

**T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

Ahmed KAYA

**KRİZ YÖNETİMİNDE KARİZMATİK LİDERLİĞİN
ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ**

AĞRI 2024

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Etkilerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01/08/2024
Ahmed KAYA

Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Etkilerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'ün danışmanlığında, Ahmed KAYA tarafından hazırlanan bu çalışma, 21/08/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oy birliği (3/3)** ile kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İmza:

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Burcu ÖZGÜL

İmza:

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İmza:

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../2024 tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü 04100 Ağrı Telefon: +90 (472) 215 50 82

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Kriz ve Kriz Yönetimi.....	4
2.1.1. Kriz kavramının tanımı	4
2.1.2. Kriz kavramının önemi	6
2.1.3. Kriz kavramının özellikleri.....	7
2.1.4. Krize neden olan faktörler	9
2.1.5. Kriz türleri.....	11
2.1.6. Kriz süreci.....	12
2.1.7. Kriz yönetimi ve tanımı	13
2.1.8. Kriz yönetiminin önemi	15
2.1.9. Kriz yönetiminin özellikleri.....	16
2.1.10. Kriz yönetimi süreci	17
2.1.11. Kriz yönetimi yaklaşımları	18
2.2. Liderlik ve Karizmatik Liderlik Tarzı.....	19
2.2.1. Liderlik ile liderin tanımı ve önemi.....	21
2.2.2. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar	23
2.2.3. Liderlikle ilişkili yaklaşımlar	25
2.2.4. Karizma kavramı, tanımı, önemi	36
2.2.5. Karizmatik liderlik tarzı tanımı ve önemi.....	37
2.2.6. Karizmatik liderlerin özellikleri.....	40
2.2.7. Karizmatik liderlik özellikleri öne çıkan şahıslar	44
2.3. Kriz Yönetimi ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkiyle İlgili Literatürde Yapılmış Çalışmalar.....	46
2.3.1. Türkiye’de karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar.....	47
2.3.2. Uluslararası alanda karizmatik liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar.....	48
2.3.3. Kriz yönetimi ve kriz kavramları üzerine yapılan araştırmalar	49
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
3.2. Araştırmanın hipotezleri	51
3.3. Araştırmanın çalışma grubu	52
3.4. Araştırma verilerinin toplanması.....	52
3.5. Araştırma verilerinin analizi	53
3.6. Araştırmanın sınırlılıkları	53

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	54
4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları	54
4.2. Araştırmanın Nitel Bulguları.....	55
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR	79
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	91



ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
KRİZ YÖNETİMİNDE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Ahmed KAYA

TEZ DANIŞMANI: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

2024, Sayfa: 92+XIV

Bu çalışma, kriz yönetiminde karizmatik liderliğin etkilerini incelemekte ve bir kamu kurumu örneği üzerinden bu liderlik stilinin organizasyonel performans ve çalışanların krizlere tepkileri üzerindeki etkisini niceliksel olarak değerlendirmektedir. Araştırma, karizmatik liderliğin, çalışanların motivasyonunu, kriz durumlarında adaptasyon kabiliyetini ve genel iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu tez çalışması, karizmatik liderliğin kriz anlarında bir kamu kurumunun performansına etkilerini hem kavramsal hem de uygulamalı bir perspektiften ele almaktadır.

Yıldırım Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı çalışanları ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat sonucu çalışanların verdiği cevaplar; Kriz dönemlerinde etkili, güncel gelişmeleri takip edebilen ve iletişimi kuvvetli olan karizmatik liderlerin kriz öncesi, kriz süreci ve sonrasında çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinin olumsuz etkilerinden çok daha fazla olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu tez, karizmatik liderliğin, kriz yönetimi bağlamında, çalışanların ve organizasyonların başarısına katkıda bulunan önemli bir faktör olduğunu ve bu liderlik stilinin, kamu kurumlarında krizlere karşı daha etkin bir mücadele stratejisi geliştirmede kullanılabileceğini öne sürmektedir. Buna ilaveten bu tez, aynı zamanda, karizmatik liderliğin potansiyel risklerini ve sınırlılıklarını da açıklamakta ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Karizmatik Liderlik, Liderlik Stilleri

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF CHARISMATIC LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT: AN EXAMPLE OF A PUBLIC INSTITUTION

Ahmed KAYA

THESIS ADVISOR: Assistant Professor Ahmet GÜMÜŞ

2024, Page: 92+XIV

This study investigates the effects of charismatic leadership in crisis management and quantitatively evaluates the impact of this leadership style on organizational performance and employees' responses to crises, using a case study of a public institution. The research aims to elucidate how charismatic leadership influences employee motivation, adaptability during crises, and overall job satisfaction. This thesis addresses the impact of charismatic leadership on the performance of a public institution during crises from both conceptual and practical perspectives.

The responses from semi-structured interviews conducted with employees of the Social Assistance and Solidarity Foundation of Yıldırım District demonstrate that charismatic leaders, who are effective, keep abreast of current developments, and possess strong communication skills, have a significantly greater positive impact on employees during pre-crisis, crisis, and post-crisis phases compared to any negative effects. This thesis proposes that charismatic leadership is a critical factor contributing to the success of employees and organizations in the context of crisis management and suggests that this leadership style can be utilized to develop more effective crisis response strategies in public institutions. The thesis also discusses the potential risks and limitations of charismatic leadership and offers recommendations for future research.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Charismatic Leadership, Leadership Styles

ÖNSÖZ

Bu tez, akademik arayışımın bir ürünü olarak, sayısız destek ve katkılarla hayata geçmiştir. Öncelikle Yıldırım Kaymakamı Sayın Metin ESEN beyefendiye, bu çalışmanın araştırma kısmına sağladığı değerli destek için en içten teşekkürlerimi sunarım. Sayın Esen'in bilgi birikimi ve yönlendirmesi, araştırma sürecimin her aşamasında bana ilham vermiş ve çalışmamın kalitesini artırmıştır. Kendisinin bu alandaki uzmanlığı ve katkıları, tezimin başarılı bir şekilde tamamlanmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu vesileyle, Sayın Esen'e şükranlarımı ifade etmek isterim.

Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'e bilimsel rehberliği ve değerli önerileri için minnettarım. Bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak bu tezin temellerini sağlamlaştıran saygıdeğer hocama şükranlarımı sunuyorum. Her zaman araştırmacı bir zihniyetle donanmamı sağlayan ve bu tez çalışmasının her aşamasında yapmış olduğu yüzlerce akademik çalışma ile yolumu aydınlatan kahramanım Babam Prof. Dr. Faruk KAYA'ya, Eğitim yolculuğum ve hatta hayat yolculuğum boyunca bana verdiği destek, sabır ve göstermiş olduğu merhamet ile hayatıma ışık olan Annem Hülya KAYA'ya, Bana gösterdiği sabır, anlayış ve destekleri için Nişanlım Süeda BAYOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Neşe kaynağım olan yeğenlerim Elif; Hazal, Hamza ve hayat yolculuğunun başında olan Muhammed Emre'ye de sevgilerimi sunuyorum.

Bu tez, yalnızca bir bireyin çabasının ürünü değil, aynı zamanda birçok kişinin katkılarıyla şekillenen bir eserdir. Bu nedenle, bu çalışmaya katkıda bulunan herkese içtenlikle teşekkür ederim.

Ağrı - 2024

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	25
Tablo 2 Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Değişimi	27
Tablo 3 Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri.	29
Tablo 4 Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Liderin Farklılıkları.....	44
Tablo 5. Yıldırım Kaymakamlığı Sos.Yar Vakfında Çalışan Personellerin Demografik Bilgileriyle İlgili Bulguları	54

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Kurumlar, günlük işlerini planlı bir şekilde sürdürdükleri normal dönemlerde bile dikkatli bir çalışma düzeni gerektirirken, kriz dönemleri gibi stresli ve belirsiz zamanlar özel bir çaba ve titizlik gerektirir (Baran, 2012: 31-41). İçinde bulunduğumuz yüzyıl, hızla ilerleyen teknolojik yenilikler ve bilgi çağının gereklilikleri ile şekillenmektedir. Örgütlerin bu çağın gereklerine uyum sağlamaları ve değişimi takip edebilmeleri, hayatta kalabilme mücadelelerinde hayati bir rol oynar. Ancak bu uyum süreci, ani değişiklikler ve belirsizlikler gibi zorlukları beraberinde getirebilir. "Kriz" olarak adlandırılan bu zorlu süreçler, örgütlerde stres ve gerilim yaratabilir, pazar kaybına yol açabilir ve etkili bir şekilde yönetilmezse örgütlerin varlığını tehlikeye atabilir. Bu tür durumlar, geleneksel yönetim biçimlerinin yetersiz kalmasına neden olarak, yeni yönetim becerilerini zorunlu hale getirmektedir. Kriz yönetiminde karşılaşılan faktörler ne olursa olsun, istenmeyen gelişmelerden kaçınmak ve problemlerin etkin bir şekilde çözülmesini sağlamak stratejik eylem ve önlemler alınmasını gerektirir (Örnek, 2008: 37). Kriz, genellikle beklenmedik bir anda ortaya çıkan, kontrol edilmesi güç, mevcut durumu olumsuz etkileyen ve hızlı bir şekilde yanıt verilmesi gereken bir durumdur. Globalleşmenin getirdiği rekabet ortamı, doğal afetler, savaşlar ve ekonomik sorunlar krizlere yol açabilir. İşletmeler, bulundukları çevrede meydana gelebilecek krizlerin boyutlarını ve yönünü izlemeli, analiz etmeli ve krizlerin oluşmasını önlemek için gerekli önlemleri almalıdır. Eğer krizler önlenemiyorsa, bu krizlerin olumlu ve olumsuz yönleri araştırılmalı ve işletmelerin krizlerin olumsuz etkilerinden en az zararla çıkmaları sağlanmalıdır (Arslan, 2009: 4). Krizler, geçmişte olduğu gibi günümüzde de organizasyonlar için büyük önem taşır ve hem fırsatlar hem de tehditler barındırır. Önceki dönemlerde krizlerin oluşma sıklığı ve nedenleri sınırlıydı, ancak günümüzde birçok faktörün etkisiyle krizler daha sık yaşanmaktadır. Kriz dönemleri, uzun vadeli, yoğun ve stresli bir çalışma temposu gerektirebilir. Bu durum, çalışanların fedakârlık yapmasını ve zaman zaman özel hayatlarından ödün vermelerini zorunlu kılabilir. Değişim sürecinin getirdiği bu zorluklarla başa çıkabilmek, bireylerin

moralini yüksek tutmak, geleceğe dair kaygılarına güven verebilmek ve endişelerini giderebilmek, duyarlı ve takipçilerini anlayabilen liderlerin varlığıyla mümkündür (Aykanat, 2010: 55-78).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden ve bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan, acil ve etkili tepki gerektiren bir durumdur. Bu tür durumlar, örgütlerin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir ortam yaratır (Can, 1997: 4). Bu gerilimli ortamdan çıkış yolu ise, yüksek öngörü yeteneğine sahip, duyarlı ve izleyenleri etkileyebilen bir liderden geçer. Böyle bir liderin kendine olan güveni, belirli idealleri ve bu ideallere sıkı sıkıya bağlılığı olmalıdır. Karizmatik liderliğin temel taşlarını oluşturan bu unsurlar, çalışanların liderlerine duydukları güveni ve sevgi bağını güçlendirir ve aralarında sağlam bir ilişki kurulmasını sağlar (Hitay, 2008: 31-41). Karizmatik liderler, genellikle stresli bir kriz ortamında ön plana çıkarlar. Karizma, otoritenin zayıfladığı ve geleneksel değerlerin yitirme sürecine girdiği zamanlarda belirginleşir. Bu tür durumlar, insanların moral ve motivasyona ihtiyaç duyduğu, güçlü, soğukkanlı, yaratıcı çözümler üretebilen ve akılcı fikirlerle yol gösteren liderlere olan ihtiyacın arttığı dönemlerdir (Demirtaş, 2000: 353-373). Karizmatik liderler, kriz dönemlerinde öne çıkarak, bu krizlerin ön belirtilerini erken fark etme ve organizasyonlarını olası krizlere hazırlama konusunda hızla harekete geçerler. Krizlerin ne zaman ortaya çıkacağını öngörebilme, kriz döneminde örgüt politikalarını değiştirme ve personelin nasıl eğitileceğini planlama yetkinlikleri, karizmatik liderlerin önemli özelliklerindendir. Her kriz, kendi içinde olumsuzlukların yanı sıra fırsatlar da barındırır. Karizmatik liderlerin öne çıkan bir diğer özelliği ise bu krizlerdeki fırsatları görebilme yeteneğidir (Demirtaş, 2000: 353-373).

Krizler, genellikle olumsuz bir kavram olarak algılansa da, bu krizleri fırsata çevirme becerisi, işletmelere normal koşullarda elde edilemeyecek başarılar kazandırabilir. Karizmatik liderler, kriz ortamlarında kendini göstererek, örgütlerin kriz sürecini en az kayıpla atlatmalarını ve daha güçlü bir şekilde yollarına devam etmelerini sağlarlar. Bu yönleriyle, diğer liderlik türlerinden ayrılırlar (Özgüven, 2011: 151-162).

Bu çalışmada, kriz yönetiminde karizmatik liderliğin etkilerinin bir kamu kuruluşu üzerindeki yansımaları araştırılmaya çalışılmıştır. Tez dört ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmanın genel çerçevesi çizilmiş, ikinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu bölümde kriz kavramı, krizlerin oluşma nedenleri, kriz öncesi ve sonrası süreçler, krizlerin özellikleri, kriz yaklaşımları, liderliğin tanımı, liderlik özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri incelenmiş, kriz yönetiminde karizmatik liderlerin rolü vurgulanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmuş; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, çalışma grubu ve veri analiz yöntemleri gibi konulara değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışmanın bulguları, demografik ve nitel verilere dayalı olarak sunulmuştur.

Bu tez çalışması, literatürde sıklıkla alt başlıklar halinde incelenen kriz yönetimi ve karizmatik liderlik kavramlarını bir araya getirerek, bu konuları daha derinlemesine ve spesifik olarak ele almayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların bu çalışmadan faydalanarak kriz yönetiminde nasıl stratejiler izlemeleri gerektiğini, liderlerin hangi liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiğini ve kriz durumlarında karizmatik liderliğin katkılarını ve dezavantajlarını anlamaları hedeflenmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu yöntemiyle katılımcılara ulaşılabilecek olup, veriler nitel araştırma yöntemleriyle toplanacaktır. Çalışma, Bursa/Yıldırım Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı çalışanlarıyla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Krizler, beklenmedik, olumsuz ve genellikle kontrol edilemeyen bir durumdur. İşletmeler, kurumlar veya hatta bireyler için krizler ciddi sorunlara, itibar kaybına veya maddi zararlara yol açabilir. Kriz yönetimi ise bu tür durumlarla başa çıkmak için geliştirilen stratejilerin ve süreçlerin bütünüdür (Zehir, 2022: 5). Kriz yönetimi krizlerin o dönemki etkilerini azaltmakla kalmaz aynı zamanda gelecekte çıkabilecek krizlerin de önüne geçmekte etkili olur. Krizler içsel ve dışsal sebeplerden kaynaklanabilir ve her ölçekteki işletmeyi etkileyebilir. Etkili bir kriz yönetimi işletmenin itibarını, operasyonel sürekliliğini, ilgili tarafların güvenini inşa etme amacı taşır.

2.1.1. Kriz kavramının tanımı

Kriz terimi, Yunan sözcüğü ‘krinein’ kelimesinden gelmektedir. Ayrıca kriz kelimesi Yunanca ‘karar’ anlamına gelir. Kriz kelimesi ile kritik yani eleştiri kavramı, ‘yargılamak, ayırmak, karar vermek’ anlamlarına gelen Yunanca ‘krino’ sözcüğünden türemiş terimlerdir. İngilizceye ise ‘crisis’ kelimesi olarak Latince’den türemiştir. Kelime anlamı olarak, TDK Büyük Sözlükte, ‘Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran’, ‘Bir şeyin çok kıt bulunması durumu’, ‘Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek’ ve ekonomik manada ‘çöküntü’ olarak açıklanmaktadır (Tüz & Haşit, 2023: 3).

İşletme literatüründe kriz kavramı, diğer disiplinlerdeki anlamından farklı olarak ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılar krizi, aniden ortaya çıkan ve örgütün varlığını tehdit eden çok kötü bir durum olarak açıklarken, bazı araştırmacılar ise, krizin organizasyonlar için iyi bir fırsat olabileceğini belirtmişlerdir (Semercioğlu, 2016: 1). Hermann krizi; ‘Organizasyonun yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kısıtlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete

düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durum' olarak tanımlamış ve günümüze kadar bu tanım birçok düşünürü etkilemiştir (Okumuş, 2003: 204).

Bell kriz kavramını bir 'dönüm noktası' olarak tanımlarken, Fink ise krizi negatif ve pozitif etkileri olan bir olgu olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre kriz, temel yapı ve olgulara, sosyal değerlere yönelik önemli bir tehdit olmasının yanı sıra; ciddi zaman kaybı ve belirsizliklere rağmen kritik ve zorlu kararlar almayı gerektiren bir süreçtir (Boztoprak, 2016: 2). Daha güncel bir tanıma göre kriz, acil olarak ele alınması gereken bir olaydır. Başka bir tanıma göre kriz, bireylerde panik, korku ve şoka sebep olan bir olgudur (Okumuş, 2003: 204). Son olarak, Adkins tarafından geliştirilen tanıma göre ise kriz, yüksek öncelikli örgütsel hedefleri ve paydaşların beklentilerini tehdit eden, ürettiği negatif çıktı ve suçlamalar ile rutin dışı taleplere yol açan beklenmedik ve öngörülmez bir vakadır (Adubato, 2008: 285).

Kriz, sosyal bilimler alanında genelde birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, bunalım, buhran, sıkıntı gibi kelimelerin yerine kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlaki kriz vb. kavramlara yalnızca günlük konuşmalarda değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanmaktadır (Aktan & Şen, 2002: 24). Sosyal bilimlerde kriz kavramının genel bir tanımını yapmak oldukça zordur.

Tanımlar arasında bazı farklılıklar olsa da kriz, genellikle bir sistemin temel değerlerine yönelik ciddi bir tehdit unsuru ve örgüt ve bireylere rutin dışı sorumluluklar yükleyen beklenmedik bir vaka olarak görülmektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşılabileceği gibi herhangi bir olayın kriz olup olmadığından söz edilebilmesi için bazı koşul ve durumların oluşması gerekmektedir. Bunlar; ilk olarak, önemli oranda farklılığa neden olabilecek bir tehlikenin varlığı, ikinci olarak, bu olayla başa çıkılmasının zor olduğunun anlaşılması ve son olarak ise, söz konusu olayın işletmenin varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır. Dolayısıyla, rutin gelişmelerin ve problemlerin, 'kriz' olarak değerlendirilmeleri mümkün değildir (Aktan & Şen, 2002: 24).

2.1.2. Kriz kavramının önemi

Kriz kavramının önemini bilmek ve bu ölçekte davranmak, özellikle işletmeler ve büyük ölçekli toplumlar için doğru yönetilmeyen kriz süreçlerinde kargaşa, kaos ve daha büyük ciddi problemlere yol açabilecek durumlarda daha net anlaşılır. Kriz kavramını önemini bilmek kriz süreçlerini önlemek noktasında ilk duraktır.

Kriz kavramının işletmeler ve toplumlar için neden önemli olduğu, kriz kavramının önemini anlamamanın krizin yönetimini başarılı hale getirme sürecinde ne derece etkili olduğu bilinmeli ve görülmelidir (Tüz & Haşit, 2023: 5). Zira kriz kavramını kavrayabilmek başlı başına kriz sürecinin tamamına etkili olabilmektedir. Kriz kavramını ne ifade ettiğini bilmeyen, kavrayamayan örgütler kriz süreçlerindeki olumsuz etkileri daha fazla hissedeceklerdir. Bu olumsuz etkilere örnek verilmesi gerekirse kriz kavramının önemini bilmemenin olumsuz sonuçlar şunlardır;

- Tehdit edici durumlar
- Acil müdahale gerekliliği
- Beklenmedik gelişmeler
- Finansal problemler
- Yönetim zorlukları
- Organizasyonel zorluklar

Bu sonuçlar kriz kavramının önemini kavramının şirketlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için ne kadar hayati bir konuma sahip olduğunu göstermektedir (Tuğcu, 2017: 16). Kriz kavramının önemini anlamak kurumlar ve bireyler için bir dizi avantaj sağlar bu avantajlar ise şunlardır;

- Etkili karar alma
- Krizin risklerini azaltma
- Şirket kaynaklarının verimli kullanılması
- İtibarın olumsuz etkilenmemesini sağlama
- Çalışanların stresini azaltma
- Şirket operasyonlarında sürekliliği sağlayabilme
- Kriz öncesi, sonrası durumlarında stratejik planlama yapabilmek

Bu avantajlar kriz kavramının önemini anlamının kurumların ve bireylerin bu durumda daha dirençli ve hazırlıklı olacaklarını göstermekte, sadece mevcut sorunları değil gelecekte çıkabilecek problemlerin çözümünde de çok önemli bir etken olduğunu kanıtlamaktadır. Kriz kavramı çalışmamızın ilerleyen sayfalarında daha detaylı incelenerek burada verilen bilgiler detaylandırılacaktır (Tuğcu, 2017: 17).

2.1.3. Kriz kavramının özellikleri

Kriz kavramı genel anlamıyla beklenmeyen ve ani değişiklikleri ifade eden, örgütlerin varlıklarını tehdit edebilen durumların genel tanımı olarak karşımıza çıkar. Krizin genel özellikleri, kurumun vizyonunu ve varlığını tehdit etmesi, kurumun izleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale ihtiyacı doğurması ve zaman baskısı, beklenmedik şekilde ve aniden değişikliklere sebep olması, karar vericilerde gerilim, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilebilmesinde güçlüklerin olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, örgütün imajını, insan kaynaklarını, ekonomisini ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir (Tuğcu, 2017: 17).

Krizlerin özellikleri geçmişten günümüze kadar bilim dünyasında birçok alanda birçok akademisyen ve bilim adamı tarafından tanımlanmış, açıklanmıştır. Birçok farklı görüş olmasına rağmen krizleri temsil eden üç genel özellik üzerinde çoğunluk aynı kanıdadır.

Krizleri temsil eden üç genel özellik şunlardır (Tüz & Haşit, 2023: 5):

- Krize sebebiyet veren olaya cevap vermek için, son derece kısıtlı bir zaman olması,
- Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bulguların güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,
- Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.

Bu özellikler kriz döneminde örgütlerin ne kadar büyük zorluklarla karşı karşıya kalacağını ve örgütlerin bu durumlara hazırlıklı olmaları gerektiğini vurgular niteliktedir.

Mitroff'un krizlerin genel özellikleri hakkındaki düşünceleri, teknik problemlerle insan faktörünün birleşiminin büyük krizlere yol açtığını vurgular. Özellikle, yanlış yerleştirilmiş bir conta gibi küçük bir hata, mühendislikteki tasarım kusurlarıyla birleşerek büyük bir yıkıma neden olabilir. Ayrıca, tekrar eden hataların göz ardı edilmesi ve bunun altında yatan bürokratik engeller, krizlerin başlıca sebepleri arasında yer alır. Bu ifadeler, kriz yönetiminde dikkate alınması gereken karmaşık etmenleri ve önleyici tedbirlerin önemini ortaya koyar (Tutar, 2007: 18).

Aykaç (2001) tarafından krizin özellikleriyle ilgili tanımı, örgütler üzerindeki etkilerini ve kriz anlarında karşılaşılan zorlukları vurgulamaktadır (Aykaç, 2001: 125-126):

- Örgütsel yapıların, değerlerin ve normların negatif etkilenmesi: Krizler, bir örgütün temel yapısını, onun değerlerini ve normlarını olumsuz yönde etkileyebilir.
- Beklenmeyen olayların ortaya çıkması: Krizler genellikle beklenmedik olaylarla karakterize edilir ve bu durumlar örgütler için sürpriz teşkil edebilir.
- Krizin öngörülememesi: Krizlerin tahmin edilememesi, örgütlerin bu tür durumlara hazırlıklı olmalarını zorlaştırır.
- Yetersiz önleme mekanizmaları: Kriz anlarında, örgütlerin mevcut önleme mekanizmaları genellikle yetersiz kalır.
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi: Krizler, örgütün temel amaçlarını ve hatta varlığını tehlikeye atabilir.

Krizlerin özellikleri, gerçekten de örgütlerin faaliyet gösterdiği sektör ve alanlara göre farklılık gösterebilir. Yöneticilerin kriz algısı, kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli bir rol oynar. Krizleri tehdit olarak algılayan ve bu algıya dayalı olarak proaktif önlemler alan yöneticiler, kriz durumlarında daha başarılı olabilirler. Bu, kriz anında hızlı ve etkili karar verme yeteneğinin yanı sıra, kriz öncesi hazırlık ve risk yönetimi uygulamalarının da kriz yönetimindeki başarıya katkıda bulunduğunu gösterir (Aykaç, 2001: 125-126).

Örgütlerin, krizlere karşı dirençli olabilmeleri için, kriz özelliklerini doğru bir şekilde algılamaları ve buna uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu

süreçte, örgüt kültürü ve yapısının yanı sıra, sektörün dinamikleri ve örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar da dikkate alınmalıdır.

2.1.4. Krize neden olan faktörler

Örgütler, sürekli değişen çevre koşullarında açık sistemler olarak işlev görürler. Bu dinamik çevre, olayların çokluğu nedeniyle belirsizlik yaratmakta ve geleceği öngörmeyi zorlaştırmaktadır. İşletmeler, bu belirsizlik ve değişimler karşısında sık sık beklenmeyen tehditlerle ya da fırsatlarla yüzleşmektedirler (Uysal, 2007: 33). Bir örgütün başarısı ve devamlılığı, çevresel tehdit ve fırsatları zamanında algılayıp bunlara uygun şekilde hareket etme yeteneğine bağlıdır. Bu tehdit ya da fırsatlar, organizasyonları kriz durumuna sürükleyebilir.

Krizlerin kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalar, bu krizlerin genellikle iki ana kategori altında incelendiğini ortaya koymaktadır: kurum dışından kaynaklanan çevresel faktörler ve kurumun içyapısından kaynaklanan yapısal sorunlar. Bu iki faktör, krizlerin oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Uysal, 2007: 33).

Organizasyonların krizlerle yüzleşme sebepleri arasında, etkili liderlik eksikliği, finansal kaynakların yanlış yönetimi, modern yönetim tekniklerinin kullanılmaması ve organizasyonun kendi iç hataları bulunmaktadır. Ayrıca, ideal boyutlardan sapmalar ve merkeziyetçi bir yönetim yapısına geçiş de krizlere yol açabilir. Doğal afetler, ülkenin ekonomik durumundaki kötüleşmeler, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve teknolojik ilerlemeler gibi dış faktörler de organizasyonların krizlerle karşılaşmasına sebep olabilir (Genç, 2004: 338).

Dış çevre faktörleri

İşletmelerin krizlere sürüklenmesinde dışsal etkenler önemli bir rol oynar. Bu etkenler, işletmelerin dış dünyaya açık yapısı nedeniyle sürekli değişen ve belirsiz bir çevrede faaliyet göstermelerine yol açar (Genç, 2004: 338). Krizler, bu belirsizlikten ve karmaşıklıktan beslenir. İşletmelerin dış çevre faktörlerine olan bağımlılığı, onların kontrolü dışında gelişen olaylardan etkilenmelerine neden olur. Bu nedenle, işletmelerin dış çevreyi sürekli izlemeleri ve teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve doğal çevre değişikliklerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu sürekli izleme ve uyum, işletmelerin kriz durumlarıyla başa çıkma yeteneklerini artırır ve

olası zararları en aza indirger (Genç, 2004: 338). Dış çevre faktörleri 7 alt başlık altında toplanır bu başlıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Genç, 2004: 338):

- Doğal felaketler
- Teknolojik yenilikler
- Genel ekonomik belirsizlikler
- Sosyokültürel faktörler
- Hukuksal ve politik düzenlemeler
- Uluslararası çevre faktörü
- Rekabet faktörü

Örgüt içi faktörler

Krizler, bir organizasyonun içyapısından ve yönetiminden kaynaklanan çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. İdeal boyutlardan sapma, merkeziyetçilik, hiyerarşik yapılar, etkin olmayan liderlik, mali yönetimdeki eksiklikler ve modern yönetim tekniklerinin uygulanmaması gibi faktörler, krizlere yol açabilir. Ayrıca, bu faktörlerin eksikliği de, kriz durumlarında organizasyonun direnç gösterme kapasitesini sınırlayabilir. Organizasyonun yapısı ve yönetim biçimi, krizlere yol açabilecek içsel faktörler arasında yer alır (Güneş & Beyazıt, 2010: 19). Geçmiş deneyimler, ayakta kalma süreleri, yapısal ve kültürel sorunlar, krizi öngörememe, yanlış karar alma, kararsızlık ve üst düzey yönetimin yetersizliği gibi etkenler, organizasyonun krizlere neden olan yapısını ve yönetim kalitesini yansıtır. Örgüt içi faktörleri 5 alt başlık altında toplamak mümkündür ve bu başlıkları şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2004: 339):

- Örgütsel yapı
- Üst yönetimin yetersizliği
- Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik
- Örgütün yaşam evresi
- Örgüt kültürü ve iklimi

Krize neden olan faktörleri genel olarak bu şekilde dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olarak 2 ana başlık ve onların alt başlıkları şeklinde sıralamak ve aktarmak mümkündür.

2.1.5. Kriz türleri

Araştırmacılar, kriz türlerini örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre, örgütsel yapı ve krizin kaynaklandığı sebeplere göre farklı kategorilere ayırmışlardır. Bunun yanı sıra, krizin yoğunluğu ve etki alanına göre de çeşitli kriz türleri belirlenmiştir (Gedikçi & Öndoğan, 2015: 39).

Kriz türleri, araştırmacılarca örgütlerin içinde bulundukları çevre, yapısal özellikler ve krizlerin ortaya çıkış sebeplerine göre çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Ayrıca, krizlerin şiddeti ve kapsamına göre de farklı türler tanımlanmıştır (Titiz & Çarıkçı, 204). Her krizin kendine özgü nitelikleri bulunduğu ve bu yüzden her birinin ayrı ayrı analiz edilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Krizlerin nedenlerine ve etkilerine bakıldığında, genellikle iki ana kriz türünden bahsedilir (Gedikçi & Öndoğan, 2015: 39):

- Aniden ortaya çıkan ve önceden herhangi bir işaret vermeyen krizler: Bu tür krizler çoğunlukla doğal felaketler sonucu meydana gelir.
- Yavaş yavaş gelişen ve belirtiler gösteren krizler: Bu tür krizler genellikle siyasi veya ekonomik faktörler nedeniyle oluşur ve uzun süreli olmaları sebebiyle daha yıkıcı olabilirler.

Aniden meydana gelen krizler, örgüt çalışanları, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, kamuoyu ve örgütün finansal durumu üzerinde olumsuz etkilere neden olan beklenmedik bozulmalar ve dengesizlikler yaratır (Gedikçi & Öndoğan, 2015: 39). Yavaş gelişen krizler ise, genellikle örgütün dışından veya içinden kaynaklanan ve çeşitli zamanlarda farklı işaretlerle kendini belli eden, analiz ve denetim teknikleri ile tespit edilebilen durumlardır. Her iki kriz türü de işletmenin faaliyetlerine zarar verebilir ve maliyetlere yol açabilir (Gedikçi & Öndoğan, 2015: 39).

Krizlerin çeşitleri, ortaya çıkış sebeplerine göre farklılık gösterir. Örneğin, doğal felaketler sonucu yaşanan seller, depremler, şiddetli rüzgârlar ve volkanik patlamalar gibi durumlar krizlere yol açabilir (Asunakutlu & Dirlik, 2014: 200).

Diğer yandan, kullanıcıların protestoları, iş yerlerindeki istifa dalgaları, çalışan grevleri, ekonomik sıkıntılar, rakip firmaların ele geçirme girişimleri, bilişim

sistemlerindeki aksaklıklar, teknolojik değişimler sonucu eskiyen veya bozulan makine parkurları ve yanlış hesaplamalar da krizlere neden olabilir (Asunakutlu & Dirlik, 2014: 200). Bu krizlerin bazıları insan hatalarından, bazıları ise doğal afetler veya diğer faktörlerden kaynaklanır.

Amerika'daki Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), krizleri dört ana kategori altında incelemiştir (Tutar, 2007: 53):

- Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler
- Mekanik sıkıntılardan kaynaklı krizler
- İnsan hatasından kaynaklı krizler
- Örgütsel/Yönetimsel sorunlardan kaynaklı krizler

2.1.6. Kriz süreci

Boin t'Hart, Stern ve Sundelius'un (2005) belirttiği gibi, kriz süreci üç ana aşamaya ayrılabilir: kulučka, başlangıç ve sonuç. Bu süreçte kamu yöneticilerinin yerine getirmesi gereken beş temel liderlik görevi bulunmakta olup, bu görevler aşağıda yer almaktadır (Putra, 2009: 152-177):

- Durumun farkına varmak: Krizin gelişimini anlamak ve tanımak.
- Karar verme: Krize müdahale için kritik kararlar almak ve uygulamak.
- Anlamlandırma: Kriz yönetimini politik iletişim olarak ele almak.
- Koordinasyon: Krize yanıt verirken koordinasyonu sağlamak.
- Öğrenme: Krizden ders çıkarabilmek.

Bu liderlik görevleri, kriz anında etkili bir yönetim ve hızlı bir toparlanma için kritik öneme sahiptir (Putra, 2009: 152-177).

Kriz sonrası dönemde örgütler, çeşitli zorluklarla yüzleşmektedir. Bu zorluklar arasında örgütün finansal kaynaklara erişiminin kısıtlanması, itibar ve pazar payının düşmesi, sermaye kaybı, çalışan kayıpları, örgütsel ilişkilerin bozulması ve tüketicilerden gelen negatif geri bildirimler bulunmaktadır (Gedikçi & Öndoğan, 2015: 39).

Kriz sürecinin evreleri konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Weitzel ve Jonsson'un modeline göre, bir düşüşün etkin bir şekilde yönetilememesi halinde kriz beş aşamadan oluşmaktadır (Quarantelli & Dynes, 1977: 23-49):

- Körlük aşaması: Krizin varlığının fark edilmediği dönem.
- Eylemsizlik: Krize karşı herhangi bir önlem alınmayan dönem
- Yanlış eylem: Krize yanıt olarak yanlış adımların atıldığı dönem.
- Kriz aşaması: Krizin en yoğun yaşandığı ve açıkça görüldüğü dönem.
- Sona erme aşaması: Krizin etkilerinin azaldığı ve sona erdiği dönem.

Krizler, işletmeler için kaçınılmaz olarak bazı zararlara yol açar ve bu zararların düzeltilmesi zaman alabilir. Yöneticilerin amacı, işletmenin bu zorlu dönemden olabildiğince az zararla çıkmasını sağlamaktır. Ancak, krizlerden tamamen kayıpsız çıkmak genellikle mümkün olmaz (Gültekin & Aba, 2011: 206).

2.1.7. Kriz yönetimi ve tanımı

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri tamamen ortadan kaldırmak yerine, onları etkin bir şekilde kontrol altına alabilmektir. Bu süreç, baskı altında doğru ve zamanında kararlar alabilme ve net düşünebilme yeteneğini gerektirir (Pearson & Clair, 1998: 59-76). Kriz yönetimi, bir organizasyonun esnekliğini artırarak, kriz anında gerekli kararları hızlı bir şekilde almasını sağlamayı hedefler.

Ancak, kriz yönetimi yalnızca karar verme süreciyle sınırlı değildir; aynı zamanda alınan kararların uygulanmasını da içerir (Lockwood, 2005). Kriz yönetiminin bir diğer önemli yönü, resmi ve siyasi otoritelerin krizlere karşı olan esneklik ve direnç seviyelerini değerlendirmek için kullanılmasıdır. Bu, kriz anında liderlik ve yönetim becerilerinin bir göstergesi olarak kabul edilir (McConnell & Stark, 2002: 664-681).

Kriz yönetimi, Lockwood ve Waugh & Streib gibi bazı araştırmacılar tarafından, deprem ve yangın gibi yıkıcı olaylara karşı etkili bir şekilde hazırlanmak ve müdahale etmek için yapılan çalışmalar olarak tanımlanır (Lockwood, 2005). Diğer araştırmacılar ise, kriz yönetimini; kamu kurumları, gönüllü ve özel

organizasyonların, kamuoyu ve medyanın ilgisini çeken olaylar karşısında, olay öncesi, anı ve sonrasında gerçekleştirilen hazırlık, kurtarma ve iyileştirme çabalarının toplamı olarak görürler (Boin vd, 2005; Smith, 2006: 54). Kriz yönetimi, kamu ve özel sektör arasındaki koordinasyonu, içsel ve dışsal iletişimi, etkin ve kolektif karar alma mekanizmalarını ve denetimi gerektirir. Bu tanımlar, kriz yönetiminin sadece acil durumlara müdahaleyi değil, aynı zamanda bu durumların yönetilmesi ve kontrol altına alınması için gerekli olan geniş kapsamlı stratejileri ve süreçleri de içerdiğini vurgular.

Kriz yönetimi, potansiyel krizlerin belirtilerini erken fark ederek, örgütün krize girmesini önleme veya ani kriz durumlarında örgütü minimum maliyet ve kayıpla kurtarma sürecidir (Sevim & Sürmeli, 2009: 151). Diğer bir tanımla, kriz yönetimi; işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimleri ve sinyalleri sürekli olarak izleyerek krizi öngörme, bu değişimleri analiz etme ve işletmenin sürdürülebilir performansını korumak için yeni duruma uyum sağlamasına yardımcı olacak stratejik planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini belirleme ve uygulama sürecidir (Sevim & Sürmeli, 2009: 151).

Kriz yönetimi, farklı yazarlar tarafından çeşitli yönleriyle tanımlanmıştır ve bu tanımlar kriz yönetiminin çok yönlü doğasını yansıtmaktadır. İşte bazı öne çıkan tanımlar:

- Kriz yönetimi, işletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası olarak tanımlanır. Bu tanım, kriz anında maliyetleri minimize etme ve işletmenin istikrarını koruma odaklıdır (Bakan, 2011: 238-239).
- Kriz yönetimi, krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir dizi etkinliği içeren bir süreçtir. Mitroff'un tanımı, kriz yönetiminin proaktif ve reaktif yönlerini kapsamlı bir şekilde ele alır (Özden, 2011: 49).
- Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Koçel, kriz yönetiminin sistematik ve metodik bir yaklaşım gerektirdiğini vurgular (Aksu & Deveci, 2009: 16-18).

Bu tanımlar, kriz yönetiminin sadece kriz anında değil, kriz öncesinde ve sonrasında da önemli olduğunu; planlama, organizasyon, koordinasyon ve uygulama gibi çeşitli aşamaları içerdiğini göstermektedir. Kriz yönetimi, aynı zamanda örgütün esnekliğini ve direncini artırmayı, olası krizlerden dersler çıkararak gelecekte daha iyi hazırlıklı olmayı hedefler.

2.1.8. Kriz yönetiminin önemi

Kriz yönetimi, şirketler ve organizasyonlar için kritik bir rol oynar, zira bu, beklenmeyen ve muhtemel zarar verici durumlara karşı proaktif bir yaklaşım geliştirmelerine imkân tanır (Zincir & Yazıcı, 2013: 69). İşte kriz yönetiminin kilit önem taşıyan bazı yönleri şunlardır (Zincir & Yazıcı, 2013: 69):

- Tahmin ve Önleme: Kriz yönetimi, organizasyonların olası tehlikeleri önceden belirleyebilmelerini ve bunlara karşı koruyucu adımlar atabilmelerini sağlar (Zincir & Yazıcı, 2013: 70).
- Hızlı Tepki: Kriz anlarında etkin bir şekilde müdahale edebilmek, muhtemel zararları minimize eder ve ilgili tarafların güvende kalmasına yardımcı olur (Zincir & Yazıcı, 2013: 70).
- İtibar Yönetimi: Kriz yönetimi, krizlerin yol açabileceği zararları sınırlayarak bir organizasyonun itibarını korumada önemli bir faktördür (Zincir & Yazıcı, 2013: 70).
- İyileşme ve Yeniden Yapılanma: Kriz sonrasında, zarar görmüş ilişkilerin ve itibarın onarılması süreci hayati önem taşır (Zincir & Yazıcı, 2013: 70).
- Devamlı İyileşme: Kriz yönetimi, organizasyonların sürekli olarak öğrenmelerini ve her krizi daha da güçlenerek atlattıklarını sağlar (Zincir & Yazıcı, 2013: 70).

Kriz yönetimi, acil durumlara müdahalenin ötesinde, organizasyonların bu tür olayları yönetebilmeleri ve kontrol altına alabilmeleri için gerekli olan stratejileri ve süreçleri de kapsar (Zincir & Yazıcı, 2013: 69). Bu sebeple, kriz yönetimi, herhangi bir organizasyonun stratejik planlama sürecinin temel bir unsuru olarak görülmelidir.

2.1.9. Kriz yönetiminin özellikleri

Kriz yönetimi, organizasyonların gelecekteki krizleri öngörme, farklı kriz türlerini tanıma ve bu durumlara karşı etkili önlemler geliştirme yeteneğini geliştirmeyi hedefler (Boztoprak, 2016: 2). Ayrıca, krizlerden öğrenme ve hızlı bir şekilde iyileşme ve adaptasyon yeteneklerini artırmayı amaçlar. İşte kriz yönetiminin bazı temel özellikleri şunlardır (Boztoprak, 2016: 2):

- Algılama ve Önleme: Kriz yönetimi, krizleri algılama ve önleme konusunda yöneticilerin kapasitelerini artırır. Krizlerin başarıyla önlenmesi, yöneticilerin bu durumları nasıl algıladıklarına bağlıdır.
- Süreklilik: Kriz yönetimi, sürekli bir süreçtir ve herhangi bir başlangıç veya bitiş noktası yoktur. Potansiyel krizler için hazırlanan planlar düzenli olarak test edilmeli ve güncellenmelidir.
- Özelleştirme: Kriz yönetimi, her krizin kendine has özelliklerine göre şekillendirilmelidir. Her krizin çözümü farklıdır ve bir kriz için işe yarayan bir yöntem başka bir krizde işe yaramayabilir.
- Başarı ve Ödül: Kriz yönetiminde başarı, yöneticilere büyük ödüller getirebilir. Başarıyla yönetilen krizler, yöneticilerin kendilerine olan güvenini ve morallerini artırabilir ve kariyerlerinde yeni bir döneme geçiş yapmalarını sağlayabilir.
- Zorluk ve Karmaşıklık: Kriz yönetimi, zorlu ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin hızlı bir çözümü beklenmemelidir; esneklik, yaratıcı düşünce, objektiflik, cesaret ve takım çalışması gerektirir.
- Kritik Faktörler: Kriz yönetiminde iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, planlama ve sistemlerin karmaşıklığı gibi faktörler önemlidir. Bu faktörler, organizasyonun kriz yönetim stratejisini belirler ve organizasyonun değerleri ve inançlarına göre krizlerin yönetilmesinde ve çözümünde kritik rol oynar.

Bu özellikler, kriz yönetiminin organizasyonlar için neden bu kadar önemli olduğunu ve krizlerle başa çıkabilmek için nasıl bir yapılandırma gerektiğini göstermektedir. Kriz yönetimi, organizasyonların stratejik planlama süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Zincir & Yazıcı, 2013: 69).

2.1.10. Kriz yönetimi süreci

Kriz yönetimi, çeşitli tanımlara ve evrelere sahip bir süreçtir. Örneğin, Petak bu süreci dört evrede ele alır: riski en aza indirme, hazırlık, normalleşme ve krize müdahale. İlk iki evre, krizin zararlarını minimize etmeyi amaçlarken, üçüncü evre toplumun eski düzenine kavuşmasını hedefler. Dördüncü ve son evrede ise, ikincil hasarların önlenmesi ve iyileştirme sürecindeki engellerin üstesinden gelinmesi amaçlanır (Adubato, 2008: 89).

Fink, kriz yönetimini ön belirti, akut, kronik ve çözüm olmak üzere dört aşamada tanımlar. İlk aşama, yaklaşan krizin işaretlerini algılama aşamasıdır. İkinci aşama, krizin patlak verdiği ve zararın ortaya çıktığı akut evredir. Üçüncü aşama, krizin devam ettiği kronik evreyi ifade ederken, dördüncü aşama olan çözüm, krizin sona erdirilmesini hedefler (Akdağ, 2002: 78).

Augustine, kriz yönetimini altı aşamada inceler: krizden kaçınma, kriz yönetimine hazırlık, krizi teşhis etme, krizi kontrol altına alma, krizi çözme ve krizden faydalanma (Akgöl, 2010: 47).

Burnett, kriz yönetim sürecini zorlaştıran dört ana faktörü tanımlar: zaman baskısı, kontrol unsurları, tehdit seviyesi ve müdahale seçeneklerinin sınırlılığı. Bu faktörlerin üstesinden gelmek için yapılan aktiviteler, kriz yönetiminin temelini oluşturur (Adubato, 2008: 89).

Boin't Hart, Stern ve Sundelius, kriz yönetimini beş temel liderlik fonksiyonu üzerine kurarlar: sezgi, karar verme, anlamlandırma, sonlandırma ve öğrenme (Adubato, 2008). Coombs ise kriz yönetim sürecini üç ana bölüme ayırır (Alexander, 2005: 158-175):

1. Kriz Öncesi Süreç: Bu evre, krizin erkenden tespit edilmesi, önlenmesi ve krize karşı hazırlıkların yapılması gibi, kriz ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilmesi gereken eylemleri kapsar.
2. İkinci Aşama: Krizin tanımlanması, kontrol altına alınması, bilgi ve veri yayılımı, ilgili taraflarla iletişim, mesaj oluşturma ve imaj yönetimi gibi, krizle mücadele etmek için gerekli olan fonksiyonları içerir.

3. Kriz Sonrası Aşama: Bu aşama, krizin sona erdiği ve sonrasında gerçekleşir. Krize müdahale stratejilerinin değerlendirildiği, eleştirildiği ve geleceğe yönelik derslerin çıkarıldığı süreci ifade eder (Alexander, 2005: 158-175).

2.1.11. Kriz yönetimi yaklaşımları

Kriz yönetimi, olası kriz belirtileri fark edildiğinde veya hissedildiğinde, kriz durumunun tamamen önlenmesini hedefler. İdeal olarak, bir işletme kriz durumlarına girmemeyi hedeflemelidir. Ancak, tüm önlemlere rağmen bir krize girilirse, krizden minimum zararla çıkabilmek için gerekli stratejiler belirlenip uygulanmalıdır. Krizle başa çıkma yöntemleri geliştirilerek, krizi çözme yaklaşımı benimsenmelidir (Tekin, 2012, erişim tarihi: 16.07.2017). Bu bağlamda, işletmeler kriz yönetimi süreçlerinde iki ana yaklaşımı takip edebilir: krizden kaçınma ve krizi çözme (Tekin, 2012, erişim tarihi: 16.07.2017).

Krizden kaçınma yaklaşımı

Bu strateji, istenmeyen durumları azaltma veya bu durumlardan kaçınma taktiklerini içerir (Demirtaş, 2000: 353-373). Her ne kadar her zaman ideal sonuçlar vermese de, özellikle riskli krizlerde işletmenin istikrarını korumaya yardımcı olur. Fırsat yaratan krizlerde ise, bu yaklaşım alternatif kayıplara yol açabilir. Krizden kaçınmak için, etkili ve sürekli dış ve iç analizler yapan, dinamik bir yönetim ve organizasyon yapısına ihtiyaç vardır (Demirtaş, 2000: 353-373).

Krizi çözme yaklaşımı

Krizler genellikle istenmeyen durumlar olsa da, değişim ve gelişim için yönetim üzerinde baskı oluşturabilir ve işletme yöneticilerine işletmenin zayıf yönlerini gösterme fırsatı sunabilir (Demirtaş, 2000: 353-373). Etkili kriz yönetimi politikaları uygulayarak, krizi işletme için faydalı bir hale getirmek mümkündür. Krizi çözme yaklaşımı, kriz öncesi durumu tahmin etme ve sorunları çözmek için uygun zamanda harekete geçme yeteneğine bağlıdır. Kriz öncesi belirtileri algılayacak planlar ve sistemler geliştirilmeli, kriz anında doğru tespitler yapılmalı ve kesin bir yaklaşımla krize müdahale edilmelidir (Demirtaş, 2000: 353-373). Ayrıca,

farklı seviyelerdeki çalışanlara roller verilerek, hızlı karar alma süreçleri için bilgi toplama sistemli hale getirilmeli ve zaman baskısının önemi vurgulanmalıdır.

Her iki yaklaşım da, kriz öncesi, sırası ve sonrasında uygulanabilir stratejiler ve eylemler geliştirmeyi içerir. Kriz öncesi aşamada, risk değerlendirmesi ve önleyici planlama yapılır. Kriz sırasında, hızlı ve etkili müdahale ile zararın sınırlandırılması amaçlanır. Kriz sonrasında ise, yaşanan olaydan dersler çıkarılarak gelecekteki kriz yönetimi uygulamaları için iyileştirmeler yapılır (Zincir & Yazıcı, 2013: 72).

Çalışmamızın bu bölümünde kavramsal çerçeve ana başlığı altında ‘Kriz ve Kriz Yönetimi’ incelenmiş olup bu minvalde kriz kavramının tanımı, önemi özellikleri, krize neden olan faktörler, kriz türleri, yönetimi, süreci ve kriz yönetiminin yaklaşımları ele alınmıştır. Önümüzdeki bölümde kavramsal çerçevenin ikinci başlığı olan ‘Liderlik ve Karizmatik Liderlik Tarzı’ incelenecek olup çalışma bu bağlamda devam edecektir.

2.2. Liderlik ve Karizmatik Liderlik Tarzı

Liderlik, bireylerin veya grupların belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için etkileme, yönlendirme ve yönetme sürecidir. Liderlik, sadece bir pozisyon veya unvan değil, aynı zamanda bir etki sürecidir (Gül, 2003: 22). Etkili liderler, vizyonlarını paylaşarak, insanları bu vizyona inandırarak ve onları bu doğrultuda harekete geçirerek değişimi yönlendirirler (Gül, 2003: 87).

Karizmatik liderlik ise, liderin kişisel çekiciliği ve etkileyciliği ile takipçilerini motive edip ilham verdiği bir liderlik tarzıdır (Kocatürk, 2007: 22-31). Karizmatik liderler, güçlü iletişim becerileri, empati yeteneği ve tutkulu bir vizyon sahibi olma gibi özelliklerle tanınırlar. Bu liderler, takipçileriyle güçlü bir duygusal bağ kurar ve onları ortak bir hedef etrafında birleştirirler (Kocatürk, 2007: 22-31).

Karizmatik liderler genellikle şu özelliklere sahiptir (Antonakis, 2012: 256-288):

- Doğal Çekicilik ve Etkileyicilik: Karizmatik liderler, kendilerine özgü bir çekiciliğe ve etkileyiciliğe sahiptirler. Bu, liderin varlığı ve iletişim tarzıyla kendini gösterir.
- Misyon Sahibi Olma: Karizmatik liderler, büyük ve ilham verici bir misyon sahiptirler. Bu misyon, liderin takipçilere yönelik hedeflerini net bir şekilde belirlemesini ve onları bu hedeflere ulaşmaya teşvik etmesini sağlar.
- İletişim Becerileri ve İlham Verme: Karizmatik liderler, güçlü iletişim becerilerine sahiptirler. İlham verici konuşmaları ve etkili iletişim tarzlarıyla, takipçilerini motive ederler ve onları hedeflere doğru yönlendirirler.
- Empati Yeteneği ve Takım Motivasyonu: Karizmatik liderler, takım üyeleriyle güçlü bir duygusal bağ kurarlar. Empati yetenekleri sayesinde, takım üyelerinin duygularını anlar ve onları destekler.

Karizmatik liderlik, liderin kişisel özelliklerinin ve vizyonunun, toplumları değiştirmek ve ileriye taşımak için bir güç olarak kullanılmasını temsil eder. Ancak, bu liderlik tarzının zorlukları da vardır (Öztop, 2008: 88-92). Karizmatik liderlerin etkisi altında, takipçiler eleştirel düşünmeyi azaltabilir ve liderin kararlarına aşırı bağlılık gösterebilirler. Bu nedenle, karizmatik liderlik, dengeli ve etik bir yaklaşımla uygulanmalıdır (Öztop, 2008: 88-92).

Liderlik ve karizmatik liderlik, insanları etkileme ve yönlendirme konusunda önemli roller oynar (Juurikkala, 2012: 4-15). Bu tarzlar, bireylerin ve toplumların gelişimine katkıda bulunabilir ve pozitif değişimlere yol açabilir.

Toplumların liderlere en çok ihtiyaç duydukları durumlar genellikle ekonomik kriz, savaş ve kaos yaşanan dönemlerdir. İnsanlar kriz durumlarında kendilerini bir arada tutacak ve yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Tarihte yaşanan savaşlara bakıldığında karizmatik liderlerin genellikle savaşlarda ve olağanüstü durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi karizmatik liderler ülkelerinde yaşanan savaşlarda ortaya çıkmıştır (Gül & Aykanat, 2012: 18-19).

2.2.1. Liderlik ile liderin tanımı ve önemi

İnsanlar, sosyal varlıklar olarak, sadece topluluklar halinde yaşamakla kalmaz, aynı zamanda belirli hedeflere ulaşmalarını sağlayacak liderlere de ihtiyaç duyarlar. Bireyler, bazen belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için başkalarının yardımına başvurabilirler (Eren, 2008: 431). Her ne kadar her birey özgün bir yapıya sahip olsa da, ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelip grup olarak hareket etmeleri bazen kaçınılmazdır (Eren, 2008: 431).

Sosyal yaşamın temel özelliklerinden biri, birlikte hareket etmek ve takım ruhuyla çaba sarf etmektir. Bu süreçte, liderlere olan ihtiyaç ortaya çıkar. Liderler, toplumların kültürel değerlerini derinlemesine bilmeli ve bir araya gelmiş insanları yöneterek, onları amaçlarına ulaşmaları için motive etmeli ve cesaretlendirmelidir (Eren, 2008: 431).

Lider, bir araya gelmiş bireyleri belirledikleri hedefler doğrultusunda yönlendiren ve onların ortak hareket etmelerini sağlayan kişidir. Liderlik, belirli koşullar altında, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireylerin veya grupların davranış ve düşüncelerini etkileme ve yönlendirme sanatıdır (Şahin, Taşpınar, Eryeşil & Örselli, 2015: 7).

Liderlik terimi, İngilizce kökenli olup, “lead” fiilinden türemiştir. Bu bağlamda, liderlik; yol gösterme, kılavuzluk etme, öncülük etme ve rehberlik yapma gibi anlamlarda kullanılır (Şahin, Taşpınar, Eryeşil & Örselli, 2015: 7).

“Leader” kelimesi ise rehber, kılavuz, önder, baş ve lider gibi anlamlara gelir. Türkçede liderlik kavramının karşılığı olarak önerilen “önderlik” kelimesi yerine, ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmüş ve kullanılmıştır (Şahin, Taşpınar, Eryeşil & Örselli, 2015: 7).

Liderlikle ilgili tartışmalar, yirminci yüzyıldan önce de sıkça gündeme gelmiştir. Ancak yirminci yüzyıl ve sonrasında liderlik üzerine daha kapsamlı çalışmalar yapılmış ve liderlerin güçlü ve karizmatik olmalarının önemi daha fazla vurgulanmıştır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009: 122).

Liderlik, grupları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirme yeteneği ve bu süreçteki etkileri ile ilgili kapsamlı bir konudur. Liderler, güven verici olmalı, işi ve yönetim fonksiyonlarını iyi bilmeli, kültürel değerleri ve değişimi yönetebilmelidir. Literatürde liderlik, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009: 122).

Örneğin, Burns liderliği, insanları ekonomik ve politik güç kullanarak harekete geçirme olarak tanımlarken (Tekin, 2012: 11).

Eren liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayıp harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak görür (Eraslan, 2017: 5).

Liderlik, aynı zamanda, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümü olarak tanımlanabilir. İletişim sürecinde yaşanan ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kişiler arası etkileşimi içeren bir süreçtir (Zel, 2001: 90). Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürmek liderliğin temel unsurlarındandır.

Block ise liderliği, çok taraflı bir etkileşim süreci ve iknaya dayalı davranışlar içeren, takipçilerin aktif katılımcı olduğu ve değişim ile dönüşümü hedefleyen bir süreç olarak açıklar (Tekin, 2012: 11).

Liderlik, sadece bir grup insanı yönlendirmekten daha fazlasını ifade eder; aynı zamanda, bireylerin ve grupların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olmak için gerekli olan etkileşim ve iletişim becerilerini de kapsar (Eraslan, 2017: 5). Liderler, belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileyerek yönlendirirler (Eraslan, 2017: 5).

Bu süreçte, liderlerin otorite kullanımı ve itaat ettirme gücü, etkileme yetenekleriyle birleşerek, grup üyelerinin güvenini ve saygısını kazanmalarını sağlar. Liderlik ve kişilik, iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan unsurlardır; güçlü bir liderlik, bireylerin karşılıklı güven ve anlayış temelinde bir araya gelmelerini ve ortak hedeflere doğru ilerlemelerini sağlar (Eraslan, 2017: 6).

Liderlik, aynı zamanda, bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan etkileme ve yönlendirme sürecidir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009: 122). Bu süreç, belirli koşullar altında ve kişisel veya grup amaçları gözetilerek gerçekleştirilir. Liderlik, başkalarını etkileme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir ve bu, otorite kullanımı ve itaat ettirme gücü ile yakından bağlantılıdır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009: 123).

Liderlik ve kişilik, birbirinden ayrılamayan ve bir bütün olarak ele alınması gereken kavramlardır (Eren, 2008: 432). Güçlü bir liderlik, sağlam kişilik yapılarına dayanır ve karşılıklı güven, saygı ve anlayış temelinde kurulan ilişkiler aracılığıyla insanları etkileyip, grupları uygun bir şekilde harekete geçirip yönlendirebilir (Eren, 2008: 433).

2.2.2. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar

Yöneticilik, genellikle işlerin günlük yürütülmesi, planlama, bütçeleme, organizasyon ve problem çözme gibi yönetim fonksiyonlarını içerir. Yöneticiler, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı, takımları organize etmeyi ve iş süreçlerini denetlemeyi amaçlar (Demir, Yılmaz, 2010: 131). Onlar, kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır ve örgütsel yapı içinde işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlar (Demir, Yılmaz, 2010: 131).

Liderlik ise, insanları ilham vererek ve motive ederek etkileme sanatıdır. Liderler, vizyoner düşünceye sahip olup, takipçilerini yeni fikirler ve yaklaşımlarla tanıştırır ve onları bu vizyon doğrultusunda harekete geçirir (Baltaş, 2001: 109). Liderlik, etkileşim ve iletişim becerileri gerektirir ve genellikle değişim yönetimi ile ilişkilendirilir. Liderler, mevcut durumu sorgular ve daha iyi bir gelecek yaratma arayışı içinde olur (Baltaş, 2001: 109).

Özetle, yöneticilik mevcut sistem içinde işleri yürütmekle ilgilenirken, liderlik daha çok geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşma üzerine odaklanır (Baltaş, 2001: 109). Yöneticilik, işlerin bugün nasıl yapıldığına odaklanırken, liderlik, işlerin yarın nasıl yapılması gerektiğine odaklanır ve bu süreçte insanları bu yeni yön doğrultusunda harekete geçirir. Liderlik ve

yöneticilik arasındaki farklar, iş dünyasında ve akademik literatürde sıkça tartışılan konulardandır. Warren Bennis ve Abraham Zaleznik gibi düşünürler, bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ve her birinin özgün değerler taşıdığını vurgularlar (Koçyiğit, 2017: 12). Bennis'e göre, yöneticilik daha çok işleri yürütme, uygulama ve sorumluluk alma ile ilgilidir. Liderlik ise, etkileme, vizyon belirleme ve insanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirme sanatıdır (Koçyiğit, 2017: 12). Yöneticiler, işleri doğru yapma konusunda odaklanırken; liderler, doğru işleri yapma konusunda öncülük ederler (Isabel, 1993: 282). Bu ayrım, hem geleceğe yönelik kararlar alınmasında hem de günlük işlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde kendini gösterir. Zaleznik ise, yöneticilerin rutin işleri tekrar etme eğiliminde olduklarını, liderlerin ise yenilikçi ve değişimi teşvik eden kişiler olduğunu belirtir. İyi bir lider aynı zamanda yönetici olabilir, ancak her yönetici lider olarak kabul edilemez (Isabel, 1993: 282). Bütün bu açıklamalardan özetle anlaşılıyor ki: liderlik ve yöneticilik, örgütsel yapı içinde farklı rolleri ve etkileri olan iki ayrı kavramdır. Yöneticilik, genellikle resmi bir makam ve statü gerektirirken, liderlik kişisel özellikler, etkileme kabiliyeti ve duruma uyum sağlama yeteneği ile ilişkilidir. Her yönetici otomatik olarak bir lider değildir; liderlik, örgütün her seviyesinde, resmi bir unvana sahip olmaksızın sergilenebilir (Erdem & Dikici, 2009: 203).

Liderler, kişisel karizmaları ve vizyonları ile diğerlerini etkileyebilir, onlara ilham verebilir ve değişime öncülük edebilir (Erdem & Dikici, 2009: 203). İdeal olarak, yönetim kademesindeki herkesin liderlik niteliklerine sahip olması ve etkili bir şekilde başkalarına yön gösterebilmesi beklenir (Erdem & Dikici, 2009: 204).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farklılıkları özetleyen bilgiler Tablo1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

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

Kaynak: (Erdem & Dikici, 2009: 204).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı anlamlara sahip olup liderlerin, yöneticilerin sahip olduğu özelliklerinin birçoğunu içinde barındırdığını ve daha kapsamlı, yenilikçi, bireysellikten uzak, karizmatik ve güçlü özellikleri ile ayrıştığını farklı başlıklarda olduğu anlaşılabılır.

2.2.3. Liderlikle ilişkili yaklaşımlar

Davranış bilimlerinde liderlik, araştırmacıların bağlı olduğu düzen, liderliğe olan bakış açıları ve inceleme yapılan dönemin özellikleri gibi etkenlerin altında şekillenen bir konudur (Yiğit & Yazarkan, 2014: 72). Bu çeşitlilik, literatürde birçok liderlik tanımının ve yaklaşımının var olmasına yol açmıştır. Her yeni bakış açısı, liderliği farklı bir perspektiften ele alan yeni bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Klasik yaklaşımlar olan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı, liderliğe sınırlı bir bakış açısı sundukları için eleştirilmiştir. Bu yaklaşımlara göre, liderler belirli özelliklere sahip olmaları sayesinde izleyicilerinden ayrılırlar ve onlar üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptirler (Barutçugil, 2014: 76).

İnsanlık tarihi boyunca sosyal gruplar içinde iletişim kuran insanlar arasında liderler her zaman var olmuş, ancak liderlik anlamı zaman içinde evrilmiştir (Barutçugil, 2014: 76). Liderliği açıklamak için kullanılan yaklaşımlar genellikle özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir (Özer, 2019: 43).

Örgütlerin başarıya ulaşmasında etkili olan liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Liderlik sürecinde, liderin kişisel özelliklerinin önemi kabul edilirken, bu özelliklerin tek başına yeterli olmadığı ve değişen koşullar ile durumların hem liderlik sürecini hem de liderlik tarzını etkilediği anlaşılmaktadır (Özer, 2019: 43). Jiang'ın 2014 yılında gerçekleştirdiği alan yazın taraması, tarihsel süreçte belirlenen liderlik tarzları ve özellikleri hakkında kapsamlı bir tablo sunmaktadır (Jiang, 2014: 51-55).

Liderlik tarz ve özelliklerinin tarihsel gelişimi Tablo 2 yardımıyla aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2. Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Gelişimi

	Yaklaşım	Tarihler	Ana Düşünce	Liderlik Tarzı
Geleneksel Liderlik Yaklaşımı	Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1930-1940	Liderler Üstün Özellikler İle Doğarlar	Tanımlı Değil
	Davranışal Yaklaşım	1940-1960	Liderlik Özellikleri Sonradan Öğrenilebilir.	Özgürlükçü Demokratik Otokratik Bürokratik
	Durumsal Yaklaşımlar	1960'lar ve sonrası	Farklı Durumlarda Liderlik Tarzlarının Bulunması	Direktif Destekleyici Katılımcı Başarı odaklı
Modern Liderlik Yaklaşımı	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	1980-1990	Liderlik Tarzları Sürecin Durumuna ve İlişkilere Göre Tanımlanmaktadır.	İşlemsel Dönüşümcü Özgürlükçü
	Duygusal Zeka yaklaşımı	1990'lar ve sonrası	Liderlerin Duygusal Zekası, Astların Performansını Daha Çok Etkilemektedir.	Vizyoner Koçluk Yakınlık Demokratik
	Tam Kapsamlı Liderlik Yaklaşımı	2000 ve sonrası	Liderin kişisel özellikleri nitelik ve becerilerini kapsamlı şekilde etkiler.	Merak uyandıran Kapsamlı Hedef odaklı

Kaynak: (Jiang, 2014: 52).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere liderlik tarz ve özelliklerinin tarihsel gelişimi incelenmiştir; Liderlik özelliklerinin tarihsel gelişimi 2 ana başlık halinde incelenmiştir. Geleneksel liderlik tarzının 3, modern liderlik tarzının 3 alt başlığı olduğu, geleneksel liderlik yaklaşımının benimsendiği dönemde liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu düşüncesinin yaygın olduğu ve günümüze kadar bu düşüncenin güncellenerek farklı durumlarda farklı şekillerde liderlik tarzlarının oluşabileceğine dönüştüğü, modern yaklaşımların ise liderin bireysel özellikleri ve gelişimi ile daha çok ilgilendiği anlaşılmaktadır.

Geleneksel liderlik yaklaşımları

Liderlik, 1900 ile 1970 yılları arasında yoğun bir şekilde incelenmiş ve bu dönemde yapılan çalışmalar geleneksel liderlik yaklaşımları kategorisinde

değerlendirilmiştir. Yirminci yüzyıl boyunca, liderliği anlamaya yönelik çabalar farklı disiplinlerde birçok araştırmaya ilham vermiş ve bu da çeşitli liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Ekşili, 2019: 26). Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Son yıllarda ise, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Ekşili, 2019: 26).

Özellikler yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri, Özellikler Yaklaşımı olarak bilinir. Bu yaklaşım, liderlerin doğuştan belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini savunur. Liderlerin, fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklı olmaları beklenir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Özellikler Yaklaşımı, liderliğin etkinliğinin, liderin bireysel niteliklerine bağlı olduğunu öne süren bir kuramdır. Bu kurama göre, liderin özellikleri, liderlik sürecinin başarısını belirleyen temel faktörlerdir. Liderlerin, izleyenlerinden farklı olan özellikleri belirlemek için yapılan araştırmalarda, liderlerin sahip olduğu bazı özellikler öne çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Bu özellikler arasında liderlerin karar verme becerisi, iletişim yeteneği, özgüven, vizyon sahibi olma, etkileme gücü ve takım çalışmasına yatkınlık gibi unsurlar bulunmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, bu özelliklerin liderlik etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Hamarat, 2010: 21-22). Liderlik özelliklerinin doğuştan mı geldiği yoksa zamanla mı kazanıldığı konusu ise liderlik teorileri arasında tartışılan bir konudur (Hamarat, 2010: 21-22).

Özellikler yaklaşımı üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin kişilik özelliklerini ve liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığını sorguladığını belirlemiştir (Koçel, 2005: 587).

Özellikler yaklaşımını araştıran araştırmacılar, liderlikle ilgili şu sorulara cevap aramaktadırlar (Koçel, 2005: 587):

- Hangi kişilik özellikleri liderleri tanımlar?
- Liderlik yetenekleri bireylerle doğar mı?
- Yoksa liderlik becerileri zamanla ve tecrübeyle mi gelişir?

Liderlik özellikleri yaklaşımı kapsamında, bir bireyin lider olarak tanınmasının ve grubun yöneticisi olarak kabul edilmesinin temelinde, o kişinin sahip olduğu özgün özellikler yatar (Koçel, 2005: 588). Bu özellikler, lideri diğer grup üyelerinden farklı kılar. Bu bakış açısı, liderlerin kişilik özelliklerinin analizine dayanır ve hem başarılı hem de başarısız liderlerin özelliklerini karşılaştırmayı içerir (Aksel, 2010: 34).

Liderlik özellikleri yaklaşımına yönelik eleştiriler, bu teorinin liderleri tanımlamada yeterince tutarlı olmadığını ve fiziksel özelliklere aşırı vurgu yaptığını belirtir (Güney, 2001: 288; Koçel, 2005: 587).

Liderlik Özellikleri Yaklaşımının Eleştirileri:

- Liderlik özellikleri tanımlanırken, çeşitli sektörler ve pozisyonlar göz önünde bulundurulduğunda, yüzlerce farklı özellik ortaya çıkmış ve bu durum, liderlik özelliklerinin evrensel bir setini belirlemede zorluklara yol açmıştır.
- Fiziksel özelliklerin liderlik başarısında önemli bir rol oynadığına dair yaygın bir inanış olmasına rağmen, tarihte etkili liderlerin çoğunun bu özellikleri taşımadığı görülmüştür. Örneğin, M. Kemal Atatürk, Napolyon, Mussolini ve Hitler gibi tarihi figürlerin boyunun kısa olması, fiziksel özelliklerin liderlik başarısı için kesin bir gösterge olmadığını göstermektedir (Aksel, 2010: 33-61).
- Liderlik özellikleri yaklaşımını savunan teorisyenler arasında bile, hangi özelliklerin liderlik için en önemli olduğu konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu, yaklaşımın liderlik başarısını tahmin etmede sınırlı olduğunu göstermektedir.
- Ayrıca, liderlerin başarısının, kişisel özelliklerden ziyade, örgüt kültürleri ve toplumsal değerler gibi faktörlerle daha yakından ilişkili olduğu savunulmuştur. Bu, her liderin her örgüt veya toplumda aynı etkiyi yaratamayacağı anlamına gelir.

Özellikler yaklaşımı kapsamında lider özelliklerinin kapsamını aşağıda yer alan Tablo 3 yardımı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

Genel Özellik Grubu	Alt Özellikleri
Kişilik Özellikleri	• Yaratıcılık • Açıkgozluluk • Dürüstlük • Etiksel davranış • Güven verme • Kendine güven (öz güven) • Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	• Enerjik olma • Fiziki görünüm • Boy • Kilo • Yaş • Cinsiyet
Yeteneksel Özellikler	• Zeki olma • Yargılama • Bilgi sahibi olma • Akıcı konuşma • Kesinlik
İşe İlişkin Özellikler	• Başarı güdüsü • İleride olma arzusu • Sorumluluk alabilme • Göreve dönüklük • Amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme
Sosyal Özellikler	• İşbirliği yeteneği • Prestij • Popüler ve sosyal olma • Kişiler arası iletişim • Sosyal katılım • Kültür düzeyi • Diplomasi • Hitabet yeteneği

Kaynak: (Güney, 2001:288-289; Yeşil, 2013: 80-81).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; özellikler yaklaşımı kişilik, fiziksel, yeteneksel, işe ilişkin ve sosyal olmak üzere 5 ana başlığa ayrılmakta ve içerisinde ayrı özellikleri barındırmaktadır. Liderliği bireyin sahip olduğu özelliklere dayandıran bu yaklaşıma ilişkin oluşturulan bu tablo farklı özelliklerin oluşturduğu bir bütündür.

Liderlik özellikleri yaklaşımına yönelik eleştiriler ve bu yaklaşımın liderlik anlayışını tam olarak açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları farklı boyutlara yönlendirmiştir. Bu bağlamda, liderin sadece kişisel özellikleri değil, aynı zamanda

takipçilerinin özellikleri ve liderin davranışları da liderlik sürecinde önemli hale gelmiştir (Aksel, 2010: 33-61).

- Liderlik özellikleri yaklaşımının eleştirilmesi ve liderlik kavramının bu yaklaşımla tam olarak açıklanamaması, araştırmacıları liderin kişisel özelliklerinin ötesine geçmeye teşvik etmiştir (Aksel, 2010: 33-61).

- Araştırmacılar, liderlik sürecinde liderin takipçilerinin özellikleri ve liderin davranışları gibi faktörlerin de önemli olduğunu keşfetmişlerdir (Aksel, 2010: 35).

- Bu yeni perspektif, liderlik etkinliğinin sadece liderin kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda lider-takipçi etkileşimine ve liderin duruma uygun davranışlarına da bağlı olduğunu vurgular (Aksel, 2010: 33-61).

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların geniş bir perspektife sahip olduğunu ve liderlik özellikleri yaklaşımının ötesindeki faktörleri de dikkate aldığını göstermektedir (Aksel, 2010: 33-61).

Davranışsal yaklaşım

Liderlik özellikleri üzerine yapılan araştırmaların, liderler arasında genel bir özellik setinin tutarlı olmadığını ortaya koyması, 1940-1960 yılları arasında liderlik çalışmalarının odak noktasını liderlerin davranışlarına kaydırmıştır (Küçüközkan, 2015: 86-115). Davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkışını detaylandıran araştırmalar liderlik özellikleri üzerine yapılan geniş çaplı araştırmalar, liderlerin her birinin farklı özelliklere sahip olduğunu göstermiştir (Küçüközkan, 2015: 86-115). Bu durum, liderlik özellikleri yaklaşımının evrensel bir model sunmada yetersiz kaldığını ortaya çıkarmıştır.

- Bu bulgular ışığında, 1940-1960 yılları arasında liderlik araştırmaları, liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade davranışlarına odaklanmıştır (Küçüközkan, 2015: 86-115). Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlik özellikleri yaklaşımının sınırlılıklarını aşmak ve liderliğin daha etkin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Davranışsal liderlik teorisinin liderlik sürecini anlamaya yönelik yaklaşımı, liderin bireysel özelliklerinden ziyade, liderin davranışları ve takipçileriyle olan ilişkisinin liderlik başarısında belirleyici olduğunu vurgular (Hamarat, 2010: 21-22).

Davranışsal liderlik teorisinin perspektifi, Liderlik başarısı, bireysel özelliklerden çok, liderin takipçileriyle kurduğu etkileşim ve gösterdiği davranışlarla ölçülür. Araştırmalar, liderin iletişim becerileri, yetki devretme kapasitesi, planlama ve kontrol gibi davranışlarının, başarıyı etkileyen temel faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Hamarat, 2010: 21-22).

Teori, liderlik davranışlarını iki ana kategoriye ayırır: Görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik. Davranışsal liderlik teorisinin gelişiminde yapılan çalışmalar, çeşitli liderlik davranışlarını tanımlamış ve bu davranışları liderlik tarzları olarak sınıflandırmıştır. Araştırmacılar, liderlikte göreve dönük ve insana dönük olmak üzere iki temel liderlik biçimini belirlemişlerdir (Aksel, 2010: 33-61).

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderlerin etkinliği, bireysel özelliklerden ziyade, gösterdikleri davranışlar ve takipçileriyle olan ilişkileri ile belirlenir (Küçüközkan, 2015: 88).

Davranışsal Liderlik Teorisinin Araştırma Soruları şunlardır (Küçüközkan, 2015: 86-115):

- Etkili ve etkisiz liderler hangi davranışsal özellikleri sergiler?
- Liderlik davranışları, etkin liderlikle nasıl entegre edilebilir?
- Etkin bir lider olmak için liderlerin izlemesi gereken yol nedir?

Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarının Araştırmaları şunlardır (Küçüközkan, 2015: 86-115):

- Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan liderlik çalışmaları,
 - Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi,
 - McGregor'un X ve Y Teorileri.

Bu araştırmalar, liderlik tarzlarının çeşitliliğini ve bu tarzların etkinliğini incelemiştir. Liderlik davranışları üzerine yapılan bu çalışmalar, liderlik teorisinde önemli bir dönüm noktası olmuş ve liderlik eğitimi ve uygulamalarında yeni yollar açmıştır (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Durumsallık yaklaşımı

1960'ların sonundan 1980'li yıllara kadar olan dönemde geliştirilen durumsallık yaklaşımı, liderlik özellikleri ve davranışlarının belirli durumlar altında nasıl etkili olabileceğini incelemiştir. Bu yaklaşım liderlik tarzlarının duruma, yere, zamana ve hatta yaşanan kriz dönemlerine veya örgütün hedeflerine göre şekillenebileceğini ve farklılaşabileceğini ne sürer (Köseoğlu, 2019: 71-83).

Bu, liderlerin değişmez davranış özelliklerine sahip olmak yerine, koşullara, gruba ve kişisel özelliklere göre farklılaşabilen davranışlar sergilemesi gerektiğini savunan bir görüştür (Köseoğlu, 2019: 71-83). Durumsallık yaklaşımını benimseyen çalışmalar, en iyi tek bir liderlik davranışı veya tarzı yerine, o durum için en etkin olacak liderlik davranışının uygulanması gerektiğini vurgular (Alioğulları, 2019: 17). Bu yaklaşım, liderliğin esnek ve duruma duyarlı olmasının önemini vurgular ve liderlerin çeşitli durumlar ve zorluklar karşısında nasıl adapte olabileceklerini anlamalarına yardımcı olur (Alioğulları, 2019: 17).

Durumsallık yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, etkili liderliğin sabit davranış özelliklerinden ziyade, değişen koşullara, grup dinamiklerine ve kişisel özelliklere uyum sağlayabilen esnek davranışlar sergileyen liderlerde olduğunu vurgularlar. Bu yaklaşım, liderlikte “tek boyutlu yaklaşım” yerine, duruma göre en uygun liderlik tarzının belirlenip uygulanmasının önemini ortaya koyar (Alioğulları, 2019: 18). Yani, liderlerin her durumda aynı davranışları göstermek yerine, o anki özel koşullara, takımın ihtiyaçlarına ve bireysel farklılıklara göre liderlik tarzlarını değiştirebilmeleri gerektiğini savunur. Bu, liderlerin sadece kendi özelliklerine değil, aynı zamanda etkileşimde bulundukları insanların ve karşılaştıkları durumların özelliklerine de duyarlı olmaları gerektiği anlamına gelir (Alioğulları, 2019: 18). Bu şekilde, liderlerin her türlü duruma karşı esnek ve uyumlu bir yaklaşım sergileyebilmeleri mümkün olur.

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli gibi liderlik teorileri, durumsallık yaklaşımlarının önemli örnekleri arasında sayılabilir (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30). Bu yaklaşımların ortak yönü, liderlik tarzının her durumda aynı olamayacağını ve görev veya ilişki odaklı liderlik biçimlerinin her koşulda etkili olmayabileceğini vurgulamasıdır.

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, liderin kişilik özelliklerinin sabit olduğunu ve liderlik etkinliğinin, liderin kişilik özellikleri ile belirli bir durumun uygunluğuna bağlı olduğunu öne sürer (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).
- Hersey Blanchard Modeli, liderin takım üyelerinin olgunluk seviyesine göre liderlik tarzını ayarlaması gerektiğini savunur (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).
- Yol-Amaç Yaklaşımı, liderin takım üyelerinin hedeflerine ulaşmaları için yol göstermesi gerektiğini belirtir (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, liderlik kararlarının nasıl alınması gerektiği konusunda bir model sunar ve liderin duruma göre katılımcı veya otoriter olabileceğini önerir (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, liderlik tarzının etkinliğinin, görevin yapısı, liderin kişisel özellikleri ve takım üyelerinin özellikleri gibi faktörlere bağlı olduğunu ifade eder (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).

Bu modeller, liderlerin farklı durumlarda farklı liderlik tarzları uygulayarak daha etkili olabileceklerini gösterir ((Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30). Kimi durumlarda görev odaklı bir yaklaşım, belirli hedeflere ulaşmak için gerekli olabilirken, diğer durumlarda ilişki odaklı bir yaklaşım, takımın motivasyonunu ve işbirliğini artırarak süreci daha verimli hale getirebilir.

Modern yaklaşımlar

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve sosyo-kültürel yenilikler, liderlik anlayışlarının da bu değişimlere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Değişimi

görebilen ve buna uyum sağlayabilen liderlerin başarısı kaçınılmaz hale gelmiştir. Farklı kültürlerin özelliklerini özümseyerek, farklı kültürlerdeki insanların düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebilme yeteneği, bu süreçte önemli bir koşul olarak ortaya çıkmıştır (Tunçer, 2012: 510-610). Son dönemlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalar, özellikle örgüt kültürünü geliştirme ve değişimi yönlendirme üzerine yoğunlaşmıştır. Yönetim alanındaki gelişmeler, liderlikte de yeni yaklaşımların ortaya atılmasına ve bu yönde ilerlemesine neden olmuştur (Şirin, 2008: 46-50). Bu bölümde, liderlik alanında son dönemde ortaya atılan bazı yeni yaklaşımlar detaya inmeden ele alınacaktır.

Güncel liderlik yaklaşımları, değişen iş ve sosyal ortamlarına uyum sağlamak için liderlerin benimsemesi gereken çeşitli stratejileri içerir. İşte bazı güncel liderlik yaklaşımları şunlardır (Tunçer, 2012: 510-610):

Stratejik Liderlik: Liderlerin örgüt içindeki tüm kademeleri stratejik yönetim sürecine dâhil etmelerini ve karmaşık yapıları yönetebilmelerini vurgular.

Hizmetkâr Liderlik: Liderlerin, hizmet ettikleri insanların ihtiyaçlarını önceliklendirmelerini ve onlara hizmet etmeyi birincil amaç olarak görmelerini savunur.

Vizyoner Liderlik: Liderlerin, ilham verici bir vizyon oluşturarak takipçilerini bu vizyon doğrultusunda harekete geçirmeleri gerektiğini belirtir.

Etkileşimci Liderlik: Liderlerin, takipçileriyle etkileşim içinde olmalarını ve onların fikirlerini ve katılımlarını teşvik etmelerini önerir.

Dönüştürücü Liderlik: Liderlerin, takipçilerini dönüştürerek ve onlara ilham vererek örgüt içinde pozitif değişimler yaratmalarını vurgular.

Karizmatik Liderlik: Liderlerin kişisel çekiciliklerini ve karizmalarını kullanarak takipçilerini etkilemeleri ve motive etmeleri gerektiğini ifade eder.

Otantik Liderlik: Liderlerin, gerçek ve dürüst olmalarını, kişisel değerlerine ve inançlarına sadık kalmalarını savunur.

Kültürel Liderlik: Liderlerin, farklı kültürel değerleri ve normları anlamalarını ve bu çeşitliliği yönetim stratejilerine entegre etmelerini önerir.

2.2.4. Karizma kavramı, tanımı, önemi

Karizma, bireyin çevresini etkisi altına alabilme ve dikkat çekebilme yeteneğidir (Marshall, 2003: 387-388). Bu özellik, genellikle liderlik, sosyal etkileşim ve kişisel çekicilik bağlamında ele alınır. Karizmatik bir kişi, doğal bir çekiciliğe ve insanları etkileme gücüne sahiptir (Marshall, 2003: 387-388). Bu, onların toplum içinde öne çıkmalarını ve geniş kitleleri etkilemelerini sağlar. Karizma, kişinin sadece varlığıyla bile insanları harekete geçirebilen nadir bir özelliktir ve genellikle olağanüstü liderlerde görülür. Karizmatik bireyler, sözleri ve eylemleriyle çevrelerindeki insanları motive eder ve genellikle büyük değişimlere öncülük ederler (Marshall, 2003: 387-388).

Karizma, bireylerin olağanüstü nitelikleri ve bu niteliklerin toplum üzerindeki etkilerini ifade eden bir terimdir (Wach, 1995: 409-410). Max Weber, otoritenin meşruiyetini ve eylem gücünü açıklamak için bu kavramı kullanmıştır. Karizma, çeşitli alanlarda farklı biçimlerde görülse de, temelde dini bir fenomen olarak kabul edilir (Wach, 1995: 409-410). Tarihsel olarak, karizma, antik Yunan'da bir yetenek veya hediye anlamına gelen bir kelime olarak ortaya çıkmış ve daha sonra Hristiyanlıkta, Tanrı'nın insanlara olağanüstü işler yapabilmeleri için verdiği yetenekler olarak yorumlanmıştır (Wach, 1995: 409-410).

Dünya genelinde farklı kültürlerde de benzer anlamlarda kullanılan karizma, peygamberlerin vahiy almasını açıklayan İslami terimler gibi, dini ve siyasi liderlerin meşruiyetini ifade eden kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Dabaşı, 1995: 11). Weber, karizma kavramını Rudolf Sohm'dan alarak, dini alandan öteye taşımış ve sosyolojik bir analiz aracı olarak genişletmiştir (Dabaşı, 1995: 11). Bu, liderlerin toplum üzerindeki etkilerini ve otoritelerini meşrulaştırma biçimlerini anlamamıza yardımcı olur. Weber'in bu kavramsal çerçevesi, liderlik ve otorite üzerine derinlemesine düşünmemizi sağlar ve tarihsel liderlik örneklerini analiz etmek için kullanılabilir (Kılınç, 2015: 98-99).

Antik Yunan'dan gelen ve 'ilahi ilham' anlamına gelen bir kavramdır. Tarih boyunca, özellikle zor zamanlarda, toplumlar güçlü liderlere yönelmişlerdir. Ekonomik krizler, savaşlar ve kaotik dönemler, insanların birliği koruyacak ve yön gösterecek liderlere olan ihtiyacını artırmıştır (Kılınç, 2015: 98-99). Karizmatik liderler, bu tür dönemlerde sıklıkla öne çıkarlar ve toplumları etkileyerek, yönlendirerek ve ilham vererek tarihin akışını değiştirebilirler (Kılınç, 2015: 98-99). Karizmatik insanlar, özellikle stres, değişim, kriz veya kaos gibi durumlar sırasında daha belirgin hale gelir ve bu tür zamanlarda karizmatik özelliklere sahip liderlerin etkinliği daha da artar (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Dolayısıyla karizma, gündelik ve rutin olandan sıyrılarak, toplumsal normlara meydan okuyan ve yeni hareketlerle yeni yapılar oluşturabilme kapasitesine sahip bir niteliktir (Marshall, 2003: 387-388). Max Weber, karizmayı, bürokratik katılığın aksine, toplum içinde dengeleyici ve yenilikçi bir güç olarak tanımlamıştır (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30). Karizma, toplumsal değişimi destekleyen ve istikrarsızlık ile yeniliği teşvik eden bir özelliktir. Karizma, toplumun mevcut kurumlarına yabancı ve onlardan bağımsız bir fenomen olarak kabul edilir ve doğrudan, kişisel ilişkiler üzerinden etkisini gösterir (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010: 1-30).

2.2.5. Karizmatik liderlik tarzı tanımı ve önemi

Karizmatik liderlik, toplum içinde saygınlık kazanmış ve insanları derinden etkileyebilme yeteneğine sahip bireyleri ifade eder (Yukl, 2013: 526). Bu liderler, kişisel özellikleri ve davranışlarıyla, çevrelerinde güçlü bir etki alanı oluştururlar. Bu etki alanının merkezinde, liderin kendine olan güveni yer alır (Yukl, 2013: 526). Bu özgüven, takipçilerinde liderlerine karşı güçlü bir bağlılık hissi uyandırır. Karizmatik liderler, takipçileri tarafından, toplumu daha iyi bir geleceğe taşıyabilecek, olağanüstü yeteneklere sahip birer kahraman olarak görülürler. Modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan karizmatik liderlik, literatürde Dönüşümcü Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Yeni Liderlik gibi çeşitli isimlerle anılır (Nikoloski, 2015: 2-10). Bu terimler, liderlerin takipçilerini motive etme, ilham verme ve değişime öncülük etme yeteneklerine vurgu yapar. Karizmatik liderler, vizyonlarını paylaşarak ve takipçilerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerini

destekleyerek, örgütlerin ve toplumların dönüşümünde kilit rol oynarlar (Nikoloski, 2015: 2-10).

İnsanlar, genellikle huzur ve güven içinde yaşadıkları dönemlerde karizmatik liderlerin değerini tam olarak kavrayamazlar. Ancak, küresel krizler ve kaos dönemleri gibi büyük değişimlerin yaşandığı zamanlarda, belirsizliklerin arttığı ve yön bulmanın zorlaştığı anlarda, insanlar doğal olarak yol gösterici bir lider arayışına girerler. Bu tür durumlarda, toplumlar ve bireyler için öne çıkan liderlik biçimi, şüphesiz karizmatik liderliktir. Karizmatik liderler, bu belirsiz zamanlarda insanlara umut ve yön vererek, onları bir araya getirme ve ileriye taşıma gücüne sahiptirler (Celep, 2000: 33-36).

Günümüzde, yönetim tekniklerinin sürekli evrim geçirmesi ve hızla değişmesi, karizmatik liderliğin giderek daha fazla önem kazanmasına neden olmaktadır (Celep, 2000: 33-36). Karizmatik liderler, özgüvenlerini kurumlarına yansıtılma ve kritik kararlar alırken etkin olabilme yetenekleriyle dikkat çekerler. İnsan kaynaklarının potansiyelini ortaya çıkarmak, örgütsel bağlılık yaratmak ve çalışanlar arasında mantıklı planlamalar yaparak işletmeleri en üretken hale getirmek için stratejik adımlar atmak, karizmatik liderliğin temel taşlarından biridir (Celep, 2000: 33-36).

Karizmatik liderlik, dünyanın dört bir yanındaki çeşitli toplulukların bir araya gelmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi etkileşimlerin yönetilmesi gerekliliği ile daha da önem kazanmaktadır (Gül, 2003: 56). Bu liderler, takipçileriyle güçlü bir inanç bağı kurarak, onları birleştiren ve ortak bir bilinç oluşturan temel bir güce sahiptirler. Karizmatik liderler, bu inanç duygusunu kullanarak, toplumlararası bütünleşmeyi teşvik eder ve çeşitliliği yönetme konusunda kritik bir rol oynarlar (Gül, 2003: 56).

Karizmatik liderlik, örgütsel yapılar üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. House'un 1977'deki çalışması, liderlik özelliklerinin ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörlerin de bu etkiyi anlamada önemli olduğunu ortaya koymuştur. House, liderin etkileyiciliğinin dört ana özelliğini; otorite, özgüven, etki arzusu ve inançların güçlü kabulü olarak tanımlamıştır Meindl'in 1990'daki sosyal bulaşma teorisi ise, karizmanın lider ve takipçi arasındaki etkileşimden kaynaklandığını

savunur. Conger ve Kanungo'nun çalışmaları, karizmanın izleyiciler tarafından liderlere atfedilen bir nitelik olduğunu vurgular. Bu bakış açısına göre, liderin sadece belirli özelliklere sahip olması değil, aynı zamanda karizmatik olarak algılanması da önemli özelliklerdir. (Şahin, Taşpınar: 2005: 79).

Karizmatik liderler, takipçilerini etkileme ve motive etme yeteneğine sahiptir. House'a göre, bu liderler takipçilerinin kararları sorgulamadan kabul etmelerini sağlar ve onların tam itaatini kazanır (Şahin, Taşpınar;2005,79). Takipçiler, liderlerine derin bir bağlılık ve saygı duyar ve onların vizyonundan güçlü bir şekilde etkilenirler. Conger ve Kanungo, karizmanın liderin risk alma, güven oluşturma ve hedeflere ulaşma konusundaki maliyetleri üstlenme yeteneği ile ilişkili olduğunu belirtirler. Atıf teorisine göre, karizmatik liderlik, örgüt içindeki sorunların varlığından bağımsız olarak ortaya çıkabilir ve liderler, mevcut durumdan daha iyi bir gelecek vaat ederek insanları etkilemektedir. (Şahin, Taşpınar, 2005: 79).

Shamir ve diğerleri, karizmatik liderliği, lider ve takipçiler arasındaki etkileşim olarak tanımlar (Gül, 2003: 56). Bu etkileşim, takipçilerin özsaygısının gelişmesine, liderin değerlerinin ve hedeflerinin içselleştirilmesine ve kişisel ilgilerin örgütsel bağlılığa dönüşmesine yol açar. Bu süreç, özellikle örgütler kriz veya zor zamanlarla karşılaştığında, liderlerin ortaya çıkıp sorunlara yenilikçi çözümler sunmasını sağlar (Gül, 2003: 56).

Weber, karizmatik liderlik modelini, olağanüstü niteliklere sahip bireylerin kriz durumlarında ortaya çıkarak, radikal çözümler sunmaları ve izleyicilerin bu liderlerle birlikte kendilerini güçlü hissetmeleri olarak tanımlar (Ekşili, 2019: 26). İzleyiciler, liderin olağanüstü yeteneklerine inanır ve ona bağlanır. Liderin başarıları, onun üstünlüğünü ve yüceliğini pekiştirir.

Günümüzde yaygın olarak kabul edilen karizmatik liderlik özellikleri şunlardır (Göl & Çöl, 2000: 166):

- Bireysel İlgi: Lider, her bir takipçinin kişisel ihtiyaç ve beklentilerine özel önem verir.

- Entelektüel Teşvik: Yaratıcılığı ve yenilikçi çözümleri ödüllendirerek, problem çözme süreçlerini destekler.
- İlham Verme: Yüksek hedefleri anlaşılır ve basit bir dille ifade eder, takipçilerini bu hedeflere ulaşabileceklerine ikna eder.
- Karizma Kullanımı: Doğal çekiciliğini ve etki gücünü, takipçilerini etkilemek ve yönlendirmek için kullanır.

Bu liderlik özellikleri, takipçilerin motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, onları ortak bir amaç etrafında birleştirir ve örgütün ya da topluluğun dönüşümüne katkıda bulunur (Göl & Çöl, 2000: 166):

Tries ve Byar'ın 1986'daki çalışmaları, karizmatik liderliği öne çıkan bazı özelliklerle tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Eraslan, 2004: 162-170):

- Bu liderler, olağanüstü yeteneklere sahip olup, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler. Takipçileri tarafından da bu özelliklerle tanınır ve yeteneklerinde bir süreklilik gösterirler.
- Karizmatik liderlerin diğer liderlerden ayrılan yönleri, öngörü ve vizyon sahibi olmaları, durumları çok boyutlu değerlendirebilmeleri.
- İnandıkları değerleri başkalarına benimsetebilmeleri ve insanları harekete geçirebilmeleri.
- Bu liderler, özellikle geçiş dönemlerinde veya kriz anlarında ortaya çıkarlar ve yetkilerini doğal bir liderlik karizması ile kazanarak vizyon ve misyon yaratırlar.

2.2.6. Karizmatik liderlerin özellikleri

Karizmatik liderler, toplum içindeki varlıklarını sürdürürken, izleyicilerine düşüncelerini ve fikirlerini yorulmadan kabul ettirebilme yeteneğine sahiptirler (Eraslan, 2004: 162-170). Bu liderler, davranışları ve karizmaları sayesinde, takipçileri tarafından hızla benimsenen bir etki yaratırlar. Her karizmatik liderin, toplumun yapısı ve koşullarına göre değişebilen kendine özgü özellikleri vardır (Gül & Aykanat, 2012: 18-19).

Karizmatik liderlik, bireyleri gelecek kaygısından uzaklaştırarak, onları belirli bir vizyon ve misyon etrafında birleştiren ve değer katan bir liderlik biçimidir. Bu liderler, takipçilerine ilham verir ve onların hızla harekete geçmelerini sağlar. Karizmatik liderler, etraflarındaki bireylerin güvenini ve desteğini kazanarak, onlara fikirlerini kolayca kabul ettirebilirler (Gül & Aykanat, 2012: 18-19).

Karizmatik liderler, genellikle etkileyici bir yönlendirme gücüne sahip olmalarıyla tanınırlar (Gül & Aykanat, 2012: 18-19). Bu liderlerin ortak özellikleri arasında, olağanüstü duygusal ifade gücü, kendine güven, kendi kaderini tayin etme yeteneği ve içsel çatışmalardan uzak durma bulunur. Kendi inançlarına sıkı sıkıya bağlı olan karizmatik liderler, haklı olduklarına derin bir inanç beslerler.

Karizmatik liderlerin ifade gücünün yüksek olduğu ve sözsüz iletişimde ustalaşmış oldukları bilinir (Eraslan, 2004: 162-170). Harekete geçirme, ilham verme ve büyüleme yetenekleriyle tanınan bu liderler, sözsüz işaretlerle etkili bir iletişim kurabilirler. Ses tonları ve yüz ifadeleriyle de dikkat çekerler; ses tonları çekici ve büyüleyici olabilirken, yüz ifadeleri hareketli ancak sakin bir duruş sergileyebilir (Eraslan, 2004: 162-170).

Weber'e göre, karizmatik liderlerin yönetim tarzı ve stili, içinde bulundukları şartlara ve üstlendikleri misyona göre değişiklik gösterebilir (Gül & Aykanat, 2012: 18-19). Karizmatik gücün doğası, kaynağının sürekli değişkenlik göstermesi nedeniyle farklılık arz eder.

Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi, karizmatik liderlik üzerine önemli bir teoridir. Bu teoriye göre, karizmatik liderlerin etkili bir vizyon yaratmaları için güçlendirme ve yetkilendirme odaklı bir kişilik eğilimine ve gerekli bilişsel yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler, karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran temel unsurlardır (Conger & Kanungo, 1988: 56-78).

Karizmatik liderler, vizyonlarını belirleme ve gerçekleştirme sürecinde, başkalarını güçlendirerek ve yetki vererek kendi güçlerini artırma eğilimindedirler. Bu, onların takipçilerini motive etme ve ilham verme yeteneklerinin bir parçasıdır.

Karizmatik liderlerin vizyonu, bir organizasyonun temelini oluşturur ve izleyicileri birleştiren bir duygu yaratır. Vizyon, aynı zamanda, izleyicilerin amaçlarını ve faaliyetlerini koordine ederek, onları aynı hedefe yönlendiren bir plan olarak işlev görür. Örgütsel kuralların ve süreçlerin geliştirilmesinde de kilit bir rol oynar.

Conger'e göre, etkili bir vizyonun basit, ideal hedefleri ifade eden, mevcut durumla mücadele eden, üyelerin kişisel beklentilerine hitap eden ve genel olarak bir risk ögesi içeren bir yapıda olması gerekmektedir (Conger & Kanungo, 1988: 56-78). Vizyon, içinde bulunulan şartlara göre özel olarak belirlenmeli ve değişimlere karşı adaptasyon sağlayabilmelidir. Organizasyonlar, teknolojik ve çevresel değişimlere etkili bir şekilde uyum sağlayarak ayakta kalabilirler. Liderler, krizlerde risk alarak ve tamamen başarılı olmayacaklarını bildikleri eylemleri harekete geçirerek, hiçbir adım atmamaktan çok daha olumlu sonuçlar elde edebilirler. Bu, karizmatik liderlerin, zorluklar ve belirsizlikler karşısında cesur ve yenilikçi adımlar atma eğilimini gösterir (Conger & Kanungo, 1988: 56-78).

Karizmatik liderlik üzerine Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi, liderlik alanında derinlemesine bir çalışma sonucu 1987-88 yıllarında ortaya çıkmıştır. Bu teori, 1989'da yapılan testlerle daha da güçlendirilmiştir. Teoriye göre, karizmatik liderlerin diğerlerinden ayrılan bazı temel özellikleri vardır (Conger & Kanungo, 1988: 56-78). Bu özellikler, karizmatik liderlerin diğer liderlerden nasıl ayrıldığını ve takipçilerini nasıl etkilediklerini göstermektedir (Conger & Kanungo, 1988: 56-78). Liderlerin bu özellikleri, organizasyonların başarısında önemli bir faktördür.

Vizyon belirleme: Karizmatik liderler, başkalarını güçlendirerek ve yetkilendirerek etkili bir vizyon oluştururlar. Bu vizyon, bilişsel yetenekler ve kişisel güç kullanımı ile desteklenir ve birleştirici bir duygu yaratır. Ayrıca, organizasyonun amaçlarına ve faaliyetlerine yön veren bir plan olarak işlev görür (Conger & Kanungo 1988: 56-78).

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık: İnsan ilişkilerinde ve iletişimde yetkin olan karizmatik liderler, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlıdırlar ve bu sayede onların güvenliğini

kazanırlar. Bu özellik, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar (Gül & Aykanat, 2012: 18-19).

Çevresel duyarlılık: Karizmatik liderler, çevresel değişimleri, fırsatları ve krizleri izleyerek organizasyonun geleceğe entegrasyonunu sağlarlar (Gül & Aykanat, 2012: 18-19).

Sıra dışı davranışlar sergileme: Alışlagelmişin dışında davranışlar sergileyerek yenilikçi ve ilham verici hedefler belirleyen karizmatik liderler, organizasyon içindeki kültürü değiştirmekten çekinmezler (Eraslan, 2004: 162-170).

Kişisel risk üstlenebilme: Karizmatik liderler, kişisel riskler alarak ve geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar (Eraslan, 2004: 162-170).

Statükoyu sürdürmeme: Karizmatik liderler, mevcut durumdan tatminsizlik yaratarak veya geleneksel yöntemleri aşarak, organizasyona yeni bir yön kazandırır ve böylece takipçilerinin beklentilerini aşarlar (Eraslan, 2004: 162-170).

Karizmatik lider ve karizmatik olmayan liderin farklılıkları

Her iki liderlik türü de belirli durumlar ve ortamlar için uygun olabilir ve her liderin kendi benzersiz güçlü yönleri vardır. Bu güçlü yönler ve farklılıklar bir sonraki sayfada Tablo 4 yolu ile okuyuculara aktarılacaktır. Karizmatik liderlik ve karizmatik olmayan liderlik arasındaki farklılıkları tablo 4 yardımı ile aşağıda aktarılmıştır.

Tablo 4. Karizmatik Lider Ve Karizmatik Olmayan Liderin Farklılıkları

Özellik	Karizmatik Lider	Karizmatik Olmayan Lider
Vizyon	Güçlü ve ilham verici bir vizyona sahip.	Vizyon genellikle daha pratik ve somut hedeflere dayalı.
İletişim	Duygusal ve etkileyici iletişim becerileri.	Daha çok bilgiye ve mantığa dayalı iletişim.
Risk Alma	Yüksek riskler alabilir ve yenilikçi olabilir.	Daha temkinli ve riskten kaçınabilir.
Takipçi Etkileşimi	Takipçileriyle derin bir duygusal bağ kurar.	Takipçilerle daha çok iş veya görev odaklı ilişkiler kurar.
Motivasyon	Takipçilerini ilham vererek motive eder.	Takipçilerini hedefler ve ödüllerle motive eder.
Karar Verme	Kararlarını kişisel inanç ve içgüdülerine dayandırabilir.	Kararlar genellikle verilere ve analizlere dayanır.
Değişim ve Yenilik	Değişimi ve yeniliği teşvik eder.	Durumun istikrarını ve sürekliliğini tercih edebilir.
Liderlik Tarzı	Dönüşümcü ve etkileşimli.	İşlevsel ve yönetsel.

Kaynak: (Alioğulları, 2019: 17).

Yukarıdaki Tabloda görüldüğü üzere, Karizmatik liderlik içinde barındırdığı özellikler ile liderlerin çekici kişilikleri ve etkileyici cazibeleriyle takipçileri etkilediği bir liderlik türüdür. Bu liderler, baskın ve kendine güvenen bireylerdir. Karizmatik liderler, takım üyelerini peşlerinden sürükleyerek organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar. Karizmatik olmayan liderler ise daha otoriter ve geleneksel liderlik tarzları ile hareket etmektedir.

2.2.7. Karizmatik liderlik özellikleri öne çıkan kişiler

Örgütler için vizyon yaratma ve bu vizyonu takipçilerine ilham vererek duyurma konusunda dünyaca ünlü ve etkili olan liderler arasında şu isimler öne çıkar (Kırca, 2015: 65):

- Carly Fiorina: Felsefe bölümü mezunu olup Hewlett-Packard Bell'in Genel Müdürlüğünü yapmıştır ve yenilikçi yaklaşımlarıyla tanınır.
- Herb Kelleher: Southwest Airlines'ın CEO'su olarak, alaycı ve renkli kişiliğiyle bilinir ve şirket kültürünü eğlenceli bir hale getirmiştir.
- Carlos Ghosn: Renault-Nissan Grubunun CEO'su olarak, aldığı radikal kararlarla şirketleri zor durumlardan kurtarmıştır.
- Richard Branson: Virgin şirketler grubunun kurucusu ve CEO'su olarak, girişimcilik ruhuyla 350'den fazla şirketi yönetmektedir ve ilk ticari başarısını 16 yaşındayken elde etmiştir.

Bu liderler, kendi alanlarında dönüştürücü etkilere sahip olmuş ve takımlarını, çalışanlarını ve örgütlerini belirledikleri vizyon doğrultusunda motive edebilmişlerdir (Kırca, 2015: 65).

Türkiye'de karizmatik liderlik özellikleriyle tanınan iş insanları arasında, hem erkek hem de kadın liderler bulunmaktadır. İşte bazı öne çıkan isimler ve onların liderlik özellikleri şunlardır (Kırca, 2015: 65):

- Vehbi Koç: Koç Holding'in kurucusu olarak, Türkiye'nin sanayileşme sürecinde önemli bir rol oynamıştır.
- Sakıp Sabancı: Sabancı Holding'in lideri olarak, karizmatik kişiliği ve iş dünyasındaki başarılarıyla tanınmıştır.

- Güler Sabancı: Güçlü liderlik becerileri ve yenilikçi yaklaşımlarıyla Sabancı Holding'i yönetmektedir.
- Hanzade Doğan Boyner: Hepsiburada'nın kurucusu ve yöneticisi olarak, e-ticaret alanında öncü çalışmalar yapmıştır.
- Suzan Sabancı Dinçer: Akbank'ın başarılı yönetimiyle finans sektöründe etkili bir liderdir.
- İpek Ilıcak Kayaalp: Rönesans Holding'in başında, inşaat ve enerji sektörlerinde yenilikçi projelere imza atmıştır.
- Zeynep Bodur Okyay: Kale Grubu'nu yöneterek, seramik ve yapı malzemeleri sektöründe lider konuma getirmiştir.
- Nurten Öztürk: Opet'in kurucu üyesi olarak, enerji sektöründe sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyetine odaklanmıştır.
- Emine Sabancı Kamışlı: Esas Holding'in çeşitli sektörlerdeki yatırımlarını başarıyla yönetmektedir.
- Ümit Boyner: Boyner Grubu'nda yenilikçi perakende stratejileri geliştirmiştir.
- Ayşecan Özyeğin Oktay: Fiba Grubu'nda finans ve bankacılık alanında etkili bir liderlik sergilemiştir.
- Banu Aksoy Tarakçıoğlu: Turcas Petrol'de enerji sektöründe karizmatik liderlik özelliklerini göstermiştir.

Bu liderler, karizmatik liderlik özelliklerini kullanarak, takipçilerini motive etme, ilham verme ve vizyonlarını gerçekleştirme konusunda etkili olmuşlardır. Her biri, kendi alanında yenilikçi ve vizyoner yaklaşımlarıyla tanınır ve saygı görür (Kırca, 2015: 65).

2.3. Kriz Yönetimi ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkiyle İlgili

Literatürde Yapılmış Çalışmalar

Literatür araştırmasında kriz ve kriz yönetimi ile liderlik ve karizmatik liderlik ile ilgili ayrı ayrı çalışmalar yapılmış; konunun bütünü ele alıp kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

2.3.1. Türkiye’de karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar

Karizmatik liderlik, Türkiye’deki akademik çalışmalarda sıklıkla incelenen bir konudur. Bu alışmalar, liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir.

Liderlik Tarzları ve rgt Kültürü İlişkisi: ztop’un 2008 yılında gerçekleştirdiği yüksek lisans tezi, karizmatik liderliğin yanı sıra paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik tarzlarını incelemiştir. Araştırma, adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü gibi örgüt kültürü tiplerini ve bunların çalışanların iş tatmini, bağlılık, stres ve içten ayrılma eğilimi gibi nitel performans ltleri üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Anket yöntemiyle yapılan bu çalışma, karizmatik liderlik ile yenilikçi ve girişimci adhokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (ztop, 2008: 22-44).

Karizmatik Liderlik ve rgt Kültürü: Aykanat’ın 2010 yılında hazırladığı yüksek lisans tezi, örgüt kültürünü daha detaylı bir şekilde ele almış ve beş farklı örgüt kültürü modelini tanımlamıştır. Bu modeller arasında Deal ve Kennedy, Harrison ve Handy, Hofstede, Kets De Vries ve Miller, ve Kilmann’ın modelleri bulunmaktadır. Tez, karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini vizyon, dil, güven ve rol model gibi faktörlerle ilişkilendirerek incelemiştir (Aykanat, 2010: 55-78).

Karizmatik Liderlik ve Duygusal Bağlılık: Oktay ve Gl’n Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yaptıkları araştırma, Conger ve Kanungo’nun karizmatik liderlik kuramını temel alarak, duygusal bağlılık ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Araştırma, karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve sıra dışı davranışlar sergileme gibi özelliklerinin çalışanların duygusal bağlılığını artırdığını bulmuştur (Oktay, A. & Gül, H, 2003: 37).

Eğitim Yöneticileri ve Karizmatik Liderlik: Kocatürk’n 2007 yılında yazdığı yüksek lisans tezi, meslek lisesi mdrlrinin karizmatik liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırma, ğretmenlerin cinsiyet, okul türü, eğitim durumu, branş ve

mesleki kıdem gibi demografik faktörlerine göre müdürlerin liderlik davranışlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir (Kocatürk, 2007: 22-31).

Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özellikleri: Kültür'ün 2006 yılında gerçekleştirdiği çalışma, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerini karşılaştırmıştır. Bu araştırma, kişiliğin beş temel özelliği olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrarı liderlik stilleri ile ilişkilendirmiştir.

2.3.2. Uluslararası alanda karizmatik liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar

Karizmatik liderlik üzerine yurtdışında yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır. Babcock-Roberson ve Strickland'ın 2010 yılında yaptığı çalışma, karizmatik liderliğin işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, Avolio'nun geliştirdiği MLQ anketinin karizmatik liderlikle ilgili bölümü kullanılmış ve hipotezler doğrulanmıştır (Babcock-Roberson & Strickland, 2010: 55-112).

Crant ve Thomas'ın 2000 yılındaki çalışması ise, proaktif kişilik özelliğinin karizmatik liderlik algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Proaktif kişilik özellikleri, çevrenin değişimini etkileyen ve fırsatları değerlendiren bireylerde daha belirgindir. Bu çalışmada, yöneticilerin proaktif kişiliklerinin, amirlerinin karizmatik liderlikle ilgili değerlendirmeleriyle pozitif ilişkili olduğu ve proaktif kişiliğin, bir yöneticinin karizmasının algılanmasındaki farklılıkları açıkladığı bulunmuştur (Crant & Thomas, 2000: 42-58).

Boerner, Dütschke ve Wied'in 2008 yılında yaptığı çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi, strese sebep olan faktörler ve gayret göstermenin rolünü inceleyerek ölçmüştür. Bu çalışma, 3 Alman hastanesinden seçilen 142 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiş ve izleyenlerin gayretinin, karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini düzenlediği bulunmuştur.

Yukarıda özetlenen çalışmalar, karizmatik liderliğin, hem yurtiçinde hem de yurtdışında, örgütsel vatandaşlık davranışını ve izleyenlerin liderleri ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, karizmatik liderliğin örgütler için önemli bir faktör olduğunu ve çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.3. Kriz yönetimi ve kriz kavramları üzerine yapılan araştırmalar

Kriz Yönetimi ve Kriz Kavramları, Türkiye’de akademik çevrelerde sıkça incelenen konulardandır. Bu çalışmalar, kriz kavramlarının ve yönetim stratejilerinin, örgütlerin dayanıklılığı ve çalışanların adaptasyon kabiliyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir.

Kriz kavramları ve örgüt dayanıklılığı ilişkisi: Demir’in 2009 yılında gerçekleştirdiği doktora tezi, kriz kavramlarını ve örgütlerin bu kavramlara karşı gösterdiği dayanıklılık seviyelerini incelemiştir. Araştırma, örgütlerin krizlere karşı geliştirdikleri stratejileri ve bu stratejilerin çalışanların stres seviyeleri, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi faktörler üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Anket yöntemiyle yapılan bu çalışma, etkin kriz yönetimi stratejilerinin, örgütlerin krizlere karşı daha dayanıklı hale gelmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur (Demir, 2009: 85).

Kriz yönetimi stratejileri ve örgüt kültürü: Karahan’ın 2011 yılında hazırladığı yüksek lisans çalışması örgüt kültürünün kriz yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde ele almış ve altı farklı örgüt kültürü modelini tanımlamıştır. Bu modeller arasında Schein, Cameron ve Quinn, Denison, Trompenaars ve Hampden-Turner, ve Goffee ve Jones’un modelleri bulunmaktadır. Tez, kriz yönetimi stratejilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini liderlik, iletişim, risk algısı ve esneklik gibi faktörlerle ilişkilendirerek incelemiştir (Karahana, 2011: 87-103).

Kriz kavramları ve çalışan adaptasyonu: Yılmaz ve Demir’in Ankara ve İstanbul Emniyet Müdürlüklerinde yaptıkları araştırma, kriz kavramlarının ve yönetim stratejilerinin, çalışanların adaptasyon süreçleri üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Araştırma, kriz durumlarında uygulanan stratejilerin, çalışanların

adaptasyon kabiliyetini ve genel performansını artırdığını bulmuştur (Yılmaz & Demir, 2012: 56-102).

Eğitim yöneticileri ve kriz yönetimi: Aksoy'un 2010 yılında yazdığı yüksek lisans tezi, ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini incelemiştir. Araştırma, müdürlerin demografik özelliklerine göre kriz yönetimi becerilerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir (Aksoy, 2010: 212-224).

Yöneticilerin kriz yönetimi stilleri ve kişilik özellikleri: Erdem'in 2007 yılında gerçekleştirdiği çalışma, üniversitelerdeki yöneticilerin kriz yönetimi stilleri ve kişilik özelliklerini karşılaştırmıştır. Bu araştırma, kişiliğin beş temel özelliği olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrarı kriz yönetimi stilleri ile ilişkilendirmiştir (Erdem, 2007: 78).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Materyal ve Yöntem

Bu tez çalışmasında veriler nitel araştırma yöntemiyle yapılmış olup yarı yapılandırılmış görüşme formu yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır; Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'nın 28.12.2023 tarih ve 297 sayılı etik kurul izni doğrultusunda araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, kriz kavramının tanımı ve kapsamı ele alınarak, krizlerin doğası, boyutları ve nedenleri incelenmiştir. Kriz yönetim sürecini başarıyla yürütebilmek için gerekli temel ilkeler belirtilmiş ve bu süreçte izlenmesi gereken stratejiler açıklanmıştır. Bu çalışmanın amacı, bir krizin nasıl tehditte fırsata dönüştürülebileceğini ve başarılı bir karizmatik liderin kriz yönetimi planıyla krizden güçlenerek çıkılabileceğini göstermektir. Ayrıca, karizmatik liderin temel nitelikleri ele alınarak, kriz durumunda bu niteliklerin sağladığı faydalar, sorunlar, artılar ve eksiler bir kamu kurumu örneği üzerinden aktarılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Liderler bir zümreyi organize ederken önlerine bireysel, toplumsal ve örgütsel birtakım engeller çıkmaktadır. Bu engellerden bir tanesi de “kriz” kavramıdır. Krizleri önceden sezinleyemeyen ve kriz anlarında soğukkanlı davranamayan hitap ettiği örgütü krizden çıkaramayacağının sinyallerini veren liderler kriz yönetimi konusunda başarısız olma ihtimallerini arttırmış olurlar. Günümüz dünyasında birçok başlık altında farklı çeşitlerde birçok kriz çıkmaktadır ve bu krizler vizyon sahibi liderler tarafından çabuk sönmümlenirken, öngörü ve vizyondan uzak olan liderler için o kadar kolay olmamaktadır.

Karizmatik liderler; kriz döneminin ilk aşamasından son aşamasına kadar vermiş olduğu kararlar ile izleyenleri etkileyebilen, hitap ettiği zümreyi soğukkanlılık ile yönetebilen, takipçilerinde hayranlık uyandırabilen ve takipçileri

arasında bir ekip ruhu yaratabilme gibi özellikleriyle günümüz dünyasında aranan bir lider olmayı başarmıştır.

Babcock karizmatik liderliğin kriz yönetimine etkisini alt başlık olarak çalışmalarının arasında incelemiş ve yaptığı araştırmalar neticesinde sürdürülebilir kriz yönetimi konusunda öne çıkan liderlik türünün karizmatik liderlik olduğunu, çalışanlara daha çok güven aşılması ve özgüvenlerini yerine getirmesi neticesinde diğer liderlik türlerinden ayrıldığını belirtmiştir (Babcock-Roberson & Strickland, 2010: 55-138).

Riggio ve Newstead ise, kriz liderliği üzerine yaptıkları çalışmada, karizmatik liderlerin kriz dönemlerinde takipçilerine güven ve güvenlik hissi aşıladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, karizmatik liderlerin kriz dönemlerinde takipçileri üzerinde daha fazla etki yarattıkları ve onların motivasyonunu artırdıkları vurgulanmıştır. (Riggio & Newstead, 2024: 201-224).

Mitroff, kriz yönetimi teorisinde karizmatik liderlerin önemini vurgulamış ve bu liderlerin kriz durumlarında hazırlıklı ve proaktif olmalarının gerekliliğini savunmuştur. Ayrıca, bu liderlerin kriz dönemlerinde örgüt içindeki iletişimi güçlendirerek ve kaynakları etkili bir şekilde kullanarak krizden çıkış yolunu buldukları belirtilmiştir (Mitroff, I. I, 2024: 123-145).

Bu araştırmayla birlikte; karizmatik liderlerin özelliklerinden yola çıkılarak bu özelliklerin kriz dönemlerinde yaratacağı olumlu etkinin üzerinde durularak böylesi kriz dönemlerinde karizmatik liderlik özelliklerine sahip liderlerin ön plana çıkması, yetkilendirilmesi ve görevlendirilmesi konusunda önlerine çıkacak engellerin kolay aşılmasına yardımcı olması beklenmektedir.

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu; Bursa ili Yıldırım İlçesindeki Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfında görev yapan 15 çalışan oluşturmaktadır.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma grubunda edinilen bilgiler ışığında belirlediğimiz sorularla araştırma yapacağımız personeller ve yöneticilerle yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine yüz yüze mülakat yapılmıştır. Mülakata verilen cevaplara göre temalar

ve kodlamalar oluşturularak yorumlamada bulunulmuştur. Ayrıca kriz yönetimi ve karizmatik liderlik ile ilgili yayımlanan kitap, dergi, makale ve yapılan akademik çalışmalardan faydalanılmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel araştırma yöntemiyle yapılacak bu tez çalışması yarı yapılandırılmış görüşme formu yöntemi kullanarak katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılara nitel araştırma yöntemiyle yapılan derinlemesine mülakat/görüşme ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında temalar ve kodlamalar yardımı ile analiz yapılmıştır. Alınan sayısal veriler için SPSS istatistik paket programı kullanılarak, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ayrıca literatürde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Farklı kurum ve kuruluşlarda kriz yönetimi ve karizmatik liderlik konusunda yapılan çalışmalar değerlendirilip uyarlamalar yapılacak olup nitel veriler için betimsel analiz çalışması yapılmıştır. Buna ilaveten çalışma kapsamında yer alan katılımcılar ÇLŞ1'den ÇLŞ15'e kadar kısaca kodlanarak gösterilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu çalışmanın araştırma kısmının çalışma grubunu Bursa ili Yıldırım İlçesi Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfında görev yapan 14 çalışan ile 1 yönetici olmak üzere toplam 15 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kısıtı bulunmaktadır. Buna ek olarak, mülakatın hafta içi çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilmesinden dolayı katılımcıların zaman tasarrufu düşünülerek görüşme süresi ortalama 30 dakika olarak belirlenmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci 30 gündür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Burada araştırmanın demografik ve nitel bulguları yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmanın demografik bulguları aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Yıldırım Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma Vakfında Çalışan Personellerin Demografik Bilgileriyle İlgili Bulguları

Katılımcılar	Medeni Durumu	Eğitim	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Unvanı	Yöneticilik	Çalışma Süresi
ÇLŞ1	Bekâr	Yüksek Lisans	Erkek	20-29	İncelemeci	Yok	2-6 yıl
ÇLŞ2	Evli	Yüksek Lisans	Erkek	40-49	İncelemeci	Yok	7-10 yıl
ÇLŞ3	Evli	Yüksek Lisans	Erkek	30-39	İncelemeci	Yok	10+
ÇLŞ4	Evli	Yüksek Lisans	Kadın	40-49	İncelemeci	Yok	10+
ÇLŞ5	Evli	Ön Lisans	Kadın	40-49	Büro Gör.	Yok	10+
ÇLŞ6	Evli	Lisans	Kadın	20-29	Tercüman	Yok	2-6 yıl
ÇLŞ7	Evli	Yüksek Lisans	Erkek	30-39	İncelemeci	Yok	10+
ÇLŞ8	Evli	Yüksek Lisans	Erkek	30-39	İncelemeci	Yok	10+
ÇLŞ9	Evli	Ön Lisans	Kadın	40-49	Tercüman	Yok	7-10 yıl
ÇLŞ10	Evli	Lisans	Kadın	20-29	İncelemeci	Yok	7-10 yıl
ÇLŞ11	Bekâr	Lisans	Kadın	40-49	Vefa Pers.	Yok	2-6 yıl
ÇLŞ12	Evli	Yüksek Lisans	Kadın	40-49	İncelemeci	Yok	2-6 yıl
ÇLŞ13	Bekâr	Lisans	Kadın	20-29	Büro Gör.	Yok	2-6 yıl
ÇLŞ14	Bekâr	Lise	Kadın	20-29	Büro Gör.	Var	2-6 yıl
ÇLŞ15	Bekâr	Ön Lisans	Kadın	30-39	Büro Gör.	Yok	10+

Tabloda görüldüğü üzere, 15 katılımcının demografik bilgileri yer almaktadır buna göre: Bu katılımcıların 9’u kadın (%60), 6’sı ise erkek (%40). Cinsiyet dağılımı bu oranlara göre şekillenmiştir. Ayrıca, katılımcıların medeni durumu da incelendiğinde, 11 kişi evli (%73.33) ve 4 kişi bekar (%26.67) olarak belirlenmiştir. Eğitim seviyelerine baktığımızda, 8 katılımcının yüksek lisans (%53.33), 4

katılımcının lisans (%26.67), 3 katılımcının ön lisans (%20) ve 1 katılımcının lise (%6.67) mezunu olduğu görülmektedir.

Yaş aralığına göre dağılım ise şu şekildedir:

- 20-29 yaş arası: 7 katılımcı (%46.67)
- 30-39 yaş arası: 4 katılımcı (%26.67)
- 40-49 yaş arası: 5 katılımcı (%33.33)

Çalışma süresi açısından, 7 katılımcının 2-6 yıl (%46.67), 3 katılımcının 7-10 yıl (%20) ve 6 katılımcının 10 yıl ve üzeri (%40) deneyime sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların yöneticilik durumu incelendiğinde, sadece 1 kişinin yönetici (%6.67) olduğu ve diğer 14 katılımcının yönetici olmadığı (%93.33) belirlenmiştir. Özetle bu bulgular, araştırmanın katılımcı profili hakkında bilgi vermektedir.

4.2. Araştırmanın Nitel Bulguları

Bu bölümde araştırmanın nitel bulguları yer almaktadır.

Katılımcıların “Krizlerin oluşmasına yol açan sebepler nelerdir? Sizce krizler hangi durumlarda ortaya çıkar? Belirtiniz” sorularına verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

ÇLŞ1 (20-29, erkek, bekar, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Kriz denince aklıma belirsizlik ve hızlı karar verme ihtiyacı geliyor. Bence krizler genellikle iletişim eksikliğinden ve beklenmedik dış etkenlerden kaynaklanır.”

ÇLŞ2 (40-49, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Krizler, öngörülemeyen ekonomik dalgalanmalar ve yönetim hataları sonucu ortaya çıkar. Ana sebep genellikle piyasadaki ani değişimlerdir.”

ÇLŞ3 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizler, planlama yetersizliği ve risk yönetiminin ihmal edilmesi durumlarında ortaya çıkar. Önemli olan bu durumlara hızla uyum sağlayabilmektir.”

ÇLŞ4 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizler genellikle tahmin edilemeyen doğal afetler veya siyasi istikrarsızlık gibi dış faktörlerden kaynaklanır.”

ÇLŞ5 (40-49, kadın, evli, ön lisans, büro gör., 10+ yıl): “Krizler, iç ve dış iletişimdeki aksamalar ve karar alma mekanizmalarındaki zafiyetlerden doğar.”

ÇLŞ6 (20-29, kadın, evli, lisans, tercüman, 2-6 yıl): “Krizler, beklenmeyen global olaylar ve şirket içi stratejik hatalar sonucu ortaya çıkar. Esnek olmak ve hızlı uyum sağlamak önemlidir.”

ÇLŞ7 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizler, yetersiz hazırlık ve proaktif olmamanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kriz yönetimi stratejik bir öneme sahiptir.”

ÇLŞ8 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizler, genellikle kontrol edilemeyen dış etkenler ve iç süreçlerdeki aksaklıklar nedeniyle oluşur.”

ÇLŞ9 (40-49, kadın, evli, ön lisans, tercüman, 7-10 yıl): “Krizler, piyasalardaki ani ve beklenmedik değişikliklerden kaynaklanır. Şirketlerin bu tür durumlara hazırlıklı olması gerekir.”

ÇLŞ10 (20-29, kadın, evli, lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Krizler, genellikle dış etkenler ve iç yönetim zafiyetleri birleştiğinde ortaya çıkar. Önemli olan bu durumlara karşı esnek ve hazırlıklı olmaktır.”

ÇLŞ11 (40-49, kadın, bekar, lisans, vefa pers., 2-6 yıl): “Krizler, genellikle beklenmeyen ekonomik çalkantılar ve yönetimdeki hatalar sonucu ortaya çıkar.”

ÇLŞ12 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Krizler, genellikle dış etkenlerin şirket içi zayıf noktalarla birleşmesi sonucu oluşur.”

ÇLŞ13 (20-29, Kadın, Bekar, Lisans, Büro Gör., 2-6 yıl): “Krizler, beklenmedik olaylar ve şirket içi iletişim eksikliği nedeniyle ortaya çıkar.”

ÇLŞ14 (20-29, kadın, bekar, lise, büro gör., var, 2-6 yıl): “Krizler, genellikle ani değişikliklere şirketin yeterince hızlı tepki verememesinden kaynaklanır.”

ÇLŞ15 (30-39, kadın, bekar, ön lisans, büro gör., yok, 10+ yıl): “Krizler, hem dış etkenler hem de iç süreçlerdeki aksamaların birleştiği durumlarda ortaya çıkar.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; ÇLŞ1, ÇLŞ3 ve ÇLŞ6 adlı katılımcılar krizleri belirsizlikle ilişkilendirilmiş ve hızlı karar verme ihtiyacı

doğurabileceğini belirtirken iletişim eksikliğini ve beklenmedik dış etkenleri de krizlerin nedenleri olarak göstermiştir. ÇLŞ2, ÇLŞ4, ÇLŞ9 adlı katılımcılar ise öngörülemeyen ekonomik dalgalanmalar, yönetim hataları ve piyasadaki ani değişimleri faktör olarak görmüş. ÇLŞ5, ÇLŞ7, ÇLŞ8 adlı katılımcılar iç ve dış iletişimdeki aksamalar ve karar alma mekanizmalarındaki zafiyetlerin krizleri doğurabileceğini belirtmiştir. ÇLŞ10, ÇLŞ11, ÇLŞ12 adlı katılımcılar dış etkenlerin şirket içindeki zayıf noktalarla birleşmesini sebep olarak görmüşler. ÇLŞ13, ÇLŞ14 ve ÇLŞ15 adlı katılımcılar ise beklenmedik olaylar ve şirket içi iletişim eksikliği krizleri doğurabilir şeklinde yorumlarda bulunmuşlardır. Özetle bu cevaplardan kriz kavramının farklı bakış açıları içerdiği ve krizlerin çok yönlü bir konu olduğu saptanmıştır.

“Bir krizin aşamaları hakkında bilginiz var mı? Varsa size göre kriz kaç aşamadan oluşmaktadır? Bu aşamalar nelerdir? Açıklayınız.” sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

ÇLŞ1 (20-29, erkek, bekar, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Bir krizin dört aşaması olduğunu düşünüyorum: Uyarı ve önleme, kriz anı, krizden çıkış ve sonrası, ve iyileşme.”

ÇLŞ2 (40-49, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Kriz yönetimindeki aşamaları şöyle sıralayabilirim: Tehlike sinyallerinin algılanması, krizin patlak vermesi, acil müdahale ve son olarak toparlanma.”

ÇLŞ3 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizler genellikle önceden belirti verir, sonra kriz anı yaşanır, ardından müdahale edilir ve son olarak da iyileşme sürecine girilir.”

ÇLŞ4 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Bir krizin aşamalarını risk değerlendirmesi, kriz yönetimi, çözüm geliştirme ve sonrasında normalleşme olarak görüyorum.”

ÇLŞ5 (40-49, kadın, evli, ön lisans, büro gör., 10+ yıl): “Kriz aşamaları bence şunlardır: Hazırlık, yanıt, iyileştirme ve önleme.”

ÇLŞ6 (20-29, kadın, evli, lisans, tercüman, 2-6 yıl): “Bir krizin ilk aşaması tehlike işaretlerinin fark edilmesidir, sonra kriz anı gelir, ardından müdahale ve son olarak iyileşme.”

ÇLŞ7 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Kriz yönetimi dört aşamadan oluşur: Hazırlık, müdahale, toparlanma ve değerlendirme.”

ÇLŞ8 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Krizlerin aşamaları şunlardır: Algılama, etkilenme, mücadele ve adaptasyon.”

ÇLŞ9 (40-49, kadın, evli, ön lisans, tercüman, 7-10 yıl): “Bir krizin aşamaları bana göre; uyarı, etki, müdahale ve iyileşmedir.”

ÇLŞ10 (20-29, kadın, evli, lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Kriz yönetiminin aşamaları; tehdit algısı, kriz anı, acil durum yönetimi ve sonrasında toparlanma sürecidir.”

ÇLŞ11 (40-49, kadın, bekar, lisans, vefa pers., 2-6 yıl): “Kriz aşamalarını; ön görü, kriz, müdahale ve iyileşme olarak sıralayabilirim.”

ÇLŞ12 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Bir krizin aşamaları; uyarı, kriz, müdahale ve toparlanma şeklinde olur.”

ÇLŞ13 (20-29, kadın, bekar, lisans, büro gör., 2-6 yıl): “Kriz yönetimi dört aşamalıdır: Hazırlık, yanıt, toparlanma ve değerlendirme.”

ÇLŞ14 (20-29, kadın, bekar, lise, büro gör., var, 2-6 yıl): “Bir krizin aşamaları; algılama, etkilenme, mücadele ve iyileşme olarak düşünüyorum.”

ÇLŞ15 (30-39, kadın, bekar, ön lisans, büro gör., yok, 10+ yıl): “Kriz aşamaları; tehdit algısı, kriz anı, müdahale ve sonrasında toparlanma sürecidir”.

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; Katılımcıların kriz aşamaları hakkında çeşitli fikirleri olduğu açıkça görülmekte olup krizin ilk aşaması olarak ‘uyarı ve önleme, tehlike sinyallerinin algılanması, hazırlık, algılama, tehdit algısı’ gibi aynı şeyi ifade eden farklı cevaplar gelmiştir. Krizin ikinci aşaması için ‘kriz anı, etkilenme, kriz, müdahale, yanıt, tehlike sinyalleri’ gibi krizin gerçekleştiği aşama herkes tarafından ifade edilmiş ve krizin ikinci aşaması olarak görülmüştür. Krizlerin üçüncü aşaması krizlere müdahale, iyileştirme, etkileri aza indirme gibi fiili ve soyut

adımların olumlu yönde atılabilecek aşaması olarak görülürken, son aşaması ise katılımcılar tarafından ‘toparlanma, iyileşme, değerlendirme, önleme ve normalleşme’ aşaması olarak görülüyor.

Katılımcıların “Size göre karizmatik liderlerin krizlerin oluşumunu engelleyici, hangi önlemleri alması gerekir? Anlatınız.” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1 (20-29, erkek, bekar, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Karizmatik liderler, etkili iletişim ve şeffaflıkla krizleri önleyebilir. Ayrıca, çalışanların sesini dinleyerek ve onlara güvenerek proaktif bir yaklaşım sergilemelidirler.”

ÇLŞ2 (40-49, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Bir lider, kriz öncesi risk değerlendirmesi yaparak ve kriz planları oluşturarak önlem almalıdır. Ayrıca, esneklik ve hızlı adaptasyon da önemlidir.”

ÇLŞ3 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Karizmatik liderler, takım ruhunu güçlendirerek ve herkesi aynı hedefe odaklayarak krizleri önleyebilir. Ayrıca, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır.”

ÇLŞ4 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Liderler, öngörü sahibi olmalı ve potansiyel krizleri önceden tespit edebilmelidir. Ayrıca, güçlü bir kriz yönetimi ekibi kurmalıdır.”

ÇLŞ5 (40-49, kadın, evli, ön lisans, büro gör., 10+ yıl): “Karizmatik liderler, çalışanların öneri ve endişelerini dikkate alarak ve onları sürece dahil ederek krizleri önleyebilirler.”

ÇLŞ6 (20-29, kadın, evli, lisans, tercüman, 2-6 yıl): “Liderler, kriz anında sakin kalmalı ve hızlı karar verebilmelidir. Ayrıca, krizlere karşı hazırlıklı olmak için düzenli tatbikatlar yapmalıdır.”

ÇLŞ7 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Karizmatik liderler, şirket içinde açık iletişim kanalları oluşturarak ve herkesi bilgilendirerek krizleri önleyebilirler.”

ÇLŞ8 (30-39, erkek, evli, yüksek lisans, incelemeci, 10+ yıl): “Liderler, krizlere karşı proaktif olmalı ve her zaman 'B Planı'na sahip olmalıdır.”

ÇLŞ9 (40-49, kadın, evli, ön lisans, tercüman, 7-10 yıl): “Karizmatik liderler, çalışanlarına güven vererek ve onları güçlendirerek krizleri önleyebilirler.”

ÇLŞ10 (20-29, kadın, evli, lisans, incelemeci, 7-10 yıl): “Karizmatik liderler, krizleri önlemek için şeffaf olmalı ve çalışanlarına güven vermeli. Ayrıca, sürekli eğitim ve gelişim sağlayarak herkesi hazırlıklı tutmalıdırlar.”

ÇLŞ11 (40-49, kadın, bekar, lisans, vefa pers., 2-6 yıl): “Liderler, krizleri önlemek için proaktif olmalı ve potansiyel riskleri önceden belirleyip, bunlara karşı önlemler almalıdırlar.”

ÇLŞ12 (40-49, kadın, evli, yüksek lisans, incelemeci, 2-6 yıl): “Karizmatik liderler, kriz anında hızlı ve etkili kararlar alabilmek için iyi bir kriz yönetimi planına sahip olmalıdırlar.”

ÇLŞ13 (20-29, kadın, bekar, lisans, büro gör., 2-6 yıl): “Liderler, krizleri önlemek için çalışanlarla düzenli iletişim kurmalı ve onların fikirlerini ciddiye almalıdırlar.”

ÇLŞ14 (20-29, kadın, bekar, lise, büro gör., var, 2-6 yıl): “Karizmatik liderler, krizleri önlemek için öncü olmalı ve her zaman yenilikçi çözümler üretmeye odaklanmalıdırlar.”

ÇLŞ15 (30-39, kadın, bekar, ön lisans, büro gör., yok, 10+ yıl): “Liderler, krizleri önlemek için çalışanlarına ilham veren ve onları motive eden bir vizyon sunmalıdırlar.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; Karizmatik liderlerin krizlerin oluşumunu engelleyici önlemleri arasında şu cevaplar göze çarpmaktadır; “etkili iletişim, vizyon, yenilikçilik, proaktiflik, sakinlik, hızlı karar alabilme özelliği” gibi birçok karizmatik liderlik özelliğinin krizleri önlemede engelleyici rol oynayacaklarını düşündükleri görülmektedir.

“Sizce krizlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde liderlerin rolü nedir?” sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Liderler, kriz anında takımı yönlendirir ve hızlı kararlar alarak durumu kontrol altına alır.”

ÇLŞ2: “Karizmatik liderler, çalışanların moralini yüksek tutarak ve net bir iletişimle krizleri yönetir.”

ÇLŞ3: “Liderler, kriz sırasında sakinliğini koruyarak ve stratejik planlama yaparak etkili bir yönetim sergiler.”

ÇLŞ4: “Bir liderin rolü, kriz durumlarında öncü olmak ve çalışanlara güven vermektedir.”

ÇLŞ5: “Liderler, kriz anında ekip içinde iş birliğini teşvik ederek ve herkesi aynı hedefe odaklayarak önemli bir rol oynar.”

ÇLŞ6: “Karizmatik liderler, kriz yönetiminde çalışanları motive eder ve onlara ilham verir.”

ÇLŞ7: “Liderler, kriz anında doğru bilgiyi sağlayarak ve etkili çözümler üreterek krizleri yönetir.”

ÇLŞ8: “Bir liderin kriz yönetimindeki rolü, riskleri minimize etmek ve hızlı aksiyon alabilmektir.”

ÇLŞ9: “Liderler, kriz anında ekip üyelerini doğru görevlere yönlendirerek ve kaynakları etkin kullanarak krizleri yönetir.”

ÇLŞ10: “Karizmatik liderler, kriz anında ekip üyelerine yol gösterir ve onları doğru yönde harekete geçirir.”

ÇLŞ11: “Liderler, kriz anında etkili iletişim kurarak ve çalışanları bilgilendirerek krizleri yönetir.”

ÇLŞ12: “Bir liderin kriz yönetimindeki rolü, şirketi krizden çıkaracak stratejiler geliştirmektir.”

ÇLŞ13: “Liderler, kriz anında çalışanların endişelerini dinleyerek ve destekleyici olarak krizleri yönetir.”

ÇLŞ14: “Karizmatik liderler, kriz anında öncülük eder ve çalışanlarına güven vererek krizleri yönetir.”

ÇLŞ15: “Liderler, kriz anında ekip üyelerini bir araya getirerek ve ortak bir amaç için birleştirerek krizleri yönetir.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların liderlerin kriz yönetimindeki rolü ve önemi ile ilgili ‘takımı yönlendirir, stratejik planlama yaparak etkili bir yönetim sergiler, hızlı kararlar alabilir, öncülük eder, güven verir, strateji geliştirir, doğru görev dağılımı yapar, iş birliğini teşvik eder’ şeklinde cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcılar kriz yönetiminde liderlerin ana rol üstlenici olduklarını, kriz yönetiminde en önemli rolün liderlerde olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, karizmatik liderlik özelliklerinin bir bütünü görmek mümkün olmakla beraber karizmatik liderlik türünün kriz yönetimindeki öneminin katılımcılar tarafından vurgulanmış olduğu anlaşılmıştır.

“Karizmatik bir lider olarak kurumunuzda olası kriz durumlarında bir kriz ekibi kursaydınız, bu kriz ekibinde bulunacak personellerin hangi özellik veya kriterlere sahip olması gerektiğini düşünürdünüz? Açıklayınız.” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Kriz ekibindeki personellerin sakin, analitik düşünebilen ve hızlı karar alabilen kişiler olması gerektiğini düşünüyorum.”

ÇLŞ2: “Ekip üyelerinin yüksek stres altında bile etkili iletişim kurabilen ve problem çözme becerisine sahip olmaları önemli.”

ÇLŞ3: “Kriz yönetimi tecrübesi ve ilgili eğitimler almış, ayrıca takım çalışmasına yatkın bireyler tercih edilmeli.”

ÇLŞ4: “Esnek düşünebilen, yenilikçi çözümler üretebilen ve kriz anında liderlik yapabilecek kişiler olmalı.”

ÇLŞ5: “Kriz ekibinde bulunacak personellerin empati kurabilme yeteneği ve yüksek duyarlılık göstermeleri gerekiyor.”

ÇLŞ6: “Bence, kriz ekibindeki herkesin etik değerlere bağlı kalması ve şirketin genel hedefleri doğrultusunda hareket etmesi şart.”

ÇLŞ7: “Kriz ekibindeki kişilerin hızlı düşünüp, etkili çözüm yolları bulabilmesi ve iyi bir takım oyuncusu olması gerektiğini düşünüyorum.”

ÇLŞ8: “Kriz anında soğukkanlılığını koruyabilen, stratejik planlama yapabilen ve proaktif davranabilen kişiler olmalı.”

ÇLŞ9: “Kriz ekibinde yer alacak personellerin, yüksek baskı altında çalışabilme yeteneğine ve mükemmel organizasyon becerilerine sahip olmaları önemlidir.”

ÇLŞ10: “Kriz ekibindeki bireylerin güçlü liderlik özellikleri göstermeleri ve kararlılıkla hareket etmeleri gerekiyor.”

ÇLŞ11: “Kriz ekibinde bulunacak personellerin, önceden belirlenmiş kriz planlarını uygulayabilme yeteneğine sahip olmaları kritik.”

ÇLŞ12: “Kriz ekibindeki kişilerin, teknik becerilere sahip olmalarının yanı sıra, yüksek etik standartlara da uymaları gerektiğine inanıyorum.”

ÇLŞ13: “Kriz ekibinde yer alacak personellerin, değişen durumlara hızla uyum sağlayabilme ve yenilikçi düşünce yapısına sahip olma özellikleri olmalı.”

ÇLŞ14: “Kriz ekibindeki personellerin, güçlü analitik düşünce yapısına ve karmaşık sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum.”

ÇLŞ15: “Kriz ekibindeki bireylerin, yüksek moral değerlere ve şirketin misyonu ile uyumlu bir tutuma sahip olmaları önemlidir.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; ÇLŞ1, ÇLŞ2, ÇLŞ8 ve ÇLŞ9 adlı katılımcıların yüksek baskı altında stres yönetimini ayarlayarak soğukkanlı davranışlar sergileyen personelleri kriz ekibinde değerlendirmek istedikleri, ÇLŞ3, ÇLŞ7 ve ÇLŞ 15 adlı katılımcıların takım oyuncusu olarak şirket misyon ve değerlerine uygun hareket edecek hızlı çözüm üretecek kişilerin kriz dönemlerinde faydalı olacağını düşündükleri, diğer çalışanların ise genel hatlarıyla esnek, proaktif, yenilikçi, cesaretli bireyleri kriz dönemlerinde ekiplerinde değerlendirmek istedikleri anlaşılmıştır.

Karizma, genellikle bir kişinin çekiciliği, etkileyiciliği ve başkalarını doğal bir şekilde etkisi altına alma yeteneği olarak tanımlanır. Karizmatik bir lider, insanları ilham verebilen, onlara güven veren ve vizyonunu etkili bir şekilde iletebilen biridir. “Sizce karizma nedir? Karizmatik liderlik kavramı denince aklınıza ne geliyor? Bir karizmatik lider hangi özelliklere sahip olmalıdır?” sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Bence karizma, insanları etkileme gücüdür. Bir karizmatik lider, vizyoner olmalı ve etrafındakilere ilham verebilmelidir.”

ÇLŞ2: “Karizmatik lider, doğal bir otoriteye ve insanları harekete geçirebilme yeteneğine sahip olmalıdır.”

ÇLŞ3: “Karizma, kişisel çekicilik ve ikna kabiliyetidir. Karizmatik bir lider, empati kurabilen ve etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır.”

ÇLŞ4: “Karizmatik liderler, güçlü bir kişilik ve olağanüstü bir karar verme yeteneği gösterir.”

ÇLŞ5: “Karizma, insanları etkileme ve onları bir amaç etrafında birleştirme yeteneğidir. Karizmatik bir lider, bu özellikleri taşımalıdır.”

ÇLŞ6: “Karizmatik liderler, özgüven sahibi ve etrafındakilere güven veren kişilerdir.”

ÇLŞ7: “Karizma, bir liderin takipçilerini motive edebilme ve onlara yön gösterebilme yeteneğidir.”

ÇLŞ8: “Karizmatik liderler, kriz anlarında bile sakin kalabilen ve etkileyici bir duruş sergileyebilen kişiler olmalıdır.”

ÇLŞ9: “Karizma, bir liderin karşılaştığı zorluklara karşı koyma ve bunları aşma yeteneğidir.”

ÇLŞ10: “Karizmatik liderler, etrafındakilere ilham veren ve onları daha iyiye yönlendiren kişilerdir.”

ÇLŞ11: “Karizma, bir liderin etkileyici ve hatırlanır bir izlenim bırakma yeteneğidir.”

ÇLŞ12: “Karizmatik liderler, güçlü bir vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu etrafındakilere aktarabilmelidir.”

ÇLŞ13: “Karizma, bir liderin etrafındakiler üzerinde bıraktığı derin etkidir.”

ÇLŞ14: “Karizmatik liderler, etrafındakilere güç veren ve onları yükselten kişilerdir.”

ÇLŞ15: “Karizma, bir liderin etrafındakilere ilham verme ve onları etkileme yeteneğidir.”

Katılımcıların “karizma nedir, karizmatik lider kavramı aklınızda ne çağrıştırıyor” sorusuna verdiği yanıtlar incelendiğinde; etkileme gücüdür, ikna kabiliyetidir, etkileme yeteneğidir, derin etkidir, izlenim bırakma yeteneğidir, zorlulukları aşma yeteneğidir, motive edebilme ve yön gösterebilme yeteneğidir cevapları katılımcıların karizmatik liderlik kavramını doğru okuduklarını ve karizma kavramının içeriğini okuyabildiklerini göstermekle birlikte aynı zamanda bu kavramların günümüzde kamu kurumu çalışanları üzerinde hemen hemen aynı anlamları çağrıştırdığını da göstermiş oluyor.

“Bir karizmatik liderin krize karşı bakış açısı nasıl olmalıdır? Anlatınız.” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Bir karizmatik lider, krize fırsat penceresi olarak bakmalı ve her zorlukta bir öğrenme şansı görmelidir.”

ÇLŞ2: “Krize proaktif bir yaklaşım sergileyen ve çözüm yollarını hızla devreye sokan bir lider olmalı.”

ÇLŞ3: “Karizmatik bir lider, kriz anında bile umudu koruyan ve ekibini ileriye taşıyan bir vizyon sunmalıdır.”

ÇLŞ4: “Krize karşı sakin ve stratejik düşünebilen, aynı zamanda hızlı ve etkili kararlar alabilen bir lider olmalı.”

ÇLŞ5: “Bir lider olarak, krizleri yönetirken esnek olmalı ve adaptasyon yeteneğimi göstermeliyim.”

ÇLŞ6: “Karizmatik bir lider, kriz anında bile çalışanlarına güven veren ve onları motive eden bir tutum sergilemelidir.”

ÇLŞ7: “Krize, sadece bir problem olarak değil, aynı zamanda ekip olarak gelişebileceğimiz bir deneyim olarak bakmalı.”

ÇLŞ8: “Bir lider olarak, krizleri çözme konusunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeliyim.”

ÇLŞ9: “Karizmatik bir lider, kriz anında bile pozitif kalmalı ve ekibine yol göstermeli.”

ÇLŞ10: “Kriz bakış açım, her zorluğun üstesinden gelebilecek güçlü bir ekip oluşturma fırsatı olarak olmalıdır.”

ÇLŞ11: “Bir lider olarak, krizleri çözümüleme ve ekip olarak birlikte çalışma fırsatı olarak görmeliyim.”

ÇLŞ12: “Karizmatik bir lider, krizleri etkili bir şekilde yönetebilmek için her zaman hazırlıklı olmalıdır.”

ÇLŞ13: “Bir liderin krize bakış açısı, her zaman iyimser ve çözüm odaklı olmalıdır.”

ÇLŞ14: “Karizmatik bir lider olarak, krizleri yönetirken her zaman soğukkanlı ve kontrolü elden bırakmamalıyım.”

ÇLŞ15: “Bir lider olarak, kriz anında bile ekip üyelerimin yanında olduğumu ve onları desteklediğimi hissettirmeliyim.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların karizmatik liderlerin krize bakış açısının sorunu yerinde sakince tespit eden, tespit edilen sorunu belirli aşamalara ayırarak riskleri tespit edebilen, krize fırsat penceresi olarak bakabilen, her türlü krize hazırlıklı olabilen, iyimser, çözüm odaklı, esnek, yaratıcı ve proaktif bakış açısına sahip olması gerektiğinin düşünüldüğü gözlemlenmiştir. Diğer yandan bu özellikleri taşıyan ve buna uygun bir bakış açısıyla hareket edebilen liderlerin karizmatik lider olarak tanımlanabileceği belirtilmiştir.

“Örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için olası kriz durumlarında karizmatik liderlik dışında hangi liderlik yaklaşımı benimsenirse başarılı olunabilir? Belirtiniz.” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

ÇLŞ1: “Dönüşümcü liderlik, çalışanları motive ederek ve onlara ilham vererek kriz anında başarıya ulaşabilir.”

ÇLŞ2: “Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vererek ve onları destekleyerek krizleri aşmada etkili olabilir.”

ÇLŞ3: “Dönüşümcü liderlik, krizin gerektirdiği esneklikle ve uygun liderlik stilini uygulayarak başarılı olabilir.”

ÇLŞ4: “Durumsal liderlik, her duruma özel yaklaşımlar sergileyerek ve uygun liderlik stilini benimseyerek krizleri yönetebilir.”

ÇLŞ5: “Hizmetkâr liderlik, özellikle kriz anlarında çalışanların yanında olarak ve onların refahını ön planda tutarak başarı sağlayabilir.”

ÇLŞ6: “Dönüşümcü liderlik, vizyoner bir yaklaşım ve çalışanların gelişimine odaklanarak kriz durumlarını yönetebilir.”

ÇLŞ7: “Durumsal liderlik, liderin davranışlarını çalışanların ihtiyaçlarına göre ayarlayarak krizleri etkili bir şekilde yönetebilir.”

ÇLŞ8: “Hizmetkâr liderlik, kriz anında çalışanlara rehberlik ederek ve onların en iyi şekilde performans göstermelerini sağlayarak başarılı olabilir.”

ÇLŞ9: “Dönüşümcü liderlik, çalışanları yüksek performansa teşvik ederek ve onları kriz anında güçlendirecek şekilde yönlendirerek başarı sağlar.”

ÇLŞ10: “Durumsal liderlik, liderin kriz anındaki davranışlarını çalışanların yetenek ve motivasyon seviyelerine göre uyarlayarak başarıya ulaşabilir.”

ÇLŞ11: “Hizmetkâr liderlik, çalışanların hizmetinde olmak ve onların ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle kriz durumlarında başarı elde edebilir.”

ÇLŞ12: “Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişime adapte olmaları için cesaretlendirerek ve onları destekleyerek krizleri yönetebilir.”

ÇLŞ13: “Durumsal liderlik, liderin esnekliğini ve kriz anında doğru liderlik tarzını seçme yeteneğini kullanarak başarı sağlar.”

ÇLŞ14: “Hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimine katkıda bulunarak ve onları kriz anında destekleyerek başarılı olabilir.”

ÇLŞ15: “Dönüşümcü liderlik, kriz anlarında çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak ve onları yüksek bir amaç etrafında birleştirerek başarıya ulaşır.”

Kriz durumunda karizmatik liderlik dışında hangi liderlik yaklaşımı benimsenirse başarılı olunabilir sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; ÇLŞ1, ÇLŞ3, ÇLŞ6, ÇLŞ9, ÇLŞ12 ve ÇLŞ15 adlı katılımcıların

‘dönüşümcü liderlik’ cevabını verdiğini, ÇLŞ2, ÇLŞ8, ÇLŞ5, ÇLŞ11, ÇLŞ14 adlı katılımcıların ‘hizmetkar liderlik’ cevabını verdiğini, ÇLŞ4, ÇLŞ7, ÇLŞ10 ve ÇLŞ13 adlı katılımcıların ise ‘durumsal liderlik’ cevabını verdiğini böylelikle çoğunluğun kriz yönetiminde karizmatik liderlik dışında tercihinin dönüşümcü liderlik özellikleri olduğunu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin diğer liderlik özelliklerine kıyasla birbiriyle daha çok ortak kümesi olduğu ise bilinmektedir.

“Örgütlerde karizmatik liderlik vasfına sahip olmanın kriz dönemlerindeki avantajları ve dezavantajları nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Karizmatik liderlerin en büyük artısı, insanları peşinden sürükleyebilmeleri. Ama bazen de herkes onların dediğini yapınca, başka fikirler gözden kaçabiliyor.”

ÇLŞ2: “Böyle liderler krizde işleri hızlandırır, ama herkes onlara bağımlı hale gelirse, lider yokken işler durabilir.”

ÇLŞ3: “Karizmatik liderlerin enerjisi bulaşıcıdır, ama bazen o kadar ön planda olurlar ki, diğer yetenekli insanlar gölgede kalır.”

ÇLŞ4: “Onların kararlılığı sayesinde kriz anında gemi yürür, ama tek adam olunca işler tersine döndü mü, herkes ne yapacağını şaşırır.”

ÇLŞ5: “Karizmatik liderlerin vizyonu olur, yolu gösterirler; ama bazen de kendi fikirlerine o kadar kapılırlar ki, başka iyi fikirleri dinlemezler.”

ÇLŞ6: “İnsanları motive etme konusunda ustadırlar, ama bazen o kadar ıstık saçarlar ki, etraflarındakileri göremezler.”

ÇLŞ7: “Krizde insanlara umut verirler, ama umutla gerçekler arasındaki çizgiyi bulandırabilirler.”

ÇLŞ8: “Bir karizmatik liderin güven vermesi, ekibi birleştirmesi iyi hoş da, herkes onun dediğini yapmaya başlayınca, yaratıcılık kalmaz.”

ÇLŞ9: “Onlarla kriz anında hızlı hareket edilir, ama hızlı hareket ederken yanlış adımlar atılabilir.”

ÇLŞ10: “Karizmatik liderlerin etrafında herkes kenetlenir, ama bu bazen eleştirel düşünceyi engeller.”

ÇLŞ11: “Onların cesareti sayesinde büyük krizler aşılar, ama cesaret bazen atılganlığa dönüşebilir ve riskleri artırabilir.”

ÇLŞ12: “Karizmatik liderlerin etrafında herkes daha çok çalışır, ama bu çalışkanlık liderin gölgesinde kalabilir.”

ÇLŞ13: “Onlar sayesinde krizlerde herkes aynı hedefe kitlenir, ama bazen bu hedefe kilitlenmek başka önemli şeyleri gözden kaçırmaya sebep olabilir.”

ÇLŞ14: “Karizmatik liderlerin sözü geçer, ama sözünün geçmesi her zaman en doğru kararların alındığı anlamına gelmez.”

ÇLŞ15: “Onların liderliğinde krizlerde büyük adımlar atılır, ama bu adımlar her zaman en sağlam adımlar olmayabilir.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; karizmatik liderlerin sözünün geçmesi, herkesi daha çok çalışmaya teşvik etmesi, herkesi etrafında kenetlemesi, hızlı hareket etmesi, insanlara umut aşılaması, vizyonu, enerjisi pozitif katkıları olarak değerlendirilmişken, bu artıların sebep olduğu bazı negatif özellikler doğabiliyor, örneğin; başka fikirlerin göz ardı edilmesi, atılan adımların sağlam olmaması, hızlı verilen kararların yanlış kararlar olması, ön plana çıkabilecek kişilerin görünmemesine neden olma, bağımlı hale gelen personelin lider eksikliğinde işletmeyi devam ettirememesi. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda görülüyor ki karizmatik liderliğin faydaları olarak değerlendirilen bir takım pozitif kişilik özellikleri işletmelerde bazen bu tür olumsuzluklara da sebebiyet verebiliyor.

“Karizmatik liderlerin krizin dönemlerinde krizi yönetmedeki en büyük artısı sizce nedir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Bence karizmatik liderlerin en büyük artısı, herkesi peşinden sürükleyebilmeleri. Krizde bile insanlara ‘Hadi, yapabiliriz!’ dedirtebilirler.”

ÇLŞ2: “Onların enerjisi bulaşıcı, krizde bile umudu kaybetmezler, herkesi ayağa kaldırırlar.”

ÇLŞ3: “Karizmatik liderlerin güzel konuşmaları var, krizde insanları rahatlatıp, doğru yolu gösterirler.”

ÇLŞ4: “Krizde herkesin kafası karışıkken, karizmatik liderler net ve keskin kararlar alıp işleri yoluna koyarlar.”

ÇLŞ5: “Onlar sayesinde krizde bile işler yolunda gider, çünkü herkes onların dediğini yapar.”

ÇLŞ6: “Karizmatik liderlerin en büyük artısı, kriz anında bile insanlara güven verip, onları doğru yönde yönlendirebilmeleri.”

ÇLŞ7: “Krizde herkes panik yaparken, onlar sakin kalıp, herkesi sakinleştirir, doğru kararlar alır.”

ÇLŞ8: “Onların kararlılığı, krizde herkesi bir arada tutar, dağılmayı önler.”

ÇLŞ9: “Karizmatik liderler, krizde bile herkesi motive edip, işleri rayına oturtur.”

ÇLŞ10: “Onlar krizde de olsa, herkesi bir hedef etrafında toplayıp, güçlü bir ekip oluşturur.”

ÇLŞ11: “Krizde herkesin morali bozulurken, karizmatik liderlerin pozitif enerjisi herkese geçer.”

ÇLŞ12: “Onların en büyük artısı, krizde bile herkesi harekete geçirebilmeleri, durmak yok”.

ÇLŞ13: “Karizmatik liderler, krizde de olsa, herkesi bir araya getirip, ‘biz bunu aşarız’ dedirtir.”

ÇLŞ14: “Krizde herkes bir yana savrulurken, onlar gemiyi sağlam tutar, rotayı şaşırtmazlar.”

ÇLŞ15: “Onlar krizde bile umut ışığı olur, ‘bu da geçer’ diyerek herkesi rahatlatır.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; karizmatik liderliğin, rahatlatıcı, toplayıcı, birleştirici, pozitif enerji yayması, kararlılığı, sakinliği, net tavırları ve kitleleri harekete geçiren tavrı kriz dönemindeki en büyük artıları olarak

göze çarpıyor ve katılımcıların çoğunluğu karizmatik liderliği bu artılarıyla tanımlıyor.

“Kriz yönetiminde karizmatik liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran önemli özellikleri nelerdir? Bir karizmatik liderin kriz dönemlerinde hangi davranışları sergilemesi gerekir?” sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Karizmatik liderlerin en belirgin özelliği, insanları etkileyip peşinden sürükleyebilmeleri. Onlar konuştu mu, herkes dinler.”

ÇLŞ2: “Onlar, odaya girdi mi, hava değişir. İnsanları bir bakışlarıyla bile harekete geçirebilirler.”

ÇLŞ3: “Karizmatik liderler, herkesi heyecanlandırır, umut verir. Onların yanında olunca, insan kendini daha güçlü hisseder.”

ÇLŞ4: “Onların en büyük özelliği, insanlara güven vermesi. Krizde bile ‘merak etmeyin, çözeriz’ der, herkesi rahatlatır.”

ÇLŞ5: “Karizmatik liderler, sadece sözleriyle değil, duruşlarıyla da fark yaratır. Onlar varsa, işler yolunda gider gibi gelir.”

ÇLŞ6: “Onlar, insanları bir amaç etrafında toplayıp, inandırır. ‘Biz yaparız’ dedirtir, sonra da yaparlar.”

ÇLŞ7: “Karizmatik liderlerin en iyi yanı, zor durumda bile pozitif kalabilmeleri. Herkesi ‘bu da geçer’ diye ikna ederler.”

ÇLŞ8: “Onlar, insanlara ilham verir, güçlü bir vizyon sunar. ‘Bakın, şuraya gidiyoruz’ der ve herkesi o yöne çeker.”

ÇLŞ9: “Karizmatik liderler, insanları kendi hikayelerine katılımcı yapar. Herkes onların bir parçası olmak ister.”

ÇLŞ10: “Onların kararlılığı, insanları etkiler. ‘Ben arkadayım’ der, herkes de peşinden gider.”

ÇLŞ11: “Karizmatik liderler, sadece iş değil, insan da yönetir. Herkesin ne istediğini bilir, ona göre davranır.”

ÇLŞ12: “Onlar, herkesi bir arada tutar, birlik ve beraberlik ruhunu aşılar. ‘Hepimiz biriz’ der, inandırır.”

ÇLŞ13: “Karizmatik liderler, herkesi daha iyiye ulaştırma konusunda bir çekim gücüne sahip. ‘Sen de başarabilirsin’ der, insanlar da başarır.”

ÇLŞ14: “Onlar, kriz anında bile soğukkanlı kalır, etrafa sakinlik yayarak herkesi sakinleştirir.”

ÇLŞ15: “Karizmatik liderler, herkesin içindeki potansiyeli ortaya çıkarır. ‘Sen de yapabilirsin’ der, herkesi harekete geçirir.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; ÇLŞ1, ÇLŞ2, ÇLŞ4, ÇLŞ5, ÇLŞ7, ÇLŞ13 ve ÇLŞ15 adlı katılımcılar karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran en önemli özelliği verdiği güven, sağladığı rahatlık ve duruşu ile konuşmasındaki etkileyciliğe bağlarken; ÇLŞ3, ÇLŞ6, ÇLŞ8, ÇLŞ9, ÇLŞ10 ve ÇLŞ14 adlı katılımcılar ise çalışanlara sağladıkları umut, sakinlik ve destek olabilme yeteneklerini ön plana çıkaracak cevaplar vermişlerdir.

“Karizmatik liderliğin kriz yönetimindeki en belirleyici yönleri nelerdir? Bu belirleyici özelliklere sahip olmak karizmatik liderlerin kriz yönetimindeki başarısını ne derece etkiler? Belirtiniz.” sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır:

ÇLŞ1: “Karizmatik liderlerin en büyük kozu, insanları gaza getirebilmeleri. Bu yetenek krizde işleri toparlamada çok işe yarar.”

ÇLŞ2: “Onların vizyonu var, krizde bile ‘şuradan çıkarız’ derler ve herkesi peşinden sürüklerler.”

ÇLŞ3: “Karizmatik liderlerin hızlı karar alması, kriz anında gemiyi batmaktan kurtarır.”

ÇLŞ4: “Böyle liderlerin etrafında herkes kenetlenir, krizde bu birlik başarıyı getirir.”

ÇLŞ5: “Onlar krizde bile umudu kaybetmez, bu da herkesin morali yerinde tutar.”

ÇLŞ6: “Karizmatik liderlerin cesareti, krizde herkesi harekete geçirir, bu da başarıyı artırır.”

ÇLŞ7: “Onların soğukkanlılığı, krizde panik yapmadan doğru kararlar almayı sağlar.”

ÇLŞ8: “Karizmatik liderlerin etkileyici konuşmaları, krizde herkesi aynı hedefe odaklar.”

ÇLŞ9: “Onların pozitif enerjisi, krizde bile işleri yoluna koymada etkili olur.”

ÇLŞ10: “Karizmatik liderler, krizde de olsa, herkesi bir arada tutup, işleri aksatmaz.”

ÇLŞ11: “Onların güçlü duruşu, krizde herkesi güvende hissettirir, bu da başarıyı etkiler.”

ÇLŞ12: “Karizmatik liderlerin etrafında herkes daha çok çalışır, krizde bu çok önemli.”

ÇLŞ13: “Onlar, krizde bile herkesi motive edip, işleri rayına oturtur.”

ÇLŞ14: “Karizmatik liderler, krizde bile herkesi bir hedef etrafında toplayıp, güçlü bir ekip oluşturur.”

ÇLŞ15: “Onların liderliğinde krizlerde büyük adımlar atılır, bu da başarıyı doğrudan etkiler.”

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; Karizmatik liderlerin belirleyici rolleri olarak kitleleri harekete geçirebilmesi, vizyonu, bir hedef etrafında toplayabilmesi, etkileyici konuşması, cesareti ve doğru karar alarak zamanında uygulayabilmesi gösterilmiştir. Bu belirleyici özelliklerin kriz döneminde büyük oranda başarı getireceğine olan inanç tüm katılımcılar tarafından belirtilmiş olup. Karizmatik liderliğin kriz döneminde etkili bir liderlik türü olduğu, belirleyici yönleriyle diğer liderlik türlerinden bir adım önde olduğu katılımcılar tarafından yorumlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye ekonomisinde ve dünya genelindeki diğer ekonomilerde belirli zamanlarda birçok sebepten ötürü kendini gösteren ve şiddeti değişkenlik gösteren ekonomik krizler yaşanmaktadır. Krizler, sıklıkla olumsuz bir çağrışım taşıırken, doğru şekilde ele alındığında kişisel ve toplumsal ölçüde bazı fırsatlar sunabilir. Krizler, gelecekte benzer durumlar için plan ve hazırlık yapma imkânını sağlar. Ayrıca, bu krizler, kamu kurumlarının olağanüstü koşullar altında nasıl çalıştığını, ne gibi reaksiyonlar verdiğini inceleme fırsatı sunar. Bu süreç, kriz yönetimi ekibinin etkili bir şekilde tepki vermesini ve zararı en aza indirmesini sağlar.

Krizlerin içerdiği belirsizlikler ve dinamik yapısı, statükoyu tehdit edebilir ve değişim süreçlerini hızlandırabilir. Ancak, krizlerin fırsatlara dönüştürülmesi, etkin ve doğru bir kriz yönetimi sürecine bağlıdır. Bu nedenle, kamu kurumlarında kriz yönetimini etkileyen bileşenleri incelemek önemlidir.

Krizler örgütlerin iş yapma biçimini, stratejilerini ve geleceğe yönelik kararlarını etkileyebilmesi sebebiyle krizlerin iyi bir şekilde yönetilmesi elzemdir. Kriz yönetimi, genellikle üç aşamada gerçekleşir: hazırlık, yönetim ve değerlendirme. Bu aşamalar, kriz anında etkili bir tepki vermek, zararı en aza indirmek ve gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanmak için kritik öneme sahiptir. Kriz yönetiminin birinci aşaması olan hazırlık aşaması; kriz anında etkili bir tepki vermek için gerekli önlemleri almayı içerir, planlama, eğitim, hafifletme ve krizden kaçınma bu aşamanın temel bileşenleridir. Krizi tanıma ve anlamlandırma da bu aşamanın bir parçasıdır. Diğer yandan ikinci aşama olan yönetim aşaması; kriz anında alınacak önlemleri içerir. Çalışanların rahatlatma, iyi olduklarına ikna etme, zararı düşürme, krizin etkilerini sınırlama ve kritik müdahale seçeneklerine karar verme bu aşamanın görevleridir.

Krize müdahale koordinasyonu ve ilgililerle iletişim de yönetim aşamasının önemli bileşenleridir. Değerlendirme aşaması ise kriz sonrası süreci kapsar. Kurumun normal işleyişine dönmesi ve hesap verme süreci bu aşamanın bir parçasıdır. Bu aşamalar, kriz yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Kriz aşamalarının kamu kurumlarında ne derece bilindiğinin merak edilmesi

üzerine çalışmacının kamu kurumu çalışanlarına yönelttiği anlaşılmıştır. “Kriz aşamaları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu üzerine, katılımcıların krizin aşamaları hakkında çeşitli fikirleri olduğu açıkça görülmekte olup, krizin ilk aşaması olarak ‘uyarı ve önleme, tehlike sinyallerinin algılanması, hazırlık, algılama, tehdit algısı’ yönünde cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Krizin ikinci aşaması için ‘kriz anı, etkilenme, kriz, müdahale, yanıt, tehlike sinyalleri’ gibi krizin gerçekleştiği aşama herkes tarafından ifade edilmiş ve krizin ikinci aşaması olarak görülmüştür.

Krizlerin üç aşaması krizlere müdahale, iyileştirme, etkileri aza indirme gibi fiili ve soyut adımların olumlu yönde atılabilecek aşaması olarak görülürken, son aşaması ise katılımcılar tarafından ‘toparlanma, iyileşme, değerlendirme, önleme ve normalleşme’ aşaması olarak görülmüştür.

“Kriz denilince aklınıza ne geliyor? Sizce krizler hangi durumlarda ortaya çıkar? Krizlerin oluşmasına yol açan sebepler nelerdir? Belirtiniz” sorularına yönelik katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların krizleri belirsizlikle ilişkilendiklerini ve krizlerin hızlı karar verme ihtiyacı doğurabileceğini belirtmiştir. Buna ilaveten iletişim eksikliğini ve beklenmedik dış etkenlerini de krizlerin nedenleri olarak gösterdikleri saptanmıştır.

“Size göre karizmatik liderlerin krizlerin oluşumunu engelleyici, hangi önlemleri alması gerekir? Anlatınız.” sorusuna ise katılımcıların etkili iletişim, vizyon, yenilikçilik, proaktiflik, sakinlik, hızlı karar alabilme özelliği yönünde cevaplar vermeleri çalışanların önem verdiği karizmatik liderlik özelliklerinin genel anlamıyla pratik, hızlı ve akılcı olması yönünde sonucuna ulaşılabilir.

“Sizce krizlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde liderlerin rolü nedir?” sorusu üzerine kriz yönetiminde liderlerin ana rol üstlenici olduklarını, kriz yönetiminde en önemli rolün liderlerde olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların kriz döneminde karizmatik lider arayışında olduğunu ve liderin rolünü kimseyle paylaşmadan ana rol üstlenici olmasını istediklerini anlaşılabılır.

“Karizmatik bir lider olarak kurumunuzda olası kriz durumlarında bir kriz ekibi kursaydınız, bu kriz ekibinde bulunacak personellerin hangi özellik veya kriterlere sahip olması gerektiğini düşündünüz? Açıklayınız.” sorusu üzerine

katılımcıların takım oyuncusu olarak şirket misyon ve değerlerine uygun hareket edecek genel hatlarıyla esnek soğukkanlı davranışlar sergileyen personelleri kriz ekibinde değerlendirmek istediklerini belirtmişlerdir. Karizmatik liderlerin esnek, hızlı, soğukkanlı ve takım oyuncusu özellikleri sebebiyle katı, yavaş, korkak ve bireysel personeller kriz dönemlerinde krizin büyümesine yol açacağı gibi liderlerinde önemini azaltır. Bu bilinçle verilen cevaplar karizmatik liderlerin kendi özelliklerine yatkın personellerle çalışması gerektiği sonucunu ortaya koyuyor.

“Sizce karizma nedir? Karizmatik liderlik kavramı denince aklınıza ne geliyor? Bir karizmatik lider hangi özelliklere sahip olmalıdır?” soruları üzerine katılımcıların en çok verilen cevapların ‘etkileyebilme gücü’ ve ‘motive ederek ikna edebilme yeteneği’ olduğu tespit edilmiştir. Lider olabilmenin yanında karizmatik lider olabilmek için en önemli hususun ikna yeteneği olduğu birçok araştırmada vurgulanmıştı, bu çalışmada da çalışanların verdikleri cevaplar bu sonuca ulaştırıyor.

“Bir karizmatik liderin krize karşı bakış açısı nasıl olmalıdır? Anlatınız.” sorusu üzerine katılımcıların krize hazırlıklı, planlı ve çözüm odaklı bir bakış açısı olması yönünde cevaplar verdikleri saptanmıştır. Bu cevapların liderler için karizmatik liderliğin anahtarı rolü taşıdığını söylemek mümkündür.

“Örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için olası kriz durumlarında karizmatik liderlik dışında hangi liderlik yaklaşımı benimsenirse başarılı olunabilir? Belirtiniz.” sorusu üzerine katılımcıların dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, durumsal liderlik şeklinde cevapla verdiklerini, böylelikle çoğunluğun kriz yönetiminde karizmatik liderlik dışında tercihinin dönüşümcü liderlik özellikleri yönünde olduğu anlaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin diğer liderlik özelliklerine kıyasla birbiriyle daha çok ortak kümesi olduğu ise bilinmektedir.

“Örgütlerde karizmatik liderlik vasfına sahip olmanın kriz dönemlerindeki avantajları ve dezavantajları nelerdir?” sorusu üzerine karizmatik liderlerin sözünün geçmesi, herkesi etrafında kenetlemesi, hızlı hareket etmesi, vizyonu gibi birçok özellik pozitif katkıları olarak değerlendirilmişken, bu artıların sebep olduğu bazı negatif özellikler doğabiliyor, örneğin; başka fikirlerin göz ardı edilmesi, atılan adımların sağlam olmaması, hızlı verilen kararların yanlış kararlar olması, ön plana

çıkabilecek kişilerin görünmemesine neden olma, bağımlı hale gelen personelin lider eksikliğinde işletmeyi devam ettirememesi şeklinde belirtilmiştir”. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda karizmatik liderliğin faydaları olarak değerlendirilen bir takım pozitif kişilik özelliklerin işletmelerde bazen olumsuz koşulların oluşmasına da sebebiyet verebildiği anlaşılmıştır.

“Karizmatik liderlerin krizin dönemlerinde krizi yönetmedeki en büyük artısı sizce nedir?” sorusuna verilen birleştirici tavır, net tavır, çalışanlarla birlikte hareket edebilme yeteneği cevapları, katılımcıların karizmatik liderlerden beklentilerinin birlikte hareket edebilecekleri bir lider olduğunu gösteriyor.

“Karizmatik liderlerin krizin dönemlerinde krizi yönetmedeki en büyük artısı sizce nedir?” sorusuna çalışanlar etkileyici konuşması, cesareti ve doğru karar alarak zamanında uygulayabilmesi, karizmatik liderliğin kriz döneminde etkili bir liderlik türü olduğu, belirleyici yönleriyle diğer liderlik türlerinden bir adım önde olduğu katılımcılar tarafından yorumlanmıştır. Çalışanların verdikleri bu cevapla karizmatik liderliğin çalışanlar için diğer liderlik türlerinden bir adım önde olduğunu görülmektedir.

Krizler, iç ve dış faktörlerin birleşimiyle ortaya çıkar. Bu nedenle, bu faktörler arasındaki ilişkilerin doğru analiz edilmesi, yaklaşan bir krizi tespit etmek için hayati öneme sahiptir. Erken teşhis, krizlere sebep olan iç ve dış gelişmelerin doğru analizine, bütüncül bir yaklaşıma ve genel resmi görmeye dayanır.

Aşırı iş yükü ve günlük rutin işlerin yoğunluğu, krizleri öngörmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Kamu otoriteleri, zaman zaman kendilerini gündem dışına çıkarıp olaylara dışarıdan bakmayı başaramadıkça, yaklaşan krizleri tespit etmekte zorlanabilirler.

Bir kriz yönetimi sürecinde başarıyı etkileyen bir diğer faktör, müdahale etmeye çalışan resmi ve özel kuruluşların koordinasyonunun sağlanmasıdır. Birbirinden farklı farklı sektörlerden gelen birçok kurum veya işletmenin çabalarını koordine etmek, kriz yönetimi sürecinin başarısını doğrudan etkiler. Koordinasyon eksikliği, krize müdahalede aksamalara yol açabilir. Kriz yönetimi sürecinde doğru analiz, erken teşhis, koordinasyon ve bütüncül bir yaklaşım büyük önem taşır.

Liderlerin ve yöneticilerin krizleri önceden öngörebilmeleri ve bu durumlara karşı etkin önlemler alabilmeleri, günümüzün karmaşık ve hızla değişen iş dünyasında büyük bir öneme sahiptir. Liderlikte fark yaratmak ve diğer liderlerin arasından sıyrılarak öne çıkmak ise, karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmayı gerektirir.

Modern dünyada örgütlerin büyümesi, genişlemesi ve özellikle yurtdışındaki firmalarla yapılan ortaklıklar sonucu globalleşmesi, örgüt içi ve dışı sorunların yönetimini giderek daha karmaşık hale getirmektedir. Yöneticilerin ve liderlerin etkili bir şekilde yönetemedikleri örgütler, bu sorunlarla başa çıkmada zorlanabilir ve bazen varlıklarını sürdürmeleri imkânsız hale gelebilir. Bu sorunlar, örgütlerin sürekliliği ve büyümesi açısından hayati önem taşır. Bu bağlamda, krizlerin ve sorunların giderek daha kritik hale geldiği bir ortamda, karizmatik liderlik anlayışı ve bu özelliklere sahip liderlerin varlığı daha da önemli hale gelmektedir.

Geçmişte yaşanan kriz dönemlerinde, karizmatik liderlerin, örgütlerini bu tür sorunlardan korumak için aldıkları önlemler ve krizleri en az zararla atlama becerileri dikkat çekici örneklerle gözlemlenmiştir. Liderlik ile kriz yönetimi arasındaki bu ilişki, pek çok akademik çalışmada ele alınmış ve detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın başlangıcında, katılımcıların demografik bilgileri toplanmış; bu bilgiler katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu ve çalıştıkları sektörü kapsamaktadır. Ayrıca, katılımcılara kriz yönetimi ve liderlik üzerine yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla mülakatlar uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuçlar, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütler için karizmatik liderliğin önemini inceleyen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi veren bir giriş kısmı yer almaktadır. İkinci bölümde, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemler ile liderlik kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümde, krizler ve liderlik arasındaki ilişki derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü

bölüm, araştırma ile ilgili metodolojik bilgileri içermektedir. Dördüncü bölümde ise, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçları detaylandırılmıştır. Bu bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma sürelerine dair demografik bulgulara yer verilmiş ve bu özelliklerin kriz yönetimi ve karizmatik liderlik algısı ile ilişkili olup olmadığına dair karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet açısından bakıldığında, erkek katılımcılar krizlerin genellikle beklenmedik dış etkenler ve iletişim eksikliğinden kaynaklandığını düşünürken, kadın katılımcılar krizleri iç süreçlerdeki aksaklıklar ve yönetim hatalarının bir sonucu olarak görmektedir. Eğitim düzeyine göre yapılan değerlendirmelerde, yüksek lisans mezunu katılımcılar krizlerin öngörülemeyen ekonomik dalgalanmalar ve piyasadaki ani değişikliklerden kaynaklandığını düşünürken, lisans mezunu katılımcılar krizleri iç ve dış iletişimdeki aksaklıklar ve şirket içi stratejik hatalardan dolayı oluştuğunu düşünmektedir. Bu bulgular, farklı demografik profillerin krizleri farklı perspektiflerden değerlendirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, karizmatik liderlik özellikleri kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere üç dönemde de incelenmiş ve bu özelliklerin yönetsel başarıya etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, karizmatik liderlik özelliklerinin tüm dönemlerde büyük öneme sahip olduğunu ve bu özelliklerin kriz yönetiminde başarıyı artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

5.1. Öneriler

Kamu sektöründe kriz yönetimi uygulamalarını iyileştirmeye yönelik bazı öneriler geliştirilmesi kritik bir önem taşımaktadır. Kriz yönetimi sürecinin etkinliğini artırmak için aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulabilir:

1. Risk değerlendirmesi ve planlama

Olası risklerin tanımlanması ve azaltılması: Kriz yönetiminin ilk adımı, olası risklerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve bu risklerin etkilerinin nasıl azaltılabileceğine dair stratejilerin geliştirildiği bir plan oluşturmaktır.

İnsan odaklı yaklaşım: Kriz anında yapılması gerekenlerden çok, insanların ne yapabilecekleri üzerine odaklanmak önemlidir. Bu, kriz durumlarında daha gerçekçi ve uygulanabilir çözümler sunabilir.

Gerçekçi varsayımlar: İnsan davranışlarına dayalı olarak oluşturulacak sağlam ve gerçekçi varsayımlar, kriz planının etkili olmasını sağlayabilir.

2. Koordinasyon ve iletişim

Resmi ve özel kuruluşlar arasında koordinasyon: Krize müdahalede yer alan resmi kurumlar ile özel sektör arasında güçlü bir koordinasyon sağlanması tavsiye edilir. Bu, kaynakların etkin kullanımını ve kriz yönetiminin bütüncül bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir.

Sektörler arası uyum: Farklı sektörlerden gelen kurumlar arasındaki çabaların uyumlu bir şekilde yönetilmesi, kriz yönetiminin başarısı için önemlidir.

Düzenli test ve güncelleme: Acil durum planlarının düzenli olarak test edilmesi ve ihtiyaçlara göre güncellenmesi, kriz anında planların işe yararlılığını artırabilir. Ayrıca, kriz yönetimi ekiplerinin eğitimi ihmal edilmemesi tavsiye edilebilir.

Araştırmalar, kriz yönetiminin başarısının alınan kararlarla ve özellikle karar alma süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Kriz esnasında doğru kararlar alabilmek için, her şeyden önce insan hayatını merkeze almak önerilebilir. Bu doğrultuda, karar alıcıların bireysel kaygılarını ve çıkarlarını bir kenara bırakarak toplumsal faydaya odaklanmaları kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

3. Strateji belirleme ve karizmatik liderlik

Üst Yönetim Stratejileri: Kriz yönetimi sürecinde üst yönetim, ana stratejileri tavsiye edebilir ve operasyonel detayları ilgili birimlere önerebilir. Bu, karar alma sürecini daha etkin kılarken, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayabilir.

Karizmatik Liderliğin Rolü: Karizmatik liderler, olağanüstü kişisel nitelikleri, çekicilikleri ve etkileyici liderlik tarzlarıyla kriz ortamlarında önemli bir rol oynarlar. Bu liderler, büyük bir vizyon ve tutkuya sahip olup, bu vizyonu takipçilerine ileterek onları motive edebilirler. İletişim becerileri, empati yetenekleri ve takım motivasyonu gibi özellikleriyle kriz dönemlerinde etkili liderlik sergileyebilir.

Güven ve fark yaratma: Karizmatik liderler, sıradanlıktan uzak, güven veren ve fark yaratan kişilerdir. Kamu kuruluşlarında ve özel sektörde liderlik pozisyonlarına karizmatik liderlik özelliklerine sahip karaktere sahip kişilerin getirilmesi, kurumların kriz durumlarında daha aktif ve başarılı olmasını sağlayabilir.

Bu çalışma, karizmatik liderliğin kriz yönetimi üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymakta ve bu tarz liderlerin bulunduğu kurumların kriz anlarında daha başarılı olduğunu göstermektedir.



KAYNAKLAR

- Adubato, S. (2008). *What were they thinking? crisis communication: the good, the Bad, and the totally clueless*. New Brunswick.
- Akdag, S. (2002). *Mali yapı ve denetim boyutlarıyla afet yönetimi*. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 20. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Akgöl, A. (2010). *Risk-kriz modeli ve kriz dönemlerinde yöneticilerin liderlik davranışları: ilaç sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi, Muğla, Türkiye.
- Aksel, İ. (2010). *Liderlik teorileri*. in C. Serinkan (Ed.), *liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, M. (2010). *Eğitim yöneticileri ve kriz yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, A., & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 194-208.
- Aktan, C. C & Şen H. (2002). Ekonomik kriz: nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230.
- Alexander, D. (2005). Towards the development of a standard in emergency planning. *Disaster Prevention and Management*, 14(2), 158-175.
- Alioğulları, Z. D. (2019). *Liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik ve bazı iş sonuçları arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership*. in D.V. Day (Ed.), *The nature of leadership* (pp. 256-288). USA: Sage Publications.
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18(4), 175-180.
- Asunakutlu, T., & Dirlik, S. (2012). Kriz yönetimi stratejileri ve kriz sonrası yeniden yapılanma. in H. Sümer & H. Pernsteiner (Eds.), *Kriz Yönetimi* (pp. 33-60). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 125-126.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. J. (2010). Karizmatik liderliğin işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi. *Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 11(3), 26-40.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler kavramlar ve yaklaşımlar*. (2. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik* (3. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi. *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni*, 31-41.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik* (1. baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim
- Boin, A., t'Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(11), 55-74.
- Boztoprak, H. (2016). Kriz yönetimi kavramlar ve açıklamalar. Erişim adresi: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> (Erişim tarihi: 08.01.2024).
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications International Educational and Professional Publisher.
- Crant, J. M., ve Thomas, C. B. (2000). Proaktif kişilik özelliğinin karizmatik liderlik algıları üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimi Dergisi*, 46(5), 653-664.
- Dabaşı, H. (1995). *İslam'da otorite* (S. Gündüz, Çev.). İstanbul: İnsan Yayınları.

- Demir, A. (2009). *Kriz kavramları ve örgüt dayanıklılığı ilişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 235-145.
- Demirtaş, A. G. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif liderlik modeli*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Burdur.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, 2(1), 183-193. Bahar.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2) 1-15.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1) 30-140.
- Erdem, R. (2007). *Yöneticilerin kriz yönetimi stilleri ve kişilik özellikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Basım ve Yayın Dağıtım A.Ş.
- Gedikçi, A., & Canöz Öndoğan, K. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 39-100.
- Genç, N. (2004). *Yönetim organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göl, H., & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 166-170.

- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 16-30.
- Gültekin, N., & Aba, E. (2011). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Şanlıurfa örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1) 206-210.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 19- 22.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve liderlik davranışı: polis okulunda bir araştırma*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hitay, B. (2008). İşletmelerde kriz yönetimi (II). *A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü*, 31-41.
- Jiang, J. (2014). The Study of the relationship between leadership style and project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? virtues and charismatic leadership. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 17(2), 4-15.
- Karahan, F. (2011). *Kriz yönetimi stratejileri ve örgüt kültürü*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaplan Özer, E. (2019). *Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılınç, T. (2015). *Liderlik; karizmatik liderlik: tanımları ve olumlu-olumsuz yönleri*. Erişim adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>. (Erişim Tarihi: 08.01.2024).
- Kırca, C. (2015). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Kocatürk, A. (2007). *Meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocatürk, T. (2007). *Meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimini algılamaya etkisi: yerel yönetimlerde insan kaynakları yöneticileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi,) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis management in today's business environment: hr's strategic role. *SHRM Research Quarterly* 7(4), 102-125.
- Marshall, G. (2003). *Karizma*. in O. Akınhay & D. Kömürcü (Çev.), *Sosyoloji Sözlüğü* (s. 387-388). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- McConnell, A., & Stark, A. (2002). Foot-and-Mouth 2001: The politics of crisis management. *Parliamentary Affairs*, 55(4), 664-681.
- Mitroff, I. I. (2024). Crisis management: the role of charismatic leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 123-145.
- Nikoloski, D. (2015). Leadership and management: practice of the art of influence. *Annals-Economy Series*, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics.
- Oktay, A., & Gül, H. (2018). *Karizmatik liderlik ve duygusal bağlılık üzerine bir araştırma*. Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri. (Araştırma raporu).
- Özden, K. (2011). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. (2. baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özgüven, N. (2011). Kriz döneminde küresel perakendeci aktörlerin performanslarının topsis yöntemi ile değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 151-162.

- Öztop, E. (2008). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Putra, F. (2009). Crisis Management in public administration. *Planning Forum*, 13/14, 152-177.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2024). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 10(1), 201-224.
- Quarantelli, E. L., & Dynes, R. R. (1977). Response to social crisis and disaster. *Annual Review of Sociology*, 3, 23-49.
- Semercioğlu, H. (2016). *Kriz yönetimi* (s.1). Erişim adresi: <https://selcuk.academia.edu/>, (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2016).
- Sevim, A., & Sürmeli, A. (2009). İşletmelerde kriz yönetiminde bir erken uyarı sistemi: kurumsal kaynak planlaması-erp. in H. Sumer & H. Pernsteiner (Eds.), *Kriz Yönetimi* (1. baskı, s.151). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Yılmaz, B., Karaca, C., & Demir, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 5-80.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden eğitimi ve Spor öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Tekin, S. (2012). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum saati Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Titiz, İ., & Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri ve küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 204-210.
- Tuğcu, Ş. T. (2017). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 16-22.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M., Haşit, G., vd. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. (Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1776.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 65-123.
- Uysal, O. (2007). *Liderliğin Anatomisi*. Ankara: Akçağ Basım Yayım Pazarlama.
- Wach, J. (1995). *Din sosyolojisi*. (Ü. Günay, Çev.). İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları, 409-410.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yöneticilik*. (1. baskı). (Çev. Üner, V.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, H., & Demir, S. (2012). *Kriz kavramları ve çalışan adaptasyonu*. Polis Akademisi Yayınları, Ankara.
- Yiğit, S., & Yazarkan, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 24-60.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zehir, C. (2022). *Acil durum ve kriz yönetimi ansiklopediler*. TÜBİTAK. Erişim adresi: tubitak.gov.tr. (Erişim tarihi: 08.01.2024).
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek-1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yaşınız: ?	Medeni Durumunuz:?
Cinsiyetiniz:?	Eğitim Seviyeniz: ?
Unvanınız: ?	Bu Kurumdaki Çalışma Yılıınız:?
Yöneticilik Göreviniz Var mı: ?	
1. Kriz denilince aklınıza ne geliyor? Sizce krizler hangi durumlarda ortaya çıkar? Krizlerin oluşmasına yol açan sebepler nelerdir? Belirtiniz.	
2. Bir krizin aşamaları hakkında bilginiz var mı? Varsa size göre kriz kaç aşamadan oluşmaktadır? Bu aşamalar nelerdir? Açıklayınız.	
3. Size göre karizmatik liderlerin krizlerin oluşumunu engelleyici, hangi önlemleri alması gerekir? Anlatınız.	
4. Sizce krizlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde liderlerin rolü nedir?	
5. Karizmatik bir lider olarak kurumunuzda olası kriz durumlarında bir kriz ekibi kursaydınız, bu kriz ekibinde bulunacak personellerin hangi özellik veya kriterlere sahip olması gerektiğini düşünürdünüz? Açıklayınız.	
6. Sizce karizma nedir? Karizmatik liderlik kavramı denilince aklınıza ne geliyor? Bir karizmatik lider hangi özelliklere sahip olmalıdır?	
7. Bir karizmatik liderin krize karşı bakış açısı nasıl olmalıdır? Anlatınız.	
8. Örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için olası kriz durumlarında karizmatik liderlik dışında hangi liderlik yaklaşımı benimsenirse başarılı olunabilir? Belirtiniz.	
9. Örgütlerde karizmatik liderlik vasfına sahip olmanın kriz dönemlerindeki avantajları ve dezavantajları nelerdir?	

10. Karizmatik liderlerin krizin dönemlerinde krizi yönetmedeki en büyük artısı sizce nedir?

11. Kriz yönetiminde karizmatik liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran önemli özellikleri nelerdir? Bir karizmatik liderin kriz dönemlerinde hangi davranışları sergilemesi gerekir?

12. Karizmatik liderliğin kriz yönetimindeki en belirleyici yönleri nelerdir? Bu belirleyici özelliklere sahip olmak karizmatik liderlerin kriz yönetimindeki başarısını ne derece etkiler? Belirtiniz.

Ek-2: Etik Kurul Kararı



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-95531838-050.99-89745
Konu : Etik Kurul Kararı

29.12.2023

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 12.12.2023 tarih ve 87695 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'ün danışmanlığını yürüttüğü, yüksek lisans öğrencisi Ahmed KAYA'nın "Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Etkilerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği" başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 28.12.2023 tarih ve 297 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Metin AKGÜN
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSNB57YKK4* Pin Kodu : 57662

Belge Takip Adresi : https://ebys.agri.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?

Adres : First Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez, Ağrı - Türkiye

Tel/Fax : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08

e-Posta : hukukburosu@agri.edu.tr Web : www.agri.edu.tr

Kep Adresi : agriibrahimcecenuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Yılmaz SABUNCU

Unvanı : Şube Müdürü

Tel No : 1280



Ek-3: Araştırma İzin Belgesi



YILDIRIM İLÇESİ
SOSYAL YARDIMLAŞMA ve DAYANIŞMA
VAKFI BAŞKANLIĞI

Sayı : SYDV/16.18/03.01/29
Konu : Tez Çalışmanız

15.01.2024

Sn. Ahmed KAYA;

İlgi : 08.01.2024 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans yaptığınız ve bu sebeple “Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Etkilerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı tez çalışmanızın araştırma kısmını “yarı yapılandırılmış görüşme formu” ile 01.02.2024-15.03.2024 tarihleri arasında Vakfımız bünyesindeki çalışanlarla tarafınızca ve yüzyüze uygulamalı olarak gerçekleştirme talebinizin olduğu anlaşılmıştır.

Söz konusu tez çalışmanızın araştırma kısmına ilişkin görüşme formunu Yıldırım Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı bünyesindeki çalışanlarla, yüzyüze olarak gerçekleştirme talebiniz değerlendirilmiş olup uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	Lisans
Lisans Öğrenimi	
Projeler	-
İş Deneyimleri	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
e-Posta	
Tarih	