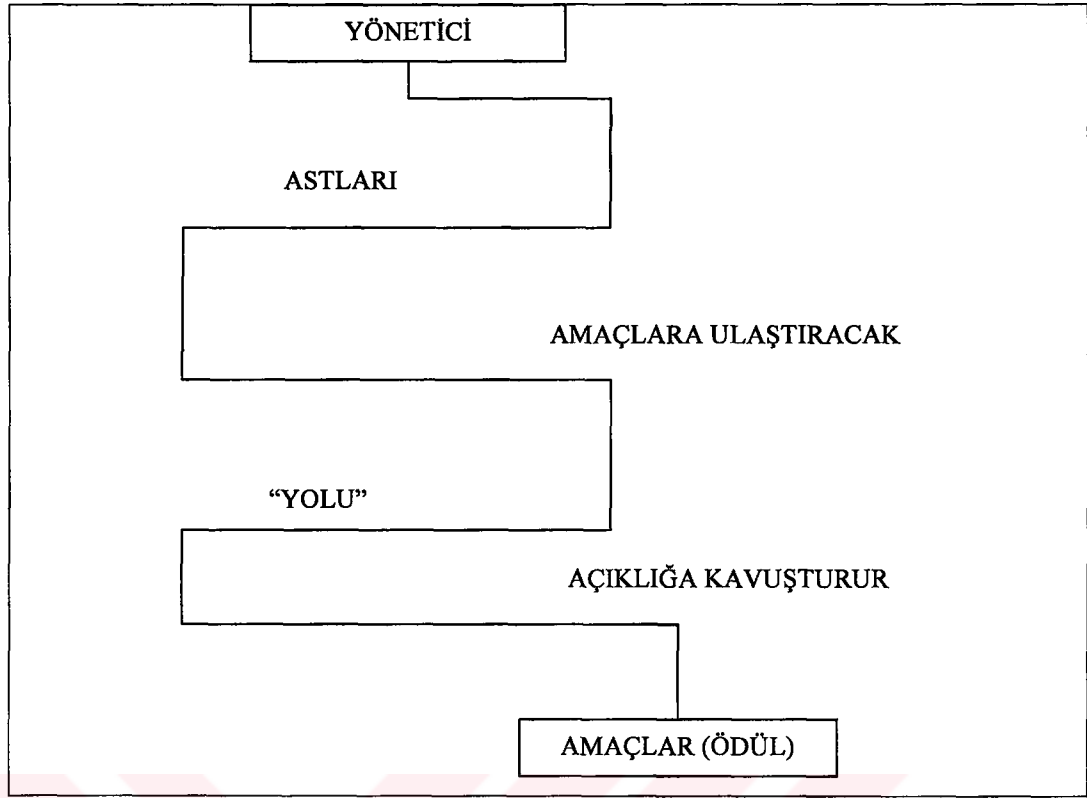
---

<sup>205</sup> EREN a.g.e., s.334

<sup>206</sup> İnan Özalp "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House'in Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Eskişehir, 1986, s.35

<sup>207</sup> Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999, s.343





Şekil 2.7 : Amaç-Yol Liderlik Teorisi

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta yay.,İstanbul 1998 s.411

Amaç-Yol teorisi, esas itibariyle ödüllerin çekiciliğini ve astların çabanın performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentilerini, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır.<sup>208</sup>

Bu temel hususların dışında amaç-yol teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu şekilde özetlenebilir.

1.Lider, izleyicilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir.

2.İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda lider, amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır.

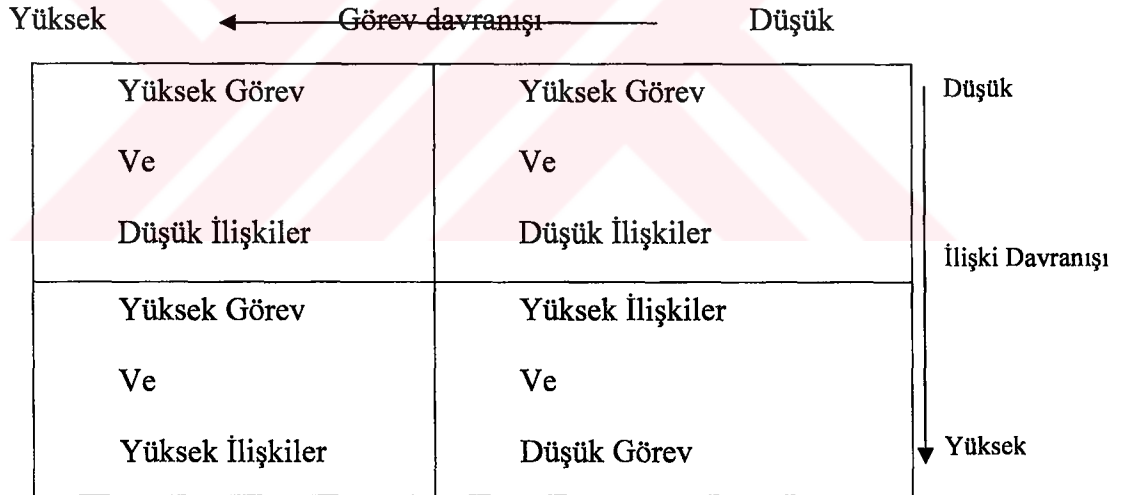
3.Astlarda (izleyicilerde) monotonluk ve psikolojik yorgunluğun artmaması için bireylerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

<sup>208</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992, s.436

Bu teori kısaca değerlendirilecek olursa, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olduğu görülecektir. Ancak yapılan birçok araştırmalar, bu teorinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırmak girişimleri izleyicilerden, bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.<sup>209</sup>

### 2.6.3.3. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Kanada'lı bir psikolog olan William J. Reddin, liderlik üzerine yapılmış birçok araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Managerial Grid çalışmalarına benzer şekilde görev ve insan ilişkileri boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek kendi teorisini geliştirmiş ve üç boyut yaklaşıma adını vermiştir.<sup>210</sup> Reddin'e göre aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dört temel liderlik davranışı tipi vardır. Bunlar yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.<sup>211</sup>



**Şekil 2.8 : Liderin Davranış Tipleri**

Kaynak: Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.baskı, Beta yay. İstanbul,1998 s.399

Bu dört tip liderin kişiliğini göstermektedir. Kişi olgunlaştıkça, lider evrensel etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından şartlanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Bu takdirde dengeli bir dengeli bir kişiliğe sahip olan lider benzer

<sup>209</sup> Eren, a.g.e. s.437

<sup>210</sup> N.Ergin Çakır, **Organizasyonlarda Önderlik**, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s.53

durumlarda benzer şekilde davranışlar gösterecektir. Bu davranış, diğerlerince o liderin kişiliği olarak görülür. Onlar, o kişiden belirli durumlarda belirli tipte davranışlar beklerler.<sup>212</sup>

İki davranış tipi (görev ve ilişki) şöyle tanımlanabilir

1) Görev Davranışı : Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlenmesi, iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kuralları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir.

2) İlişki Davranışı : Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlarına kendi güçlerini kullanma imkanı vererek sürdürdüğü, karşılıklı güven arkadaşlık ve sosyoduyusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.

Bu yaklaşımda önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil (input) sonuç olarak ortaya koyduğudur (output). Etkinlik kişisel bir yetenek değil daha ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticini etkilemesidir. Bir yönetici % 100 mütehassıs olur fakat % 0 etkin olabilir. Örneğin, bir satıcı çok fazla müşteri ziyareti yapabilir ve ilişkiler kurabilir fakat en az ciroyu sağlar. Yöneticiler gözlemlendiğinde işleri doğru yaptığı fakat yapması gerektiği doğru işleri yapmadığı görülür.<sup>213</sup>

Daha sonra bunların hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olmayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü etkililiği ekler. Buradaki etkililik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir. Sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu 8 tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şöyle özetlenebilir.<sup>214</sup>

1.Etkisiz kopuk lider (terk eden) : Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmaz, konuşmaz, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yeni şeyler geliştirmekten yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır, engelleyicidir.

---

<sup>211</sup> Eren a.g.e., s.429

<sup>212</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000 s.430

<sup>213</sup> Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:191, İstanbul, 1987 s.157

<sup>214</sup> Halil Can, "Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması", *Todaie Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, Ankara, 1981, ss.36-37

2.Etkili kopuk (Bürokrat) : Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine karşısız boyun eğmeyi isteyen eleştirici ve tehditkar lider olup, danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

3.Etkisiz adamış (Otoriter) : Tüm kararları tek başına veren, çelişi ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine karşısız boyun eğmeyi isteyen eleştirici ve tehditkar lider olup, danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

4.Etkili adamış (İyi Kalpli Otoriter) : Ne istediğini ve bu isteklerini direktmeksizin nasıl elde edileceğini bilen bu liderlik tipi, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirci, kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş kişidir.

5.Etkisiz ilgili (Görevci-Misyoner) : Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren, pasif, hoş, nazik ve işleri kolaylaştırarak ahenkli çalışmak ve çalıştırmak isteyen bu yönetici, çıktılarla ve denetimle ilgilenmez.

6.Etkili İlgi (Geliştirici) : Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider tipi, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı yeğler. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yönelir. Onları güdülemede ve yeteneklerini geliştirmede etkilidir. Kısacası Mc Gregor'un "Y" teorisine inanır.

7.Etkisiz bütünleştirici (Uzlaştırıcı) : Kötü kararlar veren, belli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme yanlısıdır. Bu nedenle katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ya da ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer, kısacası kendisine fazla güvenilmez.

8.Etkili bütünleştirici (Yürütmeci) : Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Koordinasyon sağlayıcıdır. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür.

Liderin etkililiği kullandığı konuma bağlı olduğuna göre bu tarzlardan herhangi biri, duruma göre etkili ya da etkisiz sonuçlar doğuracaktır. Etkili ya da etkisiz tarzlar arasındaki temel farklılık, liderin gerçek davranışında olmayıp, bu davranışın kullandığı konuma uygunluğundadır.

Model, tüm durumlara uygun bir tek ideal lider davranışını önermektedir. Örneğin gerek ilişkiler, gerekse görev yönünden yüksek olan liderlik tarzı, ancak belli

ortamlarda geçerli olmaktadır. Buna karşılık kriz ortamı örgütleri polis ve ordu gibi yüksek görev ve alçak ilişki durumlarında daha etkili olabilecektir.

#### 2.6.3.4. Vroom-Yetton-Jago Durumsallık Modeli

Fazlaca tanınan çağdaş liderlik yaklaşımlarından birisi de Vroom-Yetton-Jago modelidir. 1973 yılında Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulamıştır. Bu yaklaşım da amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat, Vroom-jago modeli daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır.<sup>215</sup>

Vroom ve Yetton'a bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır.

1.Kararın Kalitesi : Kararın kalitesi, bir kararın kararı gerektiren durumun objektif talep ve gereklerini karşılamakta ne kadar iyi ve başarılı olduğunu belirtir. Kalite gereğine sahip olan durumlar, stratejik planlama, amaçları ve öncelikleri belirleme, çalışma prosedürlerini tespit etme, teknik problemleri çözme, astlara farklı davranışlarına göre görev verme olarak sıralanabilir.

2.Kararın Kabulü : Kararın kabulü bir liderin kararı yerine getirmek için astlara bağımlı olduğu durumlar için kritiktir, astların bir kararı yerine getirmek için ne ölçüde anlayış, kabul, özveri gösterdiklerini belirtir.

Bir lider tarafından verilen karar kalite bakımından ne kadar üstün olsa da yerine getirilmemesi onun başarısızlığın engeller. Araştırmalar, sürekli olarak kararın kabul ihtimalinin astların karar sürecine katılmalarına izin verdiği zaman arttığını göstermektedir.

3.Vaktinde davranmak : Vaktinde davranmak, kararların çabuk verilmesi veya sabit bir programa göre verilmesi gereken ölçü ile ilgilidir. Kabul edilebilir yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman ayırmaları işletmeler için etkili değildir. Bu bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir kararın tarzı seçmenin arzu edildiğini belirtir.

<sup>215</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.351

Yine Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, 7 değişik durumda uygulanacak 5 değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir.<sup>216</sup>

01- Otoriter 1- Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

02- Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

D1- Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır. Ama onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın kararı kendisi verir.

D2- Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak fikir ve önerilerini anlar. Ama kararı kendisi verir. Ama kararı kendisi verir.

G2- Grup 2 (Katılmalı) – Bu grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmağa varırlar.

Vroom-Yetton modeli yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır cevabıyla lider yukarıdaki beş tür davranıştan birini seçebilecektir. Bu yedi soru A dan G'ye kadar bir sıra içinde cevaplanabilecektir:

1. Karar nitelik gerektiriyor mu?
2. Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?
3. Sorun yapılaşmış mı?
4. Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
5. Kararı kendim verseydim astlarınca benimsenebileceği açık mı?
6. Sorunu çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
7. İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çekilebilir mi?

---

<sup>216</sup> Can, a.g.m.,s.195



#### 2.6.3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi)

Yazarlar liderlik tarzlarını, liderlik davranışının özelliklerini gösteren bir doğru (şerit) üzerinde sıralayarak açıklarlar. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bu doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte olup patron davranışlarına ağırlık vermekte, diğer üç ise demokratik liderlik tipini göstererek ast davranışlarını ön plan çıkarmaktadır. Bu iki aşırı uç arasında çeşitli bileşimler söz konusudur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta bağışlanan yetkinin derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır. Yazarlar daha sonra bu modele bazı eklemelerde bulunmuşlar, yöneticiler ile astlar ve durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık ermişler ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de incelemişlerdir. Yazarlara göre, bir yönetici uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce kendinin ve astlarının özellik ve niteliklerini ve durumun gereklerini dikkatle incelemelidir.<sup>217</sup>

Yazarlara göre genellikle, lider, nasıl davranması gerektiği konusunda emin değildir. Bazı durumlarda da, “sert” mi “müsamahalı mı” olması gerektiği konusunda karar veremez. Bazen, yeni edindiği bilgiler, onu “bu kararı almak için gruptan yararlanmam iyi olur” şeklinde düşünmeye yöneltir. Öte yandan tecrübeleri, onu “ben sorunu gruptan daha iyi anladığım için kararı ben vermeliyim” yolunda düşünmeye yöneltebilir.<sup>218</sup>

#### 2.6.3.6. Yaşam Eğrisi Teorisi

Bu yaklaşıma göre liderin davranışı kendisine bağlı olanların olgunlaşma sürecine onların zaman içerisinde sorumluluğu kabul etme eğilimlerinin, ilgi ve deneyimlerinin, etkilendiklerini motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir.<sup>219</sup>

Yaşam eğrisi teorisi, tıpkı Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modelinde olduğu gibi, liderin davranış tarzını belirleyen iki faktör olduğunu (görev yönelimi ve ilişki yönelimi), ancak, liderliğin bu iki yönünün bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görülmemiş, dördü bir kombinasyon çerçevesinde düşünülmesi gerektiğini öngörür.

Şekil 2.9'da görüldüğü gibi, astların olgunlaşma düzeyi zaman içerisinde en alt düzeyden, olabilecek en üst seviyeye doğru gelişme gösterecektir. Aynı değişim süreci

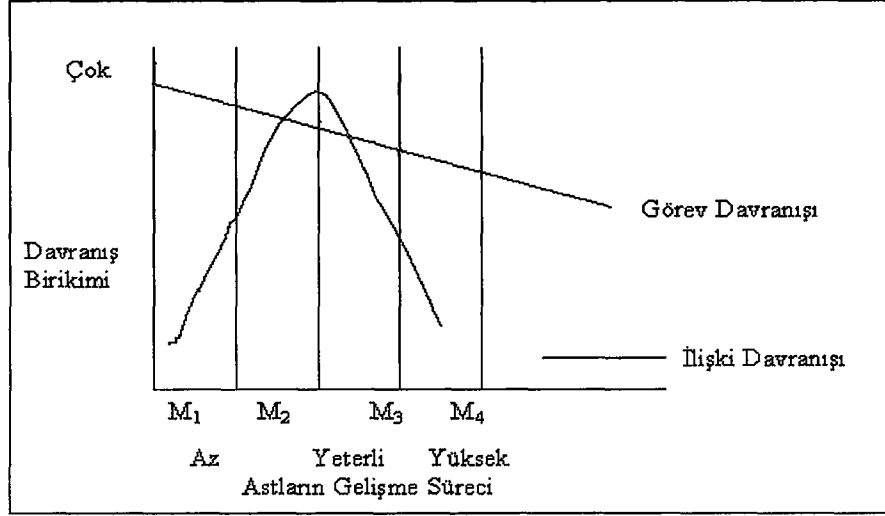
<sup>217</sup> Can, a.g.m.,s.191

<sup>218</sup> Bintuğ Aytekin, *Yönetim Görevleri*, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1978, s.140

<sup>219</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.353



içerisinde liderin davranışı yüksek başarı eğiliminden daha düşük iş başarı davranışına doğru gelişme gösterecektir.<sup>220</sup>



**Şekil 2.9. :** Liderlikte Yaşam Eğrisi

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletmede Davranış**, İ.Ü.İşl. Fak.yay., İstanbul, 1991, s.354

Liderliğin açıklanmasında yaşam eğrisi teorisi yöneticiler tarafından önemli ölçüde benimsenmiştir, ancak bilimsel araştırmalarla sözü edilen yaklaşımın bulgularının desteklenmesi yeterli olamamıştır. Buna rağmen yöneticilerin astların gelişmesi ile başarı faktörün artacağı biçimdeki görüşü, yönetimin yetiştirme fonksiyonunu ön plana çıkarması açısından ilginç olmuştur

Özetle ifade etmek gerekirse, Yaşam Eğrisi Teorisi, liderin kullanacağı davranış tarzının, ihtiyaç duyulan bireyler arası destek ve görev yapılanma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğu ve yine liderin izleyicilerini daha yüksek olgunluk düzeylerine doğru geliştirmeye çabalamasının gerekliliğini hipotezleştirmiştir.

#### 2.6.3.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Bu teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamaktadır ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir nokta, liderlik içiminin etkililiğini belirleyen durumda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin kritik bir etken olarak düşünülmesidir. Burada olgunluk, grubunun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yeterliği ifade etmektedir.<sup>221</sup>

<sup>220</sup> Erdoğan a.g.e., s.354

<sup>221</sup> Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991 s.250

Hersey ve Blanchard'ın teorisinde yer alan olgunluk kavramı birbiriyle ilişkili iki etkenden oluşmaktadır. Bunlardan birisi, yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliğidir. Bu nokta David Mc Clelland'ın başarı güdüsü teorisinden elde edilmiştir. Bu teoride başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmede başarı derecelerini bilmek istedikleri; başarı ihtiyacı düşük olanların ise, diğer insanlar tarafından sevmeye ve kabul edilmeye önem bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir. Buradaki beceri, işi yapmak için gerekli teknik bilgi ve yeteneklere sahip olmayı ifade etmektedir. Teknik beceri, bir grup çalışmasında başkaları ile üretken olarak çalışma yeteneklerini de içine almaktadır.

Bu modelde, Reddin gibi, görev ve ilişkiler olmak üzere liderlik davranışının iki boyutu olduğunu belirtir.<sup>222</sup> Hersey ve Blanchard'ın teorisi şu etmenler arasındaki ilişkilere dayanır.<sup>223</sup>

1.Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı (emirler verme ve işlerin yapılmasında ağırlık koyma)

2.Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı (kişileri anlama, duygusal destek verme onlara güven duyma gibi)

3.Liderin başarılmasını istediği bir amaç ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.

## 2.7. İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik yaklaşımlarından sonra akla gelen en önemli konu liderlerde bulunması gereken özelliklerin neler olacağıdır.

### 2.7.1. İletişim

Liderlik üzerine yazılarda ve iş adamlarının başına gelen liderlik krizlerinden alıntılarda, etkin olarak iletişim kurma gelişim için gerekli olan en önemli yetenek olarak öne çıkmaktadır. Küçük işletme sahipleri görev beyanının gereksiz olduğu düşüncesindedirler. 'Şirket içinde herkesin bildiği bir şeyi yazmak aptalca gelebilir' diye açıklıyor, Pensilvanya Wharlon School' da Liderlik Ve Değişim merkezinin direktörü olan Michael Useem. Fakat, herhangi bir durumda, sizinle birlikte gelmesini istediğiniz insanlara, vizyonunuzu açık ve net bir şekilde anlatmanız gerekir, sonuna kadar kullanmanız gereken bir takımı güçlü ve sıkı bir şekilde kurmanız gerekir.

<sup>222</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Seventh Ed., Mc. Graw. Hill, 1995,s.250

<sup>223</sup> Can, a.g.m.,s.193

Aslında görev beyanı hala ilk adımdır. 'Liderlik Anı' nın yazarı Useem' e kulak vermek gereklidir. Rutin iletişim herkese neden çok çalışmalarını gerektiğini hatırlatır. Çalışanlarınıza çok sık olarak vizyonunuzu anlatamazsınız. Barefoot, işletme 5-6 kişiden daha büyükse dikkati iletişime yöneltmek gerektiğini belirtmiştir. 'Öyle görünüyor ki bir şey bizi hayal kırıklığına uğrattığında ve bir şeyler yanlış gittiğinde, sebebi iletişim kopukluğudur. Birileri bir şeyler söylemiştir ve diğeri bunu başka bir şekilde duymuştur.' Diye açıklamaktadır Barefoot.

Danışman ve yazar Patrick Lencioni, 'İşletmede doğal olarak olan olayları yapılandırma ihtiyacı, işletme büyüdükçe artar ve günlük temaslara bağlı olan informal iletişim daha zor hale gelir.' demektedir.

Yeni kurulan bir işletmenin belki 10 çalışanı vardır ve bu çok kişiseldir, liderle çalışanlar arasında çok sıkı bir bağ vardır. Birkaç yüz kişiye çıkıldığı zaman otorite kurma veya insanları çok çalıştırma yeteneği çalışanlarla kontaklara dayanmaz. Diğer bir ifadeyle liderlik etmek gerekir. 300 çalışana bir şey söylendiğinde, aynı açıklamayı üç kişiye yapmaktan daha güçlü bir hale gelir.

İletişim yolunuz büyüme ile eş zamanlı şekilde gelişmelidir. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, bilgi çalışanlarla paylaşılmamalıdır. Bu çalışanlara bazı kesin hedeflere ulaştıkları hissini verir. Eğer çalışanları başarı hissinden ayırırsanız, neden orada olduklarını ve be için çabaladıklarını bilemezler.

#### 2.7.2. Sorumluluk

Eğer işletmenin hedeflerini çalışanlara iletildiyse sadece ilk adımlar atılmıştır. Çalışanların bu hedeflerin başarılması adına gayret sarf etmeleri için sorumlu hissetmeleri sağlanmalıdır. Küçük şirketlerdeki birçok yönetim kurulu başkanı şirket içinde çok güzel aile gibi bir atmosfer yaratmışlar fakat bu popülerlikle sorumluluğu birbirinden ayırmayı zorlaştırmıştır. Çalışanların güvenini onlara sorumluluk vererek kazanabilirsiniz. Brooks, çalışanları, hedefleri başarmak için otorite vermeden onları bu amaçlara ulaşmada sorumlu tutamazsınız demiştir<sup>224</sup>.

<sup>224</sup> Scott E. Drovillard ve Brain H. Kleiner, **Good Leadership Techniques**, Management Development Review, Volume 9, Number 5, 1996, ss. 30-33

### 2.7.3. Güven

İşletmenin ne yaptığını çalışanlara açık ve sürekli bir şekilde anlatıldı. İşletmenin hedeflerine ulaşması için liderler çalışanlar kadar sorumluluk aldı. Paylaşılan bu gayretlerin meyveleri, her iki tarafında ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine güvenmesi ile ortaya çıkacaktır. Useem ‘iyi kararlar almak için onlara güvenmek zorundasınız’ diye açıklamaktadır. Bir uzay teknolojisi yoktur. Güven; açıklık, doğruluk ve ne yapacağını söylemek, söylediğini yapmak ve sonuçlarını dürüst bir şekilde ifade etmekten oluşur.

### 2.7.4. Dürüstlük

Sadece sözler değil, dürüstlük, güvenilirlik, adalet, etik ve yüksek ahlak standartları içeren davranışlar iyi bir liderin hayati göstergeleridir. Thomas Jefferson bir keresinde şöyle demiştir ‘Bir şey yaparken, yaptığınızı sizden başka kimsenin bilmeyeceğinizi bilseniz bile, kendinize bütün dünya sizi izlerken bunu nasıl yapacağınızı sorun ve buna göre davranın’. İnsanlar her zaman izlerler ve dürüst liderler doğru işler yaparlar.

### 2.7.5. Başkaları İle İlgilenme

Samimiyetle, onların iyiliği, kişisel gelişimi, psikolojik ve duygusal ihtiyaçları, onların kattığı değer açısından diğerleri için endişe taşımak liderlikte önemli bir faktördür. Bu özellik lidere bağlılık ve sadakate yol açar. Takipçiler yaratır. Değerbilirlik, destek olma, düşünceli olma, eğiticilik ve saygılı olmak gibi kelimeler bu karakterde öne çıkar. Ralph Walda Emerson şöyle yazmıştır, ‘İnsana güvenin, size karşı dürüst olurlar, onları iyi eğitin, size kendilerini iyi ispat ederler, iyi liderler diğerlerini düşünürler.’

### 2.7.6. Başarıyı Tanımlama ve Ödüller

Machivelli’ nin ‘The Prince’ adlı eserinden bir alıntıda ‘Ayrıca, bir prens, yetenekli bir adamı tanıyıp takdir eden birisi olduğunu ve belirli bir sanatta üstün olanları onurlandırdığını göstermesi gerekir’ diye yazmıştır. Doğru bir lider performansa ve esas olana fazla, metodolojiye ve şekle az ilgi gösterir (etik olduğu sürece). Bu özellik, ehemmiyet ve yetki vermeyi gerektirir. Bir lider bir ödülü alacak olana ne istediğini sorarak ve onu vererek kesinleştirmelidir<sup>225</sup>.

---

<sup>225</sup> Drovillard, a.g.e., ss. 3-33

### 2.7.7. Takım Oryantasyonu

Bir lider bir bireyin kendine has sınırlamalarını ve eksikliklerini tanımalıdır. Bu tanıma ile birlikte takım yaklaşımı uygulanmalıdır. Bilgeliği ve sıra dışı başarılı girişimleri ile tanınan Salomon Ecclesiastes' in yazdığı gibi, 'İki, birden daha güçlüdür, daha güçlü olmak için içlerine dönerler'. Doğru bir lider, bireyleri yeteneklerindeki farklılıklara göre seçer ve kabiliyetlerini eğitir. Bir takım, oyuncular birbirlerine yardım ettiklerinde ve tamamladıkları zaman meydana gelir. Lider bunun koçudur, yardım eder, öğretir ve motive eder.

### 2.7.8. Vizyon ve Fikir Temellidir

Liderlik asla ileriye ihmal etmez. İyi bir lider sezgilerini nedenlerle birlikte kullanır ve fikirlere olan ihtiyacı vurgular. Bu karakteristiği tanımlayan diğer terimler, yaratıcılık, düşünürlük ve doğru beyin aktivitesidir. Henry Ford şu atasözüne başvurmuştur, 'Vizyon olmadan, insan yok olur'. Napoleon Bonaparte bir keresinde şöyle demiştir, 'Dünyayı hayal gücü yönetir'. Bu özellik en karizmatik ve erişilen özelliştir. İnsanoğlunun hayallerini gerçeğe dönüştürmesini sağlar, gerçekten herhangi birimizin birkaç saat içerisinde havaya yükselip, okyanusu geçip diğer kıtaya ulaşacak noktaya getirir.

### 2.7.9. Kararlılık ve Sorumluluk

Çok az kişi büyük ölçekli kararlar alırken rahattırlar ve çok azıda bu kararlar için sorumluluk almaktan rahatsız olur. Bir lider kişisel olarak ifasında bulunmasa bile zor kararlar verecek ve tüm sorumluluğu üzerine alacaktır. Karar verme, cesaret ve risk almanın bir kombinasyonudur. Bir lider, yenilikçi olmalı, vizyon sahibi olmalı ve hiç kimsenin yapmadığı kadar sık karar almak zorundadır. James Crook şöyle demiştir, 'Bir orkestrayı yönetmek isteyen birisi, kalabalığa sırtını dönmek zorundadır'.

### 2.7.10. Yeterlik

Bu özellik istihbarat, bilgi ve resmi eğitim ilaveten tecrübenin nosyonların ötesindedir<sup>226</sup>. Başarının kaydedilmiş bir kaset kayıdır ve geleceğe doğru durmadan devam eder. Farklı durumlarda farklı takımlarla performans ve arzu edilen sonuçlar, yeterliğin varlığını temsil eder. Bu özellik hepsi için güven sağlar, çünkü insanlar liderin tekrar başarıya yöneltebileceğine inanırlar. Brunswrek Corp' un başkanı ve

<sup>226</sup> Drovillard, a.g.e., ss. 3-33

yönetim kurulu başkanı olan Jack E. Revchept şöyle demektedir ‘İkinci derecede birinci sınıf bir yöneticiyi, birinci sınıf bir işte ikinci sınıf bir yöneticiye tercih ederim’.

## 2.8. KRİZ ORTAMINDA LİDERLİK

Liderler liderlik özelliklerini özellikle kriz dönemlerinde ortaya koyarlar. Tüm olumsuzlukların içinde, ait oldukları kurumu ‘esenliğe’ çıkaracaklarının bilinci ve görüntüsüyle hareket ederler. Bu nedenden ötürüdür ki, takım arkadaşları onunla beraberdir, ‘İyi güde, kötü güde’ bu beraberliği sürdürmek inancına sahiptirler<sup>227</sup>.

Kriz, liderlerin daha önemsiz durumlarda da sağlamaları gereken motivasyon ve karşılıklı güveni oluşturur. Kriz aynı zamanda amaçların sınırlandırmasını sağlar, lidere otoriter karar verme lüksünü sağlar. Acil durumlarda liderler, zor, zevkli ve önemli bir iş olan dikkatli bir fikir birliği oluşturmak ve amaçların sınırlandırılması başarmak için diğerlerine danışmak zorundadır<sup>228</sup>.

Kriz durumlarında, her şart için standart davranışlar geliştiren yönetici modeli, yerli olmaz. Kriz ortamı yöneticileri, yetenekli, neyi nasıl yaptıklarını bilen, kişilik sahibi, ilgi alanları itibariyle, insanları tanıma yeteneğinde ve hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özelliklere sahip olmalıdır. Kriz ortamı liderlerin ortak olan tek özellikleri, esnek düşünme ve doğru kararları yaptırma yeteneklerinin olmasıdır. Kriz dönemlerinde liderler, iş görenlerin ancak kendi hedeflerine ulaşmaları halinde örgütün hedeflerinin gerçekleştirebileceğine inanır. Paradoksal görünse de liderler, kolay kolay denetlenemeyen, bağımsız davranmaktan hoşlanan, otoriteyi benimsemeyen insanların, örgütün en önemli bilgi kaynakları olduklarını bilmesi gerekir<sup>229</sup>.

### 2.8.1.İdeal Bir Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri

Gerek genel kabul görmüş liderlik kuramları, gerekse çağdaş liderlik kavram ve yaklaşımları açısından, kriz ortamlarında sergilenebilecek birbirinden farklı liderlik özellikleri geliştirilebilir.İdeal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri, ideal bir kriz liderliği ile ilişkilendirildiğinde, aşağıdaki özellikler sıralanabilir<sup>230</sup>:

Liderliğin ilk temel bileşeni,bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız. Liderlerin, kaos ortamlarını başarıyla aşıp, istikrar yaratabilecek beceri ve sezgilere sahip olmaları

<sup>227</sup> Salim Kadıbeşgil, *Kriz Geliyorum Der*, Mediacat Yayınları,İstanbul, 2001,ss. 123

<sup>228</sup> Bob Lewis, *Survival Guide Crisiss Management Lessons İn Leadership From Sept 11 Managing İn Crisiss İs Easy The Aftermath That Takes Work*, İnfoworld, Crisisswebsite, 09.11.2003

<sup>229</sup> Hasan Tutar, *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*,Hayat Yayıncılık,İstanbul, Temmuz 2000,ss.192

<sup>230</sup> Hazım Altun ve Adnan Çelik, *Kriz Ortamında Liderlik*, K.H.O. Yayınları, Ankara, 2000



önemlidir. Liderliğin ilk temel bileşeni, bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız. Liderlerin, kaos ortamlarını başarıyla aşıp, istikrar yaratabilecek beceri ve sezgilere sahip olmaları önemlidir. Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu.

Liderliğin diğer bir bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; öz bilgisi, samimiyet ve olgunluk. Lider hiçbir zaman kendisine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanları olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunlar yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde namusluluk, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk lider için önemlidir. Kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenmeye yatkın olma, her zaman dürüst olma olgunluk prensiplerindedir.

Dürüstlük güvenin temelidir. Güven ise, liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz bir şey yapamaz.

Liderliğin diğer iki bileşeni, merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzuludur, yeni şeyler dener. Etkin bir lider, sürekli ve hızlı değişen bir dünyada yaşadığının bilincinde olup, performans sahibi, yaratıcı ve yenilikçidir. Organizasyonun yapısı, amaçları, faaliyet alanı, personel sayısı, ne olursa olsun, özellikle risk ve belirsizlik ortamlarında faaliyet gösteren yöneticilerin etkin bir lider olabilmeleri için aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmeleri gereklidir<sup>231</sup>

1. Astlara güvenmek,
2. İzleyicilere örnek ve grup sembolü olmak,
3. Misyon sahibi olmak, vizyon geliştirmek,
4. Soğukkanlı olmak,
5. Riske atılmak,
6. Uzman olmak,
7. Planlayıcı ve uygulayıcı olmak,
8. Karşı çıkmalara izin vermek,
9. Anlaşmazlıklarda hakem ve aracı olmak,





10. Ödül ve ceza sistemi kurmak,
11. Basitleştirmek,
12. Yaratıcı özgürlüğe sahip olmak.

#### 2.8.2. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz ortamında, organizasyonda bir takım olumsuzluklar baş gösterir. Alışılmış uygulamaların kriz ortamında da sergilenmesi ile örgütte; etkisizlik, stres, gerilim, baskı, dengesizlik, düşünülmeden alınan kararlar ve belki de çözülebilecek sorunlardan bile kaçma olguları gündeme gelebilir. Sonunda organizasyon parçalanmaya başlar. Etkin bir lider işin içine girip, düzen yaratmaya başlayınca, işler düzelebilir<sup>232</sup>.

Kriz ortamında liderlik görevini başarıyla yürüten liderlerin, grup içindeki durumları güçlenebilecektir. Burada elde edilen nüfuz ise grubun harekete geçirilmesi gerektiğinde organizasyon bireyleri üzerinde rahatça kullanılabilir. Kriz ortamındaki liderlik, bir tür nevrozla mücadele eden sanatçılar veya yetenekli insanlar gibi davranışlar sergilenmesini gerektirebilmektedir<sup>233</sup>.

Gerçek lider kendisini kriz zamanlarında ortaya koyar. Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerlidir. Kriz dönemlerinde ortama bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Oysa gerçek bir liderin kafasında çözümler vardır ve bu nedenle iyimserdir. Bu enerji çevreyi etkiler. Çünkü kriz dönemleri insanların koşulların değiştirilmesini ve fark yaratılmasını istedikleri dönemlerdir. Kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybeder gerçek bir lider ise statüyü değiştirir ve mutlaka fark yaratır<sup>234</sup>.

Aktif kriz çözme yaklaşımını benimseyen bir lider, kriz ortamı ve bu ortamı birlikte yaşadığı kişilerle ilgili olarak aşağıdaki soruları sorabilmelidir:

Olabilecek En Kötü Şey Nedir?

Bu Karmaşanın Ana Etmeni Nedir?

Önümdeki Seçenekler Nelerdir?

Elimdeki Seçeneklerin Hangileri Aynı Anda Geçerlidir?

Liderin, personele ilişkin cevaplandırması gereken sorular ise, şunlar olabilir.

---

<sup>231</sup> Stephen R. Covey, **Yaratıcı Özgürlük**, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, OCAK 1998

<sup>232</sup> SILVER, a.g.e., ss. 63

<sup>233</sup> Abraham Zaleznik, **Lider Ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?**, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Haz: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

<sup>234</sup> Acar Batlaş, **Krizde liderlik**, Kaynak Dergisi, Nisan-Haziran 2001, Sayı 6

Kimin Moralinin En Çok Bozulma Olasılığı Vardır?

İlgili Kişilerin En Çok Suçlayacağı Kişi Kim Olacaktır?

Durumdan Yararlanmaya Kalkışacak Kişiler Var mıdır?

Her Şey Bittikten Sonra Hangi Gruplar Birbirlerine Güvensizlik Duyabileceklerdir.

Kriz ortamını en az kayıp veya en çok getiri ile geçiştirmek isteyen herhangi bir lider için yukarıda sıralanmış olan sorulara yanıt vermek önemlidir. Bu sorulara yanıt bulan liderin, elemanların kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenip, tarafsızlığını açıkça belli etmesi gerekmektedir.

Krizin yol açtığı karışıklık ve belirsizlik ortamında organizasyonu ayakta tutabilmek ile savaş meydanında mücadele etmek arasında çok büyük benzerlikler vardır. Chrysler İşletmesini iflasla karşı karşıya kaldığı bir ortamdan çekip kurtaran ünlü profesyonel yönetici Lee Iacocca, bu anlamda değerlendirilebilecektir<sup>235</sup>.

Iacocca, tecrübesi ve sezgisini işbirliği ve ekip çalışması içinde birleştirip uygulayınca; Chrysler iflastan kurtulduğu gibi, hem firma imajı yükselmiş, hem de Pazar etkinliği sağlanmıştır<sup>236</sup>.

Kriz ortamı içinde hızla çökmeye giden Jaguar işletmesinin başına geçen John Egan, adeta yönetsel bir efsane doğurarak, işletmeyi yeniden kâr'a geçirirken, kendisine temel felsefe olarak, dünya çapında rekabet gücüne ulaşım, rakiplerinin tümünden daha kaliteli bir mamul üretme zorunluluğunu seçmişti<sup>237</sup>.

Profesyonel bir yönetici olan Jan Carlzon'un en büyük başarılarından biri, SAS Havayollarını kriz ortamından kurtarması olmuştur.

Başarılı olanların aksine, 1987 yılında ABD'de iflasla karşı karşıya kalan lider yöneticiler arasında ilk otomobil işletmecilerinden Charles Durrant, GM'yi vücuda getiren William Durant ve otomobil dünyasının karizmatik liderlerinden John De Lorean'ın bulunması; iç ve dış çevre analizi yapmayan lider yöneticilerin bir gün krizle tanışabileceklerini doğrulayan birer örnek olmuşlardır<sup>238</sup>.

<sup>235</sup> Gerald C. Meyers ve John Holusha, **Managing Crisis: A Positive Approach**, Unwin Hyman Ltd., London, 1998

<sup>236</sup> Hoosang Kuklan, **Managing crises: Challenges and Complexities**, Sam Advanced Management Journal, Vol 51, NO: 4, Autumn 1986 ss. 40

<sup>237</sup> Ken Clayton, **Jaguar: Bir Efsanenin Yeniden Doğuşu**, İstanbul, Form Yayınları, 1992

<sup>238</sup> Spyros Makridakis, **What Can We Learn From Corporate Failure?**, Long Range Planning, Vol24, No 4, 1991

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MALATYA' DA TİCARİ FAALİYETTE BULUNAN VE 10' DAN FAZLA PERSONEL ÇALIŞTIRAN ÖZEL SEKTÖR FİRMALARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ YÖNETİMİNE YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 3.1. AMAÇ

Krizler daha öncede belirttiğimiz gibi işletmeler açısından hayati öneme haiz durumlardır. Bu konular üzerinde bilgi sahibi olmamak ve gereken önlemleri almamak işletme için tehlikeli olduğu gibi tamamen ortadan kalkmasına kadar gidebilecek bir olaylar zincirine de neden olabilecek durumdadır.

Özellikle ülkemizde ve dünyada yaşanan krizleri ele alırsak; 1991 Körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1997-1998 döneminde Uzakdoğu Asya' daki ekonomik ve finansal olayların özellikle Rusya' yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999' da neredeyse bütün Marmara Bölgesini etkisi altına alan depremler, 2000' in Kasım ayında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları ve 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan siyasi hayatımız nedeniyle ortaya çıkan istikrarsız dönem ve ardından 11 Eylül' de içinde Dünya Ticaret Merkezinin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucunda yıkılması ile hemen hemen bütün ülkelerin yaşamakta olduğu dönem. Bu listeyi uzatmak mümkün.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere yurt içinde veya dışında meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal krizlerin firmaları herhangi bir şekilde etkileyeceği kesinlik kazanmıştır.

Örnekleme daraltarak, içinde bulunduğumuz il olan Malatya' yı ele alırsak, yeni sanayileşmekte olan bir il olması nedeniyle krizlerin bilinen etkilerine daha açık olduğu bir gerçektir.

Bu krizlerin üstesinden gelebilecek ve krizi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlerin araştırma kapsamındaki işletmelerde yeter düzeyde olmadığını düşünmemiz bizi böyle bir çalışma yapmaya yönelten ana etmenlerdendir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında , krizin tanımlanması ve yönetilmesi konusunda firmaların bazı eksikliklerinin ve yanlış düşüncelerinin var olduğu aşikardır. Biz de konunun daha iyi aydınlatılması ve işletme sahiplerinin bu konularda aydınlatılması gerekliliğine olan inancımızdan dolayı bu konuyu seçtik.

Çalışmamızın, işletme sahiplerine ve liderlere, kriz, kriz yönetimi ve liderlik konularında bilimsel anlamda fayda sağlayacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla krizin tanımı, nedenleri, etkileri, krizi önleme ve yönetme teknikleri, liderlik ve krizde liderlik konularında bilgi stokuna katkıda bulunmak da çalışmamızdan beklediğimiz bir diğer pratik faydadır.

## **3.2.METODOLOJİ**

### **3.2.1. Ana kütle (Evren) ve Örneklem**

Araştırmamızın ana kütlelerini Malatya’ da ticari faaliyette bulunan ve 10’ dan fazla personel çalıştıran özel sektör firmalarına oluşturmaktadır. Araştırmamızdaki ana kütle seçiminde Malatya Ticaret Odasına kayıtlı ve kayıtlı olmayan işletmeler hedef alınmıştır. Bu nitelikteki Malatya’ daki toplam işletme sayısı yaklaşık olarak 50’ dir.

Araştırmamızda örneklem uygulanmayıp bu özelliklerdeki tüm işletmelere anket uygulanmıştır. Dağıtılan 50 anketin 37 tanesi cevaplanmış 13 tanesi cevaplanmamıştır. Sosyal Bilimler açısından cevaplanma oranı çok yüksek bir değere tekabül etmektedir.

### **3.2.2. Veri Toplama Teknikleri**

Araştırmamız, Malatya’ da ticari faaliyette bulunan ve 10’ dan fazla personel çalıştıran özel sektör firmalarına yöneticilerin liderlik özellikleri ile kriz yönetimine yaklaşımları arasındaki ilişki, konusunda bir durum tespiti yapmaya yönelik bir alan araştırmasıdır.

Alan araştırmasının yapılabilmesi için anket yöntemi seçilmiştir. Anket sonucu ulaşılabilecek veriler araştırma için elde edilen bulguların ilk kaynağını oluşturacaktır. Özellikle belirtmek gerekir ki araştırmanın teorik çerçevesinin meydana getirilmesinde ve uygulama bölümüne başlarken literatür tarama yönteminden faydalanılmıştır.

Veri toplama amacıyla seçilen anket yöntemi için oluşturulan formda 31 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Soruların cevaplanmasında kullanılan seçenek şekilleri 3 lü ölçektedir.

5' li Likert ölçeği; anket formu sayısının azlığından dolayı, geçerliliğin yüksek olması için 3' lü seçeneğe indirilmiştir. Anket soruları hazırlanırken; Melek Vergiliel Tüz'ün 'Kriz ve İşletme Yönetimi' adlı kitabında hazırlamış olduğu anket formundan, Şükrü Savaş' ın 'Kriz Yönetimi, Otomotiv Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma' adlı basılmamış yüksek lisans tezinden, Mehmet Kahraman' ın 'Uluslar Arası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama' adlı basılmamış yüksek lisans tezinden, Mahmut Sevim' in 'İşletmelerde kriz ve yönetimi' adlı basılmamış yüksek lisans tezi ve Gürkan Haşit' in 'İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye' nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması' adlı basılmamış doktora tezinden faydalanılmıştır.

Anket, tarafımızdan yöneticilere elden verilmek suretiyle dağıtılmış ve aynı usulle toplanmıştır. Anket uygulamasına geçilmeden önce ana kütle grubundan seçilen küçük grupla pilot çalışma yapılmıştır. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır.

### **3.2.3. Veri Analiz Yöntemi**

Ana kütle üzerinde uygulanan anket formları SPSS 12.0 istatistik paket programına işlenmiştir. Bu işlemten sonra söz konusu program kullanılarak, frekans analizi ve cross-table analizi yapılmak suretiyle sonuçları değerlendirilmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.3.1. Frekans Analizi

##### A. Kriz Ve Kriz Yönetimine İlişkin Frekans Analizleri

###### 1. İşletmede Son Beş Yılda Krizin Varlığı

Araştırma kapsamındaki işletmelerde son beş yılda krizle karşılaşılıp karşılaşmadığına ilişkin dağılım Tablo 3.1. 'da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.1. Son Beş Yılda Kriz**

Krizin varlığı	Sayı	Oran %
Evet	15	40,5
Hayır	22	59,5
Toplam	37	100

Tablo 3.1. deki dağılımda görüldüğü gibi yöneticilerin % 59,5 i son beş yılda bir kriz ile karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Geri kalan % 40,5 lik bir bölüm ise çalıştığı sektörde son beş yılda bir krizle karşılaştığını ifade etmiştir. Özellikle son beş yıl içerisinde ülkemizde 2000 yılı kasım ayında yaşanan mali kriz, hemen bunun ardından gelen “ Banka skandalları ve 2001 şubat krizi ” olarak beliren siyasi kriz, 1999 yılındaki Marmara depremi ve A.B.D.’ de meydana gelen “ 11 Eylül Terörist saldırıları ” dikkate alındığında; araştırma kapsamındaki firmaların %59’ unun son beş yılda kriz ile karşılaşmamış olmaları olumlu bir gösterge şeklinde değerlendirilebilir.

## 2. İşletmelerin Bu Kriz Dönemini Yaşamalarına Neden Olan Faktörler

Ankete cevap veren firmalarda krize neden olan faktörlerin varlığına yöneticilerin ne düzeyde katıldığına ilişkin dağılım Tablo 3.2. de görüldüğü şekildedir.

**Tablo 3.2. Krize Neden Olan Faktörler**

Krize neden olan faktörler	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ekonomik çevre	1	6,7	6	40,0	8	53,3	15	100
Teknoloji	6	50	4	33,3	2	16,7	12	100
Hukuk ve politika	1	7,7	6	46,2	6	46,2	13	100
Rakiplerin politikaları	3	25	6	50	3	25	12	100
Uluslar arası gelişme	1	8,3	7	58,3	4	33,3	12	100
Doğal felaketler	9	69,2	3	23,1	1	7,7	13	100
Sosyo kültürel fakt.	5	41,7	6	50	1	8,3	12	100
Tepe yönt. Yetersizl	4	30,8	7	53,8	2	15,4	13	100
Bilgi toplama yeters.	5	38,5	6	46,2	2	15,4	13	100
Yönetim değerleri	9	69,2	2	15,4	2	15,4	13	100
İşletmenin geçmiş t.	9	75	2	16,7	1	8,3	13	100
İşletmenin büyüklüğü	6	46,2	5	38,5	2	15,4	13	100
Örgüt yapısının dur.	6	46,2	7	53,8	-	-	13	100

Firmalardan, “ekonomik çevrenin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine tamamen katılanların oranı %53,3 tür. Bu değerlendirmeye göre söz konusu faktör oldukça yüksek bir yüzdeye sahiptir. % 40 lık bir bölüm ise bu görüşe kısmen katıldığını belirtmiştir. “Teknolojik değişikliklerin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine tamamen ve kısmen katılım oranı % 49 civarında olup hiç katılmıyorum seçeneği % 50 ile yüksek bir orana ulaşmıştır.



“Hukuki ve politik gelişmelerin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine tamamen ve kısmen katılanların oranı aynı olup % 46,2 dir, hiç katılmayanların oranı ise %7,7 dir. “Rakiplerin politikalarının krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine kısmi katılım yüksek olup % 50, tamamen ve hiç katılmayanların oranı % 25 tir. “Uluslar arası gelişmelerin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine tamamen katılım %33,3 kısmen katılım ise % 58,3 tür. “Doğal felaketlerin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 69,2 lik bir oranla hiç katılmıyorum seçeneğine girmektedir.

“Sosyo kültürel faktörlerin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 50 lik bir oranla kısmen katılıyorum ve % 41,7 lik bir oranla hiç katılmıyorum tercih edilmiştir. “Tepe yöneticilerinin yetersizliğinin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 53,8 lik bir oranla kısmen katılıyorum ve % 15 lik bir oranla tamamen katılıyorum tercih edilmiştir. “Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliğinin krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 46.2 lik bir oranla kısmen %38.5 lik bir oranla hiç katılmıyorum seçeneğiyle tercih edilmiştir. “Yönetimin değerleri, inanç ve tutumlarının krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 69,2 lik bir oranla hiç katılmıyorum seçeneğine yönelim olmuştur. “İşletmenin geçmiş tecrübelerini krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 75 lik yüksek bir oranla hiç katılmıyorum seçeneğine yönelim olmuştur. “İşletmenin büyüklüğünün krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine % 46,2 lik bir oranla hiç %38,5 lik bir oranla kısmen katılıyorum seçenekleri tercih edilmiştir. “Örgüt yapısını durumunun krize neden olan bir faktör olduğu” fikrine %53,8 lik oranla kısmen katılıyorum %46,2 lik oranla hiç katılmıyorum seçenekleri ile değerlendirilmiştir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin “krize neden olan faktörler” arasında tamamen katılıyorum şikkını en yüksek yüzde ile tercih ettikleri ilk iki faktör “ekonomik çevredeki değişiklikler” ve “hukuki ve politik değişikliklerdir”. Yöneticilerin krize neden olan faktörler arasında hiç katılmıyorum şikkının en yüksek yüzde ile tercih ettikleri ilk iki faktör; “işletmenin geçmiş tecrübeleri” ve “doğal felaketler” seçenekleridir.

Değerlendirmenin doğal sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz; yöneticiler, değişen ekonomik şartların , hukuki ve özellikle de politik değişikliklerin ülkemizde meydana gelen krizlerin en önemli iki bileşeni olduğu konularında hemfikirler. Ayrıca krize neden olan faktörler olarak değerlendirilmeyen seçenekler ise işletmenin geçmişi ve doğal felaketlerdir.

### 3. Krize Neden Olan Faktörlerin İşletmelerde Yol Açtığı Sorunların Düzeyi.

Ankete cevap veren firmalarda krize neden olan faktörlerin yol açtığı sorunların düzeyi Tablo 3.3 te görüldüğü şekildedir.

**Tablo 3.3.** Krize Neden Olan Faktörlerin Yol Açtığı Sorunların Düzeyi.

Krize neden olan faktörler aşağıdaki sorunlara ne düzeyde yol açmıştır	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Yetki merkezileşme eğ.	2	14,3	10	71,4	2	14,3	14	100
Gerilim	3	20	7	46,7	5	33,3	15	100
Kararların niteliği	8	53,3	5	33,3	2	13,3	15	100
Değişikliğe uyum	4	26,7	8	53,3	3	20	15	100
Huzursuzluk ve korku	3	20	8	53,3	4	26,7	15	100
Güven kaybı	2	13,3	10	66,7	3	20	15	100
Devir hızı	5	33,3	9	60	1	6,7	15	100
Ekonomik çöküntü	4	23,5	9	52,9	4	23,5	17	100

Krize neden olan faktörlerin, “yetkinin merkezileşmesi eğiliminin oluşması” şeklinde bir soruna yol açtığı fikrine yöneticilerin % 71,4’ ü kısmen katıldıklarını belirtmişler sorunun diğer iki seçeneğine ise katılım oranı% 14,3 lük düzeyde olmuştur. Krize neden olan faktörlerin, “işletme içerisinde gerilimin arttırdığı” görüşüne tamamen katılanların oranı %33,3, kısmen katılanların oranı % 46,7, hiç katılmayanların oranı % 20 dir. Krize neden olan faktörlerin, “işletmede alınan kararların niteliğini bozduğuna” tamamen inanan yöneticilerin oranı % 13,3 te kalmış hiç katılmayanların oranı % 53,3 lük yüksek bir orana ulaşmıştır. Krize neden olan faktörlerin, “işletmenin iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini azalttığı” görüşüne tamamen katılanların oranı % 20, kısmen katılanların oranı % 53,3 tür.

Krize neden olan faktörlerin, “işletme içerisinde huzursuzluk ve korku eğilimi başlattığı” görüşüne tamamen katılan yöneticilerin oranı % 26,7 kısmen katılanların oranı % 53,3 tür. Krize neden olan faktörlerin, “işletme içi ve dışı ilişkilerde güven kaybına yol açtığı görüşüne tamamen katılanların oranı % 20 kısmen katılanların oranı % 66,7 dir. Krize neden olan faktörlerin, “işletmede personel devir hızını arttırdığı” görüşüne tamamen katılanların oranı % 6,7 ile düşük bir yüzdeye sahip olup kısmen katılanların oranı % 60 lık bir oranla yüksek bir yüzdeye sahiptir. Krize neden olan faktörlerin, “işletmeye ekonomik çöküntü yaşattığı” görüşüne kısmen katılanların oranı % 52,9 olup tamamen katılanlar ile hiç katılmayanların oranı % 23,5 lik oranla aynı yüzdeye sahiptirler.

Bu değerlendirmelerin ışığında krize neden olan faktörlerin işletmede en çok yol açtığı sorunlar sıralamasında yöneticilerin tamamen katılımları açısından yüksek yüzdeye sahip bir seçenek söz konusu olmamıştır. Yani krize neden olan faktörlerin bu sorudaki problemlere yol açtığı fikrine tamamen katılım, hiçbir sorun için öncelik oluşturmamaktadır. Kısmen katılıyorum seçeneğiyle seçilen “işletme içi ve dışı ilişkilerde güven kaybı oluşması” ve “yetkinin merkezileşmesi eğilimi” seçenekleri yöneticiler tarafından seçilen ve en yüksek yüzdeye sahip olan iki seçenektir. Ayrıca yöneticilerin krize neden olan faktörlerin işletmede en çok yol açtığı sorunlar sıralamasında yöneticilerin hiç katılmadıkları iki seçenek ise “karaların niteliğinin bozulması” ve “iç ve dış değişimlere uyumun azaldığı” görüşleridir.

Yine bulgulara göre; yöneticilerin krize neden olan faktörlerin yol açtığı sorunlar konusunda en çok problem şeklinde gördükleri konular “güven kaybı” ve “yetkinin merkezileşmesi” olmuştur. Krizin özelliklerinden biri olarak personel üzerinde oluşturduğu stresin davranışlara yansiyarak güven kaybına yol açmasıdır. Alt kademedeki çalışanlar kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürlerken tepe yönetimi krizin alt kademedekilerin uygulamadaki hatalarından kaynaklandığını düşünürler. Bu düşünceler, tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesine ve kontrolleri sıkılaştırmasına yol açar. Bunun sonucunda biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar ve değişime direniş artar. Bu olumsuzlukların giderilmesi için verimli çalışmayı engelleyecek bütün etmenlerin kaldırılması ve personelin birbirine olan güvenini kaybetmemesi gerekir.

#### 4. Olası Bir Kriz Ortamında İşletmede Benimsenen Amaçlar

Ankete cevap veren firmalarda olası bir kriz ortamında işletmede benimsenen amaçları yöneticilerin ne düzeyde benimsediği Tablo 3.4 te görüldüğü şekildedir

**Tablo 3.4** Olası Bir Kriz Ortamında İşletmede Benimsenen Amaçlar

Olası bir kriz işletmenizde amaçları hangi düzeyde benimsemektesiniz	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Fayda ile çıkmak	3	10,3	14	48,3	12	41,4	29	100
Mevcut durumu koru	1	3	12	36,9	20	60,6	33	100
En az kayıpla çıkmak	5	17,2	8	27,6	16	55,2	29	100

Tablo 3.4 teki dağılımda görüldüğü üzere işletme yöneticileri olası bir kriz ortamından fayda ile çıkma amacına % 41,4 lük bir oranla tamamen katılıyorum seçeneği, % 48,3 lük oranla kısmen katılıyorum % 10,3 lük bir oranla hiç katılmıyorum seçeneğini benimsemişlerdir. Mevcut durumu korumak seçeneğine tamamen katılan yöneticilerin oranı % 60,6, kısmen katılanların oranı % 36,9, hiç katılmayanların oranı % 3 tür. Krizden en az kayıpla çıkma amacına tamamen katılan yöneticilerin oranı % 55,2, kısmen katılanların oranı % 27,6, hiç katılmayanların oranı % 17,2 dir.

Bu sonuçların ışığında anket uygulanan yöneticilerin % 60,6 gibi yüksek bir oranla kriz sırasında işletmenin mevcut durumunu koruma amacına yöneldikleri görülmektedir. Kriz konusunda iyi eğitilmiş ve bilgilendirilmiş bir yönetici krizin aynı zamanda bir fırsat olduğunu düşünür, işletmenin bu kriz döneminden mümkün olan en yüksek düzeyde fayda ile çıkması için iyi bir kriz yönetim planı hazırlar ve krizin yol açacağı sorunları önceden tahmin ederek gerekli tedbirleri almak suretiyle bu fırsat dönemini değerlendirebilir.

## 5. Firmalarda Kriz Yönetimi Görevi Öncelikle Kimler Tarafından Yerine Getirilmelidir?

Ankete cevap veren firmalarda kriz yönetimi görevinin öncelikle kimler tarafında yerine getirilmesi gerektiğine ilişkin görüşler Tablo 3.5 te görüldüğü şekildedir

**Tablo 3.5** Bir Firmada Kriz Yönetimi Görevi Öncelikle Kimler Tarafından Yerine Getirilmelidir

Kriz yönetimi görevini kim yapmalı	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Üst yönetim	16	45,7	19	54,3	-	-	35	100
Kriz yönetim ekibi	1	3,4	10	34,5	18	62,1	29	100
Danışmanlık şrkı	5	20	14	56	6	24	25	100

Kriz yönetimi görevinin üst yönetim tarafından yapılması gerektiği görüşüne tamamen katılan yönetici olmamakla beraber bu görüşe kısmen katılanların oranı %54,3, hiç katılmayanların oranı % 45,7 dir. Kriz yönetim görevinin bir kriz yönetim ekibi tarafından yapılması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 62,1, kısmen katılanların oranı %34,5, hiç katılmayanların oranı %3,4 tür. Kriz yönetimi görevinin danışmanlık şirketleri tarafından yapılması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 24, kısmen katılanların oranı % 56, hiç katılmayanların oranı %20 dir.

Bu değerlendirmelerin ışığında ankete cevap veren yöneticilerin kriz yönetimi görevinin %62,1 lik bir oranla uzman personelden oluşan bir kriz yönetim ekibi tarafından yapılması gerektiği görüşünü paylaşmaktadırlar.

Kriz yönetim ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemi rolü krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir.

## 6. İşletmede Yaşanan Ve Önemli Olarak Görülen Krizi Hangi Aşamada ve Ne Düzeyde Fark ettiniz

Ankete cevap veren firmalarda “İşletmede yaşanan ve önemli olarak görülen krizi hangi aşamada ve ne düzeyde fark ettiniz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.6 te görüldüğü şekildedir

**Tablo 3.6** İşletmede Yaşanan Ve Önemli Olarak Görülen Krizi Hangi Aşamada ve Ne Düzeyde Fark ettiniz

İşletmenizdeki krizi hangi aşamada fark ettiniz	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ortam hazır	2	8,3	14	58,3	8	33,3	24	100
Belirtilerinin ort. Çık.	1	3,1	16	50	15	46,9	32	100
Krizin derinleşmesi	6	25	12	50	6	12	32	100
Dağılma ve tasfiye	10	43,5	2	8,7	11	47,8	23	100

İşletmede yaşanan ve önemli olarak görülen krizi, kriz için ortamın hazır olduğu ancak belirtilerin ortaya çıkmadığı aşamada tam olarak gördüklerini belirtenlerin oranı % 33,3, kısmen görenlerin oranı % 58,3, hiç görmediklerini belirtenlerin oranı %8,3 tür. Krizi, belirtilerin ortaya çıktığı zaman fark ettiği fikrine tamamen katılanların oranı % 46,9, kısmen katılanların oranı % 50, hiç katılmayanların oranı %3,1dir. Krizi, örgütte derinleşmeye başladığı zaman fark ettiği fikrine tamamen katılanların oranı % 12, kısmen katılanların oranı % 50, hiç katılmayanların oranı %25 dir. Krizi, dağılma ve tasfiye aşamasında fark ettiği fikrine tamamen katılanların oranı % 47,8, kısmen katılanların oranı % 8,7, hiç katılmayanların oranı %43,5 dir.

## 7.İşletmenizde Olası Bir Krize Yönelik Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?

Ankete cevap veren firmalarda bir kriz yönetimi planı olup olmadığı sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.7. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.7. İşletmenizde Kriz Yönetim Planı Var mı**

Kriz yönetim planı var mı	Sayı	Oran %
Evet	33	89,2
Hayır	4	10,8
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 89.2 si kriz yönetim planlarının var olduğunu % 10,8 i de kriz yönetim planının olmadığını belirtmişlerdir.

İşletmeler açısından bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağı düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının uygulamaya konulması zaman kazanmak açısından büyük önem taşımaktadır. Bir kriz yönetimi planı hazırlamanın gerek zaman gerekse insan gücü açısından belirli bir maliyeti bulunmamaktadır. Ancak bir kriz yönetimi planı hazırlamak için ayrılacak zaman ve insan gücü maliyeti , küçük bir krizin ortaya çıkarabileceği zarar karşısında çok önemsiz düzeyde kalacaktır.

Bu düşünceden hareketle yöneticilerin bu konuda hemfikir olmaları ve büyük bir kısmında bir kriz yönetim planlarının var olması olumlu bir gelişmedir.



## 8. Eğer Bir Kriz Yönetimi Planınız Varsa Bu Planı Hazırlarken Aşağıdaki Amaçlardan Hangisini Ne Düzeyde Hedeflemektesiniz?

Ankete cevap veren firmalarda bir kriz yönetimi planı hazırlarken aşağıdaki amaçlardan hangisini ne düzeyde hedeflemektesiniz sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.8. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.8. Kriz Yönetim Planının Amaçları**

Kriz yönetim planının amaçları	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Neden olabilecek gelişmeleri belirl.			14	43,8	18	56,3	32	100
Ciddileşmeyi önleme	2	7,1	8	28,6	18	64,3	28	100
Belirsizlikle mücadele.	2	7,1	13	46,4	13	46,4	28	100
Etkin kaynak kullan.	1	3,6	6	21,4	21	75,7	28	100

Yöneticiler kriz yönetimi planı hazırlarlarken ,işletmelerde krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek amacını tamamen hedefleyenlerin oranı % 56,3, kısmen hedefleyenlerin oranı % 43,8 dir. Aniden çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek amacını tamamen hedefleyenlerin oranı % 64,3, kısmen hedefleyenlerin oranı % 28,6, hiç hedeflemeyenlerin oranı %7,1dir. Krizin yaratacağı belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilmek amacını tamamen hedefleyenlerin oranı % 46,4, kısmen hedefleyenlerin oranı % 46,4, hiç hedeflemeyenlerin oranı %7,1dir. Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak amacını tamamen hedefleyenlerin oranı % 75,7, kısmen hedefleyenlerin oranı % 21,4, hiç hedeflemeyenlerin oranı % 3,6 dir.

Bu sonuçlar ışığında bir değerlendirme yapacak olursak kriz yönetim planı hazırlamaktaki en yüksek katılımlı cevap % 75,7 ile bir “kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak” seçeneğidir. Bu yapısı ekonomiye dayanan işletmelerde hayati öneme sahip olan kaynak kullanımı görüşünün ön plana çıkması doğal bir sonuç olarak görmemizi sağlayabilir.

## 9. Kaç Yıldan Beri Bir Kriz Yönetim Planınız Mevcuttur?

Ankete cevap veren firmalarda Kaç yıldan beri bir kriz yönetim planınız mevcut sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.9. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.9** Kaç Yıldır Bir Kriz Yönetim Planınız Var?

Kaç yıldır kriz yönet. Planı var	Sayı	Oran %
1 yıl ve daha az	9	25,7
1-5 yıl arası	16	45,7
5 yıl ve üzeri	10	28,6
Toplam	35	100

Yöneticilerin % 25,7 si 1 yıl ve daha az zamandır bir kriz yönetimi planına sahip olduklarını belirtmiştir. % 45,7 lik bir bölüm 1-5 yıl arası zaman diliminde kriz yönetimi planına sahip olduklarını belirtirken, % 28,6 lık bir bölüm ise 5 yıl ve üzeri bir zaman diliminde bir kriz yönetimi planına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar ışığında ankete cevap veren işletmeler içerisinde % 45,7 gibi yüksek bir yüzde ile 1-5 yıl arası zaman diliminde kriz yönetimi planına sahip olduklarını belirtmeleri dikkat çekicidir. Bu da bize kriz yönetimi kavramının en çok beş yıllık bir maziye sahip olduğunu daha önceleri bu konuda yapılmış fazla bir çalışmanın mevcut olmadığını göstermiştir. Kriz yönetimi kavramı yapılan araştırma bölgesinde yeni bir kavram olup bu konu hakkında yöneticilerin daha fazla bilgilendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

## 10. İşletmenizde Krizleri Aşağıdaki Kademelerden Öncelikli Olarak Fark Edilme Düzeyleri Nedir?

Ankete cevap veren firmalarda İşletmenizde krizleri aşağıdaki kademelerden öncelikli olarak fark etme düzeyleri nedir sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.10. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.10.** Krizleri Öncelikle Hangi Kademe Fark eder

Krizleri öncelikle hangi kademe fark eder	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Üst kademe	4	11,4	12	34,3	19	54,3	35	100
Orta kademe	3	10,3	19	65,5	7	24,1	29	100
Alt kademe	9	30	11	36,7	10	33,3	30	100

Krizleri öncelikle fark eden kademeler, “üst kademelerdir” fikrine tamamen katılanların oranı % 54,3, kısmen katılanların oranı % 34,3, hiç katılmayanların oranı %11,4 dür. Krizleri öncelikle fark eden kademeler “orta kademelerdir” fikrine tamamen katılanların oranı % 24,1, kısmen katılanların oranı % 65,5, hiç katılmayanların oranı %10,3 dür. Krizleri öncelikle fark eden kademeler “alt kademelerdir” fikrine tamamen katılanların oranı % 33,3, kısmen katılanların oranı % 36,7, hiç katılmayanların oranı %30 dur.

Tamamen katılım açısından, krizlerin öncelikle fark edildiği kademe sıralamasında; ilk sırayı “üst kademe”, ikinci sırayı “alt kademe” alırken, son sırada “orta kademe” yer almaktadır.

### 11. İşletmenizde Kriz Yönetim Stratejileri Belirleniyor İse Bu Stratejilerin Belirlendiği Örgüt Seviyeleri Hangileridir?.

Ankete cevap veren firmalarda “İşletmenizde kriz yönetim stratejileri belirleniyor ise bu stratejilerin belirlendiği örgüt seviyeleri hangileridir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.11. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.11.** Kriz Yönetim Stratejileri Hangi Bölümlerde Belirlenir

Kriz yönetimi stratejileri hangi böl. belirlenir	Sayı	Oran %
Tepe yönetimi	16	43,2
Danışmanlar	9	24,3
Fonksiyonel böl.	2	5,4
Her bölümde	10	27
Toplam	37	100

Kriz yönetim stratejileri hangi bölümlerde belirlenir sorusuna cevap veren yöneticilerin, % 43,2’ si tepe yönetimi cevabını, %24,3 ü danışmanlar, % 5,4 ü fonksiyonel bölümler, % 27 si her bölümde cevaplarını vermişlerdir.

Sonuçlar ışığında kriz yönetim stratejilerinin büyük oranda işletmenin tepe yönetim tarafından hazırlandığı görüşü ortaya çıkmaktadır. Ancak kriz yönetimi stratejilerini belirlerken tepe yönetiminin gerekli bazı detaylar hakkında tam bir bilgiye sahip olmaması, çalışanların uygulanacak olan stratejileri daha kolay ve içten benimsemeleri bakımından planlamalara dahil edilmeleri gerektiği konusu kanıtlanmış bir gerçektir. Bu bakımdan planlama süreçlerinde alt kademelerinde dahil edilmesi veya onların görüşlerinin alınması gerektiği unutulmamalıdır.

## 12. Sizce Kriz Dönemlerinin Nasıl Algılanması Gerektiği Hususunda Aşağıdaki Görüşlere Ne Düzeyde Katılıyorsunuz?

Ankete cevap veren firmalarda kriz dönemlerinin nasıl algılanması gerektiği sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.12. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.12.** Kriz dönemlerinin nasıl algılanması gerektiği

Kriz dönemleri nasıl algılanmalıdır	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Fırsat dönemi	3	11,1	18	66,7	6	22,2	27	100
İşçi çıkarma dönemi	9	33,3	16	59,3	2	7,4	27	100
İşletmenin küçüldüğü	6	21,4	17	60,7	5	17,9	28	100
Devlet desteğinin gerektiği dönem	5	17,2	13	44,8	11	37,9	29	100
Profesyonel yöneticilerin gerektiği	1	3,1	10	31,3	21	65,6	32	100
Tehdit dönemi	14	53,8	7	26,9	5	19,2	26	100

Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “bir fırsat dönemi” olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 22,2, kısmen katılanların oranı % 66,7, hiç katılmayanların oranı %11,2 dir. Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “İşçi çıkarma dönemi” olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 7,4, kısmen katılanların oranı % 59,3, hiç katılmayanların oranı %33,3 dür. Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “İşletmenin küçüldüğü dönem” olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 17,9, kısmen katılanların oranı % 60,7, hiç katılmayanların oranı %21,4 dür.

Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “Devlet desteğinin gerektiği dönem” olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 37,9 kısmen katılanların oranı % 44,8, hiç katılmayanların oranı %17,2 dür. Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “Profesyonel yöneticilerin gerektiği dönem” olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 65,6, kısmen katılanların oranı % 31,3, hiç katılmayanların oranı %3,1 dir. Yöneticiler arasında kriz dönemlerini “Tehdit dönemi”

olarak algılanması gerektiği fikrine tamamen katılanların oranı % 19,2, kısmen katılanların oranı % 26,9, hiç katılmayanların oranı %53,8 dir.

Bu sonuçlardan da anlaşıldığı üzere kriz dönemlerinin nasıl algılanması gerektiği konusunda en çok tercih edilen iki görüş; % 65,6 lık tamamen katılıyorum oranıyla profesyonel yöneticilerin gerektiği ve % 37,9 luk tamamen katılıyorum oranı ile devlet desteğinin gerektiği dönem olarak öne çıktığı görülmektedir. En yüksek oranla hiç katılmıyorum oranına sahip iki seçenek ise %53,8 lik bir oranla Tehdit dönemi ve%33,3 lük bir oranla işçi çıkarma dönemi olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, işletmelerin kriz dönemlerinde daha iyi yönetilmek istedikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerin krizleri daha iyi yönettikleri düşüncesi işletmeler üzerinde hakim olup, kriz ortamında liderliğin önemini anlaşıldığı görülmektedir.

### 13. İşletmenizin Öncelikli Olarak Tercih Ettiği Kriz Yönetimi Yaklaşımı Nedir?

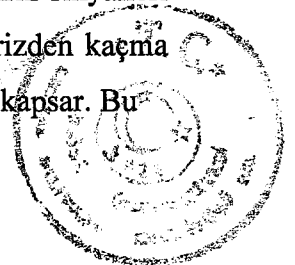
Ankete cevap veren firmalarda öncelikli tercih edilen kriz yönetim yaklaşımları sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.13. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.13.** Tercih edilen kriz yönetim yaklaşımları

Kriz yönetim yaklaşımları	Sayı	Oran %
Krizi çözme	36	97,3
Krizden kaçma	1	2,7
Toplam	37	100

Yöneticiler öncelikle tercih ettiği kriz yönetimi yaklaşımı % 97,3 lük bir oranla krizi çözme yaklaşımıdır. yöneticilerin % 2,7 lik bir kısmında krizden kaçma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Kriz yönetiminde ideal olan , krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır bunun için her şeyden önce, kriz sinyalleri alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Krizden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu



işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

#### 14. İşletmenizde Aşağıdaki Kriz Çözme Yaklaşımları Hangi Düzeyde Kullanılmaktadır?

Ankete cevap veren firmalarda “İşletmenizde aşağıdaki kriz çözme yaklaşımları hangi düzeyde kullanılmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.14.’ de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.14. Krizi Çözme Yönetim Yaklaşımları**

Kriz çözme yaklaşımları	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Erken uyarı sistemi	3	10,3	18	62,1	8	27,6	29	100
Dinamik planlama	-	-	15	50	15	50	30	100
Esnek örgüt yapısı	2	6,5	16	51,6	13	41,9	31	100
Etkin iletişim sistemi	2	5,9	14	41,2	18	52,9	34	100
İşletme değerlendirme	3	9,7	16	51,6	12	38,7	31	100
Örgüt geliştirme	4	14,3	11	39,3	13	46,4	28	100
İç ve dış çevre analizi	3	9,4	10	31,3	19	59,4	32	100
Tutum araştırması	7	24,1	11	37,9	11	37,9	29	100

Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından, “erken uyarı sistemi kurma” fikrine tamamen katılanların oranı % 26,7, kısmen katılanların oranı % 62,1, hiç katılmayanların oranı %10,3 dür. Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “Dinamik planlama” fikrine tamamen katılanların oranı % 50, kısmen katılanların oranı % 50 dir. Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “Esnek örgüt yapısı” fikrine tamamen katılanların oranı % 41,9, kısmen katılanların oranı % 51,6, hiç katılmayanların oranı %6,5 dir.



Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “Etkin iletişim sistemi” fikrine tamamen katılanların oranı % 52,9, kısmen katılanların oranı % 41,2, hiç katılmayanların oranı %5,9 dur.

Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “İşletme değerlendirme” fikrine tamamen katılanların oranı % 38,7, kısmen katılanların oranı % 51,6, hiç katılmayanların oranı %9,7 dir. Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “Örgüt geliştirme” fikrine tamamen katılanların oranı % 46,4, kısmen katılanların oranı % 39,3, hiç katılmayanların oranı %14,3 dür. Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “İç ve dış çevre analizi yapma” fikrine tamamen katılanların oranı % 59,4, kısmen katılanların oranı % 31,3, hiç katılmayanların oranı %9,4 dür. Yöneticiler arasında, krizi çözme yaklaşımlarından “Tutum araştırması yapma” fikrine tamamen katılanların oranı % 37,9, kısmen katılanların oranı % 37,9, hiç katılmayanların oranı %24,1 dir.

Bu sonuçlardan hareketle yöneticiler tarafından en yüksek oranla tamamen katılıyorum seçeneği ile tercih edilen yaklaşımlar, %59,4 ile iç ve dış çevre analizi, 52,9 la etkin iletişim sistemi kurma seçenekleridir. Aynı şekilde hiç katılmıyorum seçeneği ile tercih edilen ilk iki seçenek ise tutum araştırması ve örgüt geliştirme dir.

Erken uyarı sistemi, firmaların başlangıç durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler, nicelik olarak belirlenebilir. Çevrenin analiz edilmesi ile, örgütü ilgilendiren değişimlerin hızını ve doğrultusunu tahmin ederek geleceğe yönelik kararların uygulanması mümkün olur.

### 15. İşletmenizde Kriz Dönemi Sonrası Aşağıdaki Sonuçlar Hangi Düzeylerde Ortaya Çıkmaktadır?

Ankete cevap veren firmalarda “kriz dönemi sonrası sonuçlar hangi düzeylerde ortaya çıkmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.15. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.15. Kriz Dönemi Sonrası Ortaya Çıkan Sonuçlar**

Kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlar	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kararların merkezileş	1	3,2	23	74,2	7	22,6	31	100
Hızlı karar alma zor.	-	-	14	43,8	18	56,3	32	100
Etkin strateji geliştir	1	2,9	18	51,4	16	45,7	35	100
Gerilimin artması	11	35,5	11	35,5	9	29	31	100
Takım ruhu oluştur.	2	5,9	10	29,4	22	64,7	34	100
Değişikliklere uyumun zayıflaması	10	32,3	15	48,4	6	19,4	31	100
Krizlere hazırlıklı ol	1	3,2	15	48,4	15	48,4	31	100
Güvenin azalması	16	51,6	13	41,9	2	6,5	31	100
Korku ve paniğin art	15	48,4	11	35,5	5	16,1	31	100

Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan, “kararların merkezileşme eğilimi” fikrine tamamen katılanların oranı % 22,6, kısmen katılanların oranı % 74,2, hiç katılmayanların oranı %3,2 dir. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Hızlı karar alma zorunluluğu eğilimi” fikrine tamamen katılanların oranı % 56,3, kısmen katılanların oranı % 43,8, hiç katılmayan yoktur. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Etkin stratejilerin geliştirilmesi” fikrine tamamen katılanların oranı % 45,7, kısmen katılanların oranı % 51,4, hiç katılmayanların oranı %2,9 dur. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Örgütte gerilimin artması” fikrine tamamen katılanların oranı % 29, kısmen katılanların oranı % 35,5, hiç katılmayanların oranı %35,5 dir.

Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Takım ruhu oluşturma” fikrine tamamen katılanların oranı % 64,7, kısmen katılanların oranı % 29,4, hiç katılmayanların oranı %5,9 dur. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Değişikliklere uyumun zayıflaması” fikrine tamamen katılanların oranı % 19,4, kısmen katılanların oranı % 48,4, hiç katılmayanların oranı %32,3 dür. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma” fikrine tamamen katılanların oranı % 48,4, kısmen katılanların oranı % 48,4, hiç katılmayanların oranı %3,2 dir. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması” fikrine tamamen katılanların oranı % 6,5, kısmen katılanların oranı % 41,9, hiç katılmayanların oranı %51,6 dır. Yöneticiler arasında kriz dönemi sonrası ortaya çıkan sonuçlardan “İşletme üyeleri arasında korku ve paniğin artması” fikrine tamamen katılanların oranı % 16,1, kısmen katılanların oranı % 35,5, hiç katılmayanların oranı %48,4 dür.

Yöneticiler tarafından en yüksek tamamen katılıyorum oranına sahip iki seçenek, % 64,7 ile takım ruhu oluşturma ve % 56,3 ile hızlı karar alma zorunluluğu seçenekleridir. Aynı şekilde en yüksek hiç katılmıyorum oranına sahip iki seçenek ise % 51,6 ile Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması ve %48,4 ile İşletme üyeleri arasında korku ve paniğin artması seçenekleridir.

Sonuçlar bize ,yöneticilerin kriz sonrası en çok, çalışanlar arasında bütünleşmenin arttığı ve karar almada hızlanma zorunluluğu konularına eğildiklerini göstermişlerdir.

## 16. Kriz Yönetiminin Tanımı Ve Önemi Konusunda Aşağıdaki Seçeneklerden Hangisini Hangi Düzeyde Öncelikli Olarak Düşünmektесiniz?

Ankete cevap veren firmalarda “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünöyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.16. de göröldüğü gibidir.

**Tablo 3.16.** Kriz Yönetimi Konusunda Hangilerini Öncelikli Olarak Düşünöyorsunuz

Kriz yönt konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünöyorsunuz	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Tamamen katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kriz konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamakta	-	-	15	44,1	19	55,9	34	100
Kriz y. Büyük işletmelere özel pahalı bir olay	9	30	12	40	9	30	30	100
Tam anlamıyla bilinmemekte	3	10,3	16	55,2	10	34,5	29	100
Uzmanlık gerektirir	3	10,3	12	41,4	14	48,3	29	100
Çalışma yapmaya gerek yok	14	51,9	8	29,6	5	18,5	27	100

Yöneticiler arasında “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünöyorsunuz?” sorusuna cevaben, krizlerin sayısında görölen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır fikrine tamamen katılanların oranı % 55,9, kısmen katılanların oranı % 44,1, hiç katılmayan yoktur. Yöneticiler arasında “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünöyorsunuz?” sorusuna cevaben “Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır” fikrine tamamen katılanların oranı % 30, kısmen katılanların oranı % 40, hiç katılmayanların oranı %30 dur.

Yöneticiler arasında “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünöyorsunuz?” sorusuna cevaben “Kriz açısından ölkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur” fikrine tamamen katılanların oranı % 35,4, kısmen katılanların oranı % 55,2, hiç katılmayanların oranı %10,3 dür.

Yöneticiler arasında “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünüyorsunuz?” sorusuna cevaben “Kriz yönetimi çok büyük aranda uzmanlık gerektiren bir konudur” fikrine tamamen katılanların oranı % 48,3, kısmen katılanların oranı % 41,4, hiç katılmayanların oranı %10,3 dür. Yöneticiler arasında “Kriz yönetimi konusunda hangilerini öncelikli olarak düşünüyorsunuz?” sorusuna cevaben “Her kriz özeldir , bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık yapmaya gerek yoktur” fikrine tamamen katılanların oranı % 18,5, kısmen katılanların oranı % 26,9, hiç katılmayanların oranı %51,9 dur.

Günümüzde yöneticiler krizin işletme hayatında her an var olabilecek bir olgu olduğunun farkına varmışlardır. Bu doğrultuda karşılaşılabilecekleri kriz hakkında daha fazla bilgi edinme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Araştırmamızın da bize gösterdiği gibi yöneticiler bu konuyu % 55,9 luk bir oranla tercih etmişlerdir. Artık yöneticiler krizi tanıma yolunda adımlar atmaya başlamaktadırlar.

Ayrıca yöneticiler %48,3 lük bir oranla kriz yönetiminin uzmanlık gerektiren bir konu olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu doğrultuda yöneticilerin kriz yönetimi eğitimi konusuna daha fazla eğileceklerini söyleyebiliriz.

### 17. İşletmenizde Personelinize Kriz Yönetimi İle İlgili Olarak Aşağıdaki Eğitim Çalışmalarını Ne Düzeyde Vermektesiniz?

Ankete cevap veren firmalarda “Kriz yönetimine yönelik eğitim çalışmalarını ne düzeyde vermektedir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.17. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.17. Kriz Yönetimine Yönelik Eğitim Çalışmaları**

Kriz yönetimine yönelik eğitim çalışmaları	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kriz y. Hakkında temel bilgiler	-	-	22	73,9	8	26,7	30	100
Psikolojik yönden hazırlık	6	20,7	12	41,4	11	37,9	29	100
İş güvenliği konusunda eğitim	3	9,7	14	45,2	14	45,2	31	100
Medya eğitimi	6	22,2	14	51,9	7	25,9	27	100
Eğitim çalışması yok	13	46,4	9	32,1	6	21,4	28	100

Yöneticiler arasında işletmelerinde personellerine kriz yönetimi ile ilgili olarak “kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgi verilmektedir” görüşüne tamamen katılanların oranı % 26,7, kısmen katılanların oranı % 73,9, hiç katılmayan yoktur. Yöneticiler arasında işletmelerinde personellerine kriz yönetimi ile ilgili olarak “İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 37,9, kısmen katılanların oranı % 41,4, hiç katılmayanların oranı % 20,7 dir.

Yöneticiler arasında işletmelerinde personellerine kriz yönetimi ile ilgili olarak “Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir” görüşüne tamamen katılanların oranı % 45,2, kısmen katılanların oranı % 45,2, hiç katılmayanların oranı % 9,7 dir. Yöneticiler arasında işletmelerinde personellerine kriz yönetimi ile ilgili olarak “Medya eğitimi verilmektedir” görüşüne tamamen katılanların oranı % 25,9, kısmen katılanların oranı % 51,9, hiç katılmayanların oranı % 22,2 dir.

Yöneticiler arasında işletmelerinde personellerine kriz yönetimi ile ilgili olarak “Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 21,4, kısmen katılanların oranı % 32,1, hiç katılmayanların oranı % 46,4 tür.

Tablo 3.17 deki dağılımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler % 73, 9 luk bir oranla krizle ilgili temel bilgilerin personele aktarıldığı görüşüne kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. % 45,2 lik bir oranda yöneticiler personele iş güvenliği konusunda eğitim verildiği görüşüne tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmamızdan ortaya çıkan sonuçlar bize kriz yönetimi konusunda yeterli eğitim oranının henüz oluşmadığını ve yöneticilerin bu konuda tam olarak bilinçlenmediğini göstermektedir. Ancak krizle ilgili temel bilgilerin personele aktarılması görüşünün yüksek bir orana sahip olması yakın bir gelecekte konunun öneminin anlaşılacağına sinyallerini vermektedir.

### 18.Sizce Kriz Yönetimi Eğitimi Nereden Alınmalıdır?

Ankete cevap veren firmalarda kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır? sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.18. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.18** Kriz Yönetimi Eğitimi Nereden Alınmalıdır

Kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalı	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Örgüt içinden	3	12	14	56	8	32	25	100
Profesyonel yönetici	1	2,8	14	38,9	21	58,3	36	100
Üniversitelerden	5	20	12	48	8	32	25	100
Danışmanlık şirket	4	15,4	12	46,2	10	38,5	26	100
Ticaret odalarından	5	22,7	9	40,9	8	36,4	15	100
MPM	8	36,4	11	50	3	13,6	15	100



Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben, “Örgüt içinden alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 32, kısmen katılanların oranı % 56, hiç katılmayanların oranı % 12 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben “Profesyonel yöneticilerden alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 58,3, kısmen katılanların oranı % 38,9, hiç katılmayanların oranı % 3,27 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben “Üniversitelerden alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 32, kısmen katılanların oranı % 48, hiç katılmayanların oranı % 20 dir.

Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben “Danışmanlık şirketlerinden alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 38,5, kısmen katılanların oranı % 46,2, hiç katılmayanların oranı % 15,4 dür. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben “Ticaret odalarından alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 36,4, kısmen katılanların oranı % 40,9, hiç katılmayanların oranı % 22,7 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitimi nereden alınmalıdır sorusuna cevaben “Milli prodüktivite merkezinden alınmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 13,6, kısmen katılanların oranı % 50, hiç katılmayanların oranı % 36,4 dür.

Tablo 3.18 deki dağılımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler, kriz yönetimi eğitimini % 58,3 lük bir oranla profesyonel yöneticilerden alınması gerektiğini düşünmektedirler. Bu görüşün en yakın takipçisi ise %38,5 ile danışmanlık şirketleridir.

### 19. Sizce Kriz Yönetimi Eğitim Şekilleri Hangi Düzeyde Uygulanmalıdır?

Ankete cevap veren firmalarda Kriz yönetimi eğitim şekilleri ne olmalıdır? sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.19. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.19** Kriz Yönetimi Eğitim Şekilleri

Kriz yönetimi eğitim şekilleri	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hizmet içi eğitim	2	6,1	13	39,4	18	54,5	33	100
Seminer	3	11,1	16	59,3	8	29,6	27	100
Konferans	2	8,3	15	62,5	7	29,2	24	100
Panel	1	4,2	10	41,7	13	54,2	24	100

Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitim şekilleri nelerdir sorusuna cevaben, “Hizmet içi eğitim şeklinde olmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 54,5, kısmen katılanların oranı % 39,4, hiç katılmayanların oranı % 6,1 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitim şekilleri nelerdir sorusuna cevaben “Seminer şeklinde olmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 26,9, kısmen katılanların oranı % 59,3, hiç katılmayanların oranı % 11,1 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitim şekilleri nelerdir sorusuna cevaben “Konferans şeklinde olmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 29,2, kısmen katılanların oranı % 62,5, hiç katılmayanların oranı % 8,3 dir. Yöneticiler arasında kriz yönetimi eğitim şekilleri nelerdir sorusuna cevaben “Panel şeklinde olmalıdır” görüşüne tamamen katılanların oranı % 54,2, kısmen katılanların oranı % 41,7, hiç katılmayanların oranı % 4,2 dir.

Tablo 3.19 deki dağılımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler kriz yönetimi eğitim şekli olarak %54,5 lik bir oranla hizmet içi eğitim şeklinde yapılmalıdır görüşüne tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşü takip eden bir diğeri ise % 54,2 ile panel yapılması görüşüdür.

## 20. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Yetki Kullanımının Kilit Rol Oynadığı Görüşüne Hangi Düzeyde Katılıyorsunuz?

Ankete cevap veren firmalarda Kriz dönemlerinde yöneticilerin yetki kullanımının kilit rol oynadığı görüşüne hangi düzeyde katılıyorsunuz? sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.20. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.20** Kriz Döneminde Yetki Kullanımı

Yetki kullanımı	Sayı	Oran %
Hiç	7	18,9
Kısmen	12	32,4
Tamamen	18	48,6
Toplam	37	100

Yöneticiler arasında kriz dönemlerinde yetki kullanımı kilit rol oynamaktadır sorusuna cevaben, tamamen katılanların oranı % 48,6, kısmen katılanların oranı % 32,4, hiç katılmayanların oranı % 18,9 dir.

Tablo 3.20 deki dağılımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler kriz dönemlerinde yetki kullanımının kilit rol oynayacağı görüşüne katılmaktadırlar. Daha önceki sorulardan da öngörüleceği üzere kriz dönemlerinde yöneticilerin yetkinin merkezileşme eğilimi göstereceği konusunu dile getirdikleri gözlemlenmişti. Bu soruda da yöneticilerin yetki kullanımı konusunda hassas oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır

## 21. Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anındaki Karar Almada Aşağıdaki Tekniklerden Şimdiye Kadar Hangi Düzeyde Faydalandınız?

Ankete cevap veren firmalarda Kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar almada aşağıdaki tekniklerden şimdiye kadar hangi düzeyde faydalandınız? sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.21. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.21** Kriz Anında Karar Almada Kullanılan Teknikler

Kriz anında karar almada kullanılan teknikler	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Stratejik düşünme	4	12,5	19	59,4	9	28,1	32	100
Beyin fırtınası	4	15,4	13	50	9	24,9	26	100
Delphi yöntemi	6	26,1	9	39,1	8	34,8	23	100
Karar konferansı	9	33,3	8	29,6	10	37	27	100
SWOT analizi	9	39,1	7	30,4	7	30,4	23	100

Yöneticiler arasında kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar alma tekniklerinden hangilerini kullandınız sorusuna cevaben, “Stratejik düşünme tekniği” kullanımına tamamen katılanların oranı % 28,1, kısmen katılanların oranı % 59,4, hiç katılmayanların oranı % 12,5 dir. Yöneticiler arasında kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar alma tekniklerinden hangilerini kullandınız sorusuna cevaben “Beyin fırtınası tekniği” kullanımına tamamen katılanların oranı % 24,9, kısmen katılanların oranı % 50, hiç katılmayanların oranı % 15,4 tür. Yöneticiler arasında kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar alma tekniklerinden hangilerini kullandınız sorusuna cevaben “Delphi yöntemini tekniği” kullanımına tamamen katılanların oranı % 34,8, kısmen katılanların oranı % 39,1, hiç katılmayanların oranı % 26,1 dir.

Yöneticiler arasında kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar alma tekniklerinden hangilerini kullandınız sorusuna cevaben “Karar konferansı tekniği”

kullanımına tamamen katılanların oranı % 37, kısmen katılanların oranı % 26,9, hiç katılmayanların oranı % 33,3 tür. Yöneticiler arasında kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar alma tekniklerinden hangilerini kullandınız sorusuna cevaben “SWOT analizi tekniği” kullanımına tamamen katılanların oranı % 30,4, kısmen katılanların oranı % 30,4, hiç katılmayanların oranı % 39,1 dir.

Tablo 3.21 deki dağılımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler kriz dönemlerinde karar almada % 37 lik bir oranla karar konferansı yönteminin kullanılmasına tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Ekip lideri konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doru yönlendirilmesi sağlanır.



## B. Liderlik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizleri

### 22. Astlarınıza ( Personelinize) Ne Düzeyde Güvenmektесiniz?

Ankete cevap veren firmalarda “Astlarınıza ( personelinize) ne düzeyde güvenmektесiniz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.22. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.22** Astlara Güven

Astlara güven	Sayı	Oran %
Hiç	1	2,7
Kısmen	10	27
Tamamen	26	70,3
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 70,3 ü aslarına tamamen güvendiğini, % 27 si kısmen güvendiğini, % 2,7 si de hiç güvenmediğini belirtmiştir. Araştırmamız ışığında anket uygulanan işletmelerin yöneticilerin astlarına olan güvenleri yüksek görülmektedir.

Bu sonuçlara göre “astlara güven” açısından yöneticilerin davranışları Likert’ in sistem 4 yaklaşımına uymaktadır. Likert’ in sistem 4 yaklaşımına göre yönetim astlara güveni tamdır. Karar verme dengeli ve koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da mevcuttur. Yüksek derecede güvenlik duygusu arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır.

### 23. Personelinize Hangi Düzeyde Örnek Oluşturduğunuzu Düşünüyorsunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “Personelinize hangi düzeyde örnek oluşturduğunuzu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.23. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.23** Astlara Örnek Olma

Astlara örnek olma	Sayı	Oran %
Hiç	-	-
Kısmen	7	20
Tamamen	28	80
Toplam	35	100

Yöneticilerin % 80 i aslarına tamamen örnek olduğunu, % 20 si kısmen örnek olduğunu, belirtmiştir. Araştırmamız ışığında anket uygulanan yöneticilerin astlarına örnek oldukları düşüncesi hakimdir.

Bu sonuçlar ışığında; astlarına güvenen liderlerin Davranışsal Liderlik Teorilerinden , Likert’ in Sistem 4 teorisiyle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Sistem 4 modelinde, liderlerin astlarına güveni tamdır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerdeki liderlerin bu liderlik teorisini benimsediklerini söyleyebiliriz.



## 24. Kendinizin Hangi Düzeyde Soğukkanlı Olduğunuza İnanıyorsunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “Kendinizin hangi düzeyde soğukkanlı olduğunuza inanıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.24. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.24** Soğukkanlı Olma

Soğukkanlı olma	Sayı	Oran %
Hiç	-	-
Kısmen	14	38,9
Tamamen	22	61,1
Toplam	36	100

Yöneticilerin % 61,1 i tamamen soğukkanlı olduğunu, % 38,9 uda kısmen soğukkanlı olduğunu, belirtmiştir. Araştırmamız ışığında anket uygulanan yöneticilerin önemli bir kısmında soğukkanlı oldukları düşüncesi hakimdir.

Yöneticilerin bu nitelikleri liderlik teorilerinden özellikler teorisi kapsamındadır. Özellikler teorisi, başarılı liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. Bu modele göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir.

## 25. Çalışırken Ne Düzeyde Risk Alırsınız?

Ankete cevap veren firmalarda “Çalışırken ne düzeyde risk alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.25. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.25 Risk Alma**

Risk alma	Sayı	Oran %
Hiç	-	-
Kısmen	17	45,9
Tamamen	20	54,1
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 54,1 i tamamen risk aldığını, % 45,9 uda kısmen risk aldığını belirtmiştir. Çalışmamızın teorik kısmında, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar konusuna değinmiştik. Bu anlamda araştırma kapsamındaki yöneticilerin risk alabilme düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasında doğrusal bir orantı olduğunu söyleyebiliriz.

Bu açıklamalar ışığında , ankete cevap veren yöneticilerin, yöneticilikten liderliğe doğru bir adım daha atmış olduklarını göstermişlerdir.

## 26. Çalıştığınız Alanda Uzman Olduğunuza İnanıyor musunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “Çalıştığınız alanda uzman olduğunuza inanıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.26. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.26.** Uzman mısınız

Uzman mısınız	Sayı	Oran %
Hiç	-	-
Kısmen	16	43,2
Tamamen	21	56,8
Toplam	37	100

Ankete cevap veren yöneticilerin % 56,8 i çalıştığı alanda uzman olduğuna tamamen inanıyor, % 43,2 side çalıştığı alanda uzman olduğuna kısmen inanıyor.

Liderlerin , uzmanlık sahibi oldukları konular üzerinde çalışmalarını hem kendileri hem de işletmelerinin başarılı olmaları konusunda etkili bir adımdır.

Liderlerin, uzman olmaları liderlik teorilerinden özellikler teorileri kapsamına girmektedir. Bilindiği üzere, özellikler teorileri liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikleri inceler. Araştırma kapsamındaki liderlerin, özellikler teorisinin bu bölümünü benimsediklerini söyleyebiliriz.

## 27. Kendinizin Hangi Düzeyde Planlayıcı Olduğunuza İnanıyorsunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “Kendinizin hangi düzeyde planlayıcı olduğunuza inanıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.27. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.27.** Planlayıcı mısınız

Planlayıcı mısınız	Sayı	Oran %
Hiç	-	-
Kısmen	16	45,7
Tamamen	19	54,3
Toplam	35	100

Yöneticilerin % 56,8 i tamamen planlayıcı olduğuna inanıyor, % 43,2 side kısmen planlayıcı olduğuna inanıyor.

Planlayıcı olma bilindiği üzere işletme yöneticiliği açısından önemli bir özelliktir. Günümüzün karmaşık çevre şartlarında planlama yapmadan gerekli faaliyetlerin yürütülmesi imkansızdır. Çünkü planlama yönetimin ilk fonksiyonudur.

Liderlerin, Planlayıcı olmaları liderlik teorilerinden özellikler teorileri kapsamına girmektedir. Bilindiği üzere, özellikler teorileri liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikleri inceler. Araştırma kapsamındaki liderlerin, özellikler teorisinin bu bölümünü benimsediklerini söyleyebiliriz

## 28. İşletme İçindeki Karşıt Fikirleri Ne Düzeye Dikkate Alırsınız ?

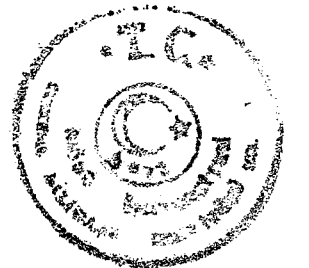
Ankete cevap veren firmalarda “İşletme içindeki karşıt fikirleri ne düzeye dikkate alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.28. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.28.** Karşıt Fikirleri Dikkate Alma

Karşıt fikirleri dikkate alma	Sayı	Oran %
Hiç	3	8,1
Kısmen	11	29,7
Tamamen	23	62,2
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 62,2 si karşıt fikirleri tamamen dikkate aldığını, % 29,7 si karşıt fikirleri kısmen dikkate aldığını. % 8,1 ide karşıt fikirleri hiç dikkate almadığını belirtmişlerdir.

Karşıt fikirleri dikkate alma veya azınlığa kendilerini duyurma şansı vermeyi aynı başlık altında toplayabiliriz. Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar: Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Karşıt fikirlerin dikkate alınması grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.



## 29. Çalışanlar Arasında Meydana Gelen Anlaşmazlıklara Hakem ve Aracı Olur musunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklara hakem ve aracı olur musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.29. de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.29.** Hakem veya Aracı Olur musunuz?

Hakem olur musunuz	Sayı	Oran %
Evet	30	81,1
Hayır	7	18,9
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 81,1 lik kısmı çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklara hakem ve aracı olacağını, % 18,9 luk bir kesimde olmayacağını belirtmiştir.

Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar; Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Hakem veya aracı olma grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.

### 30. İşletmenizde Etkili Bir Ödül ve Ceza Sistemi Olduğuna İnanıyor musunuz?

Ankete cevap veren firmalarda “ İşletmenizde etkili bir ödül ve ceza sistemi olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.30. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.30.** Etkin Bir Ödül Ceza Sistemi Var mı?

Etkin bir ödül ceza sistemi varmı	Sayı	Oran %
Hiç	6	16,2
Kısmen	15	40,5
Tamamen	16	43,2
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 43,2 lik kısmını etkili bir ödül ve ceza sistemi olduğuna tamamen inandığını, % 40,5 lik bir kesim etkili bir ödül ve ceza sistemi olduğuna kısmen inandığını , %,16,2 lik bir kesimde etkili bir ödül ve ceza sistemi olduğuna hiç inanmadığını belirtmiştir.

Yöneticilerin etkin bir ödül ve ceza sistemine yeterince sahip olmadıkları görülmektedir. Bu konu liderlik teorilerinden, Ohio State Üniversitesi Yöneticilik çalışmalarına girmektedir.

Bu çalışmalar sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör; Kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme (insiyatif) dir. Buna göre etkin bir ödül ceza sistemi, hem kişiyi dikkate alan hem de işe ağırlık veren yöneticilerin önem verdikleri, yani optimum davranış teorini benimsemektedirler.



### 31. Çalışma Alanınızda İş Basitleştirmeyi Uyguluyor musunuz ?

Ankete cevap veren firmalarda “Çalışma alanınızda iş basitleştirmeyi uyguluyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.31. da görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.31. İş Basitleştirmeyi Uyguluyor musunuz?**

İş basitleştirmeyi uyguluyor musunuz	Sayı	Oran %
Hiç	1	2,7
Kısmen	16	43,2
Tamamen	20	54,1
Toplam	37	100

Yöneticilerin % 54,1 lik kısmı çalışma alanında iş basitleştirmeyi uyguladığına tamamen inandığını, % 43,2 lik bir kesim çalışma alanında iş basitleştirmeyi uyguladığına kısmen inandığını, %,2,7 lik bir kesimde çalışma alanında iş basitleştirmeyi uyguladığına hiç inanmadığını belirtmiştir.

Bu konu da liderlik teorilerinden, Ohio State Üniversitesi Yöneticilik çalışmalarına girmektedir.

Bu çalışmalar sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör; Kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme (insiyatif) dir. Buna göre iş basitleştirme, hem kişiyi dikkate alan hem de işe ağırlık veren yöneticilerin önem verdikleri, yani optimum davranış teorini benimsemektedirler.

## 2. Cross-Tablo Analizi

### 1. Son Beş Yılda Bir Krizin Varlığı ve Astlara Güven

Son beş yılda bir krizin varlığı ile astlara güven arasındaki ilişki Tablo 3.32' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.32** Son Beş Yılda Bir Krizin Varlığı ve Astlara Güven

Astlara güven \ Son beş yılda krizle karşılaştınız mı	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Evet	1	7	7	15
Hayır	0	3	19	22
Toplam	1	10	26	37

Astlara güvenin çok olduğunu belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 26' sında son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 74' ünde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Astlara güvenin hiç ya da kısmen olduğunu belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 72' sinde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 28' inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Buna göre Likert' in sistem 4 modelindeki ve Mc Gregor' un Y varsayımını benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması sonucu bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

## 2. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Örnek Olma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile örnek olma arasındaki ilişki Tablo 3.33' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.33** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Örnek Olma

Örnek olma Son 5 yılda krizle karşılaştınız mı	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Evet	-	4	10	14
Hayır	-	3	18	21
Toplam	-	7	28	35

Astlara örnek olmanın çok olduğunu belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 36' sında son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 64' ünde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Astlara örnek olmanın hiç ya da kısmen olduğunu belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 58' inde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 42' inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Buna göre Likert' in sistem 4 modelindeki ve Mc Gregor' un Y varsayımını benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

### 3. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Soğukkanlı Olma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile soğukkanlı olma arasındaki ilişki Tablo 3.34’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.34.** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Soğukkanlı Olma

Soğukkanlı olma Son beş yılda krizle karşılaştınız mı	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Evet	-	6	9	15
Hayır	-	8	13	21
Toplam	-	14	22	36

Kendilerinin soğukkanlı olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 41’ inde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 59’ unda ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin hiç ya da kısmen soğukkanlı olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 57’ inde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 43’ ünde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, araştırma kapsamındaki liderlerin büyük çoğunluğu, kendilerinin soğukkanlı olduklarını düşünmektedir. Bu konu liderlik teorilerinden özellikler teorisi kapsamındadır.

Özellikler teorisi, başarılı liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. Bu modele göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir . Bu görüşleri benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Risk Alma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile risk alma arasındaki ilişki Tablo 3.35’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.35** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Risk Alma

Risk alma Son beş yılda krizle karşılaştınız mı	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Evet	-	8	7	15
Hayır	-	9	13	22
Toplam	-	17	20	37

Kendilerinin çalışırken yüksek düzeyde risk aldıklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 35’ inde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 65’ inde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin çalışırken düşük düzeyde risk aldıklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 53’ ünde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 47’ sinde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Çalışmamızın teorik kısmında, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar konusuna değinmiştik. Bu kapsamda risk alabilme düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasında doğrusal bir orantı olduğunu söyleyebiliriz. Tabi alınan risklerin mantıklı olması şartı ile.

Bu açıklamalar ışığında , araştırma kapsamındaki liderlerin büyük bir oranı risk alma düzeyinin yüksek olduğunu belirtmiş, bununla birlikte yöneticilikten liderliğe doğru bir adım daha atmış olduklarını göstermişlerdir. Bu görüşleri benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması sonucu bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz

## 6. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Uzman Olma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile uzman olma arasındaki ilişki Tablo 3.36' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.36** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Uzman Olma

Uzman mısınız	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Son beş yılda krizle karşılaştınız mı				
Evet	-	6	9	15
Hayır	-	10	12	22
Toplam	-	16	21	37

Kendilerinin çalıştıkları alanda tamamen uzman olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 43' ünde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 57' sinde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin çalıştıkları alanda kısmen uzman olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 38' ünde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 62' sinde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Liderlerin , uzmanlık sahibi oldukları konular üzerinde çalışmalarını hem kendileri hem de işletmelerinin başarılı olmaları konusunda etkili bir adımdır.

Liderlerin, uzman olmaları liderlik teorilerinden özellikler teorileri kapsamına girmektedir. Bilindiği üzere, özellikler teorileri liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikleri inceler. Araştırma kapsamındaki liderlerin, özellikler teorisinin bu bölümünü benimsediklerini söyleyebiliriz. Bu görüşleri benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz

## 7. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Planlayıcı Olma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile planlayıcı olma arasındaki ilişki Tablo 3.37’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.37** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Planlayıcı Olma

Planlayıcı mısınız	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Son beş yılda krizle karşılaştınız mı				
Evet	-	9	6	15
Hayır	-	7	13	20
Toplam	-	16	19	35

Kendilerinin tamamen planlayıcı olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 32’ sinde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 68’ inde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin kısmen planlayıcı olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 56’ sında son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 44’ ünde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Planlayıcı olma bilindiği üzere işletme safahatı açısından önemli bir özelliktir. Günümüzün karmaşık çevre şartlarında planlama yapmadan gerekli faaliyetlerin yürütülmesi imkansızdır.

Liderlerin, Planlayıcı olmaları liderlik teorilerinden özellikler teorileri kapsamına girmektedir. Bilindiği üzere, özellikler teorileri liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikleri inceler.

Bu görüşleri benimseyen firmalarda son beş yıl içerisinde krizin yaşanmaması bu liderlik tarzının krizin azaltılmasında etkileyici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz



## 8. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Karşıt Fikirleri Dikkate Alma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile karşıt fikirleri dikkate alma arasındaki ilişki Tablo 3.38’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.38.** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Karşıt Fikirleri Dikkate Alma

Karşıt fikirler Son beş yılda krizle karşılaştınız mı	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Evet	1	4	10	15
Hayır	2	7	13	22
Toplam	3	11	23	37

Kendilerinin işletme içindeki karşıt fikirleri tamamen dikkate aldıklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 43’ ünde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 57’ sinde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin işletme içindeki karşıt fikirleri hiç veya kısmen dikkate aldıklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 35’ inde son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 65’ inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Karşıt fikirleri dikkate alma veya azınlığa kendilerini duyurma şansını vermeyi aynı başlık altında toplayabiliriz. Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar: Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Karşıt fikirlerin dikkate alınması grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.

## 9. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Çalışanlar Arasındaki Anlaşmazlıklara Hakem ve Aracı Olma

Son beş yılda bir krizin varlığı ile hakem olma arasındaki ilişki Tablo 3.39’ da gösterilmiştir.

**Tablo 3.39** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Hakem Olma

Hakem olur musun	Evet	Hayır	Toplam
Son beş yılda krizle karşılaştınız mı			
Evet	13	2	15
Hayır	17	5	22
Toplam	30	7	37

Kendilerinin işletme içindeki çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklara hakem ve aracı olduklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 44’ ünde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 56’ sında ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin işletme içindeki çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklara hakem ve aracı olmadıklarını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 29’ unda son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 71’ inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Karşıt fikirleri dikkate alma veya azınlığa kendilerini duyurma şansını vermeyi aynı başlık altında toplayabiliriz. Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar: Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Karşıt fikirlerin dikkate alınması grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.

## 10. Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve İşletmenizde Etkin Bir Ödül –Ceza Sisteminin Olduğuna İnanıyor musunuz?

Son beş yılda bir krizin varlığı ile etkin bir ödül –ceza sistemi arasındaki ilişki Tablo 3.40’ da gösterilmiştir.

**Tablo 3.40** Son Beş Yılda Krizin Varlığı ve Etkin Bir Ödül –Ceza Sistemi

Ödül ceza sistemi	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Son beş yılda krizle karşılaştınız mı				
Evet	3	3	9	15
Hayır	3	12	7	22
Toplam	6	15	16	37

Kendilerinin işletmelerinde etkin bir ödül –ceza sisteminin olduğuna tamamen inandığını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 56’ sında son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 44’ ünde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin işletmelerinde etkin bir ödül –ceza sisteminin olduğuna hiç veya kısmen inandığını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 29’ unda son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 71’ inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Karşıt fikirleri dikkate alma veya azınlığa kendilerini duyurma şansı vermeyi aynı başlık altında toplayabiliriz. Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar: Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Karşıt fikirlerin dikkate alınması grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.

Bu sonuçlar ışığında işletmelerinde etkin bir ödül ceza sisteminin bulunmadığını düşünen yöneticilerin başında bulunduğu firmalar son beş yılda bir krizle karşılaşmadığını belirtmişlerdir.

## 11. Son Beş Yılda Kriz ve İş Basitleştirme

Son beş yılda bir krizin varlığı ile iş basitleştirme arasındaki ilişki Tablo 3.41' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.41. Son Beş Yılda Kriz ve İş Basitleştirme**

İş basitleştirme	Hiç	Kısmen	Tamamen	Toplam
Son beş yılda krizle karşılaştınız mı				
Evet	0	5	10	15
Hayır	1	11	10	22
Toplam	1	16	20	37

Kendilerinin işletmelerinde iş basitleştirmeyi tamamen uyguladığını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmalardan % 50' sinde son beş yılda krizle karşılaşıldığı % 50' sinde ise karşılaşılmadığı görülmektedir.

Kendilerinin işletmelerinde iş basitleştirmeyi hiç veya kısmen uyguladığını belirten yöneticilerin başında bulunduğu firmaların % 30' unda son beş yılda bir krizle karşılaşıldığı % 70' inde bir krizle karşılaşılmadığı görülmektedir.

Karşıt fikirleri dikkate alma veya azınlığa kendilerini duyurma şansını vermeyi aynı başlık altında toplayabiliriz. Bu konuda davranışsal liderlik teorilerinden, Grup Dinamikleri Çalışmaları konu üzerine eğilmiştir. Darwin Cartwright ve Avin Zander Grup dinamikleri araştırma merkezinin çok sayıdaki araştırma bulgularını temel alarak birçok sonuca ulaşmışlardır. Bunlar: Birkaç özgün grup amacının başarılması ve grubun kendisini devam ettirmesidir. Karşıt fikirlerin dikkate alınması grubun kendini devam ettirmesi sonucuna girmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezimizin giriş kısmında da belirtildiği gibi, son dönemlerde ülkemizde ve dünyada önemli boyutta krizler yaşanmıştır. 1991 Körfez krizi, 5 Nisan 1994 istikrar politikaları, 1997-1998 döneminde Uzakdoğu Asya' daki ekonomik ve finansal olayların özellikle Rusya' yı etkilemesi ile yaşanan dönem, 1999' da neredeyse bütün Marmara Bölgesini etkisi altına alan depremler, 2000' in Kasım ayında yaşanan mali kriz ve ardından gelen banka skandalları ve 2001 Şubat krizi olarak adlandırılan siyasi hayatımız nedeniyle ortaya çıkan istikrarsız dönem ve ardından 11 Eylül' de içinde Dünya Ticaret Merkezinin de bulunduğu binaların terörist eylemler sonucunda yıkılması bu krizlere verilecek en önemli örnekleri oluşturmaktadır.

Bu krizler işletmelerin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen yada dikkate alınmayan ve önlem almakta geç kalınan olumsuz bir durum ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. Firmaların olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaları yani kriz nedeni olabilecek unsurları önceden saptayarak önleyebilmeleri ya da negatif etkilerini en aza indirmeleri kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi olarak bilinen bu süreçte krizin fırsata dönüştürülebilmesi de mümkündür. Bunun için firmaların başında bulunan yöneticilerin belirli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırma alanımızı oluşturan Malatya ili son dönemlerde sanayi kenti olma özelliğini yakalamış bulunmaktadır. Bu gelişimin doğal sonucu olarak diğer alanlarda olduğu gibi mal ve hizmet ticareti yapan sektörde de hızlı gelişimler yaşanmaktadır. Doğal olarak dünyada ve ülkemizde yaşanan krizler Malatya'da da faaliyet gösteren bütün firmaları da etkilemektedir. Araştırmamızın kapsamında yer alan 'Ticari faaliyette bulunan ve 10' dan fazla personel çalıştıran özel sektör' firmalarının başında bulunan yöneticilerin liderlik özellikleri ve kriz yönetimine yaklaşımları arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bu çalışmada elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Araştırma kapsamındaki firmaların yarısından fazlasının son beş yılda krizle karşılaşmadıkları gözlenmiştir. Dolayısıyla %60' lık kısmının son beş yılda ülkemizde meydana gelen krizlere rağmen krizle karşılaşmamış olmaları bir yandan olumlu bir gösterge şeklinde değerlendirilebilir.

Ancak bu dönemde krizle karşılaşan firmaların oranının %40 olması da endişe vericidir. Dolayısıyla bu firmalar açısından her an bir kriz tehdidinin varlığı kabul edilmelidir. Bu konuda firma sahiplerine etkili bir kriz yönetim planı hazırlamaları önerilebilir. Aslında bu firmaların % 89' unda kriz yönetim planı bulunduğu görülmektedir. Bu durumda bu planın daha etkin hale getirilmesi, gününü değişen koşullarına göre sürekli yenilenmesi ve kriz planı bulunmayan işletmelerinde en kısa sürede bu plana sahip olmaları önerilebilir.

2. Krize neden olan faktörler açısından yapılan değerlendirmede örgüt yapısının durumunu önemli bir faktör olarak gören yöneticilerin bulunmaması bu faktörün öneminin yeterince algılanamadığını göstermektedir. Oysa kuramsal kısımda da belirtildiği gibi örgüt yapısı krize neden olan önemli faktörlerden birisidir. Firma sahiplerinin ve yöneticilerinin bu faktöre gereken önemi vermeleri ve örgüt yapısında krizi de göz önünde bulunduran bir re organizasyona gitmeleri önerilebilir.

3. Olası bir kriz ortamında krizle ilgili olarak benimsenen amaçlar arasında işletmede benimsenen amaçlar arasında mevcut durumu korumanın birinci sırada yer alması krizden fayda ile çıkmanın son sırada yer alması manidardır. Aslında çağdaş yönetim düşüncesinde firmaların olası bir kriz ortamından faydalanmayı birincil amaç olarak benimsemeleri gerekmektedir. Bu konuda firma sahibi ve yöneticilere olası bir kriz ortamında mevcut durumu korumak yerine krizden faydalanması ön plana çıkaran bir yaklaşımı benimsemeleri önerilir.

4. Araştırma kapsamındaki firmalarda yaşanan ve önemli olarak görülen krizin daha çok dağılma ve tasfiye aşamasında fark edilmiş olması kriz yönetimi açısından oldukça düşündürücü bir sonuçtur.

Bu konuda firma sahiplerine ve yöneticilere kriz yönetimi sürecinin safhalarını dikkate almaları yani uyarı sinyallerini belirlemeleri, krize hazırlık ve korunma çalışmalarını tamamlamaları, kriz yönetim planını daha etkili bir şekilde hazırlamaları, krize yönelik kadroyu liyakatli bir şekilde oluşturmaları ve bu konudaki diğer önlemleri gerektiği gibi almaları önerilir.

Firmalarda kriz yönetim planının amaçları arasında birinci sırayı etkin kaynak kullanımının alıyor olması da bu planın çok etkin olmadığını göstermektedir. Firma sahiplerinin kriz yönetim planlarında birinci amaç olarak krize neden olabilecek belirlenmesini ön planda tutmaları önemlidir. Zaten kriz yönetim planını beş yıldan daha öncesine dayandıran firma oranının azlığı bu planların öneminin son zamanlarda kavranmaya başladığını göstermektedir.

5. Araştırma kapsamındaki firmaların tamamına yakınının kriz çözme yaklaşımını benimsemiş olmaları olumlu bir göstergedir. Ancak bu yaklaşımlardan erken uyarı sistemini tercih edenlerin düşük oranda bulunuyor olması dikkat çekmektedir. Firma sahiplerinin firmaların başlangıç durumunu önceden tahmin edebilmek, işletmenin içinde bulunduğu durumu ve muhtemel riskleri nicelik olarak belirlemek için erken uyarı sistemine daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

6. Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 21' de kriz yönetimine yönelik eğitim çalışmalarının bulunmuyor olması son derece olumsuz bir göstergedir. Teorik kısımda da açıklandığı üzere organizasyonun kendi beraberinde ve diğer organizasyon tecrübelerinden kritik dersler çıkarması ile ilgili olan öğrenme sürecinde gerekli etkinliği gösteremedikleri bilinmektedir. Araştırma kapsamındaki firma sahipleri krizin olumlu yanlarını tespit etmek ve onlardan yararlanmak, krizin yeniden meydana çıkma ihtimalini azaltmak kısaca etkili bir kriz yönetimi gerçekleştirmek için eğitim çalışmalarına önem vermelerini önerebiliriz.

7. Kriz döneminde yöneticilerin yetki kullanımının kilit rol oynadığı görüşüne tamamen katılanların oranının % 48 gibi düşük bir seviyede kalması iki şekilde yorumlanabilir. Eğer yöneticiler yetki devrinden dolayı kaçınıyorlarsa yetkinin merkezileşmemesi açısından bu yaklaşım olumludur. Fakat yöneticiler sorumluluktan kaçmak amacıyla yetki kullanımında kilit rol oynamaktan çekiniyorlarsa bu da olumsuz bir göstergedir. Bu konuda yöneticilere yetkiyi sorumlulukla birlikte dengeli bir şekilde dağıtmaları önerilebilir.

8. Yöneticilerin % 70' inin astlara tamamen güveniyor olmaları kısmen olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin astlara daha fazla güven duymalarını önermek mümkündür.



Bu yöneticiler arasında soğukkanlı olduklarını düşünenlerin oranının % 61 seviyesinde kalması önerilen bir sonuç değildir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin soğukkanlı olmalarının önemi dikkate alındığında bu oranın daha yüksek olması beklenmektedir.

Aynı şekilde tamamen risk alabilen yönetici oranının % 54 seviyesinde kalmasının kriz yönetimi açısından olumsuz bir göstergedir. Yöneticilerin risk alma kapasite ve kabiliyetlerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları alanda tamamen uzman olanlarının, planlayıcılık niteliğine tamamen sahip olanlarının yüksek oranda gerçekleşmemiş olmasına kriz yönetimi açısından liderlik davranışı için yeterli değildir. Yöneticilerin uzmanlıklarını geliştirmeleri ve planlamaya daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

9. Cross-Tablo analizlerine baktığımızda son beş yılda krizin varlığı ile liderlik özellikleri arasında paralellik dikkat çekmektedir. Yani son beş yılda kriz yaşamadığını belirten firmalarda yöneticilerin astlara güveninin, örnek davranış sergilemenin, soğukkanlı davranmanın, daha fazla risk almanın, alanında uzman olmanın, karşıt fikirleri dikkate alıyor olmanın, hakem rolü oynamanın çok daha yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar liderlik davranışı ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin daha etkili bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmeleri için liderlik davranışlarının ve kabiliyetlerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Bu araştırmalardan ortaya çıkan diğer bir sonuçta çalışmamızın eksik kalan kısımları ile ilgilidir. Giriş kısmında da belirtildiği gibi araştırma kapsamına sadece yöneticilerin alınması şeklinde bir kısıtlayıcının varlığı aynı zamanda çalışmanın eksik ayaklarından birini oluşturmaktadır. Yine giriş kısmında belirtilen kısıtlamalardan birisi olan ve ana kitleyi oluşturan firmalar çalışmamızın bir diğer eksik kalan kısmıdır. Ancak bu eksikler çalışmanın kısıtlayıcı faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda çalışmayı düşünene akademisyenlere araştırma kapsamımızın dışında kalan sektörlere yöneticileri ve firma çalışanlarını da araştırma kapsamına almaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKAT, İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 1999, İzmir.
- AKAT, İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş., İzmir,1994,
- ALTUN, Hazım ve Adnan ÇELİK, **Kriz Ortamında Liderlik**, K.H.O. Yayınları, Ankara, 2000
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2001
- AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- AYTEK, Bintuğ, **Yönetim Görevleri**, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1978.
- BAYSAL, Can, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:191, İstanbul, 1987.
- BIRD, Malcolm, **The Best Person for the Job**, Piatkus, London, 1989.
- CLAYTON, Ken, Jaguar: **Bir Efsanenin Yeniden Doğuşu**, İSTANBUL, Form Yayınları,1992
- DAFT, Richard; **Management**, 2. Baskı, The Dryden Press, ABD, 1991.
- DERELİ, Toker , **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2142, İstanbul, 1976.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş yayım evi, İSTANBUL, 1992
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**, I.C., 3 B., İşletme Fakültesi Yayını, No:234, İstanbul, 1990
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.Baskı Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- ESİN, Ahmet, **İşletme Politikasına Giriş**, İstanbul, 1984

- GENEEN, Harold, Aluin Moscow; **Crash Management**, Landsberg, 1989
- HATIPOĞLU, Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:22, İstanbul, 1978.
- HATIPOĞLU, Zeyyat **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:12, İstanbul, 1993.
- HATIPOĞLU, Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş., İstanbul,1993
- HALES, Gaun, Zıv Tamamgani, , **An Investigation of Relationship Between Organizational Structure, Managerial Role**, 1996,
- HICKS, G. Herbert, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren, Osman Tekok ve Diğerleri, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ank., 1978.
- HODGETTS, M.Richard, **Introduction to Business**, Addison Wesley, London, 1981.
- HOLLEY, Ray, “**Looking for mr. Good War**”, Computer Roseller News, Iss: 686. Jun 1996.
- İMAİ, Masaaki, **Kaizen** ; Çeviri, Brisa Yayını, 1994.
- JABLONSKI, S., C. Bussler, ‘**Workflow Management: Modeling Concepts, Architecture and Implementation**’, International Thomson Computer Press, UK, 1996.
- KNUDSEN, Q, ‘**Mission: The Former Yugoslavia**’, UniPub Akademika, Oslo, 1999
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği** 6.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999.
- KOONTZ, Harold, O'Donnell, Cyril; **Principle of Management, an Analysis of Managerial Functions**, McGraw-Hill Book Company, 1964
- KONTZ, Harold, O Cyril Dandell, Heinz Wehrich, **Essentials of Management**,
- LEWIS, Bob., “**Good Leaders Tackle Different Situations With Playbook Full of Actions**”, InfoWorld, Vol:18, No:47, Now 1996.
- MASSIE L. Joseph, **İşletme Yönetimi**, (Çeviren: Şan Öz-alp vd.), Bayteş Yay., A.Ş., Eskişehir, 1983.
- LUTHANS, Fred., “**Organizational, Behavior**”, Seventh Ed., McGraw Hill, 1995.

MEEHAN, Tony, **Crisis Management** İpra Meeting, İstanbul

MEYERS, Gerald C., ve John HOLUSHA, **Managing Crisis: A Positive Approach**, Unwin Hyman Ltd., LONDON, 1998

MILBURN, Thomas W., ve diğeri, **Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses**

MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, 4. Baskı, İst., 1989.

ÖZALP, İnan, Celil Koparal, , Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, A.D. yay., 1. baskı, Eskişehir, 1996

ÖZALP, İnan, Gülten EREN, , Hülya ÖCAL, , **Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik**, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F., Eskişehir, 1992,

PHENG, L.Sur, LEE S.K. Been “**Managerial Grid and Zhuge Ling’s Art of Management**”, Intergration for Effective Project Management, 1997.

SILVER, David A., **Taban Çöktüğü Zaman**, (Çev: Naz Türer), Form Yayınları No.6, İstanbul, 1990

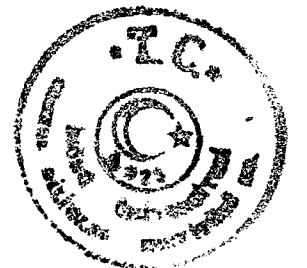
TORRINGTON, Derek, , Laura Hall, **Personnel Management**, Prentice Hall International, London, 1987.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Cilt. 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1974

WREN, Woichir, A. Daniel “**Management Process, Structur and Behaviour**”, No:3, John Wiley Sons, 1984.

TUTAR, Hasan, **Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat yayınları, İstanbul, 2001

ZALEZNİK, Abraham, **Lider Ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?, Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Haz: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994



## MAKALELER VE SÜRELİ YAYINLAR

ATAMAN, Göksel, A. Ercan GEGEZ, **Dış Çevrenin Pazarlama Üzerindeki Etkisi Ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi**, Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan,

BEATT, Carol A., L.Gloria Lee, , **“Leadership Among Middle Managers-An Exploration In the Context of Technological Change”**, Human Relation, Vol:45, Number: 9, September, 1992

BENĞİŞEHİR, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayını Ankara 1996

BENNİS, Warren, **“Leadership For Tomorrow”**, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, Apr. 1996.

BOEKER, Warren, **“Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”**, Academy of Management Journal, Vol.40, Iss.1, 1997.

BUİ, T. , **‘Decision quality in crisis decisions’** , Swiss Journal of Management, October 1988.

BÜKTAŞ, Bülent, **Ekonomik Belirsizlik Altında Yönetim Problemleri**, Sevk ve İdare dergisi, sayı 84,1975

CAN, Halil **“Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”**, TODAİE Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Ankara, 1981.

CARRELL, R.Glem, TEO, C.Albert, **“On the Social Networks of Managers”**, Academy Of Management Journal, Vol=39, Iss:2, April 1996.

ÇETİN, Canan, Esin Can Mutlu, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviri, Der Yayınları,İstanbul,1997,

CHALEFF, Lra, **“Effective Folowership”**, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, App,1996

COVEY, Stephen R., **Yaratıcı Özgürlük**, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, OCAK 1998

- DASBORUGH, Marie T., Neal M. Askamasy, “**Emation and Attribution of intentionality in Leader-Member Relationship**”, The Leadership Oarterly,13 (2002)
- DİNÇER, Ömer, **Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini Ve Problemlerini Teşhis**, Marmara Üniversitesi İkt. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, 1985
- EGGLESTON, K.Kathryn, S.Rabi Bhagat, “**Organizational Context and Contingent Leadership Roles, A Theoretical Explanation**”, Human Relation, Vol: 46, No: 10, 1993.
- FRENCH, Wendel L., **Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies**, California Management Review, 1969
- HALLİER, Jerry, Philip James, “**Middle Managers and The Employee Psychological Contract; Agency, Protection and Advancement**”, Journal of Management Studies, September, 1997
- HARARİ, Oran, “**Quotations Firm Chairman Powell: A Leadership Primer**”, Management Review, Vol:85, No:12, Dec.1996.
- HART, Stuart L., Robert E Quinn,., “**Roles Executives Play: CEO’s Behavioral Complexity and Firm Performance**”, Human Relation, Vol:46, No:s.1993.
- HOUT, Thomas M., John C Carter, “**Yöneticilikte Yeni Roller**”, Harvard Business Review, Çeviri, Power Özel Ek, Temmuz 1998.
- KANTER, Rasabeth M., “**The New Managerial Work**”, Harvard Business Review, November-December, 1989.
- KATZ, Robert L., “**Skills of On Effective Administrator**”, Harvard Business Review, On Management, 1975.
- KERR, Steven, hill K., L.Brodling, L., “**The First Line Supervisor: Phasing Out or Here to Stary**”, Academy of Management Review, January, 1986.
- 3.b., McGraw Hill Bock Comp., 1987.
- KORKUT, H. “**Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 25/1, Ankara, 1992.
- KUKLAN, Hooshang, **Crisis Confrontation In International Management; Consequences And Coping Actions**, Management international Review, vol. 28, No. 3, 1988

KUKLAN, Hooshang, **Managing crises: Callenges and Complexities**, Sam Advenced Management Journal, Vol 51, NO: 4, Autumn 1986

LİPPİT, Gordon L., ve Warren H. Schmidt; **Crisis In A Developing Organization**, Harvard Business Rweview, Vol. 45, No 6, November-December 1967

LODY, W. Staven, Bill Wooldrige, **Middle management' s influence and organizational performance**, Journal of Management Studies, May 1997

LOMBARDO, Michael M., EICHINGER W. Robert., **“HR’s Role in Building Competitive Edge Leaders”**, Human Resource Management, Vol:36, No:1, 1997.

MAK, Hing-Yin, Andrew P. Mallard, Tung Bui and Grace Au, **‘Building Online Crisis management Support Workflow Systems’**, Decision Support Systems, Volume 25, İssue 3, April 1999

MAKRİDAKİS, Spyros, **What Can We Learn From Corporate Failure?**, Long Range Planing, VOL24, No 4, 1991

MİNTZBERG, Henry., **“The Manager’s Job: Folklore and Fact”**, Harvard Business Review, March April, 1990.Dergisi, C.V. S:1-2; 1992

MİTHOFF, Lan İ. Christine. M. Pearson; **Crisis Management**; Jossey-Bass Publishers, San Fransisco 1993

MİTHOFF, Lan İ."**Crisis Management: Cutting through the Confusion**", Sloan Management Review, Vol.29, No:2, Winter 1988

MORDEN, Tany, **”Leadership as Copetence** “Megament Desicion,35/7,1997

MORDEN, Tany, **”Leadership as Copetence** “Megament Desicion,35/9,1997

ÖZALP, İnan, **“Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House’in Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi”**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Eskişehir, 1986.

ÖZÇER, Sema, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, MPM Yayını, Yayın no:369, Ankara, 1988.

PEROT, Ross, **“Caring Leaders”**, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, Apr-1996.

POLLACK, Ted, **“A Personal File of Stimulating ideas, Little-Known Facts and Daily Problem Solvers”**, Supervision, Vol:57, Iss:6, Jun 1996.

PROKOPENKO, Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, MPM. Yayını, Ankara, 1995



- RAJAGOPALAN, Nandini, Deepak K.Datto, “**CEO Characteristics: Does Industry Matter?**”, Academy of Management Journal, Vol:39, No:1, 1996.
- ROSHENTAL, Uriel, Bert Pijnenburg, **Crisis Management And Decision Making**, Kuwer Acedemic Publishers, London, 1991
- Silahlı Kuvvetler Dergisi Genelkurmay Askeri tarih ve Stratejik Etüt başkanlığı Yayınları, Sayı :376, Nisan 2003
- STOLK, Dirk, Daniel Alexandrian, ‘**Gaming and multimedia applications for enviromental crisis management training**’ Computers in Human Behavior, Volume 5-6, September-November 2001
- TACK, Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim** (Çev.: Yakut Güneri), İlgi Yayınları, 1988
- TİCE, Low, “**Leader as Mentor**”, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, April 1996.
- TSUI, S.Anne, Susan Ashford, “**Adaptive Self Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness**”, Journal of Management, Vol:20, Iss, 1, 1994.
- YAVOVİCH, B.G., “**Knowledge Workers Alter Manager’s Style Advertising Age’s Business Marketing**, Vol:81, Iss:8, Oct. 1996.
- YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını No: 453-668, İstanbul 1989
- WEİSÆTH , Lars , Qistein Knudsen and Arnfinn Tønnessen, ‘**Tecnological disasters crisis management and leadership stress**’, Journal of Hazardous Metarials Volume 93 issue 1 1 July 2002
- WEİSÆTH, L., ‘**The stressors and the post-traumatic stress syndrome after an industrial disaster**’. Acta Psychiatr. Scand. Suppl. 335 (1989)
- WILSON, H. “ **The 5 Compasses of Strategic Leadership**”, Strategy and Leadership, Vol. 24, Iss.4, Jul/Aug., 1996.
- ZINOBER, J.Wagner, , R.Laurrance Richard, “**Your Leadership Report Card-How do you Stock up?**” Lau Practice Management, Vol:22, Iss: 7, 1996.
- ZENKE, Ran, “**Putting The squeeze on Middle Managers**”, Training, December. Participation, Vol:19, Iss:3, Jun 1996.
- ZUNZ, L., “**The Wiew From Behind The Desk Child Welfare Managers and Their Roles**”, Administration in Social Work”, Vol:19, 1995

## **DİĞER**

AKTAN, Can, **Kriz yönetimi**, www.canaktan.org,26.03.03

AKYÜZ, Müfit, Nesrin ERTEL, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, 2.B., Dünya Yayınları, No:42, 1989

AMİRKABİRİ, Razian Ali Rıza, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

BOZKURT, Rüştü, ; **"Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları"**, Dünya Gazetesi, 10-11 Şubat 1987

BUI, T. , A. Wicki, **'The conceptual definition of a crisis management DSS for evaluating acceptable countermeasures to reduce ingestion dose after an accidental release of radioactivity'** , Joint EURO/TIMS Meetings, Paris, 1990

CANER, Pınar, **Kriz Yönetimi**, www.danışmend.com,21.03.2003

ÇAKIR, N.Ergin, **Organizasyonlarda Önderlik**, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

DİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdahale Teknikleri**, M.Ü.İİBF, Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması, İstanbul, 1988

DRUCKER, Peter, **"Not Enough Generals Were Killed"**, Forbes, April 1996.

KOÇEL, Tamer, , **İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman yönetimi ve Kriz yönetimi semineri**, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs, 1996

KÖSEOĞLU, Tuba, **"Modanın Ötesinde Liderlik Gelişimi"**.www.sanal-kampüs.com, 07.04.2003

KUTLU, Merih, **Liderlik Sosyal bir kalitedir**, www.stratejikeliderlik, , 07.04.2003

LABİCH, Kenneth., **"Making Over Middle Managers"**, Fortune, May, 1989.

**Liderlik Üzerine Düşünceler**, Harp akademileri yay., İstanbul,1989

PRCI-ICO, **Kriz Yönetimi Ve İletişimi**., www.PRCI-ICO.com, 26.03.03

EK: ANKET FORMU

Sayın İlgili;

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda K.K.K. ' de Subay olarak görev yapmaktayım. Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ' nin danışmanlığında hazırlamakta olduğum “Yöneticilerin Liderlik özellikleri ile Kriz Yönetimine Yaklaşımları Arasındaki İlişki: Malatya’ daki Özel Sektör Firmalarında Bir Uygulama” konulu tezimin hazırlanması için ilişikteki anket formunun tarafınızdan doldurulmasına ihtiyaç duymaktayım. Herhangi bir firma adı verilmeksizin yapılacak sadece bir bilimsel çalışma olarak kullanılacaktır. Bilgilerin gizli kalacağı hususunda hassasiyetimize güvenerek samimiyetle vereceğiniz bilgiler için teşekkürü bir borç bilirim.

Mehmet Onur BALKAN

## ANKET FORMU

Sayın ilgili;

Aşağıdaki soruları size en uygun gelen cevap seçeneğini işaretlemek suretiyle cevaplayınız. Anketi işaretlerken 'Diğer' seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek altındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü yazınız.

Anketi cevaplamada göstereceğiniz yakın ilgiye şimdiden teşekkür ederim

I. Kriz ve Kriz Yönetimine ilişkin sorular:

1. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörde son 5 yıldır bir kriz söz konusu mudur?

( ) EVET

( ) HAYIR

**1. Soruya verdiğiniz cevap hayır ise 4ncü soruya geçiniz**

**1. Soruya verdiğiniz cevap evet ise 2 ve 3 ncü soruları da cevaplayınız**

2. İşletmenizin bu kriz dönemini yaşamasında hangi faktörler ne düzeyde etkili olmuştur ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Ekonomik çevre	( )	( )	( )
Teknolojik değişiklikler	( )	( )	( )
Hukuki ve politik değişiklikler	( )	( )	( )
Rakiplerin yeni politikaları	( )	( )	( )
Uluslar arası gelişmeler	( )	( )	( )
Doğal felaketler	( )	( )	( )
Sosyo kültürel faktörler	( )	( )	( )
Tepe yöneticilerinin yetersizliği	( )	( )	( )
Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği	( )	( )	( )
Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları	( )	( )	( )
İşletmenin geçmişi ve tecrübeleri	( )	( )	( )
İşletmenin büyüklüğü	( )	( )	( )
Örgüt yapısının durumu	( )	( )	( )

3. 2nci Soruda belirtmiş olduğunuz faktörler işletmenizde aşağıdaki sorunlara ne düzeyde yol açmıştır ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
İşletme içinde yetki merkezileşmesi eğilimi söz konusu olmuştur	( )	( )	( )
İşletme içinde gerilim artmıştır	( )	( )	( )
Kararların niteliği bozulmuştur	( )	( )	( )
İç ve dış değişimlere uyum yeteneği azalmıştır	( )	( )	( )
İşletme personeli içinde huzursuzluk ve korku eğilimi başlamıştır	( )	( )	( )
İşletme içi ve dışı ilişkilerde güven kaybı olmuştur	( )	( )	( )
Personel devir hızı artmıştır	( )	( )	( )
İşletme ekonomik olarak çöküntü yaşamıştır	( )	( )	( )

4. Olası bir kriz ortamında işletmenizde aşağıdaki amaçları hangi düzeyde benimsemektesiniz?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Krizden fayda ile çıkmak	( )	( )	( )
İşletmenin mevcut durumunu korumak	( )	( )	( )
Krizden en az kayıpla çıkmaya çalışmak	( )	( )	( )

5. Size göre bir firmada kriz yönetimi görevi öncelikle kimler tarafından ne düzeyde yerine getirilmelidir ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
İşletmenin üst yönetimi tarafından	( )	( )	( )
Uzman kişilerden oluşmuş 'Kriz yönetimi ekibi' tarafından	( )	( )	( )
Danışmanlık şirketleri tarafından	( )	( )	( )
Kriz yönetimi konusunda hiçbir uygulama başlatılmamıştır	( )	( )	( )

6. İşletmenizde yaşanan ve önemli olarak gördüğünüz krizi hangi aşamada ve ne düzeyde fark ettiniz?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Kriz için ortamın hazır olduğu ancak belirtilerinin ortaya çıkmadığı ya da yönetimce hissedilemediği aşama	( )	( )	( )
Krizin belirtilerinin ortaya çıkması	( )	( )	( )
Krizin örgütte derinleşmesi	( )	( )	( )
Dağılıma ve tasfiye aşaması	( )	( )	( )

7. İşletmenizde olası kriz durumlarına yönelik bir 'Kriz yönetim planı hazırlanıyor mu ?

EVET ( )

HAYIR ( )

8. Eğer kriz yönetim planı varsa bu planı hazırlarken aşağıdaki amaçlardan hangisini ne düzeyde hedeflemektesiniz?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
İşletmelerde krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek	( )	( )	( )
Aniden çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek	( )	( )	( )
Krizin yaratacağı belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilmek	( )	( )	( )
Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak	( )	( )	( )

9. Kaç yıldan beri bir kriz yönetim planınız mevcuttur ?

1 yıl veya daha az ( )      1-5 yıl arası ( )      5 yıl ve üzeri ( )

10. İşletmenizdeki krizleri aşağıdaki kademelerden öncelikli olarak fark etme düzeyleri nedir ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Üst kademe	( )	( )	( )
Orta kademe	( )	( )	( )
Alt kademe	( )	( )	( )

11. İşletmenizdeki kriz yönetimi stratejileri belirleniyor ise bu stratejilerin belirlendiği örgüt seviyeleri hangileridir ?

Tepe yönetimi	( )
Danışmanlar	( )
Fonksiyonel bölümler	( )
Her bölümde belirlenmektedir	( )



12. Sizce kriz dönemleri nasıl algılanması gerektiği hususunda aşağıdaki görüşlere ne düzeyde katılıyorsunuz ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Fırsat dönemi	( )	( )	( )
İşçi çıkarma dönemi	( )	( )	( )
İşletmenin küçüldüğü dönem	( )	( )	( )
Devlet desteğinin gerektiği dönem	( )	( )	( )
Profesyonel yöneticilerin yardımının gerektiği dönem	( )	( )	( )
Tehdit dönemi	( )	( )	( )
Diğer ( Varsa belirtiniz ) .....			
.....			

13. İşletmenizin öncelikli tercih ettiği kriz yönetimi yaklaşımı nedir ?

Krizi çözme ( )                      Krizden kaçma ( )

14. İşletmeniz aşağıdaki kriz çözme yaklaşımlarını hangi düzeyde kullanmaktadır ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Erken uyarı sistemi kurma	( )	( )	( )
Dinamik ve esnek planlama	( )	( )	( )
Esnek örgüt yapısı	( )	( )	( )
Etkin iletişim sistemi kurmak	( )	( )	( )
İşletme değerlendirme	( )	( )	( )
Örgüt geliştirme	( )	( )	( )
Sürekli iç ve dış çevre analizi yapma	( )	( )	( )
Tutum araştırması yapma	( )	( )	( )
Diğer ( Varsa belirtiniz ) .....			
.....			

15. İşletmenizde kriz dönemi sonrası aşağıdaki sonuçlar hangi düzeylerde ortaya çıkmaktadır?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Kararların merkezileşme eğilimi	( )	( )	( )
Hızlı karar alma zorunluluğu	( )	( )	( )
Etkin stratejilerin geliştirilmesi	( )	( )	( )
Örgütte gerilimin artması	( )	( )	( )
Takım ruhu oluşturma	( )	( )	( )
Değişikliklere uyumun zayıflaması	( )	( )	( )
Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma	( )	( )	( )
Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması	( )	( )	( )
İşletmenin üyeleri arasında korku ve paniğin artması	( )	( )	( )
Diğer( Varsa belirtiniz ) .....			
.....			

16. Kriz yönetimi konusunda aşağıdaki seçeneklerden hangisini hangi düzeyde öncelikli olarak düşünmektesiniz?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır	( )	( )	( )
Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır	( )	( )	( )
Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur	( )	( )	( )
Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur	( )	( )	( )
Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur	( )	( )	( )
Diğer ( Varsa belirtiniz ) .....			
.....			

17. İşletmenizde personelinize kriz yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki eğitim çalışmalarını ne düzeyde vermektесiniz?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir ( )	( )	( )	( )
İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır ( )	( )	( )	( )
Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir ( )	( )	( )	( )
Medya eğitimi verilmektedir ( )	( )	( )	( )
Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır( )	( )	( )	( )
Diğer( Varsa belirtiniz ) .....			

18. Sizce kriz yönetimi eğitimi nereden hangi düzeyde alınmalıdır?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Örgüt içinden ( )	( )	( )	( )
Profesyonel yöneticilerden ( )	( )	( )	( )
Üniversitelerden ( )	( )	( )	( )
Danışmanlık şirketlerinden ( )	( )	( )	( )
Ticaret odalarından ( )	( )	( )	( )
Milli prodüktivite merkezinden ( )	( )	( )	( )

19. Sizce aşağıdaki Kriz yönetimi eğitim şekilleri hangi düzeyde uygulanmalıdır?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Hizmet içi eğitim şeklinde ( )	( )	( )	( )
Seminer ( )	( )	( )	( )
Konferans ( )	( )	( )	( )
Panel ( )	( )	( )	( )

20. Kriz dönemlerinde yöneticilerin yetki kullanımının kilit rol oynadığı görüşüne hangi düzeyde katılıyorsunuz

Hiç katılmıyorum ( )

Kısmen katılıyorum ( )

Tamamen katılıyorum ( )

21. Kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar almada aşağıdaki tekniklerden şimdiye kadar hangi düzeyde faydalandınız ?

	<u>Hiç</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Tamamen</u>
Stratejik düşünme yöntemi	( )	( )	( )
Beyin fırtınası yöntemi	( )	( )	( )
Delphi yöntemi	( )	( )	( )
Karar konferansı yöntemi	( )	( )	( )
SWOT analizi yöntemi	( )	( )	( )

II. Liderlik özelliklerine ilişkin sorular:

1. Astlarınıza ( Personelinize) ne düzeyde güvenmektesiniz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

2. Personelinize hangi düzeyde örnek oluşturduğunuzu düşünüyorsunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

3. Kendinizin hangi düzeyde soğukkanlı olduğunuza inanıyorsunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

4. Çalışırken ne düzeyde risk alırsınız?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

5. Çalıştığınız alanda uzman olduğunuza inanıyor musunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

6. Kendinizin hangi düzeyde planlayıcı olduğunuza inanıyorsunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

7. İşletme içindeki karşıt fikirleri ne düzeyde dikkate alırsınız ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

8. Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklara hakem ve aracı olur musunuz ?

Evet ( ) Hayır ( )

9. İşletmenizde etkin bir ödül ve ceza sistemi olduğuna inanıyor musunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

10. Çalışma alanınızda iş basitleştirmeyi uyguladığınıza inanıyor musunuz ?

Hiç ( ) Kısmen ( ) Tamamen ( )

