

## PAPER DETAILS

TITLE: KAMU YÖNETİMİ ALANINDA KRİZ YÖNETİMİNDE LİDER YÖNETİCİNİN ROLÜ

AUTHORS: Veysel EROL

PAGES: 344-366

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2181545>

## KAMU YÖNETİMİ ALANINDA KRİZ YÖNETİMİNDE LİDER YÖNETİCİNİN ROLÜ

Veysel EROL<sup>1</sup>

### Öz

Son yıllarda kriz ve kriz yönetimi konusu birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da önemi gittikçe artmaktadır. Bilindiği üzere, kamu yönetimi özellikle son yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte, hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecini geçirmektedir. Bu değişim ve dönüşüm süreci, yönetimleri kriz adı verilen, beklenmeyen ya da olağan gidişatı olumsuz yönde etkileyen durumlarla da karşı karşıya getirmektedir. Kriz dönemlerinde yöneticilerden beklenen ise krizin önüne geçilmesi ya da krizin fırsata çevrilecek şekilde yönetilmesidir. Ancak, kriz dönemlerinde yöneticilerden çok liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin kriz dönemlerinde başarılı bir yönetim sergileyebilmeleri için liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Literatür taraması yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada da, günümüzün değişen ve gelişen şartlarına göre hareket edebilen ve bu şartların üstesinden gelebilen lider yöneticilerin kamuda kriz dönemlerinde yer almasının önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelime:** Kriz, Kriz Yönetimi, Yöneticilik, Liderlik, Lider Yöneticilik.

<sup>1</sup> Dr., Kamu Yönetimi Bölümü, veysel.erol43@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6949-768X.

## **THE ROLE OF THE LEADER MANAGER IN CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION**

### **Abstract**

In recent years, the issue of crisis and crisis management has become increasingly important in the field of public administration, as in many other fields. As it is known, public administration is going through a rapid change and transformation process, especially with the developments in recent years. This process of change and transformation also brings the administrations face to face with situations called crisis, which are unexpected or affect the ordinary course negatively. What is expected from the managers in times of crisis is to prevent the crisis or to manage the crisis in a way that turns it into an opportunity. However, in times of crisis, leaders are needed more than managers. Therefore, managers must also have leadership qualities in order to be able to demonstrate successful management in times of crisis. In this study, which was carried out using the literature review method, it was tried to reveal the importance of leading managers who can act according to today's changing and developing conditions and who can overcome these conditions.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Management, Leadership, Leader Management.

### **GİRİŞ**

Dünya’da özellikle 1970’lerden sonra başlayan ve birçok ülkeyi etkisi altına alan önemli değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu dönemde yaşanan değişim ve dönüşümler, yalnızca bilim ve teknoloji gibi alanlarda değil, kamu yönetimi alanında da etkisini göstermiştir. Geleneksel kamu yönetiminde katı kuralcılık, tekelcilik, hizmetlerde nicelik, gizlilik ve güçlü merkeziyetçilik gibi temel ilke ve değerler ön planda iken, yaşanan gelişmelerle birlikte, yeni kamu yönetiminde esneklik, rekabet, hizmetlerde nitelik, şeffaflık ve yerellik gibi anlayışlar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışında değişim ve dönüşümün yaşandığı alanlardan biri de, yöneticilik üzerinde olmuştur. Yeni düzende geleneksel yöneticilikten, lider yöneticiliğe doğru bir dönüşümün gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında, olaylara yüzeysel bakan, yeterince aktif olmayan, biçim üzerinde duran, aşırı kuralcı olan, kısa vadeli görüşe sahip ve mevcut durumu kabul eden yöneticiler yerine, olaylara deneysel bakan, aktif olan, içerik üzerinde duran, esnek olan, uzun vadeli görüşe sahip ve mevcut durumu kabul etmeyen lider yöneticiler önerilmektedir.

Kurumlar ancak iyi bir yönetim ve yöneticilerle hedeflerini gerçekleştirebilirler. Ancak, değişen ve gelişen şartlar karşısında yöneticilerin iyi bir yönetim sergileyebilmeleri için, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik vasfına sahip olan yöneticilerin yalnızca özel sektörde değil, kamu kurumlarında olması gerekmektedir. Nitekim kamu

kurumlarında yaşanabilecek bütün olumsuz durumlar vatandaşları da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla kamu kurumların başında her türlü süreci iyi yönetebilecek ve gerektiğinde sorumluluk alabilecek lider kamu yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu kurumlarında lider kamu yöneticilerinin olmasının önemi özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere, kriz dönemleri bir karmaşadır ve bu karmaşada da bazıları kaybederken, bazıları da kazanmaktadır. Kamu yönetiminde de krizlerin iyi yönetilebilmesi ve en az hasarla atlatılabilmesi ya da krizlerin fırsata çevrilebilmesi için kurumların başında liderlik vasfına sahip iyi bir yöneticinin olması gerekmektedir. Nitekim dünyada yaşanan hızlı değişimlerle birlikte, kamu kurumların başında bulunan kişilerin, yalnızca yöneticilik özelliklerine sahip olmalarının krizler karşısında istenilen şekilde başarılı olamayacakları bilinmekte ve bu yüzden de bu kişilerin hem iyi bir yönetici olmasının yanında, aynı zamanda iyi bir lider olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında kriz dönemlerinde lider yöneticilerinin olmasının önemini göstermektir. Kamuda kriz dönemlerinde lider yöneticiliğin hem yabancı yazında hem de Türkiye’de çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışma, bu alanda yapılan ender çalışmalardan birisi olması nedeniyle de önemlilik arz etmektedir. Çalışmada öncelikle yöneticilik ve liderlik kavramlarına değinilmektedir. Ardından kriz ve kriz yönetiminin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise kamu yönetiminde kriz yönetiminde lider kamu yöneticisi olmasının önemi ele alınmaktadır.

## 1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI

21. yüzyılda damgasını vuran kavramların başında “hızlı değişim” gelmektedir. Başta kamu yönetimi alanı olmak üzere birçok alanda önemli değişimler yaşanmaktadır. Kamu yönetiminde yeni yönetim anlayışın önem kazandığı bu dönemde, “liderlik” kavramı da ön plana çıkmaya başlamıştır. Yeni kamu yönetiminde esnek bir lider ve yönetici anlayışı savunulmaktadır. Ancak, yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine oldukça yakın olmakla birlikte, bu kavramların birbirinden çok farklı özellikleri de bulunmaktadır.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret eden, yapılacak olan işleri planlayan, uygulatan ve ortaya çıkan sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedefler çerçevesinde grubun üyelerini etkileyen ve bir davranışa yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s. 216). Liderliğin temelinde başkalarını etkileme gücü vardır. Dolayısıyla yönetici grup içinde etkileme gücüne sahip değilse o lider değil, yalnızca bir yöneticidir. Birbirine benzeyen

ancak, eşdeğer olmayan bu iki kavramı, çalışmanın önemi açısından daha detaylı bir şekilde ele almak gerekmektedir.

### **1.1. Yöneticilik Kavramı ve Temel Özellikleri**

Yöneticilik kavramının tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Nitekim bu kavramın insanoğlunun ortak amaçlar için bir araya geldiği ilk çağlara kadar uzandığı bilinmektedir. Bu çağlarda günümüzdeki gibi profesyonel kurum yönetici anlayışı olmasa da, insanları yönetme anlayışı her zaman var olmuştur. Özellikle son yıllarda küreselleşme ile birlikte, rekabetin artmasıyla da kurumlarda çalışan yöneticilerin önemi de artmaya başlamıştır.

Literatürde yöneticilik kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Ancak, genel olarak yönetici, “bir kurum ya da örgütte, bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belirli işlemlerin dışına taşan kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu görevlileri açısından bakıldığında ise tüzel düzenlemelerde yönetici kavramının net bir tanımının ve farklı kademelerdeki yönetici ayrıştırmasının yapılmadığı görülmektedir. Devlet Memurları Kanunu’nda yönetici olarak kabul edilenler, genel olarak ilk dört ve özellikle de ilki derecede bulunan memurlardır (Bozkurt, Ergun & Sezen, 2014, s. 265).

Bir yönetici de olması gereken temel özellikler diğer çalışanlardan farklı olması gerekmektedir. Ancak, iyi bir yöneticinin özellikleri konusunda kesin sınır çizmenin zorluğu da ortadadır. İnsanların birbirinden farklı olmaları nedeniyle yöneticilerde de farklı yetenek ve özelliklere sahip olabilmektedirler. Bu konuda yapılan türlü araştırmalar sonucu İsviçre Psiko-teknik Kurumu, bir yöneticide olması gereken yetenek ve özellikleri şu şekilde belirlemiştir; a) insanları tanımak, b) tarafsız olmak ve tarafsız kalmak, c) kendine güvenmek, d) yerinde kararlar almak, e) inisiyatif sahibi olmak, f) sorumluluk bilincine sahip olmak, g) iradesi sağlam olmak. Yine aynı kurum bir yöneticide olmaması gereken özellikleri de şu şekilde sıralamıştır; a) anlayışsız olmak, b) taraf tutmak, c) çabuk etkilenmek, d) kararsız kalmak, e) sağduyusuz olmak, f) korkak olmak (Onal, 1983, s. 9).

Dolayısıyla iyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, dürüst, adil, destekleyici, örnek, sırdaş, empati sahibi, ölçülü, nazik, iyimser, koruyucu, özverili, çifte standartsız, kendisi ile barışık, etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, ön yargısız, cesaretlendirici, iradeli, güven verici, inandırıcı, kararlı, sorumluluk sahibi, uyumlu, düzenli, duyarlı, insana değer veren, güleryüzlü, kolaylaştırıcı, paylaşımcı ve sağduyulu (Sarıtış, 1997, s. 547) gibi temel

özelliklere sahip olması gerekmektedir. Gerçekten de iyi bir yönetici, bu özellikleri bünyesinde barındırmalı ve bunun için ciddi bir şekilde çaba göstermesi gerekmektedir. Nitekim kurumlarda huzuru sağlamak ve verimliliği artırmak iyi bir yöneticinin görevleri arasında yer almaktadır.

Yöneticiler, yalnızca tek özellikte ve tek tipte olan kişiler değildir. İnsanlar, karakterleri ve özellikleri açısından nasıl farklı iseler, yöneticilerinde uyguladıkları kurallar birbirinden farklı olabilmektedir. Bu açıdan yöneticileri genel olarak üç tipe ayırmak mümkündür (Tortop, 1994, s. 266-267);

*a) Otokratik Yöneticiler:* Bu tipteki yöneticiler genel olarak otoriter, sert yapılı, hiç kimsenin görüş ve düşüncesini dikkate almayan ve işlerini emir vererek yaptıranlardır. Otokratik yöneticileri üç açıdan ele almak gerekmektedir. Birinci tip otokratik yöneticiler, sert yapılı olmakla birlikte, dürüst ve becerikli kişiler olabilmektedirler. Bu tipe giren yöneticilerin aldıkları kararların yerinde ve uygunluk derecesi üstün olacağı için çalıştıkları kurumlara da faydalı olabilmektedirler. İkinci tip yöneticiler, cömert ruhlu, çalışanlarını düşünen yöneticilerdir. Bunlar çalışanlarını da düşünen ve onların menfaatlerini koruyan kişilerdir. Üçüncü tip yöneticiler ise yeteneksiz ve beceriksiz kişilerdir. Hem sert yapılı ve kararlı danışmadan alan, hem de yeteneksiz ve beceriksiz olan bu yönetici tipleri, kurumlarına da zarar verebilmektedirler.

*b) Demokratik Yöneticiler:* Bu yöneticiler, karar verme sürecinde astlarından fikir almayı kural haline getiren ve başkalarının düşüncelerini önemseyen kişilerdir. Bu tip yöneticileri de ikiye ayırmak gerekmektedir. Gerçek demokratik yöneticiler, hem astlarının hem de başkalarının görüş ve düşüncelerini dikkate alan ve bunları değerlendiren kişilerdir. Sözde demokrat yöneticiler ise formalite gereği astlarının düşüncelerini dikkate alan, ancak, bu düşünce üzerinde hiç durmayan, önemsemeyen ve bunları değerlendirmeyenlerdir.

*c) Sorumluluk Almayan Yöneticiler:* Bu tip yöneticiler ise “nemelazımcı” bir anlayışla hareket eden, hiçbir şeye karışmayan, bulaşmak istemeyen, halk arasındaki deyimle “etliye sütlüye karışmayan” kişilerdir. Bunlar her işi astlarına yaptıran, kendilerine getirilen işlere yeterince önem vermeyen “şeklen yönetici” olan kişilerdir. Bu tip yönetim anlayışından fazla yarar beklememek gerekmektedir. Nitekim alt kademedeki çalışan kişiler ne kadar iyi yetişmiş ve becerikli olursa olsun, baştaki yöneticinin yetersiz olması verimliliği ters yönde etkileyebilmektedir.

Yukarıda üzerinde durulan yönetici tiplerin yanı sıra, farklı özellikte bulunan yöneticilerde bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, genel yönetici, teknik yönetici, resmi yönetici, geleneksel yönetici ve doğal yönetici şeklinde ayrılabilir. *Genel yönetici*, yönetim ile ilgili genel kuralları bilen, işin teknik kısmına müdahil olmayan yöneticidir. *Teknik yönetici* ise adından da anlaşıldığı üzere, yönetimin genel kurallarından çok işin teknik yönleriyle ilgilenen kişidir. *Resmi yönetici* ise bir kuruluşun başından resmen görev almış seçilmiş ya da atanmış kişidir. *Geleneksel yönetici* ise resmi yöneticinin aksine seçilmiş ya da atanmış kişi değildir. Yetki ve otoritesi geleneğe dayanan kişidir. Yetki ve otoritesinin resmi bir niteliği olmadığı gibi, bir yaptırımı da yoktur. *Doğal yönetici* ise niteliklerini ne kanundan almışlardır, ne seçilmişlerdir ne de atanmışlardır. Bu tip yöneticilerin hiçbir resmi niteliği yoktur. Doğal yöneticiler bu niteliklerini kendi yetenekleriyle ve kendi emekleriyle almışlardır. Bunlar halk arasında çalışmaları, tutum ve davranışları ile seçilmiş ve sivrilmiş kişilerdir (Tortop, 1994, s. 267-268). Doğal yöneticilerin, diğer tip yöneticilere göre daha güçlü ve daha etkili oldukları görülmektedir.

## 1.2. Liderlik Kavramı ve Temel Özellikleri

İnsanlar ilk çağlardan günümüze kadar toplu halde yaşamışlardır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını tek başına karşılayamadıklarından kendilerini belirli hedeflere ulaştıracak liderlere hep ihtiyaç duymuşlardır. Literatüre bakıldığında liderlikle ilgili birçok tanımın yapıldığı ve her araştırmacının liderliği farklı şekilde tanımladığı görülmektedir. Günümüzde de birçok araştırmaya konu olmaya devam eden liderlik kavramı, önemini halen korumaya devam ettirmektedir. Liderlik kavramı, yöneticilik kavramı ile karıştırılsa da, bu iki kavram arasında önemli farklar olduğu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde görülecektir.

Liderlik, en basit haliyle, hedeflerle ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği ile ilgilidir (Hughes, 2009, s. 1029). Liderlik, tanımlanması çok zor olan kavramlardan biridir. Nitekim literatürde 650’den fazla liderlik tanımı olduğu dile getirilmektedir (Silva, 2016, s. 1). Yapılan her bir tanım liderlik kavramına farklı bir anlam yüklemiştir. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki tabloda seçilmiş bazı liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Liderlik Tanımları**

|                |                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E. F. Mumford  | Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. |
| F. W. Blackmar | Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektedir.                             |
| E. L. Munson   | Liderlik, en az çatışma ve en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.       |
| F. S. Chabin   | Liderlik, grubun işbirliğine özel anlam verebilmektir.                                            |

|                            |                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L. L. Bernard              | Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini fark ederek, bu ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya yöneliktir.              |
| C. M. Bundel               | Liderlik, insanları ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.                                                            |
| T. Kempner                 | Liderlik, baskı kurmadan, başkalarının davranışları üzerinde bir etki yaratma sürecidir.                                                 |
| C. E. Kilbourne            | Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin birçoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.                                        |
| H. E. Johns ve H. R. Moser | Liderlik, izleyenleri, grubun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini, yanıştan belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir. |
| N. Copeland                | Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.                                                       |
| R. M. Stogdil              | Liderlik, amaçların oluşturulması ve geliştirilebilmesi için grubu etkileme sürecidir.                                                   |
| G. Terry                   | Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmeye yönelik insanları etkileme eylemidir.                                          |
| J. Lipham                  | Liderlik, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.                                            |
| R. Dubin                   | Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.                                                                                        |
| R. R. Krausz               | Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemede kullanılan güç şeklidir.                                                                |

**Kaynak:** (Ergezer, 2003, s. 15-16)'den esinlenerek tablo oluşturulmuştur.

Tablodaki liderlik tanımlarına bakıldığında, farklılıklar bulunmakta ancak, benzerlikler daha çok dikkat çekmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere genel olarak liderlik, örgütün hedefleri doğrultusunda insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Lider, insanları hem fiziksel hem de duygusal olarak etkileyerek, onlara istediklerini yaptırabilmektedir.

Liderlik konumu genel olarak, uzun soluklu ve zorlu bir çalışma sürecinden sonra elde edilebilmektedir. Bu konuma erişebilmek için liderlerin belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili liderlerin özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, liderlerin sahip olması gereken nitelikler, erdemler ya da beceriler konusunda ortak bir liste yoktur. Bununla birlikte, tüm başarılı liderlerin temelde üç temel bileşene dayandığı öne sürülmektedir. Bu üç temel bileşen; karakter, yönetim ve deneyim (Gini & Green, 2014, s. 435) şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıdaki tabloda da genel olarak başarılı liderlerin sahip olması gereken özellik ve yetenekler gösterilmiştir.

**Tablo 2. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri**

|                   |                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Özellikler</b> | Karar verici<br>İşbirlikçi<br>Direncili<br>Enerjik<br>İddiacı<br>Bağlılık<br>Kendine güvenen<br>Güçlü etki oluşturma<br>Stres hoşgörüsü<br>Duruma uyum sağlama<br>Hırslı ve başarılı yönelimli |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                   |                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Sorumluluk üstlenmede gönüllü<br>Sosyal çevrede uymada çevik                                                                                                                              |
| <b>Yetenekler</b> | Yaratıcı<br>Zeki<br>Örgütlenme<br>Etkileyici konuşma<br>Kavramsal yetenek<br>Diplomatik ve anlayışlı<br>İkna edebilme<br>Sosyal beceriler<br>Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma |

**Kaynak:** (Yukl, 1989, s. 176'dan akt. Çelik, 2000, s. 10)'den esinlenerek tablo oluşturulmuştur.

Yöneticilikte olduğu gibi, liderlikte de farklı tipte liderler bulunmaktadır. Bunlar temel olarak; Karizmatik lider, etkileşimci lider, dönüşümcü lider, vizyoner lider, stratejik lider, demokratik-katılımcı lider, otokratik lider, paternalist (babacan) lider, işlemci lider, koç lider, ruhsal lider, etik lider, tam serbesti tanıyan lider, doğal lider, zorlayıcı lider, kumanda edici lider, paylaşımcı lider, hız belirleyici lider, esinlendirici lider ve bilgilendirici lider şeklinde sınıflandırılabilir. Ancak, bütün liderlik tiplerine değinilmesi halinde çalışmanın sınırı aşılabacaktır. Bu yüzden yeni kamu yönetimi anlayışı döneminde en çok dikkat çeken liderlik tiplerin başında gelen karizmatik lider, etkileşimci lider, dönüşümcü lider, vizyoner lider ve stratejik lider üzerinde durulacaktır. Kamu yönetiminin gelişiminde önemli rol oynayan bu liderlik tiplerine kısaca değinmek gerekirse;

*a) Karizmatik Lider:* Karizma kelimesi, bilindiği gibi çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik özelliğe sahip olan kişiler, başkalarını kolayca etkileyebilmektedirler. Karizmatik lider ise sahip olduğu karizmatik özellikleriyle, başkalarını, kendisinin istediği şekilde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2001, s. 483). Bu tip liderler, genel olarak toplumların zor dönemlerinde ortaya çıkarlar. Karizmatik lider, bezginliğinin, yılgınlığının ümitsizliğin içinde bir ümit, bir ışık olarak görülür. Bu tip liderlerde, herkesten farklı birtakım yeteneklerin olduğuna inanılır (Ergezer, 2003, s. 98).

Karizmatik liderin örgüt içinde çalışanlar üzerinde büyüleyici bir özelliği vardır. Olağanüstü işleri başarma yeteneğine sahip olan karizmatik liderler, sorumluluk alma, kendine güven ve durumu net bir şekilde değerlendirme noktasında dikkat çekmektedirler. Akılcı bir şekilde hareket eden bu tip liderlerin etkinliği son derece yüksektir.

*b) Etkileşimci Lider:* Etkileşimci ya da transaksiyonel olarak ifade edilen liderler, örgüt içinde çalışanların yenilik ve değişim taleplerini göz ardı eden, risklerden uzak duran, geçmişten gelen çalışmalarını etkin ve verimli kılmak amacıyla iş yapma ya da yaptırmayı sağlayan kişilerdir. Bu tip liderler yetkilerini, çalışanların daha çok gayret etmeleri için para ve statü sağlamak şeklinde kullanmaktadırlar. Etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki anlaşma ile sağlanmaktadır. Bu liderler, amaç ve beklenti noktasında başarılı olmalarına rağmen, genel olarak çalışanlarını uzun süreçte geliştirme konusunda son derece ihmalkardırlar (Bakan vd., 2015, s. 204).

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, yeni kamu yönetimi anlayışı döneminde (1970'lerden sonra) yerini almasına rağmen biraz geleneksel bir yapıya sahiptir. Bu tip liderler, geleneklere ve geçmişe daha çok bağlıdırlar. Bu liderler, geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri, örgüt içinde devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik hizmet eden ve başarılı olan çalışanlar, etkileşimci liderler tarafından ödüllendirilmektedirler.

*c) Dönüşümcü Lider:* Dönüşümcü liderlik, literatürde 1980'lerden itibaren yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram, etkileşimci liderlik kavramı ile birlikte ilk kez J. M. Burns tarafından ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ve yayılmasında, küreselleşmenin, yeni yönetim anlayışı ve tekniklerinin, baskıcı rekabet ortamının vb. etmenlerin etkisi bulunmaktadır (Bolat & Seymen, 2003, s. 62-63).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider, organizasyonları, yenilik ve değişimleri gerçekleştirerek önemli başarılarla ulaştıran kişidir. Böyle bir durumun gerçekleşmesi, liderin hem vizyon sahibi olması hem de bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesiyle mümkün olmaktadır. Yani vizyon, çalışanların heyecanlanmasını sağlar ve örgütsel yaşamı da daha anlamlı hale getirir. Dönüşümcü lider, çalışanların, hedeflere ulaşma noktasında kendilerine daha çok güven duymalarını sağlar. Kendisi çalışanlar için önemli bir rol model olur. Ayrıca, çalışanların kendini işe adama düzeylerini de yükseltir (Koçel, 2001, s. 483).

Dönüşümcü lider ile etkileşimci lider karşılaştırıldığında, oldukça farklı bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimci lider genel olarak, geleneksel bir yapıyı sahip iken, dönüşümcü lider ise değişime ve gelişime açık modern bir yapıya sahiptir. Etkileşimci lider, çalışanları motive etmede para ve statü verme faktörlerine başvururken, dönüşümcü lider ise çalışanlarını bir düş ya da vizyona yöneltmekle motive etmektedir.

*d) Vizyoner Lider:* Vizyon, idealize edilmiş gelecekteki hedef durumu, gelecekteki hedefe ulaşmak için ortaya konulan bir plan ve izleyicilerin kimliklerini, amaçlarını ve değerlerini

ortaya koyan gelecek imajı olarak ifade edilmektedir (Ünal, 2012, s. 83). Vizyon kelimesi, özellikle 1990'lı yıllardan sonra literatürde sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Vizyoner liderlik ise insanları toplu bir şekilde etkileyebilme ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, sorunlara hem küresel hem de sezgisel bakar. Bu tip liderler, ya hep ya da hiç şeklinde kararlar almayı severler. Ayrıca, kendinde bağımlı işbirlikçileri olmadan da çalışabildikleri için düşüncelerini uygularken, bazı riskleri göze almak durumunda da kalmazlar. Bu liderler, örgüt içinde işgörenler için bir ilham kaynağını oluştururlar (Çelik, 2000, s. 170-171). Yeni bir perspektifle geleceğe bakabilen vizyoner liderler, çalışanları ortak bir vizyonda birleştirerek, onların daha başarılı ve verimli olmaları konusunda motive edebilmektedirler.

e) *Stratejik Lider*: Bu liderlik anlayışı, 1984 yılında Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Stratejik liderlik nosyonu kurumun bütün işleyişinden sorumlu olan yöneticilere odaklanmaktadır. Genel olarak stratejik liderlik, tasarlama, geleceği öngörme, esnekliği gerçekleştirme ve gerektiğinde stratejik değişimi sağlamak için diğerlerini güçlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tip liderler, zamanında, cesur ve pragmatik kararlar (Ünal, 2012, s. 87) almaktadırlar.

Stratejik liderler, diğer liderlik tiplerinden iki şekilde ayrılmaktadır. Birincisi, stratejik liderler yalnızca üst düzey yöneticilere yöneliktir. İkincisi ise yöneticilerin yalnızca her zaman yaptıkları görevler değil de stratejik ve sembolik aktiviteler üzerinde durmalarıdır. Stratejik liderlerin, astlarını iyi yönlendirme, etkin iletişim sağlama, stratejik karar verme, risk alma, örgüt içinde çalıştığı insanları iyi tanıma, örgütün iç üstünlüklerini iyi okuma, örgüt dışındaki fırsat ve tehditleri iyi analiz etme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Bektaş, 2016, s. 49). Stratejik liderlere, özellikle dengeli bir örgütsel kontrol oluşturma ve gelecek için heyecan veren bir vizyon oluşturma noktasında önemli görevler düşmektedir.

### **1.3. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar**

Yöneticilik ve liderlik kavramları, çalışmada da daha öncede belirtildiği gibi, birbirine çok yakın kavramlar görülmekle birlikte, eş anlamlı değildirler. Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışında yöneticilikten, liderliğe doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Günümüzde yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde ortaya konulmaktadır. Aşağıda tabloda da genel olarak, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklara yer verilmiştir. Tabloda yöneticilik ve liderlik arasında ortaya konulan

farklılıklar, kamu yönetiminde yönetici anlayışından, liderlik anlayışına geçme nedenini de bize göstermektedir.

**Tablo 3.** Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

| <b>Yönetici</b>                      | <b>Lider</b>               |
|--------------------------------------|----------------------------|
| İdarecidir                           | Yenilikçidir               |
| Devam ettiricidir                    | Geliştiricidir             |
| Tekrarcıdır                          | Orijinaldir                |
| Dar düşünür                          | Geniş düşünür              |
| Statiktir                            | Dinamiktir                 |
| Yüzeysel bakar                       | Deneyssel bakar            |
| Mekaniktir                           | Deneyseldir                |
| Pasiftir                             | Aktiftir                   |
| Cevaplayandır                        | Soru sorandır              |
| Taktik düşünür                       | Stratejik düşünür          |
| Öngörücüdür                          | Araştırmacıdır             |
| Edilgendir                           | Etkindir                   |
| Yönlendiricidir                      | Teşvik edicidir            |
| Biçime bakar                         | İçeriğe bakar              |
| Katıdır                              | Esnektir                   |
| Kuralcıdır                           | Risk alıcıdır              |
| Tezcidir                             | Sentezcidir                |
| Yeniliklere kapalıdır                | Yeniliklere açıktır        |
| Sağduyulu olandır                    | Hayal gücü olandır         |
| Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır | İnsanlar üzerine odaklanır |
| Kısa vadeli düşünür                  | Uzun vadeli düşünür        |
| Denetime güvenir                     | Doğruluğa güvenir          |
| Düşünceleri doğrudur                 | Doğru düşüncededir         |
| Geleneksel anlamda iyi askerdir      | Kendisidir                 |
| Mevcut durumu kabul eder             | Mevcut duruma karşı çıkar  |

**Kaynak:** (Keçecioğlu, 1998, s. 10-11)'den esinlenerek tablo oluşturulmuştur.

Tablo'da da görüldüğü gibi, yöneticilik ve liderlik arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bütün yöneticiler lider olmadığı gibi, bütün liderler de yönetici değildir. Ancak, dünyada hızlı bir değişimin yaşandığı bu dönemde kamu yönetiminde lider yöneticiler tercih edilmektedir. Çünkü günümüzde yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı esas alan

geleneksel yöneticiler yerine, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayan ve yeniliğe açık olan lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider yöneticiler, kamu yönetiminde başta kriz yönetimi olmak üzere birçok alanda önemli rol oynamaktadırlar. Kamuda lider yöneticinin kriz yönetimindeki rolüne geçmeden önce, kriz yönetiminin kavramsal çerçevesi üzerinde durmak gerekmektedir.

## **2. KRİZ YÖNETİMİ**

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte kamu yönetiminde, ekonomik, sosyal ve siyasal ihtiyaçlar doğrultusunda önemli reformlar yaşanmaktadır. Bu dönemde yaşanan fırsatlarla birlikte, risklerde de artış gösterilmiş ve örgütler kriz adı verilen istenmeyen durumlar ile karşı karşıya kalmışlardır. Krizler, hem örgütlerde hem de toplumlarda karşılaşılabilecek olumsuz durumlardır ve kargaşaların yaşanmasına neden olmaktadır. Kriz yönetiminde önemli olan krizin yaşanmadan önlenmesi ya da krizin örgüt açısından olumlu bir şekilde yönetilmesidir. Krizin yönetilmesinde lider yöneticilerin misyonu büyük öneme sahiptir. Kriz yönetiminde esas unsur kriz kavramıdır. Dolayısıyla kriz yönetimi kavramına geçmeden önce, kriz kavramına, özelliklerine ve krizi ortaya çıkaran nedenlere değinmek gerekmektedir.

### **2. 1. Kriz Kavramı ve Özellikleri**

Kriz kavramı konusunda araştırmacılar farklı tanım ortaya koymaktadırlar. Bazı araştırmacılar, krizin ayırt edici özelliğini, tehdit edici şartlara karşı müdahale edebilme yetersizliği şeklinde belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar da, beklenmeyen şartların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durmuşlardır. Yine bir kısım araştırmacı da krizi, örgütün varlığını tehdit eden bir durum olarak tanımlamışlardır (Can, 2002, s. 333). Literatürde krizlere yönelik yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde, krizlerin, genel olarak örgütlerde hiç beklenmedik anda ortaya çıktığı ve örgütlerin değerlerini, amaçlarını ve geleceğini etkilediği özel durumlar olduğu söylenebilir.

Krizler, rutin durumlardan oldukça farklı özelliktedirler. Her şeyden önce kriz, ciddi bir hastalık gibidir ve bir an önce müdahale edilmesi gerekmektedir. Krizler, hem kritik hem de tehdit edici durumdadırlar. Örgütsel ortamı hedefleyebilmektedirler. Bununla birlikte, baskı, güvenlikten yoksun, endişe, panik ve belirsizlik, gibi birçok faktörü de barındırabilmektedirler. Bazı krizlerin yüzeye çıkmasında uzun bir süre geçebilmekte, bazı krizler ise ani bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Krizler yalnızca örgütleri değil, ayrıca, üçüncü kişileri de (devlet, işgören, hissedar, yönetici, vb.) ciddi şekilde etkileyebilmektedir.

Krizin kesin bir şekilde çözümü olmadığı için tekrar ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda da fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli bir şekilde ortaya çıkarılmaktadır. Krizler, mutlak bir felaket olarak görülmemelidir. Nitekim krizler fırsatlar grubuna da alınabilmektedir (Tüz, 2001, s. 11). Dolayısıyla krizlere yönelik herhangi bir hazırlık yapılmaması durumunda, kriz süreci örgütler için bir çöküş, iyi bir hazırlık yapılması halinde ise bu süreç fırsata dönüşebilmektedir.

Kriz, aniden ortaya çıkabilen ya da zaman içinde oluşabilen ve hemen müdahale edilmesi gereken önemli bir sorundur (Luecke, 2008, s. XIV). Bu önemli sorunun ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Özellikle yaşanan hızlı çevresel değişimler, plansızlık, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, gereksiz bilgi, bilgilerin güncel olmaması, insan ve organizasyonel kriz, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, ürün ve piyasa krizi, finansal problemler gibi olumsuzluklar, örgütlerde krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Tutar, 2000, s. 21).

Örgütler, yaşanabilecek her türlü kriz türüne karşı hazırlıklı olmak durumundadırlar. Genel olarak beş kriz türü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şunlardır (Tüz, 2001, s. 9-10);

a) *Dışsal Ekonomik Saldırıları*; Bu tip saldırılar, örgütlerin hem ekonomik hem de finansal yapısını doğrudan tehdit etmektedirler. Örneğin; rüşvet, gasp, boykotlar ve düşmanca saldırılar.

b) *Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları*; Bu saldırılar, örgüt dışından gelen ve örgütlerin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu türdeki saldırılar, güvenli bilgilerin ele geçirilmesini ve zarar veren dedikoduların yayılmasını içermektedir.

c) *İşin Durması*; Örgütlerde, önemli ekipman ve birimlerde, strese dolayı insanların kendisinde işin durmasıdır.

d) *Psikopatoloji*; Yönetici kaçırma, cinsel taciz, ürüne zarar verme ve sabotaj gibi suçları kapsamaktadır.

e) *İnsan Kaynakları Faktörleri*; Yönetici değişim, mesleki yanlışlıklar ve çalışanlardaki düşük moral vb. ile ilgilidir.

Krizler, örgütler için hayati bir önem sahiptirler. Krizler, örgütler için bir tehdit olmakla birlikte, önemli bir fırsata da dönüşebilmektedir. Dolayısıyla kriz sürecinin iyi yönetilmesi gerekmekte ve bu konuda ciddi adımların atılması gerekmektedir. Bu süreçte hem yönetenlere hem de yönetilenlere önemli görevler düşmektedir.

## **2.2. Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri**

Örgütlerde her kriz önemli bir sorundur ve her sorunun olduğu yerde de bir kriz vardır. Dolayısıyla kriz yönetimi, örgütlerde dikkatli bir planlamayı gerektiren önemli bir süreçtir. Nitekim kriz yönetimi, örgütlerin günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler karşısında geleceğe güvenle bakmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Krizi yaratan olayların önlenmesi ya da ortadan kaldırılması da başarılı bir yönetimle sağlanmaktadır.

Kriz kavramında olduğu gibi, kriz yönetimi kavramına yönelik olarak da literatürde farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Haşit, 2000, s. 64-65); Kriz yönetimi, örgütün personeli, temel ürünü, hizmet üretim süreci, çevresi ve toplumda ciddi tehlikeler oluşturabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı olan bir değerlendirme ve denetim sürecidir. Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi, yaşanabilecek bir kriz anında, kriz sinyallerinin tespit edilerek değerlendirilmesi ve örgütün krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli olan tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir. Başka bir tanıma göre ise kriz yönetimi, örgütün üretim sürecine, temel ürün ve hizmetlerine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek kadar tehlike meydana getirebilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri durumundaki iç bağıntılı değerlendirme ya da denetimdir. Kriz yönetimi, krizi tahmin etme, özelliklerini belirleme, hazırlanma, önleme, iyileşme ve öğrenme sistemlerin planlaması gibi bir seri faaliyetlerden oluşan bir süreçtir.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kriz yönetimi, ortaya çıkabilecek bir kriz durumunda, örgütün kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için uygulanması beklenen uygulamalardır. Dolayısıyla kriz yönetiminin temel amacı, örgütleri ortaya çıkabilecek bir krize karşı hazır olmalarını sağlamaktır.

Kriz yönetimi işlevsel olarak özel sektörde, mekân olarak ise Batı Avrupa'da ve ABD'de ortaya çıkmıştır. Türkiye'ye ise bu kavram 1990'lı yıllarda girmiştir. Türkiye'de, özel sektörde kriz yönetimi anlayışı daha yer almış, yaşanan tarihi deneyimlerin aksine özel sektör bu konuda kamu yönetimine öncülük etmiştir. Kriz yönetiminin her alanda geçerli bir paradigması henüz ortaya konulamamış olsa da bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Filiz: 2007, s. 21-25);

a) Kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç evreden oluşan son derece karmaşık bir süreçtir. Bu görünümüyle kriz yönetimi, işlevsel örgütlenmeyi, ayrıntılı

ve dikkatli bir planlamayı gerektiren önemli bir süreç olduğu görülmektedir. Kriz sürecinde, daha çıktı almak için daha katı ve daha uzun süre çalışmak yerine, daha akıllıca yani daha verimli şekilde çalışmak gerekmektedir.

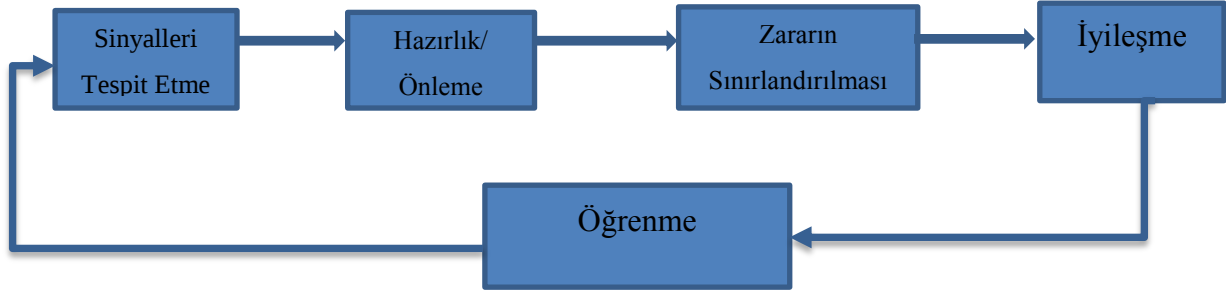
b) Kriz yönetimi, örgütlerin temsil ettikleri değerleri yıpratacak, vizyon ve misyonlarıyla ters olacak nitelikteki durumlarla ilgilidir. Krizler, örgütlerin görev alanlarına ve özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu yüzden hazır ve standart bir kriz yönetimi çözümünden söz edilememektedir. Krizler, ülkelerin iç dinamiklerinden oluşabildikleri gibi, uluslararası gelişmelerden de etkilenebilmektedirler. Dolayısıyla her ülkenin yöneticileri yaşanan krizlere karşı farklı duyarlılıklara sahiptirler.

c) İyi yönetilen bir kriz yönetimi, kriz/krizlerin tanımlamasını, krize bir plan çerçevesinde müdahale etmeyi, oluşmadan önce önüne geçmeyi, oluşuktan sonra ise çözmeyi kapsamaktadır.

d) Kriz yönetimi, krizin türü, büyüklüğü ve meydana getirdiği sonuçlara göre farklı bilim alanlarının deneyimini gerektirmektedir. Buna göre kriz yönetimi, hukuk, sosyoloji, eğitim, maliye, ekonomi, işletme, psikoloji, halkla ilişkiler gibi sosyal bilim dallarına ihtiyaç duyabileceği gibi ayrıca, mühendislik, tıp gibi teknik bilim dallarına da ihtiyaç duyabilmektedir.

e) Kriz yönetimi, özel bir yönetim şeklidir. Olağan dönemlere göre belirlenmiş süreçlerle kriz yönetimi yapılamaz. Kriz anlarında gerekli olan bilgi ve beceriler günlük hayatta yapılan işlerden oldukça farklılık gösterir. Kriz yönetimi, beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilen ve olağan dönemlerden oldukça farklı özellikler, özel nitelikli uygulama yapılmasını gerektiren yönetim şeklidir.

Kriz yönetimi, genel bir anlamı ifade edilmek için kullanılsa da, birbirinden farklı özellikteki krizler bulunmaktadır. Ancak, kriz türleri arasında farklılıklar olduğu kadar, önemli benzerliklerde vardır. Kriz yönetim süreci genel olarak beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bu beş temel aşama aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Kaynak:** (Pearson & Mitroff, 1993, s. 53).

### Şekil 1. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması

Kriz yönetim sürecinde yer alan beş temel aşama, örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu süreçte, örgütlerin en az kayıpla atlatabilmesi son derece önemlidir. Örgütler için önemli olan bu temel aşamaya kısaca değinmek gerekirse (Haşit, 2000, s. 69-71);

a) *Krizle İlgili Sinyallerin Tespit Edilmesi*; Krizler ortaya çıkmadan önce örgütlere bazı sinyaller göndermektedirler. Örgütlere gelen bu sinyaller, krizin varlığına yönelik bilgileri kapsadığı için son derece önemlidirler. Örneğin; kazaların çok olması hatalı ekipmanların göstergesi olabilir, duvarda çok yazı olması çalışanların memnuniyetsizliğine dair bir işaret olabilir. Krizle ilgili sinyallerin tespit edilmesi için de, örgütte farklı sinyalleri tespit edebilecek çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Kriz sürecinde bu temel aşama, bu sistemlerin kurulmasıyla ilgilidir.

b) *Krize Hazırlık ve Önleme*; Krize hazırlık ve önleme aşamasında, erken uyarı sistemiyle tespit edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma sistemlerinin (kontrol sistemleri, güvenlik politikaları, kriz kontrolleri, bakım işlemleri, işgören eğitimi, acil planlama, çevre etkileri vb.) oluşturulması çalışılmaktadır.

c) *Krizden Kaynaklanan Zararın Sınırlandırılması*; Örgütlerin erken uyarı sisteminde tespit ettikleri kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık sistemlerini harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda yapılan erken uyarı sistemleri sayesinde önleme ve hazırlık sistemleri başarılı bir şekilde çalışmakta, bazı durumlarda ise krizden kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Krizden kaynaklanan zararın sınırlandırılmasındaki temel amaç, krizin etkilerinin daha da büyük seviyelere ulaşmasının önüne geçmektir.

d) *İyileşme (Normale Dönüş)*; Krizden kaynaklanan zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra örgütün mümkün olan en kısa zaman içerisinde örgütün normal

faaliyetlerine geçmesi gerekmektedir. Kriz sürecinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar yaşanabilmektedir. Bu bozulmaların tekrar düzeltilmesine yönelik kısa ve uzun süre içerisinde atılması gereken adımlar kriz yönetim sürecinin bu aşamasına gerçekleşmektedir.

*e) Öğrenme ve Değerlendirme;* Bu aşama, kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır. Öğrenme ve değerlendirme aşamasının amacı, kriz süreçlerinde alınan karar ve önlemlerin iyi bir şekilde değerlendirilerek ilerleyen süreçte krizlerle karşılaşılması durumunda eskiye göre daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Kriz yönetim sürecinin son aşamasında yapılan bu çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılmaktadır.

Kriz, hem özel sektörde hem de kamu yönetiminde önemli bir sorundur. Dolayısıyla yönetimlerin krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmekte ve yönetimlerin başında da krizi yönetebilecek lider vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler karşısında, başarılı bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir kriz yöneticisi de olması gerekmektedir. Özellikle kamu kurumlarında krizleri yönetebilecek lider bir kamu yöneticisinin olması, yaşanabilecek krizlere karşı zarardan çok fırsatların elde edilmesi sağlanabilir.

### **3. KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNDE LİDER KAMU YÖNETİCİSİ**

Kamu yönetiminde kriz yönetimi, kamu hizmetlerinin yürütülmesi sırasında, hizmetlerde aksamaları, kurum itibarının, halkın destek ve güveninin zedelenmesini ya da kaybetmesini önlemek amacıyla, kurumsal yapıdan ya da kurumsal çevreden meydana gelebilecek büyük çapta sorunların daha ortaya çıkmadan ya da kontrolden çıkmadan, sistemli, koordineli ve bilinçli bir şekilde yönetilmesidir. Kamu yönetiminde kriz yönetiminin temel amacı, krize ve kriz algısına yönelik sağlıklı bir niteleme ve doğru bir kabul sağlayarak, krizi daha ortaya çıkmadan fark edip önüne geçmek, ortaya çıktığında ise doğru ve gerekli olan adımları atarak kamu kurumunun hem maddi hem de manevi tüzel kişiliğinin göreceği zararı, kamu yararının alacağı zararı sıfırlamak ya da olabildiğince azaltmaktır (Akdağ & Arklan, 2013, s. 39).

Kamu yönetiminde kriz yönetimi sürecinde ise en çok yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler, bu süreçte sergileyecekleri başarılı bir yönetim ile krizin önüne geçebilmekte ve bu süreçten iyi bir şekilde yararlanabilmektedirler. Ancak, her yönetici lider demek değildir ve kriz dönemlerinde kamu kurumlarında yöneticilerden çok liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin kriz süreçlerinde başarılı bir yönetim sergileyebilmeleri için liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Kamu yönetiminde kriz yönetimi sürecinde

lider vasıflı kamu yöneticisi olmasının önemine geçmeden önce, lider yönetici kavramına değinmek gerekmektedir.

Lider yönetici, vizyon ortaya koyabilen ve yaşatabilen, istenilen gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen, bu amaç ve hedef tablosunun görünebilirliğini sağlayabilen ve bu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Lider yöneticilik, öğrenebilen, sanatsal ve bilimsel boyutu olan bir meslek olarak görülmektedir. Lider yöneticilikte, yöneticilik yerine liderlik, birey yerine ekip, bireysel akıl yerine ortak akıl, emir yerine koçluk, çok çalışmak yerine doğru çalışmak, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık esastır (Özer, 2008, s. 5). Tanımdan da anlaşıldığı gibi, lider yöneticinin belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Lider yönetici ile ilgili birçok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak, genel olarak lider yöneticinin taşıması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sargut, 2015, s.6-14);

a) Lider yönetici, kendini geliştirebilmek için öncelikle bilgi, beceri, deneyim, tavır ve kişilik konusunda ihtiyaç duyduklarını belirlemelidir. İhtiyaçlar belirlendikten sonra eksikliklerin giderilmesi için öğrenme süreci başlayacaktır.

b) Lider yönetici, kendisini gözleyebilmelidir. Sürekli toplumun içindeymiş gibi kendi gözlem altında tutan yönetici, çalışma arkadaşlarının isteklerini karşılama konusunda başarılı olacaktır.

c) Lider yönetici, ilişkilerinde bazı dürtü ve ihtiyaçlarının öne çıkabileceğinin ve bunların kendisini yönlendirebileceğinin farkında olmalı, böyle ihtimallere karşı kendisini hazır tutmalıdır.

d) Lider yöneticilerin tarz ve davranışları, bir yandan takipçilerin kendisini taklit etmesini sonucu doğururken, diğer yandan da ilham verici olmalıdır.

e) Lider yöneticinin bilgisi, donanımı ve vizyonu, kendisini takip edenleri entelektüel boyutta uyarabilmeli, onları kişisel olarak önemseydiğini göstermelidir. Ayrıca, lider, yönetici yanını da devreye sokarak kendisini takip edenlerin ödüllendirmelidir.

f) Lider yönetici, birden oluşan değişiklikler ve çeşitlilikler karşısında hayret edip geleneksel tavrılarda bulunmak yerine, yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerle bunları yönetmeyi, yönlendirmeyi öğrenmelidir.

g) Lider yönetici, karar alırken, takım üyelerinin özgür bir şekilde görüş bildirmelerini engelleyen baskıcı grup ikilemlerinin oluşmasına izin vermemelidir.

h) Lider yöneticinin etkili olunmasında başarıma ihtiyacının etkisi oldukça yüksektir. Başarma ihtiyacı olan kişiler, kendilerini takip edenlerin motivasyonunu da olumlu şekilde yükseltmektedirler.

i) Lider yönetici, sosyal ağların nasıl oluştuğunu ve çalıştığını bilmelidir. İçlerinde yer aldığı konumunun nasıl olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır. İçinde bulunduğu ağların açıklık ya da kapalılık durumuna uygun olarak farklı stratejiler geliştirmelidir.

Yukarıda sıralanan özelliklere bakıldığında, lider yöneticilerin, aynı zamanda etkin yöneticiler olduğu görülmektedir. Etkin yöneticiler, zamanlarını nerede harcayacaklarını iyi bilirler. Kendilerine somut hedefler koyarlar. Sahip oldukları güçlere göre çalışırlar ve yapamayacakları işlere de girişmezler. Etkin yöneticiler, ayrıca, etkin kararlar alma yeteneğine sahiptirler ve daha büyük bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar (Drucker, 1994, s. 33-34). Lider yöneticilerin, geleneksel yöneticilerden farklı olduğu görülmektedir. Lider yöneticileri, geleneksel yöneticilerden ayıran beş temel özellik ise şu şekilde sıralanabilir (Maxwell, 1998, s. 5);

- a) Lider yöneticiler, gündelik krizlerin de arkasını görebilen uzun süreli düşünen insanlardır.
- b) Liderin yöneticilerin kuruluşları hakkındaki ilgi alanları, yalnızca yönettikleri departmanla sınırlı değildir. Kuruluşun her bir departmanın bir diğer departmanı nasıl etkilediğini bilmek isterler ve kendi etki alanlarının ötesine de sürekli geçerler.
- c) Lider yöneticiler, vizyon, değerler ve motivasyon üzerine oldukça güçlü vurgular yaparlar.
- d) Lider yöneticiler, tartışmalı görünen zor durumlara karşı durabilecek güçlü politik becerilere de sahiptirler.
- e) Lider yöneticiler, “durum bu” düşüncesini kabul etmezler.

Lider yöneticilerinin sahip olduğu özellikler incelendiğinde, bu tip yöneticilerin kamu yönetiminde olmasının önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu yöneticiler kriz dönemlerinde; kriz sinyallerini tespit edebilme, krize hazırlanabilme ve korunabilme, kriz döneminde etkili kararlar alabilme, otoriteyi kullanabilme, süreci sistemli şekilde planlayabilme, örgütleyebilme, sağlıklı bir iletişim sağlayabilme, koordinasyonu sağlayabilme, kriz yönetim sürecini denetim altına alabilme, normal duruma geçebilme ve kriz yönetim sürecinde öğrenme ve değerlendirme (Cener, 2022) süreçlerini iyi yöneterek kurumlarda önemli işlere imza atabilmektedirler.

Hızlı bir değişimin yaşandığı bu dönemde, kamu kurumlarında lider vasıflı kamu yöneticilerine olan ihtiyaç gün geçtikçe artmakta ve bu ihtiyaç özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Kamuda kriz dönemlerinde en önemli görev ve sorumluluklar lider kamu yöneticilerine düşmektedir. Dolayısıyla lider kamu yöneticilerinin, kamu yönetiminde krize yol açabilecek risklere ve diğer faktörlere karşı hazırlıklı olmaları ve önceden kriz yönetimi planını oluşturmaları gerekmektedir.

Kamuda yaşanabilecek krizleri fırsat çevirebilmek ya da en az zararla atlatabilmek için hazırlık sürecinde, krizin tanınması, kriz etkilerinin araştırılması ve krize müdahale etmek için kriz ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Krize yönelik yapılan hazırlıkların başarıyla sonuçlanması için de, iyi ve detaylı bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Kamuda kriz dönemlerinde hazırlık aşamasına ve planlama sürecine gereken önemin verilmesi ve sürecin güncel tutulması halinde kamuda kriz dönemleri, lider kamu yöneticileri tarafından kolaylıkla yönetilebilir.

Kamu yönetiminde kriz dönemlerinde lider kamu yöneticilerinin ön planda olması, krizin iyi yönetilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu süreçte lider kamu yöneticileri, krizle karşılaşmamış gibi davranamazlar ve olağan dönemlerdeki şartlardan da daha farklı hareket etmeleri gerekmektedir. Lider kamu yöneticilerinin kriz dönemlerinde sürecin başında olmaları, bu sürecin en iyi şekilde yönetilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak, 21. yüzyılda yaşanan hızlı değişimlerle birlikte, lider kamu yöneticilerinin yüzleşeceği zorluklar da artmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin kriz dönemlerini iyi bir şekilde aşabilmeleri için iyi bir lider olmalarının yanında, iyi bir kriz yönetimi özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir.

## **SONUÇ**

Son yıllarda dünyada yaşanan hızlı gelişmelere bağlı olarak kurumların yapıları da sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu süreçte, hem özel kurumların hem de kamu yönetimi kurumların karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar yaşanmaktadır. Yaşanan hızlı gelişmelerinde etkisiyle, krizler geçmişe göre daha büyük olabilmektedir. Kurumlarda kriz zamanları “beklenmeyen değişimlerin” olağanüstü boyutlara ulaştığı zamanlardır. Böyle zamanlarda en çok kurumun başında bulunan yöneticiler etkilenmekte ve bu süreçte en çok görevde yine yöneticilere düşmektedir.

Kriz dönemlerinde, krizlerin fırsata çevrilmesinde ya da en az zararla atlatılmasında, krizin kurumların parasal ve fiziki etmenlerin yanında yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler de oldukça önem arz etmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde kurumların bütün imkanlarının seferber edilmesi sürecinde ve krizlerin baştan sona yönetilmesinde yöneticiler ön plandadır. Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve deneyimler kriz zamanlarının iyi bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İyi yönetim ilkesinin temel alındığı kurumlarda görev yapan bütün yöneticilerin iyi bir yönetici olması gerektiği hususu kaçınılmazdır. Ancak, kriz dönemlerinde yöneticilerin, yöneticilik özelliklerine sahip olmasının yanında, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, kriz gibi zor zamanların üstesinden gelebilecek becerilere sahiptirler. Lider yöneticilerin önderliğinde özverili bir şekilde çalışan ekip ile de, kriz dönemleri fırsata çevrilebilir ve bu dönemlerde verimlilik ve etkinlik açısından son derece önemli işler de gerçekleştirilebilir.

Lider yöneticilerin önemi özellikle kamu kurumlarının kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetiminde krizler, ülkelerin ekonomik, siyasi, sosyal ve hukuki yapısından kaynaklanabildiği gibi, başka ülkelerden ya da küresel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Böyle dönemlerde süreci baştan sonra başarılı bir şekilde yönetebilecek lider kamu yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü kamu kurumlarında yaşanabilecek bütün krizler, doğrudan vatandaşları da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla kamu yönetiminde kriz yönetiminde, yalnızca görevini yapan yöneticilerin değil, bulunduğu makamın önemini bilen ve gerektiğinde sorumluluk alan lider yöneticilerin olması gerekmektedir.

Kamu yönetiminde kriz dönemlerinde normal prosedürlerin yanında ekstra karar alma zorunluğunun olduğu durumlarda, görevine lider yönetici sıfatıyla sahip çıkma gayretinde olan bir kamu yöneticisi, mevzuat çerçevesinde kendine önemli bir hareket alanı oluşturabilir. Bu hareket alanında alınan kararların objektif, hakkaniyet, eşitlik ve kamu yararı bilinciyle desteklenmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında toplumsal fayda ve hizmet esas olduğundan, kriz dönemlerinde yöneticiye özel sektörlerden farklı olarak daha fazla görev düşmektedir. Çünkü kamu kurumlarında yönetici bireyi değil devleti temsil etmekte ve devletin en önemli amaçlarından birisi de vatandaşa iyi bir hizmet vermektir. Dolayısıyla devlet bilinci olan ve vicdani değerleri yüksek olan her yöneticinin, kriz dönemlerinde üzerine düşen görevden daha fazlasını yapmalı ve bu süreçte lider bir yönetici gibi sorumluluk alması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdağ, M., & Arklan, Ü. (2013). Kamu yönetiminde kriz yönetimi. *International journal of social science*, 6(4), 33-55.
- Bakan, İ., vd. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, 7(14), 201-222.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk üniversitesi akşehir meslek yüksekokulu sosyal bilimler dergisi*, 2(7), 43-54.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (2014): *Kamu yönetimi sözlüğü (Fransızca ve ingilizce karşılıklarıyla)*. TODAİE Yayınları.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Cener, P. (2022). Kriz yönetimi-1. <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> (01.01.2022).
- Çelik, V. (2009). *Eğitimsel liderlik* (2.Baskı). Pegem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik* (Çev. A. Özden ve N. Tunalı). Eti yayıncılık.
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve özellikleri*. Ocak Yayınları.
- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Gini, A., & Green, R. M. (2014). Three critical characteristics of leadership: Character, stewardship, experience. *Business and society review*, 119(4), 435–446.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public health nutrition*, 12(8), 1029.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve öğretmen*. KalDer Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (8.Baskı). Beta Yayınları.
- Luecke, R. (2008). *Kriz yönetimi* (Çev. Ö. Sarıkaya). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maxwell, J. C. (1998). *İçinizdeki lideri geliştirmek* (Çev. S. Yeniçeri). Beyaz Yayınları.
- Onal, G. (1983). *İşletme organizasyonu ve yönetimi*. Akademi Kitabevi Yayınları.
- Özer, M. (2008). *21.Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Yayınları.

- Pearson, C. M., & Mitroff I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of management executive*, 7(1), 48-59.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Furkan Ofset Yayınları.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider yöneticinin benliğine yolculuk*. Beta Yayınları.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1-5.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi* (5.Baskı). Yargı Yayınları.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Hayat Yayınları.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Ünal, M. (2012), *21.Yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik*. Beta Yayınları.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. Englewood cliffs, Prentice-Hall.