Turkish Studies *Economics, Finance, Politics*

Volume 14 Issue 4, 2019, p. 1423-1440
DOI: 10.29228/TurkishStudies.32715
ISSN: 2667-5625
Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi
Article Info / Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 29.08.2019

✓ Accepted/Kabul: 20.12.2019

📅 Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (06.12.2019)-Referee 2 (22.11.2019)

This article was checked by turnitin.

KAMU KURUMLARI YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

*Eray KÖMÜRCÜOĞLU**

ÖZ

Yaşamakta olduğumuz dönem, yalnızca veri ve teknoloji alanında değil, aynı zamanda geleneksel devlet yönetimi düşüncesinde de hızlı bir değişimin yaşandığı bir dönem olarak kabul edilmektedir. Alışılmış idare şekilleri bu değişimlerle birlikte kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta zorlanmaktadır. Bilgi toplumuna uyum sağlamakla birlikte tüm dünyada kamu sektörü, özel sektör ve bireysel işlemlerin verimliliğini arttıran fırsatlar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu fırsatlar ülkelerdeki devlet yönetimlerinde yeni yapılandırmaların yolunu açmıştır. Sürekli değişimin yaşandığı bu dönemde yeniliğin kılavuzu olarak bir liderlik düşüncesi konusu da kamu yönetimlerinde öne çıkmıştır.

Kriz ve kriz yönetimi, milli ve milletler arası alanda sürekli karşılaştığımız nosyonlar olmakla beraber kriz yönetimi başarısız olursa halkın nezdinde itibar azalarak kurum saygınlığını kaybetmektedir. Bu açıdan kriz zamanlarında maddi zararlardan çok itibar gibi manevi etkenler ön plana çıkmaktadır. Kriz yönetimi; olası kriz pozisyonlarına karşı, krizle ilgili olası işaretleri öngörme hususunda gerekli özeni göstererek, örgütte yaşanacak olası krizleri engelleme veya aniden ortaya çıkabilen kriz hallerinde, minimum gider ve kayıpla durumdan kurtulma sürecidir. Kriz dönemlerinde işin başında bulunmak ve bu dönemden muvaffakiyetle çıkmak sadece gerçek bir liderin başarabileceği bir iştir. Etkili bir lider krizi meydana gelmeden öngörmelidir. Krizin başlamasını engelleyememişse birçok çıkar yolu geliştirir. Bunu başarabilmek için liderlik özelliklerinin birçoğuna sahip olması gerekir.

Liderlik ve kriz yönetimi kamu kurumları yönetiminde önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu çalışmada liderlik yaklaşımları, kamu yönetimi

* Büyükçekmece Belediyesi, E-posta: eray.komurcuoglu@hotmail.com.

açısından liderliğin önemi, liderlerin kriz yönetimi ve kriz yönetim becerileri ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Kurumları, Liderlik, Kriz Yönetimi

LEADERSHIP IN THE PUBLIC INSTITUTIONS MANAGEMENT AND CRISIS ADMINISTRATION

ABSTRACT

The period we have been living is accepted as a term where a fast transformation is being experienced not only in data and technology field but in the concept of traditional government management. Customary types of administration have difficulty to meet the people's needs and expectations due to these transformations. Despite the adaption with the information society, various opportunities which would increase the effectiveness of the public sector, private sector and individual transactions have arisen in the world. These opportunities paved the way for new restructuring in the government managements in various countries. In this period in which continuous transformation is being experienced, the issue of leadership though as a guide of conversion and innovation has come to forefront in the public administrations.

Crisis and crisis management are the notions which are encountered continuously in national and international area. And if the crisis management fails, the relevant institution loses its reputation and respect. From this point of view, in crisis times, moral factors such as dignity comes to the forefront rather than material damages. Crisis management; against probable crisis positions, is the process to obstruct probable crisis which may occur in the organization or to recover the situation with minimum expense and losses in case of sudden crises, by paying necessary attention for the prediction of probable signs of crisis. In crisis periods, only the real leaders can take care of business and can be successful. An effective leader should envisage the crisis prior to its occurrence. If he has been unable to obstruct the initiation of the crisis he will develop various ways to overcome it. To achieve this, the leader should acquire most of the leadership properties.

Leadership and crisis management have important place in the public institutions management. In this study, leadership approaches, the significance of the leadership in terms of public administration, leaders' crisis management and crisis management skills are discussed.

STRUCTURED ABSTRACT

Embodiment of bureaucratic organization in Turkish Public Administration under the decisiveness of the centralist governmental tradition and political power restructuring considerably gives an opportunity to the emergence of organizational formations based on decentralization and independent centers which is set forth by citizen focused and flexible administration concept. The bureaucratic structure which is based on the priorities of the strict hierarchy's basic features

such as central planning, central authority and discipline, unit of command, commitment to formal rules do not give opportunity for the occurrence of autonomous and independent focuses which are sensitive to social change demands and individual priorities, on the other hand it obstructs the development of the leadership structure which have necessary qualifications required by participative and democratic management in public organizations. Government administrator should have a versatile personality to execute the management actions within an environment complying with law, constitution and other laws. Because government administrator uses the public power and plans and organizes the works of various people totally and evokes and directs the sources at hand toward the target, furthermore he coordinates and inspects various events, and pays attention to the political environment while doing these actions. In this study, leadership approaches, importance of the leadership in terms of government administration and problems related to leadership are discussed, and the findings of previous works made on leadership previously are noted. Leaders have different styles of administration and the common features of these different styles of administration or their decisive features give us opportunity to collect these leadership properties under six different headlines. Leaders can be classified as: democratic, autocratic, liberal, charismatic, transformist and interactionist. Although principle and approaches belonging to private administration concept is getting widened in the public administration, private administration concept and public administration differs in terms of administration concept. Government administrators should consider legitimacy, accountability and social outputs. Public organizations mediate between the citizens and the government and public employees should respect to citizens whereas leaders of the public organizations should respect to their subordinates, and they should execute the public service with a participative understanding. Considering that the communication is one of the important issues for the employees, it is important that the administrator should listen the employees, should consider the problems and perceive them correctly, as well as they should act in mutual dialogue. A Leader administrator may establish a good communication with his employees and may increase his personnel's motivation. Employees' problems or non-communication at work may affect their work performance. Non-communication between the employees and administrator may lead to disturbance and unhappiness. In case where employees are not encouraged to explain their problems to the administrator, the work environment may convert into a more stressful environment and unfavorable environment may occur therein. Employees' stress may lead to disturbance in the organization. Permanent stress in the work environment may create a fear that the employee can think that he can be reprimanded or humiliated any time. The administrator who is not tolerated toward failures and who is in lack of good communication may affect the employees' motivation adversely. Employees should be assisted, guided and supported if necessary. The support provided to those GG when necessary may increase their motivation. It is ultimately valuable to maintain the communication channels open in the organization. Leader believes in the team spirit philosophy and may help the employees to establish and maintain good relations among them. Leader may create an atmosphere to encourage the employees to spread

on effort to enable the achievement of purposes and targets of the company. Leader, with his sharing approach, believes that achievement belongs to all employees and may help them to get integrated. Leader's appreciation may encourage the employees and may motivate them. Employees may get pleasure from what they are doing. It may be important if the leader determines the employees' weak and strong sides. To recover the employees' weak sides and to utilize their strong sides may be important for the organization's achievement. Leader's utilization from the employees' advantageous sides may increase the productivity and effectiveness at the work place. If the person subject to ĞĞ gets engaged in the works he is capable of, this will be a motivating factor. In-company training should be provided to those who are subject to ĞĞ for their disadvantageous features and their weak sides may be recovered accordingly. The institution should utilize the human resources in the best manner. Necessary policies should be formed to use the employees in productive and effective manner.

Crises occurred recently affect the institutions or terminate their existences. Crises revealing affect not only the corporation but the employees as well. Effective procedures applicable against crises alleviate the probability of occurrence of negative incidents. Crisis management seems to be capable of avoiding them prior to their occurrence or settling them under the strategic procedures after their occurrence. Besides, crisis management skills which are acquired by the corporation may be useful for the settlement of the crisis. In the study conducted; perception points regarding managerial abilities prior to, during and after crisis periods do not reveal meaningful difference according to the participants' positions in the organization. However, it is hereby seen that; perception points of the participants having managerial capability regarding prior, during and after crisis periods seems higher than those who do not have such ability. Occurrence of such a situation may be explained in such a manner that managers' sense of belonging is stronger than the employees' feelings.

According to the findings obtained in our study; officers working in the public generally emphasize the behaviors which should not be done by the administrators for decision making or participation.. That's to say, it is set forth that; as a product of a centralist and hierarchic structure, decisions are made by the administrators in the public administration. In addition, it is hereby seen that; employees are hereby required to be consulted for decision making but vesting all authorities to them would not correct as well. Besides, it is also emphasized that; in governmental institutions, the dominance of status in the relations in which the "feeling of us" has not settled has been still continuing and the officers seem to have agree on that this understanding should be recovered. In other words, an oligarchic structure is hereby emphasized to exist in the public administrations which is indeed required to be eliminated.

The features which a leader should not have for the lower, medium and top level administrators who are working in government can be summarized as below: Leader;

- Should not undertake all the power and responsibility alone,

- Should not stop the segregation of “managing party and the managed party” and should not play similar roles with his subordinates,
- Should not take decisions in all matters, In other words, he should not adopt a centralist decision making system,
- Should not take decisions in all matters alone. Should obstruct the way of understanding in which his words are perceived as an order,
- Should not let the employees entirely free for the issues related to the word,
- Should not put a distance against the employees and should not limit the communication,
- Should not let the employees to be vested the right of exercising authority in complete.

Keywords: The Public Institutions, Leadership, Crisis management.

Giriş

Günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler ve değişimler, liderlerinde özelliklerinde değişimlere yol açmıştır. Artık günümüz liderleri kendilerini bu gelişen çağa ayak uydurmak zorunda hissetmişlerdir. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi ve beceri özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Hiç şüphesiz günümüzün küresel dünyasında artık kamu yönetimlerinin geleneksel yöntemlerle yönetilmesi mümkün gözükmediğinden, kamusal alanda ifa eden lider ve yöneticilerin de miadını doldurmuş yöntem ve uygulamalarla başarılı olması beklenemez. Bu bağlamda bakıldığında kamu yönetimi açısından liderlik daha da önem kazanmakta, kamu yöneticileri birer lider olarak birçok zorluk ve ikileme mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Kamu örgütlerinin liderleri, yöneticilik dışında bir arabulucu vazifesini de yerine getirmektedirler. Ayrıca kamu yöneticileri uygulamalarını meşrulaştırarak, astlarının yanı sıra kamu hizmetlerinden faydalananları da gözetmek zorundadırlar (Gül ve Taşdan, 2013).

Kamu kurumlarındaki yöneticiler, idare eylemlerini anayasaya, hukuka ve diğer yasalara uygun bir çalışma ortamı çerçevesinde yürüterek çok yönlü bir yapıda olması gerekmektedir. Çünkü kamu kurumlarındaki yöneticiler, kamu gücünü kullanarak toplumun işini eldeki kaynakları amaca uygun planlayıp, örgütlendiren ve bu doğrultuda harekete geçiren, bunlarla beraber siyasi çevre ve yasalara dikkat eden kimsedir. Bunun yanında oluşan mevcut krizlere karşı uyguladığı kriz yönetim becerileri faktörüyle kuruluşlar, oluşan krizleri daha verimli bir şekilde yönetmektedir. Kamu kuruluşlarının beyaz yakalı dediğimiz yöneticilerinin sahip olması gereken kriz yönetim becerileri, kriz süreçlerinde üst yönetimin verimli bir şekilde gerçekleşmesine avantaj sağlamaktadır. Bundan dolayı kriz yönetim becerileri, kamu kurumları tarafından oturtulması gereken idari eylemler şeklinde açıklanabilir

Birçok etkenin günlük iş ve yaşam hayatına negatif yönde tesirleri bulunmaktadır. Meydana gelen bu negatif tesirlerin, krizlerin meydana gelmesine neden olduğunu söylenebilir. Geniş kitlelere hitap eden kurumlar, kriz ortamıyla karşı karşıya daha fazla kalmakta ve kriz sürecine daha fazla mesai harcamaktadır. Bu sebeple kamu kurumları, kriz sürecini verimli yöneterek hem olası krizlerin sayısını minimize eder hem de çözüm odaklı uygulamalar yaparak kısa sürede sonuca ulaşıp süreç tamamlanır.

Makalemizde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi incelenmekte, liderliğin temel nitelikleri ele alınarak başlıca liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarına ilişkin bir değerlendirme sunulmuştur.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar ortaya konarak özellikle kriz dönemlerinde, liderin kriz anında gücü ve etkisi vurgulanmış olup nitel araştırma yöntemlerden Arşiv Tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

1. Liderlik Kavramı

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup kavramın aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Bu bağlamda liderlik kavramı, yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamında kullanılmaktadır. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır(Şişman, 2002: 2).

George ve Jones liderliği, bir grup veya örgütün üyelerinden birinin örgütün ya da grubun amaçlarına ulaşması için diğer üyeleri etkilemesi olarak tanımlar (George ve Jones, 2008: 401).

Barlı“ ya göre liderlik, belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Barlı, 2010: 355)

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010:569).

2. Liderlik Çeşitleri

Globalleşmenin sebep olduğu rekabet ortamının daha belirgin hale geldiği günümüzde, yöneticiler ile personellerinin talepleri liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Altı farklı liderlik yaklaşımı bulunmaktadır.

2.1. Demokratik Liderlik

Demokratik veya katılımcı liderlik, liderin astlarına danışarak karar aldığı liderlik tarzıdır. Başka bir ifadeyle lider, takipçilerinin görüş, bilgi ve onaylarını alan kısaca karar vermede onlara danışan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı izleyicilerinin tek tek görüşünü alması nedeniyle belki zaman kaybına sebep olabilmekte fakat alınan görüşlere önem vermesi nedeniyle çalışanlara tatmin ve moral oluşturmaktadır (Güney, 2011. 358)

2.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi alan ve birikime sahip insanların beklentilerine uygun bir liderlik tarzıdır. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe karşı aşırı saygı duyma ve kararı büyüktan bekleme alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları bekleneccek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır. Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir bunun sonucunda örgütün yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri azalır (Şimşek, 2011: 245).

2.3. Liberal (serbestçi) Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlikte lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerinkiyle eşit görür. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını beyin fırtınası metoduyla çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin temel görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak

kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı bir nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2008: 459).

2.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler kendilerine oldukça fazla güvenen, takipçilerine karşı duyarlı olan, ileriye gören, vizyonlarını açıkça belirten ve bulunduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekilde değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaşabilmek ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

2.5. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır. Etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve bu değişim için gerekli olan ihtiyacı tanımlamada lidere imkân tanıyacak yeteneklerin bir birleşimidir. Ayrıca Bass başka bir tanımında Transformasyonel liderliği, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerektiğini önemine değinerek dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990:19).

2.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlikte lider, astlarının kişisel değerlerini geliştirmek ya da kendisine güvenmelerini sağlamak için bir çaba harcamanın yerine, astlarının ihtiyaçlarını göz önüne almakta ve astları, önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadır (Jung ve Avolio, 2000: 950).

3. Kamu Yönetimi Açısından Liderlik

Her ne kadar yakın döneme kadar yönetim anlayışı bakımından özel yönetim yaklaşımı ve kamu yönetimi bir yakınsama içerisinde ele alınmış olsa da kamu yönetimi işletme yönetiminden farklılık arz etmektedir. Kamu yöneticileri karmaşık bir siyasi çevrede çalışmakta olup, meşruluğu, hesap verebilirliği ve sosyal çıktıları gözetmek durumundadırlar (Benington ve Hartley, 2009: 21). Kamu yöneticileri üretkenlik yerine bireylere değer vermelidirler. Kamu örgütleri “bireyler üzerinden” bireylere hizmet için kurulmuş bulunduklarından, kamu örgütleri ve katılım sağladıkları ağlar, ancak işbirliği ve paylaşılmış liderlik uygulamaları esas alınarak yönetildiklerinde daha başarılı olacaklardır. Zira kamu örgütleri vatandaşlar ve devlet arasında aracı vazifesi görmektedirler. Bu aracılığı yerine getirirken kamu çalışanları vatandaşlara saygı göstermek durumundadırlar. Diğer taraftan kamu örgütlerinin liderleri de astlarına saygılı davranmalıdırlar. Kamu örgütleri hizmet için vardır ve bu hizmet saygılı ve katılımcı bir anlayışla yürütülmelidir (Denhardt, 2000: 556).

Kamu yöneticileri için meşruluk önemlidir. Bu meşruiyet topluma yön verirken, bir uzlaşa ortaya çıkarırken ve politika üretirken etkin olmayı ve gücü yerinde kullanmayı gerektirir. Kamu yöneticilerinin gücü; pozisyonlarından, uzmanlıklarından, kişisel yeterliliklerinden, bilgiyi kontrol etme ve aracılık kabiliyetlerinden ileri gelmektedir. Resmi ve gayri resmi formlarda olabilen bu gücün resmi formu kaynağını seçimler ve atamalardan alırken gayri resmi formu ise hizmet edilen ve yön verilen grubu etkileme gücünden kaynak almaktadır. Bir kamu örgütünün lideri hem hizmet ettiklerini, hem emir verdiklerini ve aldıklarını, hem de para ve eğitimin gücünü elinde bulunduranları bir şekilde idare etmek durumundadır (Leatherman ve Howell, 2000: 3).

Son yıllarda kamu yönetiminde liderlik giderek daha da önem kazanmaktadır. Mitchell bunu üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi bürokratik çevrenin eskisinin çok daha zorlu olmasıdır. Artık yöneticilerin daha fazla hesap verebilir olması gerekmekte, birçok alanda yenilikçi uygulamalar gelişmekte ve yeni nesil yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak siyasetçilerinin gözünün eskisine nazaran daha fazla yöneticilerin üzerinde olmasıdır. Siyasi otorite artık en küçük hatanın bile farkına varabilmektedir. Üçüncü neden ise mevcut yönetici kadronun yenilenme rüzgârına fazla dayanamayıp günümüz yöneticilerinin kısa süre sonra yerlerini topluca yenilerine terke etmek zorunda kalacağından dolayı, yeni yöneticilerin rolmodel bulamayıp, kendilerini rol-model haline getirmek durumunda kalacak olmalarıdır (Mitchell, 2006: 6).

Kamu kurumlarında belli olmayan zamanlarda krizlerle karşılaşılabilir. Kriz, kurumlarda önceden tahmin edilemeyen ve acil müdahale gereken olağandışı bir durumdur. Krizler öyle hassas ortamlar yaratırlar ki liderler çok az bir bilgiyle ani ve etkin kararlar almak zorunda kalabilirler (Searless,2008). Bu durum akıl yerine içgüdü, mantık yerine duyguları ön plana çıkarabilmektedir (Touby,2002, Schoenberg, 2004). Buna rağmen her iyi liderin bu çok zor zamanların etkisini azaltmak ve süresini kısaltmak amacıyla kriz öncesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında yapması gereken birtakım eylemlerde bulunması önerilmektedir (Gaufin, 2006, King,2007). Kriz öncesi etkin bir liderin potansiyel kriz sahalarının tespiti ile uğraşması gerekebilir. Şüphesiz her kriz önceden tespit edilemez ancak pek çok kriz önceden sinyal verebilmektedir (King,2007). Tespit edilebilen sahalar uygun senaryoların simülasyonu yapılarak önleme yöntemlerini içeren planlar geliştirilmeli ve kriz anında tepki ve müdahale süreleri mümkün olduğunca kısaltılmalıdır. Kriz kapıyı çaldığında liderler vakit geçirmeksizin kriz yönetimi ve acil durum planlarını devreye sokabilmelidir.

4. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetim Becerileri

Sebebi ne olursa olsun, krizi verimli bir şekilde yönetmek kurumun alacağı zararı minimize seviyeye indirmek açısından oldukça önemlidir. Kriz yönetimi, işlerin plan ve program dahilinde gitmemesi durumunda işleme koyulacak bir plan ve tehdit karşısında acil eylem planını uygulanmaya konması demektir. Kamu kurumlarında kriz yönetimi ve kriz yönetim becerileri işlerin yolunda gitmesi adına oldukça önemlidir.

4.1. Kriz Yönetimi Kavramı

Küreselleşme unsurunun getirdiği rekabet olgusunun artan etkisiyle birlikte, ulusal ve uluslararası piyasada yaşamını sürdüren kurumlar sürekli krizi tecrübe etmektedir. Krizin egemen olduğu kurumlarda belli başlı kararları alma güçlüğü, kaos ortamında faaliyet gösterme, finansal ve kurumsal zararlara uğrama gibi olumsuz durumlardan dolayı başarılı bir yönetime gerek duymaktadır (Akgemci, 2015: 484).

Kriz yönetimi anlam bakımından geneli belirtse de, krizlerin farklı türleri bulunmaktadır. Aynı zamanda krizlerin oluşumu, kaynağı ve belirtileri de farklılık göstermektedir. Fakat zarar krizi olsun ya da korku krizi olsun kriz çeşitlerinin arasında benzer yönler bulunmaktadır. Dolayısıyla kriz türüne göre kriz yönetim sürecinde değişimin olmasına rağmen genel olarak kriz yönetiminde birbirine benzer faaliyetler uygulanmaktadır (Genç, 2007: 223).

Ortaya çıkan her sorun olası bir krizin belirtisi olmaktadır. Ayrıca çözümü bulunamayan sorunlar, ciddi kriz sebebine dönüşmektedir. Meydana gelen problemler, kendi içerisinde belli başlı çözümü de bulundurmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken unsur ise probleme yaklaşım tarzıdır. Problemin farkına varmak, yapılması gereken çalışmaları belirlemeyi ve bu çalışmaları uygulamaya geçirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bahsi geçen durum, kriz kavramı için de söylenebilir. Krizi başarılı bir şekilde yönetmenin önemli kuralı, olası kriz belirtilerinin algılanması ve krize kaynaklık edebilecek unsurları önceden gözlemleyerek ortadan kaldırılmasını sağlamaktır.

Dolayısıyla kurumda meydana gelen krizlerin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmak değerli görülmektedir (Kırdar ve Demir, 2007: 95).

Kriz dönemleri diğer dönemlerden farklı bir yönetim tarzı gerektirir. Krizlerde yapılacaklar sınırlıdır. Kriz liderlerinin analiz yeteneğinin güçlü olması, verdiği kararların bilincinde olması ve her konuda bilgi sahibi olması, değişen duruma göre farklı özelliklerinin olması gerekir (Balaban, 2018: 83).

Liderin, bilgi, beceri ve deneyimlerine en fazla kriz dönemlerinde ve kriz sonrası örgütlerin yeniden yapılanması sürecinde ihtiyaç duyulur. Liderin görevi, başında bulunduğu örgütün kriz karşılaşmasını engellemek, eğer engelleyemiyorsa kriz başarıyla yönetmektir. Liderler örgütte krizleri yönetmek ve problemleri çözmek için vardır. Bu nedenle liderler genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar (Balaban, 2018: 83).

“Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır.”(Tuğcu, 2017:20).

Krizin organizasyonlarda yapacağı olumsuz etkileri azaltmada örgüt liderlerinin başarısı çok önemlidir. Smits ve Ezzat krizin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderliğin ve takım çalışmasının önemli bir unsur olduğuna değinmişlerdir. Fakat işletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır (Sosyal, 2011:225).

Kriz yönetimi ile alakalı yaptığımız tanımları özetlemek gerekirse; gerilim ve kargaşanın hakim olduğu ortamı yok etmek amacıyla gerçekleştirilen, akla ve mantığa yatkın bir biçimde, planlı ve sistematik olarak uygulanan faaliyetlerin bir araya gelerek çözüm odaklı çalışmaların uygulanmaya konması şeklinde tanımlanmaktadır.

4.2. Kriz Yönetiminin Amacı

Kriz yönetiminin kurumlara sağladığı en etkin unsur, meydana gelen kriz hasar bırakma oranını en aza indirmektir. Hedefleri belli olan bir kriz yönetimiyle sorunun mümkün olabildiğince en kısa sürede çözüme kavuşturulup kurumun eski durumuna dönmesi amaçlanırken, hasar durumunun olmaması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken krizin oluşma sebepleri araştırılıp değerlendirilmekte ve gerekli tanımlamalar gerçekleştirilmektedir. Sonrasında ise uygun araştırma yöntemleri kullanılarak belli başlı öngörülere varılmaktadır. Son aşamaya gelindiğinde tecrübe ve deneyimler göz önünde tutularak alınacak tedbirlerin verileri bir arada toplanmaktadır (Karaçor ve Garda, 2015: 904)

Kurumlar, krize hazır durumda olması gerekmektedir. Hazır olmak için krize uygun yönetim politikası ve yaklaşımın benimsenmesi önem kazanmaktadır. Her türlü olasılığı düşünerek krize yönelik çalışmalar yapmak ve krizin boyutunu önceden sezip uygun stratejileri belirlemek kriz yönetiminin temel amacıdır. Kriz yönetimi, olumsuz durumlara hazırlıklı olmayı, krizin türüne uygun planları düzenlemeyi, gerekli faaliyetleri uygulamaya koymayı ve bu faaliyetleri denetlemeyi içermektedir (Gültekin ve Aba: 2011: 224).

Kriz yönetimi, her olumsuz şartın başlangıç evresinden bitiş evresine kadar başvuru olan sistemli ve planlı bir şekilde oluşturulan tüm ihtimalleri değerlendiren, bu ihtimaller üzerinde detaylı çalışmalar yapan kapsamı geniş olan bir süreç olarak ifade edilebilir.

4.3. Kriz Yönetiminin Temel İlkeleri

Kurumların karşı karşıya kaldığı krizlerin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken hususların olduğu, dolayısıyla belli başlı kriz yönetiminin temel ilkeleri bulunmaktadır. Akdağ, kriz yönetiminin temel ilkelerini şu şeklide açıklamaktadır (Saffir ve Tarrand 1993'den aktaran, Akdağ, 2005: 5):

- Sorunlarla ilgilenmesi amacıyla günlük işlerle uğraşan bir kriz takımının kurulması
- Meydana gelebilecek en kötü durumlara göre stratejilerin oluşturulması:
- Kuruma karşı olabilecek baskıları göz ardı ederek içerik ile ilgilenmek
- Muhtemel müttefiklerle ilişki kurulması
- Kapsamlı bir biçimde kriz hareket planı düzenlenmeli:
- Kriz yönetim ekibinin provası

Kriz yönetimi planları, kurumların krizle mücadelede kullandıkları yönetim uygulamalarıdır. Kurumda görev alan her bireyin tam olarak ne yapması gerektiğini anlatan ayrıntılı ve karmaşık planlardır. Kriz durumunda gerçekleştirilecek faaliyetleri ve yapılarda hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini gösteren belgeleri içermektedir. Etkili bir kriz yönetim planının avantajı kurumlara krizin etkilerinden kaçınma yeteneğini sağlayabilmesidir. Etkisiz niteliğe sahip olan kriz yönetim planının dezavantajı ise krize karşı yapılmış planlamanın önemsiz görülmesi ve gerekli çalışmaların yerine getirilmemesi olarak ifade edilebilir (Booth, 2015: 147).

4.4. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi olası krizlere yönelik planlanan ve sistematik yapıyı içinde bulunduran bir yönetim biçimidir. Ayrıca kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin algılanması ve koruyucu yöntemlerin oluşturulması gibi muhtemel krizler için gerçekleştirilen çalışmaları da kapsamaktadır. (Canbaz, 2003: 62). Öte yandan meydana gelen krizleri tam anlamıyla yönetmek mümkün olmayabilir. Örneğin, kurum tarafından hazırlanan kriz yönetim planına gerekli olan bölümlerden bazıları dahil edilmeyebilir. Kriz yönetim sürecine dahil edilmeyen departmanlar, krizle karşı karşıya bırakılmaktadır. Sonuç olarak, krizin bir kısmı en iyi veya en verimli şekilde ele alınmayabilir (Bryan, 2005: 31).

Kurumları ciddi hasara uğratabilecek ve tehlike arz eden durumlara yönelik belli başlı hazırlıkları içeren kriz yönetimi, aşağıda yer alan özelliklere sahiptir (Büyükkaracıoğlu, 2016: 202):

- Kriz yönetimi, birden fazla aşamadan oluşan ve özel bir yönetim biçimi olarak gösterilen yönetsel süreçtir.
- Kriz yönetimi, uzun vadeli, döngüsel ve devamlılık anlayışını temel alan, etkileşimli ve karmaşık faaliyetleri içeren bir süreç şeklinde karşımıza çıkmaktadır.
- Kurum için tehlike arz eden durumlarla ilgilenen kriz yönetimi, bu durumların yaşanmasını önlemeyi ya da gerçekleşen durumların kuruma verebileceği hasarı en aza indirmeyi hedeflemektedir.
- Kriz yönetimi, muhtemel kriz belirtilerinin algılanmasına ve krizlere yönelik gerekli hazırlıkların yapılmasına katkı sağlamaktadır.

Buradan yola çıkarak kriz yönetiminin özellikleri olası krizlere tedbir alma, yararlı stratejileri şekillendirmek, kriz dönemi sürecini en az zararla atlatma, kriz belirtilerini idrak edip gerekli plan ve programlamaları yapma gibi çalışmaları kapsamaktadır.

4.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kurumların krize karşı yapacağı hazırlık çalışmalarında, öncelikle krizin belirtilerini algılayabileceği ve bu belirtilere uygun faaliyetleri oluşturabileceği kriz planlamalarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Ayrıca kurum yönetiminin var olan yapısını da bu planlamalara göre yeniden gözden geçirmesi faydalı olmaktadır. Böylesine bir kriz yönetim çalışması yapıldığı halde kriz ortaya çıkıyorsa, krizden kurtulmak veya geçiştirmek için uygun yöntemlerin aranması önem kazanmaktadır (Can, 2005: 397).

Krizleri önlemeye yönelik uygulanan kriz yönetimi yaklaşımları, bir kurumun kriz sürecinin tamamında uygulanan tek bir kriz yönetimi yaklaşımı olarak karşımıza çıkarken, başka bir kurumda ise içinde bulunduğu kriz ortamı ve krizin aşamasına göre birden fazla kriz yönetimi yaklaşımı uygulanmaktadır. Örneğin, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı ile krize engel olmaya çalışan bir kurum, gösterdiği yoğun mücadeleye rağmen krizin oluşumundan sonra reaktif kriz yönetimi yaklaşımını tercih edebilmektedir. Krizden kaçma yaklaşımı ile krizi önlemek için çaba sarf eden başka bir kurum ise krizin durumuna göre reaktif kriz yönetimi yaklaşımını uygulamaya koyabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi yaklaşımları; proaktif (önlemsel) yaklaşım, reaktif (tepkisel) yaklaşım, interaktif (etkileşimci) yaklaşım, krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımı şeklindedir (Akıncı, 2010: 94).

4.5.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım

Kriz yönetimi yaklaşımlarının arasında yer alan proaktif yaklaşım, kurumların olası krizler ile her an karşılaşabileceği düşüncesiyle alternatif çözüm yollarını oluşturup, kurumun her kademesiyle paylaşılması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen kurumların var olan faaliyetleri değişimlere ayak uydurmaktadır. Ayrıca rakip kurumlar gerilim içinde krizi çözmeye çalışırken, proaktif yaklaşım ile krizi yöneten kurumların bu gerilim ortamını fırsata çevirmektedir (Demir, 2008: 27).

4.5.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım

Proaktif yaklaşıma göre farklı olan reaktif yaklaşım, savunmacı niteliğiyle ön plana çıkmaktadır. Reaktif yaklaşım, kriz meydana geldikten sonra kontrol edilebilen ya da kontrol edilemeyen kriz aşamalarında tercih edilmektir. Krizin etkin olduğu süre zarfında kullanılan bu yaklaşımın rolü, olgunlaşmış krizlerin sona erdirilmesi veya olumsuz yanlarının olabildiğince en aza indirilmesidir (Demir, 2008: 28).

4.5.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

Kuruluşların karşı karşıya kaldığı başta tehdit ve fırsat gibi birden fazla pek çok unsur, kriz yönetimi uygulamalarının faaliyet alanına girmektedir. Bahsi geçen unsurla genellikle birbirleriyle bağlantılı olan faktörlerin birleşimiyle oluşmaktadır (Drennan ve McConnell, 2007: 32).

4.5.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen olayları azaltmaya ya da krizden kaçınma stratejileri gerçekleştirmeye yönelik yapılan çalışmaları içermektedir. Savunmacı bir kişiliğe sahip olan krizden kaçınma yaklaşımı, kurum adına uygun bir durumu ifade etmemektedir. Çünkü tehlike içeren krizlerde, kurumun mevcut durumuna zarar gelmemesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım kurumun fırsat yakalayabileceği kriz durumlarında alternatif bir kayıp oluşturmaktadır (Can, 2005: 398).

4.5.5. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetimi yaklaşımlarının diğer bir türü de krizi çözme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım krizin, kuruma fayda sağlamasına yönelik

faaliyetleri kapsamaktadır. Krizi çözme yaklaşımında amaç, kurum yöneticilerine kaos ortamında paniğe kapılmadan krizi çözme konusunda yardımcı olmak ve krizin üstesinden gelinebilecek bir aşama olarak görmelerini sağlamaktadır. Saldırgan bir karaktere bürünüp, kriz ve kaos ortamında yaşam mücadelesi verme endişesi içerisinde olmadan başarıyı sağlama isteğiyle krizi çözüme kavuşturma anlayışını kapsayan politikaları içermektedir (Can, 2005: 398).

4.5.6. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetiminde çalışmalar ağırlıklı olarak kriz öncesi döneme verilmekte ve göstermiş olduğu belirtilerle kriz tespit edilerek oluşmadan önlemektedir. Böylesine bir durum, etkin kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak bazı dönemlerde bu ve benzeri süreçlerin yaşanmadığı da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetimi politikasına sahip olmayan kurumların krizi algılamaları ve krize yönelik çözümleri hazırlamaları, genellikle krizin olgunlaşma evresine geldiği dönemde gerçekleşmektedir. Bu nedenle krizin etkin olduğu dönemde yapılması gereken önemli hususlardan biri mümkün olduğunca fazla bilgi ve verileri toplayıp kaos ortamının anlaşılmasına çalışılması ve gerçekler, dedikodular ve abartılı değerlendirmelerin birbirinden ayrımı yapılarak, kriz hakkında detaylı analizlerin ortaya konması gerekmektedir (Bozkurt ve Akdeniz, 2014: 100)

Şekil 1. Kriz Yönetimi Süreci

Kaynak: Can, 2005: 398

Şekil 1’de görüldüğü gibi kriz yönetim sürecinde izlenen yol haritası verilmiştir. Kriz sinyallerinin belirlenmesinden, öğrenme ve değerlendirmeye kadar basamak basamak döngüsel durumdan söz edilmektedir.

Etkin kriz yönetimi süreci, yaşanan krizden sonra oluşabilecek olayları fırsata çevirebilme anlayışıyla yaklaşarak olumsuz durumu olumlu bir duruma dönüştürmektedir. Ayrıca herhangi bir kurumun, kriz meydana gelmeden önce gerçekleştireceği çalışmalar, kriz ortaya çıktıktan sonra nasıl bir yönetim uygulaması sergileyeceğinin göstergesidir (Örnek ve Aydın, 2008: 77). Gerçek bir kriz sırasında ise, daha önce yapılmış olan kriz yönetim planı, gerçek zamanlı olarak uygulamaya koyulur. Kriz yönetim ekibinin üyeleri, plan ve protokoller konusundaki hazırlıkları ve bilgileri konusunda test edilir. Kriz anında hem kurum çalışanları hem de kriz yönetim ekibi üyelerinin arasında gerginlik yüksek olabilir, iletişim gerilebilir. Plan iyi tasarlanmış ve uygulanmışsa, kriz durumunda kurum faaliyetlerinin yerine getirebilmesi daha kolay hale gelecektir (Sutherland, 2013: 43 - 44).

4.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Yöneticilikle liderlik arasındaki farkla ilgili olarak çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazılarında yöneticilik sorumluluk almak, yerine getirmek ve yürütmek olarak

tanımlanmıştır. Liderlik ise başka insanları etkilemek, yönlendirmek konusunda rehberlik etmek üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre, örgütsel yapıda yöneticilerin sisteme bağlı, denetime önem veren, belirli şartlarında hareket etmeye ve kurallara uymaya özen gösteren kişiler olması beklenmektedir. Liderler ise yeni fikirler üretme ve bunların uygulanmasına, çok geniş bir iletişime önem verirler. Bu tanımlara göre var olan durumu sürdüren kişiye yönetici, süreçte değişimi başarıp, değişimi harekete geçirebilen kişiye ise lider denilmektedir (Demir, 2010:131).

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

Yönetim kavramı ise sabittir; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.” (Baltaş, 2001:109).

Liderlik kavramına ilişkin araştırma yapan bazı araştırmacılar, liderlik ve yöneticiliği karşılaştırmış ve bu iki kavram arasında bulunan çeşitli farkları açıklamak üzerine yoğunlaşmışlardır. Warren Bennis'e göre, yöneticilik ve liderlik arasındaki fark şu şekildedir; “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir (Koçyiğit, 2017:12).

Lider ve Yönetici arasındaki fark şöyle açıklanabilir: Liderlik var olan durumu korumayı değil, değiştirmeyi ve değişim sürecini yönetmeyi amaçlayan bir eylemi ifade eder. Liderler değişime yön vererek, ileriye dönük bir vizyon geliştirerek ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak eylemleri gerçekleştirerek organizasyonun geleceğini yaratırlar. Yöneticiler ise önceden belirlenen ve paydaşların beklentilerini karşılayan sonuçları elde etmek için çalışırken karşılaştıkları sorunları çözerler. Bunun için kararlar alırlar, sorunların tekrarlanmaması için kök nedenlere inerler ve kalıcı çözümler bulmaya çalışırlar. Bu açıklamalardan yöneticinin yetki, liderin ise güç sahibi olduğu anlaşılmaktadır (Barutçugil, 2014:76).

4.7. Kriz Esnasında Yöneticilik ve Liderlik

Kurumların krizleri başarılı bir şekilde atlatabilmeleri ve geleceğe dönük daha güvenli bakabilmeleri, yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi olan liderliğe sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Zira kriz dönemleri, personelin bilgi ve becerilerini negatif tablonun aşılması amacıyla birleştirdikleri, onların duygu ve değerlerine dokunulduğu oranda aşılar. Lider, bu kısırlı ve zor şartlar altında insanların motivasyonunu yüksek tutma gücüyle harekete geçirir.

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

Yöneticinin amacı olan, yalnızca tespit edilen amaçlar doğrultusunda işleri planlamak, gayret göstermek, kaynak denetimi ve yönetimi yapabilmek krizden başarılı bir şekilde çıkmayı sağlamaz. Liderin sahip olduğu özellikler olan belirlenmiş istek ve hedeflere ulaşabilmek için umut oluşturmak, ekibi başarıya inandırmak, yeniliğe yönlendirmek, emeklerini takdir etmek, stres ve bunalım süreçlerinde oluşabilecek krizi bir fırsata çevrilebilir.

Örgütsel amaçlara ulaşmada başarı sağlama, yöneticinin, yönetim unsurlarını oluşturan sermaye, hammadde, teknik donanım ve emek öğelerini sağlama, bunlardan yararlanma konusunda başarılı olmasına bağlıdır. (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993: 20'den aktaran Bilgin, 1997: 452) Lider ve yöneticinin yönetim biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz: Yönetici, sınırlı hedefler etrafında sorunlara çözüm bulmak, planlı bir şekilde program hazırlamak, bütçeyi tespit etmek ve sonuçlarını analiz etmek gibi faaliyet gösterir. Bundan dolayı kuruma sistem ve riski minimum seviyede olan bir çalışma ortamı hazırlar. Daha sonradan ise görev tanımı ve dağılımı yapılır. Yönetici gücünü otorite ve yetkisinden aldığından dolayı personel ile arasında hiyerarşiye dayalı bir ilişki vardır. Bu tarz çalışanların ve yöneticinin kaynaşmasını, ortak bir çizgide buluşmasını ve fikir alışverişi yapmasını zorlaştırır. Hiyerarşinin artma derecesine göre iletişim kopuklukları daha da büyür ve iz bırakacak zararlar olur. Bu iletişim eksikliği ise kurumda belirsizlik ve stresin hâkim olmasına sebep olur.

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

Kriz dönemleri gibi bilgi akışının, doğru ve kesintisiz iletişim merkezi kurulmasının ve en dikkat edilmesi gereken tüm kurum personelinin süreçlerden olumlu veya olumsuz bilgi aktarımı yapılması, kamu kuruluşlarının varlığının süreklilik kazanması açısından çok ciddi önem taşıdığı zaman dilimleri, dürüst iletişim stratejisi geliştirilmesi ve geri bildirim alınmasını mecburi kılar.

Lider, personelleriyle dürüst, açık bir iletişim kurar, bundan dolayı kamu çalışmalarının bir koordinasyon içerisinde gerçekleşmesine uygun zemin hazırlar. Süreçlerden bilgisi olan personeller genel tablodaki pozisyonlarını ve kendilerine olan ihtiyacı daha sağlıklı görür ve üzerine düşen sorumluluğun altından kalkmak için tüm gücüyle çalışır. Böylece lider, personellere kendilerini motive etmelerini sağlayacak bir içsel motivasyon sağlamış olur.

Lider, personelleriyle diyoloğa dayalı bir iletişim kurduğu için, duygularını ve beklentilerini aktarmalarına, ihtiyaçlarını belirtmelerine olanak tanır. Bundan dolayı personellerin zayıf ve güçlü taraflarına bilgi sahibi olan lider, onlara özel bir motivasyon biçimi seçer ve ona göre görev verir. Lider, ekibinin içinde bulunduğu psikolojisini çözümlediği için mevcut oluşan krizin negatif etkileriyle başa çıkmasını ve krizin tehdit yerine fırsat krizi şeklinde kavraması mümkündür. Bu anlamda, kendine değer verildiğini, doğru anlaşıldığını ve dikkate alındığını hisseden personel başarıya daha istekli olur. Bu tarz yaklaşımlar ekip çalışmasının ve uzlaşımının önemli rol oynadığı kriz durumlarında başarı getirmeyi kolaylaştırır.

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

Sonuç

Bilhassa son zamanlarda dünya üzerinde oluşan varyasyonlara koşut olarak örgütlerin yapılarında fark edilebilir derecede bir değişim yaşanmıştır. Bu sebeple önceden kısıtlı formlar içinde kendine yer edinmeye çalışan liderlik ve kriz nosyonlarından bulunduğumuz dönemde neredeyse tüm alanlarda yararlanılmaya başlanmıştır. Bahsi geçen nosyonların bu kadar ehemmiyetli olmasındaki en önemli faktörlerden bir tanesi evrensel dünyada kurumların makro çapta yapılarla ulaşmasıdır. Kurumların da imkanlarının arttığı son dönemlerde kontrol ve yönetim kapasiteleri eşit

orantıda sıkıntılar yaşanmaktadır. Yönetim mekanizmalarının yürütülemediği ve aksamaların olduğu bu zamanlar da sistem, mevcut yanlışlıklara yaptırım uygulamaktadır. Uygulanan yaptırımların sonuçlarının çöküşe sebep olabileceği kriz hallerinden zararsız çıkabilmeyi sağlayacak olan liderlerin önemi bu açıdan gün geçtikçe artış göstermektedir.

Liderlik, kamu yönetimi bölümünde personelin sıklıkla çalışma yaptıkları alanlardan birisidir. Bu alanda çalışmaların sayısının çok olmasına karşın, liderlik nosyonu tam olarak anlaşılamamıştır. Üzerinde çalışılan birden fazla tanımdan yola çıkılarak liderlik; bir grup insanı, belli şartlarda ve belli hedefler çerçevesinde toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bilgi ve becerilerin tamamı olarak tanımlayabilmekteyiz.. Liderlerin farklı yönetim tarzları vardır ve bu farklı yönetim tarzlarının bazı ortak yönleri ya da belirleyici özellikleri bu liderlik tarzlarını altı başlık altında toplayabilmemize olanak verir. Liderleri: demokratik, otokratik, liberal, karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderler olarak sınıflandırabiliriz. Her ne kadar kamu yönetiminde özel yönetim yaklaşımına ait ilke ve anlayışlar giderek yaygınlaşıyor olsa da (Tekin vd., 2014). Yönetime bakış açısı özel ve kamusal olarak farklılık göstermektedir. Kamu yöneticileri, yasallığı ve sosyal verileri korumak durumundadır. Kamu personelleri halka liderleri ise alt personellerine saygılı davranmalı ve verdiği hizmeti katılımlı anlayışla sürdürmelidir.

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumlar, çeşitli sebeplerden ötürü birçok krizlerle karşıya kalmaktadır. Yakın geçmişte krizler, kurumları tehdit eden küçük dış unsurlardan ibaret ve bu unsurlar için ön hazırlık yapmanın gereksiz olduğu düşünülürken, günümüzde ise krizlerin etkileri büyük boyutlara ulaşabileceği ve basit bir oluşum olarak görülmesinin yanlış olacağı fikri benimsenmeye başlanmıştır (Küçük ve Bayuk, 2007: 798). Ayrıca kurum yönetimlerinin ve bu yönetimlerde yer alan yöneticilerin görevleri modern dünyada giderek çoğalan risk faktörlerin değişimi ile önemli hale gelmektedir. Kurum yöneticilerinin olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve çaba, gelecek adına daha kabul edilebilir görev tanımlamalarından biridir. Olası kriz anında yöneticilerin vereceği tepkiler hem kurumun yaşam ömrünü uzatmaya hem de çalışanların motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir (Asunakutlu vd., 2003: 145).

Kriz, her kurumun karşı karşıya kalabileceği bunalım durumlarıdır. Yöneticiler böyle bir durumun farkında olup, her an gerçekleşebilecek krizlere yönelik çalışmaların hazırlığı içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca risk ve kriz anlarında yönetim becerisine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla krizi yönetmenin yolu hazırlıklı olmak ve oluştuğunda krizi olabildiğince en iyi şekilde yönetebilmektir. Anlaşılabacağı gibi kriz yönetimi, kurum yönetimlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi becerisine sahip olmayan kurumların uzun süreli ayakta kalmaları olası görülmemektedir (Demirtaş, 2000: 355).

KAYNAKÇA

- Abdullah Soysal, H. Mustafa Paksoy, vd.,Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 2011. s.225.
- Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, 3. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, Mayıs 2001, s.109.
- Akdağ Mustafa; (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), ss.1-20.
- Akgemci Tahir; (2015), Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akıncı Zeki; (2010), Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir

- Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Asunakutlu Tuncer, Safran Barış ve Tosun Elif; (2003), “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), ss.141-163
- Bass, M. Bernard (1990), “From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision”, *Organizational Dynamics*, Vol: 18, ss.19-31.
- Balaban Semiha, *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*(Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi 2018)
- Benington, John and Hartley, Jean (2009), “Whole Systems go!, Improving Leadership Across the Whole Public Service System: Propositions to Stimulate Discussion and Reform”, National School of Government Sunningdale Institute, Londra (Birleşik Krallık).
- Booth Simon A.; (2015), *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, 1st Edition, Routledge.
- Bozkurt Yavuz ve Akdeniz Burcu; (2014), “Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: ABD – Türkiye Karşılaştırması”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1,14), ss.95-114.
- Bryan Tomi White; (2005), *Systems Thinking Applied to Crisis Management: The Eleven Allegories as an Analysis Tool*, Dissertation Submitted in Partial 100 Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, PhD Thesis, Walden University.
- Büyükkaracıhan Naci; (2016), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), ss.195-219.
- Can Halil; (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canbaz Nihat; (2003), *KOBİ’lerde Kriz Yönetimi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, vd., *Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2010, s.131.
- Darbaz, T., (2004) *Uluslararası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler*, Ed. Nejat Basım, Bünyamin Tuner, Erdiç Altay, Ankara, Kara Harp Okulu Basım Evi, s. 529.
- Demir Özmen; (2008), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirtaş Hasan; (2000), “Kriz Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23, ss.353-373.
- Denhardt, Robert (2000). “The New Public Service: Serving Rather than Steering”. *Public Administration Review*, 60 (6), ss. 549-559.
- Drennan Lynn T. and McConnell Allan; (2007), *Risk and Crisis Management in The Public Sector*, Routledge, New York.
- Eren Erol (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Gaufin, J. (2006), "Key Principles for Effective Crisis Leadership", Great Basin Public Health Leadership Institute, April 5, 2006, Salt Lake City, Utah.
- Genç Nurullah; (2007), Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gültekin Nihat ve ABA Emel; (2011), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), ss.205-226
- Gül Hüseyin; Taşdan Nevzat (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Güney, Salih (2011), Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Islam, Khandaker Nayeemul (2010). "Good Governance and Bureaucratic Leadership: Can,,Builders and Titans" Approach be Applicable in Public Agency Leadership? A Case of Bureaucracy in Bangladesh". Studies on Asia, 4 (1), ss.132-156.
- İsmet Barutçugil, Liderlik, Kariyer Yayıncılık İletişim, 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2014,s.76
- Jung D.I. & Avolio B.J., (2000). "Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership". Journal of Organizational Behavior. Vol. 21. s: 949-964.
- Karaçor Süleyman ve GARDA Betül; (2015), "Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması – Tourism Marketing in Crisis Era", International Conference on Eurasian Economies, 9-11 Eylül, Kazan – Rusya.
- King, G. III (2007), "Narcissism and Effective Crisis Management, A Review of Potential Problems and Pitfalls", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.15, Issue 4, December 2007.
- Kırdar Yalçın ve Demir Filiz Otay; (2007), "Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (29),ss.93-106.
- Koçel, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Leatherman, John ve Howell, Marlene (2010). Keeping on Track: Strategies for Dealing with Controversial Public Policy: Leadership in the Public Arena. Kansas State University, Kansas (ABD).
- Mitchell, James R. (2006). Leadership in the Public Service: Notes for Remarks by James R. Mitchell at the Induction of New Executives. LeadershipinthePublicService.pdf, Erişim tarihi: 08.04.2012.
- Ryde, Robin (2010). "Calling All Public Service Leaders... This is Your Moment". The International Journal of Leadership in Public Services. 6 (4), ss. 1-8.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saran, Ulvi (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Schoenberg, A. L. (2004), "What it Means to Lead During a Crisis, An Exploratory Examination of Crisis Leadership", Chapter Proposal, Spring 2004.

- Searles, K. (2008), "In Group and In Crisis, A Time Series Analysis of the In-Group Bias of Managed Presidential Rhetoric During International Crisis", Paper presented at the annual meeting of the ISA's 49th Annual Convention, Bridging Multiple Divides, Hilton San Francisco, San Francisco, CA, USA, Mar 26, 2008.
- Serdal Koçyiğit, Liderlik ve Nitelikler, http://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri, s.12, (Erişim Tarihi: 27.06.2017).
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Sutherland Todd Matthew; (2013), The Management of The Effects of A Hurricane: A Study of Higher Education Crisis Management Processes as Viewed Through A Performance Management System, Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, PhD Thesis, Texas A&M University.
- Şule Tankut Tuğcu, Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 3, Sayı:2. 2017,s.20.
- Touby, L. (2002), From Chaos to Leadership, <http://www.inc.com/articles/2002/09/24598.html>, Erişim tarihi: 19.12.2008.
- Tortop, N., E. İsbir, B. Aykaç, 1993 Yönetim Bilimi, Ankara, Yargı Yayını.
- Tutar, H., 2003 Örgütsel İletişim, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yükselcan Polat, D., 1997 "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz 1997 Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.