

İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi

Crisis and Leadership Style Relationship in Entrepreneurs

Nurettin İbrahinoğlu*
Gaziantep Üniversitesi

Özet

Günümüzde krizler işletmeler için kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Hızlı değişim ile birlikte yaşanan ekonomik teknolojik sosyo-kültürel vb. çevreden gelen baskılar ve yoğun rekabet sonucu krizden bağımsız bir işletme düşünmek olanaksız gibidir. Ekonomik istikrarsızlık ve çalkantılı çevre koşulları işletmeleri daha etkili bir yönetim arayışına yöneltmektedir. Bu yüzden kriz yönetimi önem kazanmaktadır. Krizin iyi yönetilmesi için yöneticinin veya liderin sahip olması gereken özellikler tarih boyunca incelenmiş ve çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Bunlardan birisi de Fiedler'in 1970 yılında kurduğu durumsal liderlik teorisidir. Fiedler çalışmasında görev odaklı liderlerin istenmeyen durumlarda daha başarılı olduğunu bulmuştur. Görev odaklı veya ilişki odaklı olmak ile krizi olumlu veya olumsuz algılama arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan bu çalışmada ise; görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladığı ortaya çıkarılmıştır. Krizde kurumun dış dünya ile etkileşimi ve krizde üst düzey yönetimin tutum ve davranışları arasında ise görev veya ilişki odaklı olmak arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlara ulaşmak için ise Faktör Analizi ve bağımsız t testleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stili, kriz, kriz yönetimi, kriz algısı, LPC

Abstract

Crises are inevitable features of today's businesses. As a result of pressures from the economic technological and social cultural environment brought by rapid change and the ongoing intense competition, it is not possible to think of a firm that is exempt from crisis. The instability in the economy and turbulent environments force the firms to seek more effective management styles. Hence, the crisis management becomes important. Historically the traits that a leader should have for a better management of crisis were investigated and theories were set forth thereupon. One of the theories related to the topic is the situational leadership theory which was built by Fiedler in 1970. Fiedler found that the task oriented leaders were more successful under unfavorable conditions. In this study which is carried out to see whether there is a difference between task-oriented and relationship oriented leaders in terms of their perceptions regarding the crisis, it was found that the task-oriented leaders have

* *Yazışma Adresi:* Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
e-posta: nibrahimoglu@gantep.edu.tr

a more positive perception of crisis. No significant difference between task-orientated and relationship orientated managers was found regarding the interaction of the firm with its environment and attitudes and behaviors of top management. Factor analysis and t tests were used to reach these results.

Key words: Leadership styles, crisis, crisis management, crisis perception, LPC

Giriş

Krizler günümüz iş dünyasında önemli bir yer tutmaktadır. Küresel, yerel veya firma tabanlı olan krizlerle iç içe yaşamayı öğrenmek gerekmektedir. Bu makalenin yapıldığı sırada yaşanan firma bazındaki büyük krizlerden birisi BP'nin (British Petroleum) petrol çıkaran hareketli mekanizmanın Meksika Körfezinde petrol sızdırmaya başlaması ve büyük bir çevre felaketine yol açması ile başlayan ve medya ile iyi bir iletişim içerisinde bulunulamaması ile yaşanan krizdir. Bundan birkaç ay önce ise TOYOTA firması üzerinde çok şey yazılan bir geri çağırma krizi yaşamıştır. Görüldüğü gibi büyük çaptaki firmalar büyük krizlerle karşılaşabilmektedirler. Bu krizler her sektörde büyük ya da küçük çaptaki işletmeleri etkilemektedir. İşletmelerin adeta olağan hale gelen krizler karşısında başarısız yönetim göstermeleri sonucu olumsuz firma imajı ortaya çıkmakta, verimsizlik ve pazar payı kaybetme neticesi satışlar azalabilmektedir. Global düzeydeki krizlere ise 2008 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde yaşanan ve mortgage kredilerine konu olan evlerin aşırı bir şekilde değerlendirilmesi sonucu tüm dünyayı etkileyen kriz örnek olarak verilebilir. Bu krizde farklı ülkeler de etkilenmişti. Dolayısıyla krizin ortaya çıktığı ülkede olmasa bile işletmeler krizlerden etkilenmekte ve zarar görebilmektedir.

Krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda farklı görüşler ortaya atılmakla birlikte, etkili bir liderlik yönetimi ile krize girmiş veya kriz riski taşıyan işletmenin en az hasarla krizden çıkabileceği görüşü kabul edilmektedir.

İş dünyasında etkili bir kriz liderinin sahip olması gereken özellikler çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Bunun neticesinde bazı teoriler ortaya atılmıştır. Bunlardan bir tanesi de Fiedler'in öncülük ettiği durumsal liderlik ekolüdür. Bu ekolde lider duruma göre farklı davranabilir ve farklı durumlarda farklı liderler daha başarılı olabilir. Fiedler'in çalışmasının önemli sonuçlarından biri ilişki odaklı liderlerin, lider tarafından tercih edilmeyen durumlarda daha başarılı oldukları yönündedir. Krizler istenmeyen baş edilmesi gereken ve hatta kaçınılması pek mümkün görünmeyen durumlar olarak tanımlandığına göre etkili bir liderin krizlerle baş edebilmesi için sahip olması gereken liderlik özellikleri ve davranış biçimleri nasıl olmalıdır sorusu gündeme gelmektedir. Bu açıdan liderlik biçimi ve kriz ilişkisi daha yakından incelenecektir. Dolayısıyla kriz kavramı ele alınarak krizle baş etme veya etkili bir kriz yönetimi konusu üzerinde durulacaktır.

Kriz kavramı

İşletme içerisinde ortaya çıkabilecek krizlere; teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, güvenlik meseleleri (bir hackerin işletmenin internet faaliyetlerini

değiştirebilecek bilgilere ulaşması), işletmeyi ilgilendiren doğal afetler, hukuk ve medya ile olan ilişkilerde aksaklıklar, ödeme, tahsilatta yaşanan krizler, siyasi krizler, hatalı ürün üretilmesi, rüşvet, boykotlar, bilgisayar teknolojileri krizleri (bilgisayarların bozulması, verilerin kaybolması gibi), yanlış yönetim, işçilerin birbirleriyle anlaşamamaları neticesi oluşan krizler örnek olarak verilebilir (Gorge, 2006; James ve Wooten, 2005; Pearson ve diğ., 1997). Diğer taraftan hızlı bir şekilde gelişen teknolojinin örgütün yapısı ve liderlik uygulamalarında radikal değişiklikler gerektirmesi ve bu duruma ayak uyduramamanın işletmede çeşitli krizleri tetiklemesi de krizlere neden olan örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008).

Bu bağlamda krizler herhangi bir işletmeyi hiçbir uyarı işareti olmadan vurabilir, işletmelerin piyasa değerini azaltabilir, faaliyet giderlerini arttırabilir ve işletmeyi kısa ve uzun dönemli finansal zorluklar içerisinde bırakabilmektedir. Yanlış yönetilmiş bir kriz işletmenin itibarına hasar verebilmekte müşteri güvenini azaltabilmekte ve işletmenin piyasa değerini düşürebilmektedir. Üstelik krizin içerisindeki bir işletme savunma halindedir ve rakipleri tarafından gelebilecek saldırılara karşı kırılğan (riskli) bir duruma gelmektedir (Tsang, 2000).

İşletmeler her an karşılaşılabilecekleri bu krizlere karşı hazırlıklı olmak zorundadırlar. Krizleri oluşmadan önce önlemek her ne kadar önemliyse de bazen krizlerden kaçınmak imkânsız olabilmektedir (Tsang, 2000). Krize karşı hazırlıklı olmak, önceden planlama yapılarak gerçekleştirilebilir. Daha önceden olası bir krize karşı planlama yapan işletmelerin krizden daha az etkilendikleri görülmektedir. Fakat birçok işletmenin kriz planlaması konusunda oldukça zayıf oldukları ve gerekli öngörü ve planlama konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Üstelik bu hazırlıksız yakalanmanın nedeni “kriz bizim sektörü etkilemeyecek ya da krizin olma olasılığı çok düşüktür dolayısıyla herhangi bir hazırlık yapmamıza gerek yok” gibi bir algıya dayanmaktadır (Burnett, 1998; Hickman, 1997; Lee ve diğ., 2007). Planlama ya da daha farklı bir deyişle krize hazırlık, krizin kolay atlatılması için bir ön koşul niteliğindedir (Spillan ve Hough, 2003).

Bu amaçla iyi yönetilmiş bir kriz; kamuoyunda geçerli olan sosyal sorumluluk imajını güçlendirebilmekte ve uzun dönemli karlılığı garantileyebilmektedir. Ayrıca iyi yönetilmiş bir kriz işçiler arasındaki dayanışmayı arttırabilmekte ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizlerin çeşitli olumsuz yanları olsa da bazı alanlarda gelişmeyi sağlayabilir ve yenilikçi fikirlerin doğmasına sebep olabilir. Bu açıdan krizler genellikle beraberinde fırsatları da taşıma potansiyeline sahip olmaktadır. Dolayısıyla krizleri bir deprem riski ile yaşama gibi düşünmeli, ona göre önlem alınmalı veya korunmalı önemli olanın krizi iyi yönetmek olduğu üzerinde durulmalıdır (Tsang, 2000; Augustine, 1995; Hickman, 1997).

Kriz ve Kriz Yönetimi

İşletmenin bütün çalışanlarıyla birlikte krizi nasıl algıladığı krizle başa çıkma yollarını doğrudan etkilemektedir. Krizi bir fırsat olarak görmek işletme için önemli derecede farklılıklar yaratabilmektedir. İzleyenlerine bu tür bir düşünce biçimi aktarabilen liderler, krizi bir son olarak görmezler. Onlara göre kriz yeni olayların ve değişimin bir kaynağıdır. Bu değişimler de işletme için bir fırsat olabilir. Bu fırsat potansiyelini ortaya çıkarmak ve herkesin amaçlarıyla birleştirmek liderin üstlenmesi gereken bir görevdir.

Augustine (1995)'e göre kriz yönetimi altı aşamada el alınmaktadır. Bunlar: (1) krizden Kaçınma, (2) krizi yönetmeye hazırlanma, (3) krizi fark etme (4) kriz aşaması, (5) krizi çözme, (6) krizi fayda sağlamak için kullanmaktır. Augustine (1995) 3. Aşama olarak "krizi fark etmenin" önemini anlatırken; krizi yönetmekte olan lidere başkalarının krizi nasıl algıladığını ve liderin varsayımlarına nasıl meydan okuduklarını anlamının önemine vurgu yapmaktadır (Augustine,1995).

İyi ve başarılı bir liderin değişen çevre koşullarını iyi analiz etmesi ve bu koşullara göre davranması gerekmektedir. Liderin kriz durumunda yapması gereken en önemli işlerden birisi izleyenler arasında güven oluşturmaktır. Güven olmadan kararlaştırılan stratejilerin uygulanmasında aksaklıklar yaşanabilir (James,2005). Örneğin kriz gibi olağanüstü durumlarda lider çevresine emir verebilirken, durumun daha ılımlı olduğu zamanlarda çalışanlarına daha fazla yetki vererek iş zenginleştirme yoluna gitmesi, yönettiği grubun başarısını arttırabilmektedir. Bunu yapabilmesi için lider ile izleyenler arasında etkili bir iletişim ve güven bağının olması gerekmektedir (Sims, 2009).

Etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirecek olan liderin sahip olması gereken bir diğer özellik "duruma göre farklı davranabilmek" tir. Her kriz durumu farklı bir şekilde yönetilmeyi gerektirir (Coombs,2001). Dolayısıyla liderin farklı durumlarda farklı şekilde davranabilmesi önemli olmaktadır. Liderlik teorilerine bakıldığında durumsal liderlik teorileri başlığı altında toplanan teorilerin bu konu üzerinde çeşitli yaklaşımlar önerildiği görülmektedir. Durumsal liderlik teorilerine göre lider değişen çevre şartlarına karşı kendisini ve gruba karşı davranışlarını değiştirmelidir. Nihai başarı ancak bu şekilde gerçekleşebilir. İşletmeler için kriz veya kriz olasılığına karşı örgütsel yapının da krize göre düzenlenmesi ve örgütlenmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede kriz yönetimi için uygulamada genel olarak organizasyonun sahip olması gereken bazı gereksinimler söz konusu olmaktadır.Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Heath, 1998):

1. Kriz lideri mümkün olduğunca fazla yetkilere sahip olmalıdır.
2. Kriz lideri krizi yönetebilecek yetenekte olmalıdır.

3. Krize cevap veren takımdaki herkesin görevi belirlenmiştir, kimin ne yaptığı bellidir.
4. Özel durumlara cevap verebilecek esnekliğe sahip bir takım olmalıdır.
5. Yönetim kademesine bağlı kalınmalıdır.
6. Farklı gruplar arasında iletişim sağlanabilmelidir.

Buraya kadar olan bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi ele alınmış bundan sonra ise araştırmanın tasarımı ve metodolojisi üzerinde durulmaktadır.

Araştırma Tasarımı ve Metodolojisi

Bu araştırma anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci kısım demografik özellikleri ölçmek için tasarlanmıştır. Demografik özelliklerde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, doğum yeri, firma yaşı, çalışan sayısı, çalışılan departman ve gelir durumu yer almaktadır.

İkinci kısımda katılımcıların kriz algısını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Çalışmada John Penrose'un 2000 yılında yaptığı çalışmadan yararlanılmıştır. Kriz algısını ölçmek için 19 tane soru sorulmuştur. Sorular, anketten yüksek puan alanların krizi olumlu algıladıklarını ortaya çıkaracak şekilde yeniden düzenlenmiştir (Penrose, 2000). Sorular likert tipi ölçekle hazırlanmış ve 1 - katılıyorum ve 5 – kesinlikle katılmıyorum uçtaki değerler olmak üzere toplam 5 adet seçenek kullanılmıştır.

Anket formunun son bölümünde katılımcıların görev veya ilişki odaklı olmalarını ortaya çıkarmak için LPC (Least Preferred Co-worker / En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarından en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarını 18 adet özelliğe göre kodlamaları istenmiştir. LPC sorularını bir kısmı şu şekildedir;

Anlaşılabilir	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Anlaşılamaz
Reddedici	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Kabul Edici
Uzak	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Yakın

Bu tarzda katılımcılara 18 adet soru sorulmuştur. Bu sorulardan yüksek puan alanlar ilişki odaklı liderlik stiline sahip kabul edilirler ve daha çok kişiyle iletişim kurmaya yakındırlar; kendiliğinden motivasyonlu liderlik stiline sahiptirler (Fiedler, 1972). Çalıştığı arkadaşlarını olumsuz nitelendiren kişiler ise görev odaklı olurlar, kuralcıdırlar (Fiedler, 1972).

LPC ölçeği kişilerin liderlik tarzını ortaya koymak için yapılır (Fiedler, 1972) ve kişilerden en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarını düşünmelerini isteyerek aslında kendi liderlik durumlarını ortaya çıkarmaktadır.

Anket formu internet tabanlı olarak düzenlenmiş ve elektronik ortamda katılımcılara gönderilmiştir. Anketin uygulanması için ticari unvana sahip ve Sanayi ve Ticaret odasına kayıtlı işletme üyelerine e-posta ile anketin linki gönderilmiş ve anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Çalışmanın amacı olan liderlik biçimi ve kriz algısını ortaya çıkarmak için öncelikle düşük ve yüksek LPC'ye sahip olanlar gruplandırılmış ve aralarında t testi uygulanmıştır. Kriz algısındaki değişken sayısını azaltmak ve faktörler arasındaki ilişkileri test etmek için faktör analizi uygulanmıştır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu kısımda ankete katılan katılımcıların çeşitli demografik faktörlere göre nasıl dağılım gösterdiği kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Toplam 114 katılımcının %77 si erkek ve %23 ü kadınlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların yaklaşık yarısı (%46,5) 24 ve 35 yaş arasındadır. Ankete katılanların çoğunluğu (%66'sı) üniversite mezunudur. Ağırlık olarak ikinci sırayı %16 ile yüksek lisans mezunları almaktadır. İlkokul ve doktora mezunları ise sırasıyla %2 ve %3 oranları ile en son sırayı almaktadır. Katılımcılardan doğum yeri olarak "il", "ilçe" veya "kasaba" şıklarından birisini işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların "Firma Yaşınız Kaçtır?" sorusuna verdikleri cevaba bakıldığında çoğunluğun %34 ile 20 yaş ve üzeri seçeneğini işaretlediklerini görülmektedir. Ankete tam cevap veren katılımcıların %60'ı 1 ila 50 kişi arasında çalışana sahip firmalarda çalışmaktadır. Dolayısıyla daha çok küçük ölçekli firmalarda çalışan kişiler ankete cevap verdiği düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu, çalıştıkları firmalarda pazarlama departmanında çalışmaktadırlar. Ayrıca üretim departmanında çalışanların sayısı da ikinci sırayı almaktadır. Toplam olarak pazarlama ve üretim departmanlarında çalışanlar katılımcıların yarısını oluşturmaktadır. Gelir durumuna bakıldığında 3500TL ve üzeri gelire sahip olanların toplam katılımın %26,3 ü ile en fazla sayıda olduğu söylenebilir. En az 3000-3500 TL gelire sahip kişiler oluşturmakta ve geri kalan gelir gruplarında görece olarak aynı sayıda katılımcı vardır. Buna ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1 Demografik Özellikler

Değişken	Frekans	Yüzde	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Öğrenim Durumu		
Kadın	26	22,8	İlkokul	2	1.8
Erkek	88	77,2	Lise	16	14.0
Yaş			Üniversite	75	65.8
24-29 Yaş	26	22.8	Yüksek Lisans	18	15.8
30-35 Yaş	27	23.7	Doktora	3	2.6
36-41 Yaş	22	19.3	Doğum Yeri		
42-47 Yaş	22	19.3	İl	76	66.7
48-53 Yaş	12	10.5	İlçe	24	21.1
54-59 Yaş	5	4.4	Kasaba	14	12.3
Firma Yaşı			Çalışan Sayısı		
1-3 Yaş	11	9.6	1-10 Kisi	29	25.4
4-7 Yaş	15	13.2	11-50 Kisi	39	34.2
8-11 Yaş	10	8.8	51-100 Kisi	21	18.4
12-15 Yaş	20	17.5	101-150 Kisi	13	11.4
16-19 Yaş	19	16.7	151 Kisi ve Üzeri	12	10.5
20 Yaş ve Üzeri	39	34.2	Gelir Durumu		
Departman			700-1000 TL	14	12.3
Üretim	29	25.4	1000-1500 TL	17	14.9
Pazarlama	31	27.2	1500-2000 TL	16	14.0
İnsan Kaynakları	5	4.4	2000-2500 TL	15	13.2
Muhasebe-Finans	38	33.3	2500-3000 TL	16	14.0
Halkla İlişkiler	6	5.3	3000-3500 TL	6	5.3
Araştırma-Gelistirme	5	4.4	3500 TL ve üzeri	30	26.3

Katılımcıların demografik özelliklerine göre sahip oldukları kriz algısı ve LPC puanlarının farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak için bağımsız t testi ve ANOVA yapılmıştır. Böylelikle farklı demografik özelliklere sahip olmanın Kriz algısı ve LPC puanları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenebilecektir.

Demografik özelliklere göre kriz algısı ve LPC puanlarının farklılık gösterip göstermediği iki aşamada incelenecektir. Demografik özelliklerde, cinsiyet haricinde, grup sayısı ikiden fazla olduğu için ANOVA testi uygulanmıştır. Cinsiyete göre kriz algısı ve LPC nin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için ise bağımsız t testi yapılmıştır.

a. Cinsiyete göre Kriz Algısı ve LPC puanı farklılığı testi

Kadın ve erkek katılımcıların kriz algısı ve LPC puanlarının birbirinden farklı olup olmadığını ölçmek için bağımsız t testi yapılmıştır. t testi sonuçları Tablo 2’de görülmektedir. Kriz algısı ve LPC puanından alınan skorlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Kriz Algısı ve LPC Puanına Uygulanan t testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	A.O.	S.S.	Ser.Der.	t değeri	Sig	Etki Der.
Kriz Algısı	Kadın	41,58	15,90	112	-1,539	0,127	
	Erkek	46,93	15,49				
LPC Puanı	Kadın	71,92	38,34	112	0,811	0,419	
	Erkek	64,75	39,99				

b. Diğer demografik özelliklere göre Kriz Algısı ve LPC puanı farklılıkları testi

Katılımcıların sahip oldukları demografik özelliklerle sahip olunan Kriz algısı ve LPC skorları arasındaki farklılıkları test etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. Demografik Özelliklere Göre Kriz Algısı ve LPC Puanına Uygulanan ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Faktörler	df (grup içi)	df (gruplararası)	F İstatistiği	Sig
Kriz Algısı ^a	Yaş	5	108	1,286	0,275
	Firma Yaşı	5	108	1,751	0,537
	Departman	5	108	1,326	0,258
	Öğrenim Durumu	4	109	0,448	0,774
	Doğum Yeri	2	111	2,145	0,122
	Çalışan Sayısı	4	109	1,832	0,128
	Gelir Durumu	6	107	1,983	0,074

LPC Puanı ^b	Yaş	5	108	0,935	0,461
	Firma Yaşı	5	108	1,172	0,328
	Departman	5	108	1,077	0,377
	Öğrenim Durumu	4	109	1,530	0,198
	Doğum Yeri	2	111	0,273	0,761
	Çalışan Sayısı	4	109	0,991	0,416
	Gelir Durumu ^a	6	107	2,144	0,054

^aVaryansın eşitliğini ölçmek için yapılan Levene istatistiği istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Welch ve Brown-Forsythe testine bakıldığında $p(\text{sig}) > 0,05$ olduğu için sonuçları yorumlarken dikkatli olunmalıdır.

^bLevene İstatistiği varyansların homojen olduğunu belirtiyor.

Demografik özellikleri oluşturan grupların Kriz algısında veya LPC puanında farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya çıkarmak için yapılan bu testlerde; demografik özelliklerde farklı gruplara sahip olmanın herhangi önemli bir etkisi olmadığı görülmektedir. Katılımcıların farklı yaş gruplarında olması farklı deneyimlerdeki firmalarda çalışması (firma yaşı), farklı departmanlarda olması, farklı öğrenim düzeylerinde bulunması, doğum yerlerinin farklı olması, değişik sayılarda çalışanı olan firmalarda çalışması ve son olarak farklı düzeylerdeki gelir seviyelerinde olması kriz algısı veya LPC puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Analizler

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anketlere ilişkin analizler üzerinde durulacaktır. Araştırmada t testi ve faktör analizi kullanılmıştır.

T Testi: T testi düşük veya yüksek LPC'ye sahip kişilerin sahip oldukları kriz algısının farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır.

Anketin bütün sorularına cevap veren kişilerin LPC skorları elde edilmiş ve medyanı hesaplanmıştır. Medyan ortadaki değer olduğu için LPC skorlarının medyanından düşük olanları düşük LPC'li kişiler olarak adlandırılmıştır. Medyandan yukarısı ise yüksek LPC'li kişiler olarak adlandırılmıştır. Daha sonra düşük ve yüksek LPC'ye sahip kişilerin kriz algısı ortalamaları hesaplanmıştır. Bu ortalamaların istatistiksel olarak farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak için t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'de görülmektedir. Düşük LPC'ye sahip kişiler (A.O.=48.78, S.S.=14.65), yüksek LPC'ye sahip kişilerden (A.O.=42.54, S.S.=16.2) krizi daha olumlu algılamakta ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır ($t(112)=2.159, p<0.05$). Ayrıca etki derecesi $r=0.2$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.Genel Kriz Algısı t testi Sonuçları

	LPC	A.O.	S.S.	Ser.Der.	t değeri	Sig.	Etki Der.
Kriz Algısı	Düşük	48.78	14.65	112	2.159	0.033	0.2
	Yüksek	42.54	16.2				

Faktör Analizi: Katılımcılara sorulan 19 sorunun altında yatan faktörleri ortaya çıkarmak için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 3 tane faktör ortaya çıkmıştır. Bu üç faktör Kriz yönetimi, Krizde Kurumun Davranışları ve Krizde Üst Yönetim şeklindedir. Buna ilişkin olarak faktör analizi bulguları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	VarimaxRotationLoadings			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Toplam
Faktör 1 – Kriz Yönetimi				
Kriz yönetimini stratejik plana dahil edilmesi	.826			
Kriz için bütçe	.810			
Gözlem ve planın gözden geçirilmesi	.740			
Kontrol merkezi	.732			
Kriz yönetim takımının çok yönlü olması	.709			
Sinyal mekanizmaları	.684			
Önceliğin çalışanlara verilmesi	.668			
Günlük faaliyetler için durumsal planlar	.648			
Kriz yönetim planının olması	.618			
Faktör 2 – Kriz davranışları				
Medya ile iyi ilişkiler		.736		
Kriz sonrası değerlendirme		.696		
Kriz planına sadık kalma		.693		
Örgütün hassasiyetinin belirlenmesi		.649		
Krizde örgütün ne tür tepki verdiğini belirlemek		.574		
Krizde proaktif olmak		.534		
Faktör 3 – Krizde üst yönetim				

Üst düzey yöneticinin şirketin sözcüsü olması	.800
Kriz yönetim takımının çok yönlü olması	.725
Üst düzey yöneticilerin krizle ilgili faaliyetlere aktif olarak katılması	.708
Üst yönetimin kriz yönetimine katılması	.625
Toplam Açıklanan Varyans	
Açıklanan % varyanslar	28,387 18,260 14,953 61,599
Cronbach's Alpha	0,925 0,819 0,770
Eigenvalues/ÖZdeğerler	8,537 1,683 1,485
Not: Kaiser-Meyer-OlkinÖrneklemeYeterlilikTesti: 0,908; Bartlett's Test of Sphericity, $\chi^2 = 1230,762$, $df=171$ significance at $p<0,05$	

Sorular anket formunda karışık sırada katılımcılara sorulmuştur. Tablo 3'teki faktör analizi sonuçlarında ise sorular, gruplar halinde ve en yüksek faktör yükleme puanına göre sıralanmıştır. 9 soru birinci faktörle ilgili, 6 soru ikinci faktörle diğer sorular ise üçüncü faktöre daha yakındır. Her bir faktörün güvenilir olup olmadığını belirtmek için Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Genelde bu değer 0,70'den büyük çıkması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Her üç faktörün de Cronbach's Alpha değerinin 0,70' den büyük olması faktörlerin güvenilir olduğunun işaretidir.

Kriz algısı faktörlere indirgendikten sonra düşük ve yüksek LPC'ye sahip kişilerin bu faktörler bakımından farklı olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın bundan sonraki kısmında kriz yönetimi ve liderlik biçimleri, kurumun kriz durumundaki davranışları ve krizde üst yönetimin liderlik davranışları ele alınarak incelenmiştir.

a.Kriz yönetimi ve liderlik biçimleri karşılaştırması.

Çalışmada kriz algısını oluşturan faktörlerden biri olan kriz yönetiminin farklı liderlik biçimleri arasında farklı algılanıp algılanmadığını test etmek için t testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre; Düşük LPC'ye sahip çalışanlar (A.O.=0.23, S.S.=0.99), yüksek LPC'ye sahip (ilişki odaklı) çalışanlardan (A.O.=-0.24, S.S.=0.96), kriz yönetimi faktörüne göre daha olumlu bir algıya sahiptir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır $t(112)=2,545, p<0,05$; fakat bu anlamlılığın düşük düzeyde etkili olduğu söylenebilir, $r=0,234$.

b.Kriz davranışları ve liderlik biçimleri karşılaştırması.

Krizde kurumun davranışları ve liderlik biçimi arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı t testi yardımıyla öğrenilebilir. Yapılan bağımsız t testi sonucuna

göre; düşük LPC'ye sahip (görev odaklı) çalışanlar (A.O.=0.013, S.S.=1,064), yüksek LPC'ye sahip (ilişki odaklı) çalışanlardan (A.O.=-0.014, S.S.=0.94) krizde kurum davranışları açısından istatistiksel olarak daha önemli bir bakış açısına sahip gibi görünmektedir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir; $t(112)=0.149, p>0.05$; bu anlamlı olmama durumunun etkisi düşük düzeydedir, $r=0.014$.

c. Krizde üst yönetim ve liderlik biçimi karşılaştırması

Çalışmada kriz algısını oluşturan faktörlerden bir diğeri krizde üst yönetimin sahip olması gereken tutum ve davranışlardır. Bağımsız t testi sonuçlarına göre; düşük LPC'ye sahip (görev odaklı) çalışanlar (A.O.=0.047, S.S.=0.95), yüksek LPC'ye sahip (ilişki odaklı) çalışanlardan (A.O.=-0.049, S.S.=1,056) daha olumlu bir tutum beklerken bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir $t(112)=0.507, p>0,05$; bu durumun etkisi $r=0.048$ düzeyindedir.

Sonuçlar Tablo 6'da görülebilir.

Tablo 6. Faktör Analizi Sonrası Bağımsız t testi Sonuçları

Faktörler	LPC	Arit.Ort	Stnd. Spm.	Ser. Der.	t değeri	önem	Etki derecesi
Kriz Yönetimi	Düşük	0.23	0.99	112	20.545	0.012	0.234
	Yüksek	-0.24	0.96	112			
Krizde Davranışlar	Düşük	0.013	1.064	112	0.149	0.882	0.014
	Yüksek	-0.014	0.94	112			
Üst Yönetim	Düşük	0.047	0.95	112	0.507	0.613	0.048
	Yüksek	-0.049	1.056	112			

Sonuçlar ve Tartışma

Fiedler özet olarak durumsal liderlik çalışmasında liderleri ve durumları çeşitli sınıflara ayırmış ve hangi durumlarda hangi liderlik tipinin daha başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Fiedler, 1972). Durumsal liderlik teorisinde durumlar üç başlık altında toplanmıştır; bunlar lider-üye ilişkileri, görev yapısı, konum gücüdür (Fiedler, 1972). Fiedler'in durumsal liderlik modelinde liderin stiline ortaya çıkarılması için LPC ölçeği kullanılmış ve hangi durumlarda hangi liderlik stiline daha başarılı olduğu istatistiksel analizlerle tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise liderlik tarzı ile kriz algısı arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Fiedler durumsal liderlik teorisini ortaya çıkmasına öncülük eden 1970 yılındaki çalışmasında yüksek LPC'ye sahip liderlerin en istenilen ve en istenilmeyen durumlarda başarılı olduklarını bulmuştur. Krizler yüksek risk içerdiği için istenmeyen durumlardır. Dolayısıyla, istenmeyen durumlarda (krizlerde) düşük LPC'ye sahip kişilerin işletmeyi daha başarılı yönettiklerini Fiedler 1970 yılında ve devam eden çalışmalarında ortaya koymuştur (Fiedler,1970a; Fiedler et al. 1970b; Fiedler, 1972; FiedlerandBons, 1976; Fiedler et al.,1977; Fiedler, 1996).

Bu çalışmada düşük LPC'ye sahip (görev odaklı) kişilerin krizi, yüksek LPC'ye sahip (ilişki odaklı) olanlardan daha olumlu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Düşük LPC'li kişilerin krizde (istenmeyen durumlarda) daha başarılı olmalarının sebebi krizi bir fırsat olarak da olumlu algılamaları olabilir.

Kriz algısında etkili olan faktörlere bakıldığında kriz yönetimi faktöründe liderlik biçimleri arasındaki farkın anlamlı olduğu, diğer faktörlerde ise bu farkın anlamlı olmadığı görülmektedir. Krizde örgütün dış çevreye karşı davranışlarını ele alan ikinci faktör ile krizde üst yönetimden beklenen tutumların yer aldığı üçüncü faktör arasında düşük ve yüksek LPC'li kişilerin hemen hemen aynı görüşe sahip oldukları söylenebilir. Buradan çıkarılacak sonuç ise önemli olanın kriz yönetimi olduğu; krizde örgütün dış dünya ile iletişiminin ve krizde üst düzey yöneticilerin davranışlarının farklı liderlik tarzlarına sahip kişiler tarafından farklı olarak algılanmadığıdır.

Gelecekte Yapılacak Araştırmalar için Öneriler

Krizler günümüz işletmeleri için kaçınılmaz birer olgu haline gelmiştir. Krizden soyutlanmış bir çevrede faaliyet gösterme gibi bir durum söz konusu değildir. Dolayısıyla işletmeler halen devam eden veya ortaya çıkması muhtemel olan krizlerle başa çıkma yolunu bulmak zorundadırlar. Bunun için atılacak adımların belki de ilki farklı liderlik tiplerinin krizi farklı düzeylerde algılayıp algılamadığıdır. Kriz faktörlere ayrılarak incelendiğinde hangi liderlik stiline krizin hangi boyutunu daha ılımlı algıladığı bulunabilir. Bu da Fiedler'in durumsal liderlik teorisini farklı bir algılanışını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma kriz algısı ile liderlik stili arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla anket yoluyla yapılmıştır. Daha detaylı bilgi edinmek için liderlerle birebir görüşmeler yapıp, liderlerin çalıştığı ortamlar incelenebilir. Daha sonraki çalışmalarda Fiedler' in liderlerin başarılarını da ölçtüğü çalışmaları ile bütünleşik bir çalışma yapılabilir. Bu tür bir çalışmaya örnek olarak katılımcıların ilişki odaklı olup olmamaları, örgütü hedefe ulaştırmadaki başarıları, durumun özellikleri ve kriz algıları birlikte ölçülüp bu üç özellik ve birbirlerine etkileri hakkında daha geniş bilgilere ulaşılabilir.

Kaynakça

Augustine, N. (1995), *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, Harvard Business Review, Vol.73, No.6, p.147-158

Burnett, J. (1998), *A Strategic Approach to Managing Crisis*, Public Relations Review, Vol.24, No.4, p.475-488

Carmeli, Abraham and John Schaubroeck (2008), *Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning From Failures*, Long Range Planning, Vol.41, pp.177-196

Coombs, Timothy (2001), *Teaching the Crisis Management/Communication Course*, Public Relations Review, Vol.27, s.89-101

Fiedler, Fred (1970a), *The Contingency Mode: A Theory of Leadership Effectiveness*, Problems in Social Psychology, McGraw-Hill Book Company, New York, pp. 279-289

Fiedler, Fred, Mitchell, Terence; Biglan, Anthony; Oncken, Gerald (1970b) *The Contingency Model: Criticism and Suggestions*, Academy of Management Journal, Sep70, Vol.13, No.3, p253-267

Fiedler, Fred (1972), *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*, Administrative Science Quarterly, Dec72, Vol17, No.4, p453-470

Fiedler, Fred; Bors, Paul (1976), *Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship and Task Motivated Leaders*, Administrative Science Quarterly, Sep76, Vol.21, No.3, p453-473

Fiedler, Fred; Borden Donald and Albert Leister (1977), *Validation of Contingency Model Leadership Training: Leader Match*, Academy of Management Journal, Vol.20, No.3, 464-470

Fiedler, Fred (1996), *Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future*, Administrative Science Quarterly, Jun96, Vol.41, No.2, P241-250

Gorge, Mathieu (2006), *Crisis Management Best Practice – Where do we Start From?*, Computer Fraud & Security

Harman, Harry (1968), *Modern Factor Analysis*, The University of Chicago Press, Second Edition Revised.

Heath, Robert (1998), *Dealing with the Complete Crisis – the Crisis Management Shell Structure*, Safety Science, 30(1998), ss139-150

Hickman, Jennifer and William Crandall (1997), *Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach to Crisis Management*, Business Horizons

James, Erika and Lynn Wooten (2005), *Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis*, *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.2, pp.141-152

Lee, Laesub; Jennifer H. Woeste and Robert L. Heath (2007), *Getting ready for Crisis: Strategic Excellence*, *Public Relations Review*

Pearson, Christine; Sarah Mısra; Judith Clair; Ian Mitroff (1997), *Managing the Unthinkable*, *Organizational Dynamics*, Autumn 1997

Sims, Henry; Samer Faraj ve Seokhwa Yun (2009), *When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership*, *Business Horizons*, Vol.52

Spillan, John ve Michelle Hough (2003), *Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference*, *European Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.398-407

Tsang, Alex (2000), *Military Doctrine in crisis Management: Three Beverage Contamination Cases*, *Business Horizons*, September-October 2000

Crisis and Leadership Style Relationship in Entrepreneurs

Crisis are important and ubiquitous concept of today's business world. Crises can be global, local or firm based. With an efficient crisis management the deadly effects of crisis can be eliminated. The characteristics of a successful leader has to possess is researched by a lot of researchers. As a result of this there were several leadership theories that tries to explain the efficient leadership. One of these theories belongs to Fiedler, the situational leadership theory. He made a research on the military leaders and found that mission-oriented leaders are efficient in unfavorable situations while relationship-oriented leaders are more efficient in favorable situations. In this study the crisis perception and the relationship with Fiedler's situation theory is researched.

In order to put forward that relationship a survey which consists of three parts sent via e-mails to the members of "Chamber of Commerce and Industry" institutions in Turkey. First part is about the demographic characteristics (age, gender, education, birth place, age of firm, number of workers, department and income) of participants. 19 likert-style items in the second part which were adapted from John Penrose (2000) is about the perception of crisis. The LPC score of the person who filled out the questionnaire is measured in the third part of the survey. Relationship-oriented leaders will get higher LPC score from this part. The inclined to communicate with other people (Fiedler, 1972). Mission-oriented people will get lower LPC score and they will tend to evaluate their colleague in a negative manner. Fiedler asked leaders to evaluate their colleagues in fact he tried to determine their leadership style. Most of this participants (77,2%) were male, between the age of 24-35 (46,5%), works in accounting or marketing department (60,5%), graduated from a faculty (65,8%), born in a city (66,7%). In order to reveal the possible difference between the perception of crisis or LPC and gender, independent samples t test performed. According to the results there are no statistically meaningful difference between gender types and LPC score and perception of crisis (Table 2). Also there is no statistically meaningful difference between the demographic properties and crisis perception or LPC scores (Table 3). Median value for LPC score is calculated and performed an independent t test to compare means of the crisis perception of low and high LPC scores (Table 4). The mean difference was significant. Participants who have high LPC score perceps crisis in a positive manner than their low LPC counterparts.

Exploratory factor analysis is implemented to the questions of perception of crisis (Table 5). There were three factors namely "Crisis Management", "Behavior in Crisis" and "Top Management". Cronbach's Alpha values are higher than 0,70 in all of this three factors indicates the reliability of factors. Lastly these factor scores means are compared for the low and high LPC score participants (Table 6). Participants who have low LPC score perceps crisis management in a more positive manner whereas there were statistically no meaningful difference between high and low LPC participants for behavior in crisis and top management factors.

In this study the crisis perception and Fiedler's situational leadership theory is analyzed together. There were difference between the crisis management scores of low LPC and high LPC leadership style where former perceps crisis in a positive way. Other factors namely behavior in crisis and the top management of crisis did not show up any difference between leadership styles. The major limitation of this study is that survey answered via e-mails. Broader results may be reached with face to face interviews. Also success of the leader is not included to the analysis. Researching leadership style, crisis perception and success of the leader will enlighten the path to the effective crisis management.