

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK YETENEĞİNİN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ



Abdullah SOYSAL

Yrd. Doç. Dr.,
asosyal@kilis.edu.tr

H. Mustafa PAKSOY

Doç. Dr.,
hmpaksoy@yahoo.com

Mehmet ÖZÇALICI

Araş. Gör.,
mozcalici@kilis.edu.tr

ÖZET

20. yüzyıl işletmelerin rekabetçi yapı ve politikalarını derinden etkilemiştir. Özellikle kronik hale gelen krizler, işletme yönetimlerinin daha esnek ve proaktif olmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Değişim ve reformlar için önemli fırsatlar yaratan kriz, liderler için yönettikleri örgütün etkinliklerini artırma ve genişletme adına oldukça önem kazanan bir konudur. Dolayısıyla kriz liderliği etkili reformların gerçekleştirilmesinde alternatif politikalar üreterek örgütün rekabet gücünü üst sıralara taşımada anahtar rol oynayacak önemli bir aktördür. Bu makalede, kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem) açısından incelenmesi ve demografik değişkenlerin kriz yönetiminde bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın kapsamını K.Maraş ve G.Antep'te faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada, tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Wooten ve James (2008) ve Kabacoff'un (1998) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen anket temel alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Liderlik, Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneği

EXAMINING LEADERSHIP SKILLS IN CRISIS MANAGEMENT WITH SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES

ABSTRACT

20th century effected company's competitor structure and politics very deeply. Crisis especially which became chronicle forced company management to become more flexible and more proactive. Crisis that creates opportunities for change and reforms is very important subject for leaders about enhancing and broadening corporate efficiency. Therefore crisis leadership is a key actor on realizing efficient reforms by producing alternative politics and on making corporate competitive power stronger. This article examines leadership skills through some demographic variables (age, gender, education, marital status and seniority) and whether this demographical variables display any difference in crisis management. The scope of this research constitutes of the upper level management of SMEs (Small and Midum-Sized Enterprises) which operates in K.Maraş and G.Antep. The non-random convenient sampling method used. This research based on the survey which developed by the studies of Wooten and James(2008) and Kabacoff (1998).

Keywords: Crisis Management, Leadership, Leadership Skills in Crisis Management

GİRİŞ

Krizler günümüzde çok sık ortaya çıkmalarından dolayı iş hayatının dikkate alınması gereken bir özelliği haline gelmiştir. Krizler bazı açılardan sonuçları itibarıyla daha kötü olurken, bazı krizlerin olumsuz etkileri ile daha kolay başa çıkabilmek mümkün olabilmektedir (Boin, 2009: 367). Bu anlamda krizlerin dinamikleri ve formları sürekli değişmekte ve sayıları gittikçe artmaktadır (Örnek, 2006: III). Diğer taraftan krizler geçmişe oranla farklı sebeplerle oluşabilmekte, işleyiş şekilleri farklılaşabilmekte ve toplumları, örgütleri ve yönetimleri farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Boin, 2009: 367). Dolayısıyla krizler; lider ve yöneticilerin karar vermesini güçleştirebilmekte, iflasların yaşanmasını beraberinde

getirebilmekte ve toplumda yer alan tüm paydaşların geleceğini risk altına alabilmektedir.

Fakat diğer taraftan B. George (2009)'a göre ise bütün ekonomik olumsuzluklar, finansal felaketler ve milyonlarca kişinin işsiz kalması, ekonominin uzun dönemde daha güçlü hale gelmesini sağlayacak bir nesil yaratacaktır. Böylece bu krizleri yaşamış olmak, yeni liderlerin bir önceki nesilden daha farklı şekilde düşüncelerini sağlayacak ve yeni kurumlar daha farklı bir sistem üzerine kurulmuş olacaktırlar.

Kriz kelime anlamı olarak; çökmek, yıkılmak, kargaşa, kaos veya değişim ve azalma olarak kullanılmaktadır (Tight, 1994: 364). Bu bağlamda kriz; belirsizlik altında başarısızlığa neden olan tehdit edici bir durum (Boin, 2009: 368); bir sistemin temel ilkelerini, mevcut özünü ve subjektif yapısını bütünüyle tehdit eden fiziksel bir bozulma (Ritchie, 2004: 670); bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum (Phelps, 1986: 5); zamanı ve tipi belli olmayan, işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen, çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan, örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay veya olgular bütününe ortaya çıktığı an (Kernisky, 1997: 843) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel açıdan ise kriz, örgütün devam eden fonksiyonlarını, kabul edilebilir başarısını ve hayatta kalma etkinliğini bozan herhangi bir faaliyet (Ritchie, 2004: 670); örgütün faaliyetlerini alt üst eden, müşteri ve çalışanların fiziksel ve ruhsal durumunu tehdit eden ve onun finansal ve gelecek başarısını tehlikeye atan iç ve dış çevreden kaynaklanan planlanmamış olay veya durum (Okumus vd., 2005: 96); örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, işletmede huzursuzluk, korku ve panik yaratan, ününü tehdit eden (Evans ve Elphick, 2005: 140); varlığı ile karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen (Irvine, 1987: 37); örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek onun yok

olmasına neden olan (Deniz ve Sağlam, 2007: 157) durumlar olarak tanımlanabilir.

Krizin etkilerini en aza indirmede hiç şüphesiz örgüt liderlerinin başarısı önemli bir rol oynamaktadır. Smits ve Ezzat (2003) krizin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderliğin ve takım çalışmasının önemli bir unsur olduğuna değinmişlerdir (Elsabbaugh, 2004: 113). Fakat işletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır (Tüz, 1996: 7). Diğer taraftan birçok işletme yöneticisinin işletmesinin krizden uzak olduğu yönünde bir düşüncede oldukları ifade edilebilir. Bu sadece çok iyimser bir varsayım değil, aynı zamanda kriz olduğunda verilen tepkilerin neden yetersiz olduğunu da açıklayan bir tutum olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda birçok örgütün “kriz bizim alanımızda/sanayimizde olmaz” veya “bizim işletmemiz iyi yönetiliyor ve bir planımız olmadan da krizden çıkabiliriz” anlayışında oldukları belirtilebilir (Hutchins ve Wang, 2008: 315). Aynı şekilde küçük ve orta boy işletmelerin de krizlerden sadece diğer örgütlerin etkilendikleri veya krizlerden bir şekilde korundukları yönünde bir düşüncede oldukları söylenebilir (Mitroff, 1987). Bazı işletme yöneticilerinin ise kriz planlama ve yönetme ile kaybedilecek zamanları olmadığı yönünde görüşlerinin olduğu belirtilebilir. Onlara göre bugünün problemleri çok zor ve zaman tüketen problemlerdir. Dolayısıyla yarının belirsizliklerini planlamaya ayıracak zamanları yoktur. Gerçekten de bir işletme yönetmek bu gerekçeleri haklı çıkaracak kadar zordur fakat kriz yönetim planının olmaması işletmenin başarısını önemli derecede zedeleyebilecektir (Spillan ve Hough, 2003: 398-399).

Bu anlamda örgütlerde kriz yönetim uygulamalarına bakıldığında genellikle, lider takımının krizi yönetmeye hazır olmadığı ve örgütsel krizi kötü yönettiği için örgütün kârlılığını, itibarını, pazardaki pozisyonunu ve insan kaynakları yönetim sistemini uzun dönemde

olumsuz sonuçlandırdığı (Wooten ve James, 2008: 352) söylenebilir.

Örgütsel kriz yönetimi kapsamında örgüt liderleri örgüt bünyesinde değişime giderek veya yapısal bazı önlemler alarak, krizi atlarmaya çalışmaktadır (Özdevecioğlu, 2002:93).

Günümüz iş yaşamında son 20 yıl içindeki gelişmeler, krizlerin ancak etkin bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir. Buna rağmen yapılan araştırmalar, işletme yöneticilerinin kriz yönetiminin gerekliliğine inandığını, ancak çoğu işletmenin hala bilinçli bir kriz yönetim çalışması olmadığını göstermektedir (Ural, 2003: 381). Yani çoğu yöneticinin örgütsel krizin olumsuz sonuçlarının farkında olmasına rağmen kriz yönetimine yönelik biçimsel eğitim ve iş öğrenme tecrübeleri konusunda hazırlık yapmadığı söylenebilir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin mantıklı olma, değişim sürecini yönetme, risk alma ve örgütsel çevikliği hızlandırma gibi davranışlarda oldukça pasif kaldıkları belirlenmiştir (Shaw ve Harrald, 2004: 11). Bununla birlikte kriz liderleri yine de bir örgütü çeşitli kriz aşamalarında doğru bir şekilde yönetmeyi ve başarılı bir şekilde iyileştirmeyi yeteneklerinin karmaşık bir seti olarak gerekli görmektedirler. Üstelik bu yetenekler etkin hale geldiği zaman, muhtemelen firma krizden daha çabuk çıkabilecektir. Yani kriz liderleri kamu baskısı altında iken planlamayı yönetme, tepki gösterme ve kriz olaylarından öğrenme yeteneklerini, kabiliyetlerini ve özelliklerini sürekli aktif tutma düşüncesi içerisinde dirler (Wooten ve James, 2008: 353).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan sonra kriz olgusu kendisini daha fazla göstermeye başlamış ve küreselleşme ile bu etkileşim daha da hızlanarak mali piyasalar ve reel sektör üzerinde derin yaralar bırakmıştır (Soysal ve Alıcı, 2009: 453). Bu bağlamda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik kalkınma ve gelişmeye öncülük eden sanayi

işletmelerinin krizler karşısında daha güçlü ve dirençli olmasının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan krizlerin işletmeler üzerindeki etkisini bilmek ve gerekli tedbirler almak oldukça önemlidir.

Bu makalede, kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem) açısından incelenmesi ve demografik değişkenlerin kriz yönetiminde bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın teorik kısmında, liderlik kavramı, kriz yönetimi kavramı, kriz yönetiminde liderlik yetenekleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında ise K.Maraş ve G. Antep'te faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) üst düzey yöneticilerinin kriz yönetiminde liderlik yetenekleri bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem) yönünden incelenmiş ve demografik değişkenlerin kriz yönetiminde bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

1. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK YETENEKLERİ

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreç (Özsalmanlı, 2005: 139); belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Şahin vd., 2004: 658). Bir başka tanıma göre de liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlük olarak tanımlanmıştır (Fiedler ve Garcia, 2004: 187). Liderliğin odağında; başkalarını etkileme, iyi iletişim kurma, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme (Yiğit, 2002: 17), ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme (Şahin vd., 2004: 658), güçlü istek ve umutlar oluşturma (Vural, 1997: 16-17) gibi yetenekler vardır. Bu bağlamda liderlik yeteneği, kişinin bir görevdeki yeteneğini

kolaylaştırmak için, sırasıyla; bilgi, beceri ve yeteneğine başvurmasıdır. Araştırmacılar liderliğin zamanla gelişen rollerde dinamik bir süreç olarak yer aldığına ve liderliğin etkisinin örgütün sınırlarının da ötesine yayılmış olabileceğine dikkat çekmektedirler (Wooten ve James, 2008: 354).

Günümüzde farklı özellik ve büyüklüklere sahip olan tüm örgütlerin yaşamlarının her aşamasında değişimle karşı karşıya kaldıkları ve bu noktada ise temel hedeflerinin değişimin getireceği felaketlerden en az etkilenmek olduğu ifade edilebilir (Ritchie, 2004: 672-673). Kash ve Darling (1988:179), bir örgütün krizle karşılaştığında cevaplandıracağı soruların daha çok, “ne zaman?”, “ne tip?” ve “ne kadar hazırız?” şeklinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda her zaman krizle karşı karşıya kalan örgüt yöneticilerinin temel rolünün, değişimi etkin bir şekilde yönetmek olduğu söylenebilir. Smallman (1996), değişim ve kaos anında yöneticilerin geçerli olan reaktif paradigmadan, proaktif, bütünsel bir yaklaşıma kaymaları gerektiğini belirtmiştir (Ritchie, 2004: 673).

Bu anlamda kriz yönetimi, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Pearson ve Clair, 1998: 63). Örgütlerde kriz yönetiminin temel hedefleri ise, örgütün tüm kademelerinde özgüvenin sağlanarak; krizin örgütün bütününü olumsuz etkilemesinin, örgüt ikliminin bozulmasının ve çözülmesinin önüne geçmek (Irvine, 1987: 43), krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt etmek, bunlara karşı önlemler almak, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak sıralanabilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 221).

Kriz yönetiminden beklenen bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ve krizin etkin bir şekilde yönetilmesi

ise bir kriz durumunda liderin normal şartların gerektirdiği yeteneklerin dışında daha farklı bir bakış açısı ve yeteneğe sahip olması ile mümkün olacaktır. Çünkü kriz durumlarında dinamik liderler, krize getirdikleri çözüm önerileri ile örgütün ayakta kalmasına katkıda bulunmaktadır (Vural, 1997: 16).

Bu bağlamda bir kriz durumunda, liderin daha bütünleştirici ve dinamik olması gerekmektedir. Tabii, kriz zamanında liderin yapılacak olan eylemin en uygun yolunu tespit etmek için algı ve duygusallık yeteneğini ön plana çıkartması (Weick, 1988: 308) ve öğrenme ve gelişmeye de gereken önemi vermesi gerekmektedir. Diğer taraftan krizde lider, analitik yeteneklere sahip olduğu kadar sosyal ve duygusal yeteneklere de sahip olmalıdır. Bu kapsamda Zaccora (2002) 'nın sosyal zekâ kavramı, sosyal ipuçlarını belirlemek ve yorumlamak ve buna uygun olarak davranışsal tepkiler vermeyi içerirken, benzer olarak Mayer ve Salovey (1997) 'in duygusal zeka modelinde de duyguları anlama ve algılama, duyguları düzenleme ve duyguları ifade etmeyi de içeren bazı sözel olmayan iletişim yetenekleri vardır (Groves, 2005: 258). Dolayısıyla yöneticilerin krizde sosyal ve duygusal zeka yeteneklerini sürekli aktif tutmaları gerekmektedir.

Kriz liderinin yetenekleri özellikle operasyonel, stratejik yönetim ve insan kaynakları fonksiyonlarına odaklandığında bu durum krizin sonuçlarını da doğrudan etkileyebilecektir. Krizi başarılı bir şekilde yönetecek olan lider; krizle ilgili verdiği karar ve uygulamalardan dolayı doğrudan sorumluluk alabilmeli, kriz durumunda ihtiyaç duyulan önemli görev ve aktiviteleri net bir şekilde ortaya koyabilmeli, kriz yönetim stratejilerini uygulamak için şartları oluşturabilmelidir. Bunu yaparken lider, örgütte sistematik düşüncüyü ödüllendiren ve teşvik eden bir kültür yaratmalıdır. Diğer taraftan özellikle ekonomik kriz zamanında liderlerin, şiddetli ve kontrolsüz maliyet azaltma ve eylemsiz kalma yoluna gitmemeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü kriz zamanında talebin yapısı değişir. Dolayısıyla bu değişimi fırsata çevirmek için liderlerin

hareketsiz kalmamaları gerekir. (Pandolica vd., 2010:155).

Heifetz ve diğerleri (2009:65-67) ise günümüz liderlerinin görevlerini üç başlık altında incelemektedirler. Bunlar; uyumun gerçekleştirilmesi, uygun bir denksizliğin sağlanması ve liderliğin yaratılması olarak sıralanabilir. Organizasyonların bugünkü şartlara uymaları ve gelecekteki dünyada da ayakta kalabilmeleri için çevreye uyum sağlamaları bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir. Bunu sağlamak da liderlerin en önemli görevleri arasındadır. Uygun denksizlikten kastedilen ise kriz durumunda çalışanlara daha serbest davranılması ve kriz bittiğinde de bir miktar sıkıyönetim uygulanması olarak açıklanabilir. Kriz zamanında yöneticilerin daha çok, kontrolü arttırma, genel kesintilere gitme veya yeniden yapılandırma gibi kısa vadeli düzeltmeler ile sorunu çözmeye çalıştıkları gözlenmektedir (Heifetz vd., 2009: 64)

Wooten ve James (2005: 146-149) ise örgütsel değişimi yönetip krizden faydalanabilmesi için kriz liderinde altı yeterlilik arandığını belirtmektedirler: (1) Güvene dayalı bir örgüt yapısı ve insan ilişkileri ağı kurmak, (2) Yeni bir kurumsal anlayış geliştirmek, (3) İşletmenin açıkça görülen veya görülmeyen zaafalarını tanımlamak, (4) Zekice ve hızlı karar almak, (5) Cesurca hareket etmek ve (6) Krizin işletmeye faydalı bir değişim sağlaması için örgütsel bir öğrenme süreci başlatmak. Willet ve Kruse (2008:256-257)'da etkili kriz liderlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: İyi birer dinleyicidirler, başkalarından öğrenirler, aynı zamanda iyi birer karar vericidirler. Evans ve Elphick (2005:148) ise yaptıkları analizlerin sonucunda krizde liderler için üç önemli dersin ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Bunlar; detaylı durumsal kriz planlarının hazırlanması, bilgilendirme ve karar almaya yönelik rol ve sorumlulukların tanımlanması, operasyonel seviyede hızlı ve kararlı davranmak için belirli bir düzeyde esnekliğin sağlanması olarak sıralanmaktadır.

Kriz döneminin her bir aşamasında liderlerde bulunması gereken yetenekleri Wooten ve James (2008: 363-371) ise aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

(1) Kriz sinyalinin tespitinde liderlik yetenekleri: Mantıklı olma, güçlü istek ve umut oluşturma,

(2) Hazırlık/Koruma'da liderlik: Sorunu kavrama ve müdahale, örgütsel çeviklik ve yaratıcılık,

(3) Kayıp ve zararın kontrol altına alınmasında liderlik yetenekleri: Baskı altında cesur kararlar alma, etkili iletişim, risk alma,

(4) İyileşme'de (denge durumuna dönüş) liderlik: Yenilik ve gelişmede örgütsel esneklik, dürüst ve gerçekçi olma,

(5) Öğrenme ve değerlendirmede liderlik yetenekleri: Öğrenmeye yatkın olmak ve onu teşvik etmek.

Literatürde kriz yönetimi için gerekli olan kriz liderliği yetenekleri ile ilgili araştırmalar daha çok kriz yönetim faaliyetleri üzerine odaklanmıştır. Mitroff ve Pearson (1993) ve Seeger, Sellnow ve Ulmer (2003) gibi araştırmacılara göre bu faaliyetlerin özünü daha açık bir şekilde anlamak için özellikle kriz yönetiminin 4 özelliğini anlamaya ihtiyaç vardır: (a) sebep, (b) sonuçlar, (c) önlenmesi için uyarıcı tedbirler ve (d) tepki için başa çıkma araçları. Bu listede olmayan fark ise krizi etkili ve verimli bir şekilde atlama örgütlere yardım ve onun stratejisini oluşturmada, insan sermayesinde ve diğer kaynaklarında bir esneklik elde edebilme konusunda liderlik yeteneğinin bir setidir. Dolayısıyla kriz araştırmalarındaki bu açık, iletişim alanında kendini göstermektedir. Sonuç olarak, kriz yönetim alanının teorik gelişmesi büyük çoğunlukla iletişim stratejileri ve çerçevesinin gelişmesine bağlıdır (Wooten ve James, 2008: 353).

2. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK YETENEĞİNİN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem) açısından incelenmesi ve demografik değişkenlerin kriz yönetiminde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacını taşımaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Araştırmanın kapsamını K.Maraş ve G. Antep'te faaliyet gösteren KOBİ üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem olarak seçilen 65 işletme yöneticisinden 14'ü çeşitli nedenlerden dolayı anket formunu yanıtlamak istemediğinden araştırma 51 işletme yöneticisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiş olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum elde edilen sonuçların genellemesini engellemektedir. Araştırmaya kaynaklık eden üst düzey yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımı da araştırmanın bir diğer kısıtlaması olarak belirtilebilir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Anket ve Yöntem

Araştırmada, Wooten ve James (2008) ve R. I. Kabacoff (1998) gibi araştırmacıların çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen anket temel alınmış ve yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Liderlik Becerisi olarak geliştirilen anket ile kriz yönetimi anında yöneticilerin liderlik yeteneklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anketin güvenilirliği ve geçerliliği söz konusu

araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmada ulaşılan yapıya bağlı olarak değişkenlerle ilgili (toplam üç faktör) anketin Cronbach Alpha güvenirliliği literatürde kabul edilen 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu değere göre ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Özdamar, 2004: 633).

Araştırmada kullanılan liderlik yeteneği anketinin üç alt ölçeği söz konusudur. Bunlar; (1) İş liderliği yeteneği, (2) İnsani liderlik yeteneği ve (3) Genel etkililik liderlik yeteneğidir. Bu kapsamda iş yeteneklerinin tespitinde liderlik yeteneği 13 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüş ve güvenirliliği 0,7156 olarak bulunmuştur. İnsani yetenekleri ortaya koyan liderlik yeteneği 15 soru ile ölçülmüş ve güvenirliliği 0,7289 olarak bulunmuştur. Genel etkililiği kapsayan liderlik yeteneği de 3 soru ile ölçülmüş ve güvenirliliği 0,7013 olarak belirlenmiştir.

Genel etkililik, insani yetenekler ve iş yetenekleri için öngörülen maddeler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzun, 2005: 79; Wooten ve James 2008; Kabacoff 1998). **Genel etkililiği** ortaya koyan 3 liderlik yeteneği; bir liderde genel performans düzeyi, kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel ve çalışanlarına güven verme ve sözlerine sadık olma olarak sıralanabilir. **İnsani yetenekleri** içinde yer alan 15 maddelik liderlik yetenekleri ise; saygı duyulan ve güvenilen biri olma, kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama, astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma, çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları eşgüdümleme yolu ile işlerin kişiler aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama, hatalara karşı toleranslı olma, büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme, takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma, diğerlerinin çabalarına destek olma, güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme, farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme, başkalarını dinleme, onların düşünce görüşlerini dikkate alma, güleryüzlü, cana yakın ve

arkadaşça davranma, başkalarının hislerine karşı duyarlı olma ve onları incitmekten çekinme olarak sıralanabilir. ***İş yetenekleri*** ortaya koyan 12 maddelik liderlik yetenekleri ise; zorluklarla başa çıkabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme, örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma, zekice ve hızlı kararlar almak, cesur hareket etmek, derhal sorunun kaynağına inebilme ve onu hızlı kavrama, hızlı öğrenme, sorunları öngörebilme, yedek plana sahip olma, eleştiriye açık olma, dürüst ve gerçekçi olma, kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme, finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma, iş ilişkilerinde kurnaz olma, iş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme olarak sıralanabilir.

Anket 2 bölüm ve toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm; ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların kriz yönetiminde liderlik yeteneklerinin bazı demografik yönlerden belirleme amacını taşıyan, Likert tipi (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Anket verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında .05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

2.4. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada dikkate alınan değişkenler aşağıda sıralanmıştır.

Bağımlı Değişkenler: K.Maraş ve G. Antep'te faaliyet gösteren KOBİ üst düzey yöneticilerin liderlik yetenekleri olarak; işe yönelik yetenekler, insana yönelik yetenekler ve genel performansa yönelik yeteneklerdir.

Bağımsız Değişkenler: Bağımsız değişkenler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem olarak sıralanabilir.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada test edilen hipotezler “kabul” ve “red” bağlamında alternatif hipotezlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H1: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde cinsiyet değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir.

H2: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde yaş değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir.

H3: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde eğitim değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir.

H4: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde medeni durum değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir.

H5: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde kıdem değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir.

2.6. Araştırma Bulguları

Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamını oluşturan yöneticilerin %74.5'inin erkek ve %25.5'inin ise kadın olduğu

belirlenmiştir. Yöneticilerin yaş dağılımlarına bakıldığında ise 35 yaşın altında olan yöneticilerin oranı %43 iken, yaşı 35'in üzerinde olan yöneticilerin oranı ise %57 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %12'sinin lise ve %88'inin ise üniversite ve lisansüstü bir eğitim seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında ise %78.4'ünün evli ve %21.6'sının ise bekar olduğu bulgulanmıştır. Yöneticilerin işletmede çalıştıkları toplam sürelerine bakıldığında ise %80.4'ünün 10 yıldan az ve %19.6'sının ise 10 yıldan fazla bir süredir çalıştıkları belirlenmiştir.

Aşağıda Tablo 1'de liderlik yetenekleri ölçeğinin üç alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları sunulmuştur. Bu bulgular değerlendirildiğinde; örneklemin insani yetenekler boyutunun düşük, iş yetenekleri ve genel etkililik boyutlarının ise yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1:
Liderlik Yetenekleri Alt Ölçeklerinin Puanları

Alt Ölçekler	N	Ortalama (X)	Standart Sapma
İş Yetenekleri	51	3.71	1,16
İnsani Yetenekler	51	3,06	1,21
Genel Etkililik	51	3.61	1.12

İşletmelerde Kriz Yönetimi Kapsamında Bazı Demografik Değişkenler Açısından Yöneticilerin Liderlik Yeteneğini Belirlemeye Yönelik Bilgiler

Çalışma ile ilgili kurulan ve liderlik yetenekleri ile ilgili hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H1: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde cinsiyet değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir.

Tablo 2

Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Yeteneklerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t değeri	P
İş Yetenekleri	Kadın	13	2,95	1,33	1,81	,000 p<0.05
	Erkek	38	3,52	1,35		
İnsani Yetenekler	Kadın	13	4,01	1,43	2,88	,004 p<0.05
	Erkek	38	3,44	,941		
Genel Etkililik	Kadın	13	4,33	1,02	1,16	,255 p>0.05
	Erkek	38	4,43	1,13		

Not: (i) N=51; (ii) ölçekte 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman anlamındadır.

Yukarıda Tablo 2'nin bulgularına bakıldığında, puan ortalamaları açısından liderlik yetenekleri alt boyutlarından iş yetenekleri ve genel etkililik boyutlarında erkek yöneticilerin puan ortalamaları (3,52 ve 4.43) kadın yöneticilerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. İnsani yetenekler alt boyutunda ise kadın yöneticilerin puan ortalaması (4.01) erkek yöneticilerin puan ortalamasından büyük çıkmıştır. R. Kabacoff'un (1998), Kuzey Amerika'da bulunan toplam 1800 kadın ve erkek yönetici üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda, kadınların insani beceriler konusunda, erkeklerin ise iş becerileri konusunda daha yüksek derecelendirildiği gözlemlenmiştir. Yine Uzun'un (2005: 78) Adana'da 68 banka yöneticisi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda da, kadın yöneticilerin insani yetenekler konusunda erkeklere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını da destekler niteliktedir.

Bu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, liderlik yeteneklerinden iş yetenekleri (t (51)=1,81, p<.05) ve insani yetenekler (t (51)=-2,88,

p<.05) arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu, fakat genel etkililik yeteneğinin cinsiyet değişkeni yönünden bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak H0 hipotezi red edilerek, G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde cinsiyet değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir yönündeki hipotez (H1) kabul edilmiş olacaktır.

H2: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde yaş değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir.

Tablo 3

Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Liderlik Yeteneklerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	t değeri	P
İş Yetenekleri	>35	22	3,98	1,03	2,85	,005 p<0.05
	<35	29	4,46	1,13		
İnsani Yetenekler	>35	22	2,89	1,43	1,64	,546 p>0.05
	<35	29	3,03	1,25		
Genel Etkililik	>35	22	3,19	1,04	1,13	,245 p>0.05
	<35	29	3,34	1,83		

Not: (i) N=51; (ii) ölçekte 1=Hiçbir zaman, 5=Herzaman yapılmakta anlamındadır.

Yukarıda Tablo 3'ün bulgularına bakıldığında, puan ortalamaları açısından liderlik yetenekleri alt boyutlarından iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik boyutlarında yaşı 35'in üzerinde olan yöneticilerin puan ortalamaları (4,46; 3,03 ve 3,34) yaşı 35'in altında olan yöneticilerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Bu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, liderlik yeteneklerinden iş

yetenekleri ($t(51)=-2,85, p<.05$) arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu, buna karşılık insani yetenekler ($t(51)=1,64, p>.05$) ve genel etkililik yeteneğinin yaş değişkeni yönünden bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Organizasyonlarda yaşın liderlik davranışları ve yetenekleri üzerinde etkisinin olmadığını tespit eden araştırmalara (Jurkiewicz, 2000; Halliman, 1998; Thomas, 1990; Lee, 1988; Wiener, 1988) göre, organizasyonel sosyalleşme ve örgüt kültürü nedeniyle farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin davranışları arasında fark oluşmamaktadır (Arıcı, 2002: 3). Bu bulgulara dayanarak H0 hipotezi önemli oranda kabul edilerek, G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde yaş değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir yönündeki hipotez (H2) red edilmiş olacaktır.

H3: G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde eğitim değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir.

Tablo 4
Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Eğitim
Değişkenine Göre Liderlik Yeteneklerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçekler	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	T değeri	P
İş Yetenekleri	Lise	45	3,58	1,23	2,41	,014 p<0.05
	Üniversite	6	4,11	1,28		
İnsani Yetenekler	Lise	45	3,82	,932	2,36	,000 p<0.05
	Üniversite	6	4,42	1,15		
Genel Etkililik	Lise	45	3,58	,541	1,64	,106 p>0.05
	Üniversite	6	3,74	,472		

Not: (i) N=51; (ii) ölçekte 1=Hiçbir zaman, 5=Herzaman yapılmakta anlamındadır.

Yukarıda Tablo 4'ün bulgularına bakıldığında, puan ortalamaları açısından liderlik yetenekleri alt boyutlarından iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik boyutlarında üniversite mezunu olan yöneticilerin puan ortalamaları (4,11; 4,42 ve 3,74) lise mezunu olan yöneticilerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Bu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, liderlik yeteneklerinden iş yetenekleri ($t(51)=2,41, p<.05$), insani yetenekler ($t(51)=2,36, p<.05$) ve genel etkililik yetenekleri ($t(51)=-1,64, p<.05$) arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak H_0 hipotezi red edilerek, G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde eğitim değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir yönündeki hipotez (H_3) kabul edilmiş olacaktır.

H_4 : G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde medeni durum değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir.

Tablo 5
Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Yeteneklerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçekler	Eğitim	N	X	Ss	t değeri	P
İş Yetenekleri	Evli	40	3,64	1,05	-0,29	,076 p>0.05
	Bekar	11	3,43	1,63		
İnsani Yetenekler	Evli	40	3,92	1,47	2,58	,001 p<0.05
	Bekar	11	3,34	1,04		
Genel Etkililik	Evli	40	3,17	1,24	0,46	,632 p>0.05
	Bekar	11	3,09	1,42		

Not: (i) N=51; (ii) ölçekte 1=Hiçbir zaman, 5=Herzaman yapılmakta anlamındadır.

Yukarıda Tablo 5'in bulgularına bakıldığında, puan ortalamaları açısından liderlik yetenekleri alt boyutlarından iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik boyutlarında evli olan yöneticilerin puan ortalamaları (3,64; 3,92 ve 3,17) bekar olan yöneticilerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Bu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, liderlik yeteneklerinden iş yetenekleri ($t(51) = -0,29, p > .05$) ve genel etkililik yetenekleri ($t(51) = 0,46, p > .05$) arasında medeni durum yönünden anlamlı bir farklılık gözlenmezken, insani yetenekler ($t(51) = 2,58, p < .05$) alt boyutunda medeni durum açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak H_0 hipotezi önemli oranda kabul edilerek, G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde medeni durum değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir yönündeki hipotez (H_4) red edilmiş olacaktır.

H_5 : G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde kıdem değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir.

Tablo 6

Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Liderlik Yeteneklerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçekler	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	t değeri	P
İş Yetenekleri	10 yıl az	41	3,12	1,10	-4,73	,000 $p < 0.05$
	10 yıl fazla	10	4,27	1,43		
İnsani Yetenekler	10 yıl az	41	3,35	1,10	-2,06	,042 $p < 0.05$
	10 yıl fazla	10	3,87	1,53		
Genel Etkililik	10 yıl az	41	3,30	,986	-2,25	,021 $p < 0.05$
	10 yıl fazla	10	3,82	1,47		

Not: (i) N=51; (ii) ölçekte 1=Hiçbir zaman, 5=Herzaman yapılmakta anlamındadır.

Yukarıda Tablo 6'nın bulgularına bakıldığında, puan ortalamaları açısından liderlik yetenekleri alt boyutlarından iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik boyutlarında iş yerinde görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin puan ortalamaları (4,27; 3,87 ve 3,82) görev süresi 10 yıldan az olan yöneticilerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Bu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, liderlik yeteneklerinden iş yetenekleri ($t(51) = -4,73$, $p < .05$), insani yetenekler ($t(51) = -2,26$, $p < .05$) ve genel etkililik yetenekleri ($t(51) = -2,25$, $p < .05$) arasında kıdem yönünden anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak H_0 hipotezi red edilerek, G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde kıdem durumu değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık gösterir yönündeki hipotez (H_5) kabul edilmiş olacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, örneklemin insani yetenekler boyutunun düşük, iş yetenekleri ve genel etkililik boyutlarının ise yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada 5 hipotez test edilmiştir. Buna göre yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik yetenekleri 3 alt boyutundan ikisinde (iş yetenekleri ve insani yetenekler) anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiş ve H_1 hipotezi büyük oranda kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaş değişkenine göre liderlik yetenekleri 3 alt boyutundan sadece birinde (iş yetenekleri) anlamlı farklılıklar olduğu bulgulanırken, buna karşılık insani yetenekler ve genel etkililik yetenekleri arasında bir farklılık olmadığı belirlenmiş ve bu bulgulara göre H_2 hipotezi büyük oranda red edilmiştir. Yine yöneticilerin liderlik yetenekleri alt boyutlarının tümünde (iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik yetenekleri) eğitim düzeyi değişkenine göre

anlamli farklılıklar olduğu belirlenmiş ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin medeni durum değişkenine göre liderlik yetenekleri alt boyutlarından sadece birinde (insani yetenekler) anlamli farklılık olduğu belirlenmiş ve bu kapsamda H4 hipotezi büyük oranda red edilmiştir. Son olarak ise yöneticilerin kıdem değişkenine göre liderlik yetenekleri alt boyutlarının tümünde (iş yetenekleri, insani yetenekler ve genel etkililik yetenekleri) anlamli farklılıklar olduğu belirlenmiş ve H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar değerlendirildiğinde, genel olarak kriz yönetiminde farklı demografik değişkenlerin yöneticilerin liderlik yetenekleri arasında farklılıklara neden olduğu söylenebilir. Özellikle cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerinin yöneticilerin liderlik yetenekleri arasında anlamli farklılığa neden olan demografik unsurlar olarak ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu sonuçların olası nedenleri cinsiyet değişkeni yönünden değerlendirildiğinde; özellikle kriz zamanlarında kadınların erkeklere göre daha az rekabetçi yapıda olmaları ve riske girmekten kaçınmaları, buna karşılık daha insani ve duygusal bir tutum ve davranış sergilemeleri gibi nedenlerin bu farklılığı ortaya koyduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan erkeklerin kadınlara göre alanında daha uzman, kendine güvenen, kararlı, agresif ve bağımsız yapıda olmaları bu farklılığı sağlayan bir diğer neden olarak ifade edilebilir. Sonuçların olası nedenleri eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleri yönünden değerlendirildiğinde ise, kriz zamanında özellikle daha eğitilmiş ve tecrübeli olan yöneticilerin, daha az eğitim ve tecrübeye sahip olan yöneticilere göre zorluklarla baş edebilme, değişime uyum sağlayabilme, hızlı kararlar alarak cesurca uygulayabilme ve sorunlar karşısında daha hızlı çözüm üretebilme gibi yeteneklere sahip olmaları ile açıklanabilir.

Bu bağlamda farklı demografik özelliklere sahip olan yöneticilerin kriz yönetiminde liderlik yeteneklerini daha iyi kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri için şu tavsiyelerde bulunulabilir: Kadın yöneticilerin kriz yönetimi

konusunda daha etkili olabilecek bir yönetim düşünce ve uygulama içerisine girmesi, yöneticilerin eğitim seviyelerini arttırarak kriz yönetiminde daha etkin karar ve davranışlar sergilemeleri ve geçmiş başarılı deneyimlerden yararlanarak krizden çıkışta daha verimli ve pratik çözümler üretmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKGEMCİ, T. Ve H.K. Güleş, (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara

ARICI, A.E.D., (2002), “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (3): 1-20

BOIN, A. (2009), “The New World of Crisis and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research”, Review of Policy Research, Vol.26, No.4, pp.367-377

DENİZ, M. ve M. Sağlam. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com,, 6 (20): 156-176

EVANS, N. Ve Sarah Elphick. (2005), “Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry”, International Journal of Tourism Research, Vol.7, No.3, pp.135-150

FIEDLER, Fred ve J.E. Garcia, (2004), “Leadership in a Non-Linear World”, In. C. Cooper (Ed.), Leadership and Management in the Twenty-First Century-Business Challenges of the Future. Oxford, UK: Oxford University Press, 185-203

GEORGE, B. (2009), “The Economic Crisis Will Shape New Leaders”, Business Week Online, 4/29/2009

GROVES, K. S., (2005), “Linking Leader Skills, Follower Attitududes and Contextual Variables via an

Integrated Model of Charismatic Leadership”, Journal of Management, 31(2): 255-277

HEIFETZ, R., A. Grashow and M. Linsky. (2009), “Leadership in a Permanent Crisis”, Harvard Business Review, Vol.87, No.7/8, pp.62-69

HUTCHINS, H.M. ve J. Wang, (2008), “Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of The Literature and Implications to HRD Research and Practice”, Advances in Developing Human Resources 10 (3): 310-330

IRVINE, Robert B., (1987). What’s a Crisis, Anyway, Midyear Special, 4

WOOTEN, L.P. ve E.H. James,(2005), “Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis”, Organizational Dynamics, 34 (2): 141-152

JAMES, D. (2002), “The Trouble I’ve Seen”, Harvard Business Review, Vol.80, No.3: 42-49

KABACOFF, R.,I. (1998), Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA, www.mrg.com (08.01.2010)

KASH, T. Ve J. Darling, (1988), “Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention”, Leadership and Organization Development Journal, 19 (4). 179-186

KERNISKY, D.A., (1997), Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical’s Issues Management Bulletins 1979-1990, Journal of Business Ethics, 16 (8): 843-853

MITROFF, I., (1987). Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive, 1(3)

OKUMUS, F., M. Altınay ve H. Araslı, (2005), “The Impact of Turkey’s Economic Crisis of February 2001

on the Tourism Industry in Northern Cyprus”, Tourism Management, 26: 95-104.

ÖRNEK, A.Ş. (2006), Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara

ÖZDAMAR, Kazım, (2004), Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19, Temmuz-Aralık: 93-114

ÖZSALMANLI, A.Y., (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13: 137-146

PANDELICA, I., A. Pandelica and B. Dabu. (2010), “The Response of Organizations in Crisis Conditions”, The Journal of American Academy of Business, Vol.15, No.2, pp.151-160

PEARSON, M. Christine, Clair, A. Judith. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review, 23 (1):59-77

PHELPS, N.L., (1986), “Setting Up a Crisis Recovery Plan”, The Journal of Business Strategy, 6 (4), Spring

RITCHIE, B.W., (2003), “Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, Tourism Management, 25: 669-683

SHAW, G. Ve J. Harrald, (2004), “Identification of the Core Competencies Required of Executive Level Business Crisis and Continuity Managers”, Journal of Homeland Security and Emergency Management, 1 (1): 3-18

SPILLAN J. ve M. Hough, (2003), “Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference”, European Management Journal, Vol.21, No.3, pp.398-407

SPREITZER, G. Ve R. Quinn, (2001), A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power of Your Workforce, San Francisco: Jossey-Bass

ŞAHİN, A., H. Temizel ve E. Örselli, (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-26 Kasım, Eskişehir

SOYSAL, A. Ve S. Alıcı, (2009), “KOBİ’ler Kriz Yönetimini Kurumsallaştırmada Ne Kadar Başarılı?: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, 8. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-9 Mayıs, Manisa

TIGHT, Malcolm, (2004), “Crisis, What Crisis? Rhetoric and Reality in Higher Education”, British Journal of Educational Studies, Vol. 42, No. 4: 363-372

TÜZ, M.V., (1996), Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Yayıncılık, Bursa

URAL, E.G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon

UZUN, G., (2005), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

WEICK, K., (1988), “Enacted Sense-Making in Crisis Situations”, Journal of Management Studies, 25 (4): 306-317

WILLET, S. and S. Kruse, (2008), “Crisis Leadership: Past Research and Future Directions”, Journal of Business Continuity & Emergency Planning, Vol.3, No.3, pp.248-258

WOOTEN, L.P., E.H. James, (2008), "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resources Development", Advances in Developing Human Resources, 10 (3): 352-379

VURAL, G., (1997), "Liderlik ve Hemşirelik", C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1 (1)

YİĞİT, R, (2002), "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6 (1): 17-21