

## KRİZ YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN ROLÜ

Kadir CANÖZ<sup>1</sup>

Ayşe Gedikçi ÖNDOĞAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Örgütler, çevrelerinin etkisiyle sürekli ve hızlı bir değişim geçirmektedir. Bu değişime ayak uyduramayanlar ise her an kriz ortamı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İstem dışı olarak ortaya çıkan ve hazırlıksız yakalanıldığında örgütü olumsuz olarak etkileyen kriz durumları ile baş edebilmek ancak kriz yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Kriz yönetimi, sadece krizden kaçma değil, kriz oluşumunu önleme, krizden kurtulma ve krizi başarıya dönüştürme çabalarını da kapsar. Örgütün paydaşları ile yürüttüğü etkin iletişim çalışmaları, kriz sürecinin yönetiminde olduğu kadar örgütün geleceği açısından da önem taşımaktadır. Çalışmamızda, iletişime önem veren dönüşümcü liderliğin kriz ortamlarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatür taraması yönteminin kullanıldığı bu makalenin amacı, örgütsel düzeydeki kriz ve kriz yönetimini kavramsal yönleriyle açıklamak, kriz yönetimi sürecinde paydaşlarla ilişkilerin önemine değinmek ve sürecin yönetiminde insan odaklı yönetim anlayışını benimseyen dönüşümcü lider tipinin rolünü ortaya koymaktır.

**Anahtar kelimeler:** Kriz, kriz yönetimi, iletişim, lider, dönüşümcü lider

## THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADER IN CRISIS MANAGEMENT

### ABSTRACT

Organizations, are constantly and rapidly changing under the influence of the environment. While those who can not adapt to this change can be faced with every moment of crisis. To deal with the crisis occurring unintentionally and affecting the organization negatively, can only be possible by crisis management. Crisis management contains not only escaping from the crisis but prevention of crisis formation, getting trid of the crisis and efforts to transform crisis to success. Effective communication activities carried out by the stakeholders of the organization is important in terms of the future of the organization as well as the management of the crisis. In our study, it is agreed that transformational leadership that gives importance to the communication is effective in crisis environment.

The purpose of this article in which literature search method is used, is to explain the conceptual aspects of the crisis and crisis management at the organizational level, to highlight the importance of relations with the stakeholders in crisis management process and to put forward the role of the leader type who adopts the people-oriented management approach in the management of the process.

**Keywords:** Crisis, crisis management, communication, leader, transformational leader

<sup>1</sup> Doç Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, kcanoz@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D. Doktora Öğrencisi

## Giriş

Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu örgütler, çevrelerinin etkisi nedeniyle sürekli ve hızlı bir değişim geçirmektedirler. Bu değişim ise örgütleri kriz adı verilen, beklenmeyen veya rutin gidişatı olumsuz yönde etkileyen olaylarla, tehlikelerle, tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Krizler önceden öngörülemeyen olaylar olmayıp, muhtemel krizlerin büyük çoğunluğu işletmeler tarafından öngörülebilir olay ve ortamlar olmaktadır. Bir kriz sürecinde örgütler, içinde buldukları krizin kaynaklarını ortaya çıkarabilme ve söz konusu kaynakları birer fırsat unsuru olarak değerlendirebilmek için krizin nedenlerini, boyutlarını, etkilerini, yönünü ve olası sonuçlarını iyi tespit etmeli, sağlam verilere dayalı bir yapı ile gerekli önlemleri yerinde, zamanında ve uygulanabilir bir biçimde almalıdır (Tekin ve Zerenler, 2008: 23).

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetiminde, örgüt paydaşları olarak nitelendirilen çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, medya ve örgüte doğrudan veya dolaylı yolla ilişki içerisindeki tüm insanlarla iletişim ve yürütülecek halkla ilişkiler çalışmaları daha büyük bir önem kazanmaktadır. Örgüt paydaşlarının, yürütülecek halkla ilişkiler çalışmalarıyla doğru bir şekilde bilgilendirilmesi, dinlenmesi ve görüşlerinin değerlendirilmesi kriz durumunun yarattığı olumsuzlukları azalttığı gibi örgüt lehine tavır oluşturulmasına ve daha yapıcı adımlarla krizden örgüt adına yarar sağlanabilmesine olanak tanıyabilmektedir.

Kriz anındaki en önemli konuların başında bilgi ihtiyacının karşılanması gelmektedir. Bu karşılanma halkla ilişkileri ve iletişimi iyi bilen liderler tarafından yapıldığı takdirde daha ikna edici olabilmektedir. Çünkü kriz zamanlarında insanlar, güçlü, kendine güvenen ve her an ulaşılabilir lidere gereksinim duymaktadırlar. Sorunları çözmeye kendini adanmış, kendinden emin ve güçlü bir lider, bu özelliklerini çevresine yansıttığı için örgüte yönelik güven artışında avantajlar sağlamaktadır (Luecke, 2009: 107). Özellikle de birinci önceliği insan kaynaklarının optimum kullanımı ve insanların güçlü yönlerine odaklanarak fark yaratan bir yönetim anlayışı sergileyen dönüşümcü lider tipi, kriz döneminde örgüte maksimum fayda

sağlamaktadır. Bu tip liderler örgüt paydaşlarının yanı sıra tüm kamuoyunu etkileyebilir, doğru yönlendirebilir ve örgüte karşı olumlu bir yaklaşım oluşturarak paydaşların kendilerini çözümün bir parçası olarak görmelerini sağlayabilir.

Kriz yönetiminde dönüşümcü liderliğin rolüyle sınırlandırılan bu çalışma, halkla ilişkiler alanında dönüşümcü liderlik konusunda yapılan ender çalışmalardan birisi olması nedeniyle önemlilik arz etmektedir.

Literatür taraması yönteminin kullanıldığı çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı incelenmiş, krizi yaratan faktörler ve krizin örgüte olumlu ve olumsuz etkileri betimlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde kriz yönetimi, süreçleri ve kriz yönetiminde halkla ilişkiler çalışmaları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise liderlik kavramı ve liderlik tipleri açıklanmış, dönüşümcü lider tipinin kriz sürecinde birleştirici etkisi üzerinde durulmuş ve kriz yönetiminde halkla ilişkilerin bir gerekliliği olarak paydaşları tanıma ve onların algılarını etkileyerek kriz sürecini en az kayıpla atlama dönüşümcü liderlik fonksiyonunun önemi vurgulanmıştır.

## 1. Kriz ve Örgüte Etkileri

Önceden sezilemeyen, anlaşılmasında güçlük çekilen, örgütün öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden, çözülmesi için acil tedbirler gerektiren, örgütün saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren, örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan olaylara kriz denilir (Tüz vd., 2013: 4-5).

Kriz, genel olarak kuruluşun istemediği bir zamanda istem dışı olarak ortaya çıkan, kurulu düzeni etkileyen ve genellikle sonuçları önceden kestirilemeyen olaylardır (Canöz, 2013: 113). Kriz kelimesi iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli durum anlamlarında kullanılmaktadır (Karakaya, 2004: 226). Örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren ve bu nedenle yüksek oranda stres yaratan anormal durumlardır.

Örgütün beklenmediği bir zamanda, çözümü acil olan ve istenmedik bir durumla karşılaşması halinde krizden söz edilebilmektedir. Winner (aktaran Tüz vd., 2013: 112), aşağıda yer alan üç koşulun birlikte ortaya çıkışını kriz olarak nitelendirmiştir:

- Kuruluşun itibarının sarsılması ve kurumsal hedeflerini tehdit etmesi
- Sorunun çözümlenebilmesi için sürenin çok kısıtlı olması,
- Kuruluş tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesidir.

Kriz örgütün rutin gidişatını etkileyen olağan üstü durumlar olmakla birlikte sadece olumsuz sonuçlar içeren kötü ortamlar olarak değerlendirilmemekte; aynı zamanda olumlu sonuçlarda içeren bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Krizin örgüte olumsuz etkilerinin en başını; örgütün çevreyi algılamada başarısız kalması sonucu toplumun beklentilerinde, müşterilerin örgütün mal ve hizmetlerine karşı tutumlarında, kullanılan teknolojide vb. yaşanan değişiklikler oluşturmaktadır. Kriz sürecinde örgütün iç denetimi sağlamak için kullandığı yöntemler yetersiz kalabilmekte ve çalışan personelin iş tatmini üzerinde yeterince durulmaması iş sistemini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu süreçte örgüt içindeki iletişim sistemi bozulmakta, bölümler arasında iletişimin etkin bir şekilde sağlanamaması, hatalarda artışa, işlemlerde gecikmeye ve koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır.

Örgütler kriz süreci sonunda, örgütsel çevreleriyle ilişkilerinin bozulması, tüketici şikâyetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlandırılması, sermayenin azalması, pazarların ve işletme itibarının kaybolması, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması ya da çıkarılması gibi nedenlerle önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Tekin ve Zerenler, 2008: 89).

Kriz durumlarında, her şeyin tamamen aykırı geliştiği, hiçbir şeyin tamamlanamadığı, bilgi akışı ve kontrolünün zorlaştığı, dış tehditlerin şiddetli bir şekilde arttığı, içeride korkunun yayıldığı, hazırlıkların yetersizleştiği ve yönetim anlayışının değişmek zorunda kaldığı bir yapı ile karşılaşmaktadır (Gültekin, 2002: 106). Kriz döneminde görülen bir diğer olumsuz durum da örgüt yönetiminde oluşan yoğun stres ve endişe sonucu işlerin karmaşıklaşması ve günlük faaliyetlerin önem

kazanması durumudur. Alt kademelere doğru yayıldıkça gerilimi arttıran, örgüt iklimini bozan bu durum, paydaşlarla olan ilişkileri sınırlandırmaya ve bozmaya başlar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 181-183). Bu süreç, örgütü yok olmaya kadar götürebilir.

Örgütü, mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkarmaya ve plansız değişiklikler yapmaya zorlayan kriz durumu, gerek örgüt, gerekse çalışanlar açısından olumlu bazı sonuçlar da doğurmaktadır (Dinçer'den aktaran Balkan, 2004: 22). Krizler iyi yönetildikleri takdirde örgütler açısından, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, çevresel değişikliklere uyum yeteneği kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine, takım ruhunun oluşturulmasına, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına, mevcut yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve yöneticilerin daha zor koşullara hazırlanmalarına yardımcı olurlar (Tüz vd., 2013: 5).

Kriz, çalışanlar ve işletme yöneticileri için önemli bir stres kaynağıdır. Stres ise belli bir eşiğe kadar insanların başarılı olmasını olumlu yönde etkiler. Örgüt bu durumu lehine kullanarak, değişime uyum sağlayabilir, örgüt içi ve dışı pek çok unsur konusunda rekabet üstünlüğü elde edebilir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarlandığı bir ortam yaratabilir; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir pazar, örgüte bakış açısında değişiklikler vb. çok sayıda faktör, örgütün gelecek şekillenmesinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir (Kadıbeşegil, 2001: 46).

## 2. Kriz Yaratan Faktörler

Örgütler olası problemler ve senaryolarla ilgili gerekli tedbirleri almadıkları ve değişime uyum sağlayamadıkları takdirde çok sayıdaki nedenle krizle karşı karşıya kalabilmektedirler. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir (Arslan, 2013; Tekin ve Zerenler, 2008; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004; Tüz vd., 2013):

## 2.1. Kriz Yaratan Dış Çevre Faktörleri

Kriz yaratan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyal ve kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet ve uluslararası çevre gibi etkenlerdir (Arslan, 2013: 39-47). Bunların yanı sıra ülkelerin sosyal, politik, ekonomik ve güvenlik durumları ve bu durumlardaki değişiklikler, uluslararası tehlike, tehdit ve sabotajlar da örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarına neden olan dış çevre faktörleridir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 175).

Ayrıca hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler, mal ve hizmetlerin yaşam sürelerinin kısılması, işletmelerin ürünlerinde yenilik yapma zorunlulukları, teknolojik yeniliklerin yakalanmasında çekilen sıkıntı, hükümet düzenlemeleri, yeni pazar koşullarının değişimi, artan rekabet ortamı ve tüm bunların müşteriler, sendikalar, sosyal güvenlik kuruluşları ve medya üzerindeki etkileri de kriz yaratan dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır (Tüz vd., 2013: 10-15).

## 2.2. Kriz Yaratan Örgüt İçi Faktörler

Krize neden olan örgüt içi faktörler daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan vb. kurum içi kaynaklardan kaynaklanan etkenlerdir (Arslan, 2013: 39-47; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 175-179). Bunlar genel olarak şu ana başlıklar altında incelenmektedir (Tüz vd., 2013: 15-18):

- Örgüt üst yöneticilerinin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar
- Örgütsel sistemden kaynaklanan sorunlar
- Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hatalar
- Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar (endüstriyel krizler)

Örgütün krizle karşılaşması durumunda hem örgüt içi faktörlerin hem de dış çevre koşullarının ortak etkisi bulunduğundan bu iki faktör birbirinden bağımsız

olarak düşünülmemelidir. Örgütlerin hiyerarşik yapılarının karmaşıklığı, bürokratik yapıya katı bağlılık, üretim süreciyle ilişkili olarak tedarikçiler, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve örgüt içi iletişim sorunları gibi faktörler dış faktörlerin etkisiyle derinleşerek işletmelerin kriz ortamına girmelerinde etkili olabilmektedirler (Tekin ve Zerenler, 2008: 64-65).

### 3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, örgütlerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krize neden olan problemleri çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 184). Krizi yönetmenin temel amacı, örgütün içinde bulunduğu kriz durumundan en az zararla ya da fırsatları yakalayarak çıkabilmesini sağlamak ve örgütü tekrar normal durumuna ya da daha iyi bir duruma getirebilmektir (Tekin ve Zerenler, 2008: 15).

Kriz yönetimi, mümkün olduğu kadar uygun bir ortamda krize tepki verme girişiminde bulunmayı gerektirir. Bazı kriz durumları aniden ortaya çıkan olaylar olmakla birlikte, çoğu kriz türü kimse tarafından fark edilmediklerinden yavaş yavaş gelişir. Birçok durumda böyle krizler ortam taramasıyla, trendleri, potansiyel veya mevcut konumları izleyerek belirlenebilir (Steyn, 2011: 160).Kriz yönetimi, bazı yazarlara göre tehdit edici koşullarla mücadele etme yetersizliğiyle, bazı yazarlara göre ise beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği olmaktadır (Aksu, 2012: 2436).

Balkan (2004: 28), kriz yönetiminin işlevini, olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması ve mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması olarak genel olarak iki ana başlık altında toplamıştır. Tekin ve Zerenler (2008: 74) ise kriz yönetimini, kriz öncesi, kriz anı, ve kriz sonrası olarak üç kategoride toplamaktadır. Kriz öncesi ortamda, olası bir krizin erken sezilebilmesi, önlenmesi veya ondan kaçınılabilmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Kriz anında, kriz ortamına uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların kriz

giderici yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Kriz sonrası çalışmalarda ise olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısı oluşturulması, örgüt kültüründe yapılabilecek bir takım değişikliklerle kriz döneminden maksimum fayda sağlanması söz konusudur.

Kriz yönetimine ilişkin çeşitli kaynaklarda farklı süreçler ele alınmakla birlikte, genel olarak yapılması gerekenler beş aşamalı bir yaklaşımla ele alınabilmektedir. Bunlar (Baltaş, 2002: 26-27):

**1- Krizi yönetmeye hazır olmak:** Başta üst düzey yöneticiler olmak üzere örgütün tüm idari kadrosunun krizle başa çıkma konusunda kendisine güvenmesi ve olası kriz ihtimallerini değerlendirerek kriz planları yapılması muhtemel durumlara karşı hazırlıklı olunmasını sağlar. Böylece, kriz anında stres ve endişeye kapılarak yanlış kararların alınmasını önleme yanı sıra doğru ve zamanlı tepki vererek krizi daha kısa sürede ve yararlarla atlama da söz konusu olabilir.

**2- Krizi tanımlamak:** Krizler, çoğunlukla, hem yönetim kademesi hem de çalışanlar üzerinde yanlış inanışlar geliştirdiğinden savunmacı tepkiler verilmesine neden olur. Özellikle karamsar duyguların ağır basması sonucu krizin boyutları tam olarak ölçülemez. Boyutları ve etki alanı tam olarak hesaplanamamış bir duruma karşı önlem almak imkânsızdır. Kriz durumunun hissedilmesiyle birlikte, kriz gerçek boyutları ve gerçek etki alanlarıyla tanımlanmalı ve gerçekçi değerlendirmeler yapılarak nelere mal olup, neleri etkileyeceği ortaya konulmalıdır.

**3- Krizi dondurmak:** Problemi doğru tanımlamak ve buna özel bir strateji geliştirmek krizde zorunludur. Kriz yönetimi ekibi oluşturulmalı, ekip, kriz ilerleyişini durdurmaya yönelik çalışmalar başlatmalı, stratejik iletişime ilişkin planlar geliştirmeli ve ekip sözcüsü belirlenmelidir. Krizi dondurmadaki amaç yapılacak yeni hamleler ve düzenlemeler için zaman kazanılması ve krizi çözmeye yönelik çalışmaların başlatılmasıdır.

**4- Krizi çözmek:** Bu aşamada yönetim krizin etkilerini değerlendirmeli, planlar geliştirmeli ve düzenli olarak yapılanları gözden geçirmelidir. Krizi çözmek için; ihtiyaç analizi yapmalı, stratejik planlar hazırlamalı, bilgi yönetimi sistemi ve iş yapış biçimleri değerlendirmeli ve paydaşlarla iletişim planlarını uygulamalıdır.



**5- Krizden yarar sağlamak:** Kriz dönemi, yeni bir katma değer yaratma dönemi olabilir. Normal zamanlarda, gündelik işlerin baskısı altında yenilik yapmaya ve iş geliştirmeye fırsat bulamayan örgüt, kriz dönemini, rekabete üstünlük getirecek yenilikler yaratmak, örgütte yapısal olarak yeni düzenlemelere gitmek ve çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirmelidir.

#### 4. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler bir işletmenin, kurumun ya da örgütün bağlantı kurduğu ya da kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı iyi niyet ve karşılıklı anlayışı canlandırmak amacını güden ve süreklilik arz eden bir yönetim fonksiyonudur (Davis, 2006: 22-23). Temelinde ikna ve algı kavramlarının yattığı bu tanımdan da anlaşılacağı üzere bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin, değişen ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler doğrultusunda, özellikle kriz durumunda örgüte sağlayacağı olumlu katkılar bulunmaktadır. Kriz durumunda yürütülen bu halkla ilişkilere kriz iletişimi de denilmektedir.

Kriz iletişimi beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve acil önlem gerektiren, kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır (Tüz vd., 2013: 146). Kriz iletişimi, iletişim problemini çözmeye yöneliktir. Yalnızca organizasyonun içinde ve/veya dışında meydana gelen/gelebilecek olumsuz durumlara karşı geliştirilecek bir programlamayı değil aynı zamanda organizasyonun kısa ve uzun vadeli iletişim hedeflerini de kapsayan; yaratıcı, ikna edici fikirleri ve mesajları içeren, amaca uygun olarak hedef kitleyi ikna etmeye yönelik mesaj stratejilerini içerir (Uludağ, 2008: 101-102). Özetle neyin, kime, niçin, hangi yolla (kanalla), hangi sıklıkta ve nasıl söyleneceğini belirlemenin yanı sıra alınan geribildirimlerle iletişimin etkisini de ölçer.

Kriz dönemlerinde izlenecek halkla ilişkiler politikası, iletişim stratejisi ve taktikler bütününden oluşmaktadır. Halkla ilişkilerin bir kriz ile başa çıkmada izleyeceği ilk adım, bir kriz planının hazırlanması ve kriz ekibinin kurularak görev dağılımının yapılmasıdır. Sonraki basamak, kriz sürecinin ve gelişmelerin ilgili hedef

kitleyle paylaşımını gerektirirken, en son basamak ise medya ile ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi yolundaki çabaları içerir (Tüz vd., 2013: 112).

#### **4.1. Kriz Yönetim Planı ve Kriz Ekibinin Kurulması**

Acil durum planı olarak da değerlendirilen kriz planı, kriz meydana gelmeden önce, kriz anında yapılabilecekler karar vermek ve yapılacakları sırasına göre düzenlemektir (Luecke, 2009: 43). Kriz öncesi planlama, insanlara tüm seçenekleri irdeleyebilme, her ayrıntıyı en ince detayına kadar düşünme, değişik yaklaşımların yararlı taraflarını tartışabilme ve yapılan hazırlıkları test ederek gerekli değişiklikleri yapabilme imkanı verir. Kriz zamanında yapılması zor, hatta imkansız olan bu işlemlerin kriz öncesinde yapılması, doğru adımların vakit kaybedilmeden atılmasını sağlayacağı gibi insanların strese düşmeden ayrıntılara odaklanmalarına ve kriz sürecini minimum sürede ve yararlarla atlattıklarına imkan tanıyacaktır.

Kriz planı için öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler yanı sıra örgüt içi durum analizi yapılmalı, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır (Genç'ten aktaran Arslan, 2013: 69).

Kriz yönetiminin gerçekleştirilmesinde, kriz ekibi olarak adlandırılan, üst düzey yöneticilerle birlikte halkla ilişkiler uzmanı ve personel müdürünün de yer aldığı 4-5 kişiden oluşan kalıcı bir ekip görev almaktadır. Bu görevliler kriz anında sürekli birbirleri ile irtibatlı olarak, kriz planında belirlenen sorumluluklarını yerine getirmelidir. Özellikle basına ve kamuoyuna verilen mesajlar, ekip sözcüsü tarafından aktarılmalı, her kafadan ayrı ses çıkması engellenerek yeni krizlerin patlak vermesinin önünü geçilmelidir (Canöz, 2013: 122).

#### **4.2. Örgüt Paydaşları ile İletişim Kurulması**

Kriz yönetiminde önemli bir konu da krizden etkilenen veya etkilenecek olan paydaşların belirlenmesidir. Paydaşların belirlenmesi, onlarla kurulacak iletişimin nasıl ve hangi araçlarla kurulması gerektiğini ortaya çıkaracaktır (Canöz, 2013: 122). Çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, tüketiciler, doğrudan veya dolaylı olarak

örgütün işleyişi ile ilgili olanlar ve genel olarak halk, örgütler açısından paydaşları oluşturmaktadır. Örgütü korumak ve krizden mümkün olan en az zararla çıkmak adına onlarla kurulacak iletişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süreci konularının ayrıntılı olarak belirtildiği, kriz anında paydaşlara gerekli bilgiyi aktarmayı amaçlayan, kriz iletişimi, iletişim kurmada kullanılan hazırlıklardan birisidir. Kriz iletişimi daha önceden hazırlanarak kriz anında devreye sokulmaktadır.

Kriz anında paydaşların örgüt ile ilgili değişen algılarının farklılaşması sonucu, örgütün paydaşlarına göndereceği mesajlar da farklılaşmaktadır. Özellikle paydaşlarla iletişimde asimetrik veya simetrik eylem yönünün benimsenmesi meselesi önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu durumda, hedef kitlenin talep ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından ne kadar iyi karşılandığına ve kimin algılarının daha kritik olduğuna yönelik cevapların belirlenmesi gerekir (Şatır, 2011: 41). Bu durum, örgütler için kendini tanıtmak ve ürünlerini satmak kadar kendini sosyal sistemin bir parçası olarak paydaşlarına kabul ettirmek için hem asimetrik hem de simetrik iletişim modellerinin bir arada (karma iletişim modeli) kullanılmasını gerektirmektedir. Örgütler bu yolla paydaşlarının iletişim davranışlarını tahmin ederek, onların gereksinim ve beklentileri doğrultusunda hareket etme ve bunun sonucunda olumlu imaj ve itibar oluşturarak, örgütü muhtemel kriz durumlarına karşı daha dayanıklı hale getirme veya yaşanan kriz durumundan daha kolay ve daha güçlü olarak çıkmayı amaçlar.

Kriz iletişiminin iletişim stratejileri, belirli her bir hedef kitleye ulaşmak, onları etkilemek ve harekete geçirmek üzere kurulmalıdır. Örgütler, paydaşları ile ilişkilerinde kısa süreli kazançlar sağlamak yerine, tüm iletişim süreçlerini onların beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması sonucu elde edecekleri onay kazanma ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanmalı, paydaşları ile ilişkilerindeki eylem yönünü belirlemelidir (Tuncer, 2011: 198). Özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ile internet ve medya yapısındaki sosyal paylaşım platformlarının gelişimi dikkate alınmalıdır. Örgütlerin karar vericileri, doğru bilgiyi yayma ve sorulara cevap vermede hızlı davranmalı, paydaşların olumlu algılar doğrultusunda tutum ve davranış geliştirmeleri ve negatif algıların etkilerinden kurtulmaları için çaba harcamalıdır.

### 4.3. Medya ile ilişkiler

Kriz yönetimi süreci içerisinde büyük önem taşıyan başka bir konu medyayla ilişkilerdir. Medya, kriz anında, çalışanlar, hissedarlar ve kamuoyu ile eş zamanlı iletişim kurulabilecek en önemli kanallardan biridir (Luecke, 2009: 125). Kamuoyunun bilgilendirilmesinde oldukça etkin bir kanal olan medyanın doğru kullanımı, kamuoyunun olduğu kadar kriz anında yönetime ulaşamayan paydaşların da doğru bilgilendirilmesi, örgüte olan inanç ve güvenin tazelenmesi ve örgüt aleyhine görüş ve itibar kaybı oluşmaması açısından önemlidir.

Günümüzde yaygınlıkla kullanılan elektronik haberleşme araçlarının (internet, telefon, faks, radyo, televizyon vb.) olası bir felaket dolayısıyla kullanılamayacak olması durumunda çalışanlar ve kamuoyu ile iletişimin koparılmadan, alternatif araçları kullanımı ile iletişim çalışmalarına devam edilmelidir (Luecke, 2009: 123). Medya ile ilişkiler çerçevesinde örgütün yapmış olduğu bir takım halkla ilişkiler etkinlikleri vardır. Bunlar; basın bildirimleri, basın bültenleri, basın makaleleri, ürün raporu, basın dosyası, basın toplantıları, basın yemekleri, basın kahvaltıları, basın kokteylleri, basın gezileri, basın mülakatları (röportajları) ve basın ziyaretleridir (Canöz, 2013: 23).

Medyayla ilişki kurulurken örgütlerin hazırlıklı olması ön şartı oluşturmaktadır. Özellikle kriz döneminde, medya ile yüz yüze gelmeden önce muhabirlerin soracağı sorular tahmin edilmeye çalışılmalı ve sorulmasının kesinlikle istenmediği sorular tespit edilerek, bunlara cevap verebilmek için gerekli hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Muhabirlerin haberleri kendi bildikleri gibi hazırlamalarına imkan verilmeden, gerekli bilgilendirmeler tam ve zamanlı olarak yapılmalıdır (Luecke, 2009: 125).

Kriz yönetimi sürecinde kurum aleyhine harekete geçen veya geçme olasılığı olan, kötü niyetli, yanlış yönlendirilmiş ya da mağdur olduğunu düşünen grupların medyada yer alma oranları doğrultusunda kamuoyunu etkilemeleri ve taraftar kazanmaları muhtemeldir. Medyanın ve medya aracılığı ile kamuoyunun doğru yönlendirilmesi, bu oluşumların önüne geçecek veya büyümesini önleyecek bir bariyer vazifesi görecektir. Eğer süreç içerisindeki gerekli iletişim çalışmaları doğru

yürütülmez, doğru kaynaklar kullanılmaz ve bilginin doğruluğundan şüphe duyulursa kaçınılmaz olarak orada bireylerin kendilerinin biçimlendirdiği, algıladığı görüş yani dedikodu bilgi boşluğunu dolduracaktır. Aslı astarı olmayan, sadece söyleyenin kendi kişisel egosu ile şekillendirdiği bilgi ortamı ise aslı ile yer değiştirene kadar işlevini sürdürecektir (Kadıbeşegil, 2003: 55). İlk verilen olumlu veya olumsuz bilginin/yargının kişinin algılama yönünü etkilediği (Özodaşık, 2009: 76), gerçeğinden hareketle, kriz durumuna ek olarak böyle bir sorunla uğraşmak yerine, iletişim sürecinin en başından doğru mesajların, doğru kanallar kullanılarak, yetkin kişiler tarafından ve yeterli düzeyde verilmesi ve bunun planlı bir sürecin bir parçası olması gereği göz ardı edilmemelidir.

## 5. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Hızlı değişim karşısında örgütlerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri; çalışanlarını belirli bir takım bilgi ve yetenekle donatmalarına, sağlıklı bir öğrenme ortamı oluşturmalarına ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığı kazanmalarına bağlıdır (Tekin ve Zerenler, 2008: 66). Örgüt içerisinde bu görevi üstelenecek kişi ise lider olarak adlandırılan örgüt yöneticisidir. Liderler, örgütlerin rutin işleyişlerinde gösterdikleri başarıya ve başarısızlığa göre çeşitli sıfatlar alırlar. Ancak olağan üstü ve rutinin dışına çıkılan durumlar olan kriz durumlarında gösterdikleri başarıya göre ise ün salmaktadırlar. Yani gösterdikleri başarıyla anılmaktadırlar.

## 6. Liderlik ve Liderin Özellikleri

Yöneticiyi, hem çalışan personelle hem de halkla ilişkisi olan kişi olarak nitelendiren Tortop (1993: 130) yöneticinin, usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulamak ve yöneyimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi şekilde yararlanmak

zorunda olduğunu belirtmiştir. Günümüz yönetim anlayışında bu kaynaklara bilgi ve örgütün paydaşlarıyla olan ilişkiler de dâhil olmuş, kurumsal hedeflerin ve paydaşların bireysel ihtiyaçlarının birbirini destekler şekilde işlenmesi yönetimin odak noktasını oluşturmaya başlamıştır.

Deming'e (1996: 62) göre, yönetim işi, kalite ve üretkenliği arttırmak ve insanların işlerinde daha mutlu olmalarını sağlamak için akıllı ve bilgili liderleri gerektirir. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, başkaları vasıtasıyla iş gören, onları isteklendirerek görevlerini yerine getiren ve işletmenin amaçlarını takipçileri vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Serinkan, 2010: 151).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Serinkan, 2010: 151). Liderlikte önemli olan diğer insanları etkileme olgusu, emretme hakkı ve itaat ettirme erki olarak açıklanan otoriteyi kullanmaya bağlıdır (Arklan, 2010: 619). Liderlik ile kişilik birbirinden ayrılamaz bir bütündür. Güçlü liderler, iyi bir kişilik yapısı ile diğer insanları etkileyebilir, karşılıklı güven, saygı ve anlayışa dayalı olarak geliştirdiği ilişkilerle grubu harekete geçirebilir. Block'e, de liderliğin temel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir (aktaran Hacıtahiroğlu, 2012: 859):

- Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.
- Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.
- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.

Günümüzde kabul edilen liderin en temel özelliği, yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediğini bilmektedir. Karşısına çıkacak muhtemel engelleri ve başarısızlıkları tahmin edebilecek ve bu engelleri aşacak tedbirler alabilecek kabiliyettedir. Liderin son dönemlerde en çok üzerinde durulan özellikleri doğruluğu, dürüstlüğü, merakı, risk alabilmesi, hatalarını kabul etmesi, etrafındakileri etkileyebilmesi ve sürekli öğrenme isteğidir (Hacıtahiroğlu, 2012: 861-862). Bu özelliklerin yanı sıra yapılan araştırma sonuçlarına göre etkili liderlerin güçlü yönleri

onların yönetme, etkileme, ilişki kurma ve stratejik düşünme güçlerinde yatmaktadır (Raht ve Conchie, 2011: 12-13). Yapılan farklı tanımlamalardan ve belirtilen farklı liderlik özelliklerinden de anlaşıldığı üzere değişik liderlik tipleri bulunmaktadır.

## 7. Liderlik Tipleri

Örgütsel yapıların kendilerine nasıl yön verecekleri, nasıl bir örgütlenme içerisine girip, ne tür amaçları benimseyecekleri ve bu amaçlar doğrultusunda hangi tür görevlerin kimler tarafından yerine getirileceğini belirleme noktasında örgüt içerisindeki en önemli rolü liderler üstlenmektedir. Liderlerin bu noktalarda yapacağı tercihler, alacağı kararlar ve sergileyeceği yaklaşım tarzları, örgütsel yapıların başarısını ve gelişimini etkileyeceği kadar içeriden ve dışarıdan algılanmasını da etkileyecektir (Arklan, 2010: 619-620). Teknik becerileri yanı sıra, insan yönetme becerilerine sahip liderlerin oluşturacağı doğru algılar kriz yönetimi sürecinde ve sonrasında karşı karşıya kalınması muhtemel sorunların çözümünde etkili olacaktır. Günümüz örgüt kültürleri ve değerleri, değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak nitelikte olmak zorunda olduğu için, liderlerden beklenen, birlikte çalıştığı insanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve geliştirmelerini sağlamaktır (Baltaş, 2002: 46).

Liderlik tiplerini, liderin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimi belirlemektedir. Hicks ve Gullert (aktaran Çelik ve Sünbül, 2008: 51), içinde bulunulan ortamsal koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan incelemeler sonrasında aşağıda yer alan farklı liderlik tarzlarının doğduğunu belirtmişlerdir.

**1.Otokratik liderlik:** Bu liderlik tipinde kurumun politikaları ve standartlar lider tarafından belirlendiği gibi değiştirebilme özgürlüğü de onun elinde bulunmaktadır. Kendine koşulsuz itaat bekleyen bu liderler, aşırı bencil davranışlarıyla grup üyelerine söz hakkı vermeyerek, onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir.

**2. Transaksiyonel (Sürdürücü) liderlik:** Bu liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, “ben” merkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan merkezîyetçi özellikler taşımaktadır. Transaksiyonel liderlik, fikirleri tartışırken, performansın nasıl sayısal ve niteliksel özelliğinin marjinal olarak geliştirilip korunacağını, astın hedefini nasıl gerçekleştireceğini, özel eylemlere karşı direncin nasıl azaltacağını ve kararları nasıl uygulayacağını ortaya koyar.

**3. Katılımcı ya da demokratik liderlik:** Hem çalışana hem de işe önem veren bu lider, kararları grupla aldığı gibi kararlara katılımı desteklemekte ve özendirir. Katılımcı lider, amaca götüren süreci bilen, teknik yardımda alternatifler sunan, ancak çalışmanın sürdürülürliğünde ve görev dağılımında serbesti tanıyan ve gruba olumlu/olumsuz eleştirilerde objektif olandır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışmaktadırlar.

**4. Karizmatik liderlik:** Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir.

**5. Tam serbestî tanıyan (Laissez-faire) liderlik:** Tam serbestî tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

**6. Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik:** Dönüştürücü liderlikte liderin, izleyenlerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılması, kendilerine güvenlerini artırmaları, motive olmaları ve değer yargılarını ve inançlarını değiştirmeleri gibi etkilerine karşılık, izleyenlerin de liderin belirlediği hedefleri gerçekleştirme konusunda verdikleri destekle karşılıklı bir güdülenme söz konusudur (Bakan ve Büyükbeşe,



2010: 75-76). Dönüştürücü liderlik kendi içinde sürdürücü liderliği de barındıran, değişim ve dinamizme açık bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda bu liderlik tipinde ortak vizyon belirleme, ortak karar verme, değerleri belirleme gibi özelliklere de vurgu yapılmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 51). Bu bağlamda, aslarını ve izleyicilerini, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Örgüt çalışanlarının, görevinin önemini daha çok farkına varmaları ve örgütsel amaçlara ulaşmak uğruna kendi bireysel çıkarlarını arka plana iterek değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırırlar. Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışlar, örgütte olduğu kadar örgüt paydaşlarının da olaylara bakış açısında dönüşüme neden olur (Sabuncuoğlu, 2010: 70).

Kendinin ve çalışanlarının kuvvetli yönlerini olduğu kadar zayıf yönlerini de öğrenen dönüştürücü lider; güçlü yönler odaklanarak yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, hem kendinin hem de yanında çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilen farklı becerilere sahip olan ve bu becerilerini çalışanlarının gelişimi için etkili biçimde kullanabilen lider tipidir (Hacitahiroğlu, 2012: 858). Bu liderin amacı, kişilerin hatalarını bulmak, zayıf yönlerine odaklanarak onları incitmek değil; hataların nedenlerini ortadan kaldırarak ve güçlü yönlerine odaklanarak, onların yetenekleri doğrultusunda, daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmalarını sağlamaktır (Deming, 1996: 206).

## **8. Kriz Ortamında Dönüştürücü Liderin Rolü**

Etkin ve saygı duyulan liderliğin kriz yönetimindeki önemi tartışılmazdır. Kriz zamanlarında insanlar, güçlü, kendine güvenen ve her an ulaşılabilir lidere gereksinim duyarlar. Sorunları çözmeye kendini adanmış, kendinden emin ve güçlü bir lider, bu özelliklerini çevresine de yansıtır (Luecke, 2009: 107). Güçlü özellikleri ile kamuoyu önünde dik durabilen liderler, mensubu olduğu örgüt paydaşlarının yanı sıra tüm kamuoyunu etkileyebilir, onları doğru yönlendirebilir ve paydaşların kendilerini çözümün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, örgüte karşı olumlu bir yaklaşım oluşturabilir.

Kriz sürecinde riski minimize etme, örgüt imajına yönelik zararı azaltma ve örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirme çabalarının, liderin, önceliklerini oluşturduğunu dile getiren Tekin ve Zerenler (2008: 141); liderlerin, kriz takımlarını oluşturmak ve görevlerini başarıyla gerçekleştirmelerini sağlamak için kriz durumlarını sezebilmeleri, krizi aşabilmek için strateji ve prosedürleri oluşturabilmeleri ve kriz anında doğru yönlendirme ve danışmalık yapabilmeleri gerektiğini savunmuşlardır.

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği insanların güçlü yönlerini ortaya çıkarma, yeterlilikleri doğrultusunda onları bir araya getirme ve ekip olarak çalışmasını sağlama gücüne sahip olmalarıdır (Luecke, 2009: 104). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin bireysel gereksinimleri ve ilgileri doğrultusunda gelişimlerini sağlar, onların mevcut sorunlara yeni bakış açıları ile yaklaşma bilinçlerini geliştirir ve grup hedeflerine ulaşma konusunda ilham vererek gerekli heyecanı uyandırma konusunda ekstra çaba harcarlar (Odumeru and Ifeanyi, 2013: 356).

Literatürde elde edilen bulgulara göre iletişim ve bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu çeşitli yazarlar tarafından belirtilmekte, hem lider hem de organizasyon içindeki personelin krizlerle başa çıkmada çaba gösterme noktasında, belirli esasların belirlenmesi açısından eşit haklara sahip olduğu kabul edilmektedir (Harwati, 2013: 178). Kriz durumlarıyla ilgili olarak, Bass (Hunter'dan aktaran Harwati, 2013: 176) dönüşümcü liderlerin, "kriz durumları kadar stresli koşulları da astlarının düşünceli, yaratıcı, uygun çözümler geliştirmesi için entelektüel uyarım gibi kullanılarak kriz durumlarının gelişimsel fırsatlara dönüştürülebileceğini" savunmuştur. Bu nedenle dönüşümcü liderler, kriz zamanlarında büyüme fırsatlarını yakalamak için personeli düşüncelerini ifade etme konusunda her zaman teşvik etmelidir (Harwati, 2013: 176). Bu durum, kriz dönemlerinin başarıyla atlatılmasında olduğu kadar fırsatların değerlendirilmesi noktasında da örgüt adına büyük yarar sağlayabilir.

Kriz dönemlerinde örgütlerin değişimlere ayak uydurması her zaman mümkün veya tam zamanlı olmayabilir ve değişime uydurmada yaşanan aksaklıklar da işletmeler için yeni bir kriz sebebi olabilir. Şatır (2011: 44-45), örgütün içinde bulunduğu ortamın bileşenlerini belirlemek ve bu ortam içinde rehberlik yapmak için

örgütün stratejisini çevreye kabul ettirmeye çalışmaktansa kendini çevreye göre değiştirmesi ya da uyumlaştırması gerektiğini belirtmiştir. Örgütler, bu yolla paydaşlarının iletişim davranışlarını tahmin ederek, onların gereksinim ve beklentileri doğrultusunda hareket etme ve bunun sonucunda olumlu imaj ve itibar oluşturarak, örgütü muhtemel kriz durumlarına karşı daha dayanıklı hale getirme veya yaşanan kriz durumundan daha kolay ve daha güçlü olarak çıkmayı amaçlar. Dönüşümcü lider, kurum içi ve kurum dışında kullanılacak iletişim stratejilerinin belirlenmesi, kurumsal itibarın kuvvetlendirilmesi, kurum kültürünün yapılandırılması, kurum değerlerinin paylaşılması ve paydaşların onaylarının alınması amacıyla hazırlanan özel halkla ilişkiler programlarını kullanarak bu amacına ulaşabilir.

Kriz sürecinde dönüşümcü liderin başka bir görevi de medyanın, şirket çalışanlarının, müşterilerin, yatırımcıların ve resmi yetkililerin en kısa sürede ve en doğru bilgi ile aydınlatılması ve çözüm sürecinde doğru kanalların kullanılmasıdır (Tekin ve Zerenler, 2008: 146). Kriz sürecinde ortaya çıkan önemli bir sorun iletişim kanallarının işlevini yitirmesi veya yetersiz kalması dolayısıyla yaşanan bilgisizlik ve güvensizlik ortamının oluşumudur. Dönüşümcü lider, kriz sürecinde kullanılan iletişim kanallarını sürekli gözden geçirerek, yüz yüze iletişime geçme olanağına her zaman sahip olamasa da sözel ve/veya yazılı iletişim kanallarını kullanarak çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaş grupları ile iletişimi devamlı kılar.

Kriz sürecinde, örgütün ve grup üyelerinin gereksinimlerini karşılayacak ve alınacak kararlarda üyelerin katılımını sağlayacak yollar bulunmak zorundadır (Gordon, 1999: 245). Bugünün liderinin en önemli işlevi, bazen medya aracılığıyla, ama çoğunlukla yüz yüze ilişkilerle bireyi, içinde buldukları olumsuz koşullara uyumlu ve razı olan bireylere dönüştürmektir (Yıldız, 2012: 128). Dönüşümcü liderin iletişime açık yapısı ve çalışanlarının gelişimine verdiği önem, onu daha yenilikçi ve paylaşımcı yapmaktadır. Paydaşları ile iletişimde tüm iletişim kanallarının açık olmasına özen göstermesi, hedef kitlenin kullanım tercihlerine göre belirlediği geleneksel ve modern iletişim kanallarını mesaj içerikleri doğrultusunda etkin olarak kullanabilmesi ve süreç içerisinde geribildirimlerin alınmasına ve değerlendirilmesine gösterdiği özen, onun sadece kriz dönemleri için değil örgütün stratejik yönetimi açısından da vazgeçilmez bir lider tipi olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde, web sayfaları, twitter, facebook, bloglar vb. sosyal medya araçları, hızlı ve interaktif kullanıma açık bilgi sağlayıcıları haline gelmiştir. Kriz durumlarında yoğun olarak kullanılması gereken bu iletişim kanallarının, kriz iletişim planları hazırlanırken dikkate alınması ve kriz süresince takibi önemlidir. Kriz iletişim planlarında sıklıkla geçen iletişim etkinlikleri olarak halk buluşmaları, basın raporları, basın toplantıları, iç iletişim eğitimleri gibi geleneksel yöntemlerden bahsediliyor olsa da bunların birçoğu artık çevrimiçi ortamlarda da gerçekleştirilmektedir. Geleneksel ortamlardan yeni ortamlara geçişte iletişim biçimleri de değişmiştir ve hedef kitlelerine en hızlı ve doğru şekilde ulaşmak isteyen iletişimcilerin bu araçları en etkin biçimde kullanması bir gereklilik haline almıştır (Tüz vd., 2013: 146). Dönüşümcü lider bu iletişim araç ve ortamlarının koordinasyonu ve kullanılmasında yönlendirici, teşvik edici, kontrol sağlayıcı roller üstlenmektedir.

Dönüşümcü liderin diğer bir özelliği kriz durumunu fark eder etmez ciddiye alarak, çalışanlar ve ortaklardan başlayan etkili iletişim çalışmaları ile krizin kaynağı, kuruma etkileri ve çözüm yollarını teknik olmayan, açıklayıcı bir dille ve gereken tüm ayrıntılarıyla onlara aktarmak, seçenekler hakkında yönlendirici tavsiyeler geliştirmek ve sürece tüm ilgililerini dahil etmektir (Charan, 2009: 15). Liderlik için güven, dürüstlük, çalışkanlık, doğallık kavramları hedef kitleyi etkilemede önemlidir. Ancak, krizi sezebilme, kriz hakkında detaylı bilgi sahibi olarak krizi doğru tanımlama ve sürecin örgüt lehine yönetilmesini sağlayacak etkili bir yol haritası olmaksızın paydaşlarla iletişim kurulmamalıdır. Kendinden ne kadar emin olursa olsun bir liderin yanlış tutumları, paydaşların korkuya kapılması ve örgüt aleyhinde düşünceler oluşturmalarına ve bu doğrultuda kuruma haddinden fazla zarar vermelerine neden olabilir. Dönüşümcü lider ise, öngörüsü yanında krize karşı geliştirdiği planlı ve sistemli iletişim yaklaşımıyla örgütü koruyucu bir yapı sergileyebilmektedir.

## SONUÇ

Örgütün paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmesi, hem paydaşlar tarafından kabulünün sağlanması hem de paydaşlar arasındaki örgüt imajı ve itibarının sağlamlaştırılarak olası kriz durumlarına karşı bir savunma sisteminin oluşturulması

açısından önem taşımaktadır. Bu sürecin doğru bir şekilde yürütülmesi, örgüt için iç ve dış tehlikelere karşı bir savunma mekanizması olarak kullanabilecek başarılı kurumsal bir yapının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Halkla ilişkilerin temeli, hedef kitlelerle karşılıklı iletişime dayandığından bir halkla ilişkiler uygulaması olan kriz yönetiminde de hedef kitlelerle karşılıklı iletişimde bulunma zorunluluğu, dönüşümcü liderin kriz yönetimindeki önemini arttırmaktadır. Aniden ortaya çıkan ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgüte büyük zarar verebilecek olan kriz durumunun erken fark edilmesi, önemsenmesi, kriz karşısında profesyonel bir bakış açısı oluşturularak etkin yönetiminin sağlanması ve krizden sağlanabilecek yarara odaklanılmasının gerekliliği, dönüşümcü liderlik tipini daha fazla önemli hale getirmektedir.

Dönüşümcü lider, yönetme, etkileme, ilişki kurma ve stratejik düşünme gücü ile halkla ilişkiler stratejilerini doğru kullanarak kriz sürecini kontrol altına alabilen, örgütün iç ve dış paydaşlarını olumlu yönde etkileyen ve yönlendiren liderdir. İnsan odaklı yönü ile dikkati çeken dönüşümcü lider, kriz döneminde hedef kitlesini oluşturan bireylerin, birbirlerinden farklılaşan istek ve gereksinimlerini iyi analiz eden, onları ikna etmek üzere hangi mesajların, hangi yollarla ve nasıl bir süreçte iletilmesi gerektiği konusunda doğru kararları verebilen, ilettiği mesajlar doğrultusunda alıcıdaki değişimleri izleyerek ve aldığı geribildirimleri kullanarak amacına ulaşım ulaşamadığını değerlendirebilen etkin bir lider tipidir. Tüm bunları amaçlı ve planlı bir yapı doğrultusunda gerçekleştiren dönüşümcü lider, hem örgütün hem de paydaşlarının menfaati doğrultusunda hareket ederek, kriz durumlarından minimum zarar maksimum fayda sağlayabilmektedir.

Önceliği insan olan dönüşümcü lider, çalışanlarının ve müşterilerinin olduğu kadar medyanın ve diğer paydaşlarının da neler istedikleri kadar neler istemediklerini de belirleyebilen ve basit bir sadakat yerine örgüte bağlılığı oluşturacak bir beceri ve öngörü ile doğru iletişim stratejilerini kullanabilen lider tipidir. Güçlü yönleri ve sınırlılıklarının farkında olarak, çevresine belirli şeyleri kendinden daha iyi yapabilecek insanları toplayabilen; bu insanları güçlü yönleri ve zayıflıklarını doğrultusunda farklı takımlar ve farklı görevlerde nasıl etkin olarak kullanabileceğini

hesaplayabilen ve katılımcı bir politikayla örgüt içinde daha güçlü bağlantılar kurabilen liderdir.

Dönüşümcü lider, insanlara yeterlilikleri doğrultusunda yetki vererek, güçlü yönlerini açığa çıkarmalarını ve uzmanlaşmalarını sağlamakta ve bu arada kendi yeteneklerini daha acil durumların çözümü ve krizden alınacak kazançları yakalama doğrultusunda kullanabilmektedir. Çalışanlarını, müşterilerini ve diğer paydaş gruplarını dinleyerek, onların istek ve gereksinimleri doğrultusunda düzenli mesajlar göndermekte; böylece, önemsendiğini ve değer verildiğini düşünen paydaşların, örgütün bir üyesi olmaktan gurur durmaları sağlanarak, kriz sürecini atlama daha aktif bir katkı sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Bu durum, paydaşların güveninin kazanması kadar örgüte olan bağlılıklarının kuvvetlenmesini de sağlamaktadır.

Kriz süreci içerisinde krizi yaratan sorunu yok saymak yerine sorunu kabullenerek, soruna sahip çıkan ve çözüm odaklı iletişime geçen dönüşümcü lider, kriz sürecinin başlangıcından itibaren bilinçli ve amaçlı halkla ilişkiler faaliyetleriyle örgüt paydaşları ile iletişimi sürdürmekte; olumlu veya olumsuz olsun ilk yargıların kişinin algılama yönünü etkilediği gerçeğinden hareketle, iletişim sürecinin en başından doğru mesajları, doğru kanalları kullanılarak, yetkin kişiler tarafından ve yeterli düzeyde verilmesi yönünde çaba harcamaktadır.

Kriz sürecini başarılı bir şekilde yöneterek, bu süreçten kazanımlarla çıkabilmek için sürecin içindeki gizli fırsatları yakalama ve insan kaynaklarını doğru kullanma konusunda bilinçli hareket eden dönüşümcü lider, kriz planının hazırlanması, kriz ekibinin oluşturulması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, kriz ekibinin paydaşlara tanıtılarak güven ortamının yaratılması, tüm paydaşlar ile sağlıklı bilgi alışverişinin sağlanması ve bu süreçte medya kuruluşları ve sosyal medya ortamlarının da etkin kullanımının sağlanarak kriz yönetiminde başarı oranının arttırılmasını amaçlamaktadır. Paydaşları ile iletişimde tüm iletişim kanallarının açık olmasına özen gösteren dönüşümcü lider, hedef kitlenin kullanım tercihlerine göre belirlediği geleneksel ve modern iletişim kanallarını mesaj içerikleri doğrultusunda etkin olarak kullanarak ve süreç içerisinde geribildirimlerin alınmasına ve değerlendirilmesine özen göstererek, sadece kriz dönemleri için değil örgütün stratejik yönetimi açısından da vazgeçilmez bir lider portresi oluşturmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle, dönüşümcü liderler krizi öngörme, krizi yönetme ve krizden kurtulmada; kriz anlarında hedef kitlelerle her türlü iletişimi kurup, sürdürmede; krizden en az zarar ve en fazla karla çıkmada örgütlere büyük katkılar sağlamaktadırlar.

## KAYNAKÇA

- AKSU, Ali (2013). "Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", Journal of YasarUniversity, 4(15), s. 2435-2450.
- ARLAN, Ümit (2010). "Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları", E-Journal of New World Sciences Academy, 4C0065, 5 (4), s. 616-636.
- ARSLAN, Gökhan (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2010). " Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), s. 73-84.
- BALKAN, Mehmet Onur (2004). Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- BALTAŞ, Zuhale (2002). Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, İstanbul: Remzi Kitapevi
- CANÖZ, Kadir (2013). Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları, Konya: Palet Yayınları
- CHARAN, Ram (2009).Zor Zamanlarda Liderlik: Belirsizlik Dönemlerinde Doğru Şeylerin Yapılmasını Sağlamanın Yeni Kuralları, Ümit Şensoy (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları

- ÇELİK, Cemile ve SÜN BÜL, Önder (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), s.49-66.
- DAVIS, Anthony (2006). Halkla İlişkilerin ABC'si, Ümit Şendilek (Çev.), İstanbul: Mediacat Kitapları
- DEMING, W. Edwards (1996). Krizden Çıkış, (Editör: Nevzat Erkmen), Cem Akış (Çev.), İstanbul: Arçelik A.Ş.
- GORDON, Thomas (1999). E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi, (Editör: Birsen Özkan), Emel Aksay (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- GÜLTEKİN, M. Kemal (2002). Krizde Yönetim: Krizde Check-Up ve Krizden Çıkış Yolları, Ankara: Alp Yayınevi
- HACİTAHİROĞLU, Kürşat (2012). "Verimlilikte Liderin Rolü", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 9(1), s. 845-875.
- HARWATI, Lusia Neti (2013). "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes", Asian Journal of Management Sciences and Education, 2 (2), p. 170-181.
- KADİBEŞEGİL, Salim (2001). Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi, İstanbul: MediaCat,
- KADİBEŞEGİL, Salim (2003). Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?, İstanbul: MediaCat,
- KARAKAYA, Abdullah (2004). "Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma", Teknoloji, 7 (2), s.225-233.
- LUECKE, Richard (2009). Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin, Önder Sarıkaya (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- ODUMERU, James A. and IFEANYI, George Ogbonna (2013). " Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", International Review of Management and Business Research, 2 (2), p. 355-361.



- ÖZODAŞIK, Mustafa (2009). Algı-İkna ve Empatik İlişkiler: Kişilerarası İletişim Sürecinde, Konya: Tablet Yayınları
- RAHT, Tom ve CONCHIE, Barry (2011). Güçlü Yönler Odaklı Liderlik: Bir Gallup Araştırması, Aycan Ak (Çev.), İstanbul: MediaCat
- SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2010). "Liderlik, Değişim ve Yenilik", Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde, (Editör: Celalettin Serinkan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.63-82.
- SERİNKAN, Celalettin (2010)."Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular", Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde, (Editör: Celalettin Serinkan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 149-177.
- STEYN, Benita (2011)."Halkla İlişkiler Stratejist Rolü", Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e içinde, (Editör: Çiğdem Karakaya Şatır), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s. 119-174.
- ŞATIR, Çiğdem Karakaya (2011)."Sosyal (Enterprise) Düzey Bir Stratejinin Gereçekleri ve Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşümü", Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e içinde, (Editör:Çiğdem Karakaya Şatır), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s. 37-59.
- TEKİN, Mahmut ve ZERENLER, Muammer (2008).İşletmelerde Kriz Yönetimi, Konya: Günay Ofset
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve ÖZTÜRK, Yüksel (2004).İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayınları
- TORTOP, Nuri (1993). Halkla İlişkiler, Ankara: Yargı Yayınları
- TUNCER, Aslıncil (2011). "Stratejik Halkla İlişkiler: Paydaşlar, Kamular ve Konuların Yönetimi", Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e içinde,(Editör: Çiğdem Karakaya Şatır), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s. 175-202.
- TÜZ, Melek;HAŞİT, Gürkan;İPÇİOĞLU, İsa ve SUHER, İdil K. (2013).Kriz İletişimi ve Yönetimi, (Editör: Gürkan Haşit), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

ULUDAĞ, Ařina (2008). "Halkla İlişkilerde Stratejik Süreç", Halkla İlişkiler içinde,  
(Editör: Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan), Konya: Tablet Yayınları

YILDIZ, Nurhan (2012). "Yeni Zamanlar ve Yeni Liderlik Anlayışı", Ankara Avrupa  
Çalışmaları Dergisi, 11 (1), s.119-134.