



**Cengiz ÇAĞIRTEKİN**  
AFAD Uzmanı

# KRİZ YÖNETİM LİDERİ VE EKİBİNİN ÖZELLİKLERİ

**Ü**lkemizin yakın tarihine kısaca bir göz attığımızda; Marmara, Düzce-Kaynaşlı, Bingöl, Dinar, Van ile kısa bir süre önce yaşadığımız Elazığ-Sivrice, İstanbul, İzmir depremleri, seller, hortumlar, Soma Maden Kazası yanında diğer maden kazaları, ekonomik krizler, terör, sabotajlar, uluslararası göç krizleri ve şuan yaşadığımız korona virüs salgını

gibi çok sayıda krizle karşı karşıya kalmaktayız. Bunun yanında son zamanlarda sık sık yaşanan siber saldırıları ile küresel ısınmayı da düşündüğümüzde Ülkemizin krizler ülkesi olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu krizlerin küreselleşen, sınırların kalktığı ve değerlerin kalmadığı bir dünyada Ülkemizi etkilemeye devam edeceği hepimizin malumudur.

Krizler belirtiler vermekle birlikte çoğu zaman tahmin edilmesi zor süreçlerdir; aniden ortaya çıkarlar, önceden tedbir alabilmekle birlikte tümüyle engellenmesi çok zordur.

Krizin tanımına bakıldığında, bir ülkenin her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, iktisadi, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, karar vermek için zaman baskısının olduğu, yüksek oranda stres oluşturan, önceden tedbir alınabilmekle birlikte tümüyle engellenmenin çok zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilecek, bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik, bir karmaşa ve güçlükler süreci olarak literatürde yer almaktadır.

Yukarıdaki tanıma göre krizler belirtiler vermekle birlikte çoğu zaman tahmin edilmesi zor süreçlerdir; aniden ortaya çıkarlar, önceden tedbir alabilmekle birlikte tümüyle engellenmesi çok zordur. Krizler ülkenin varlığını, kriz yönetimi ile ilgili kurumları ve amaçlarını tehdit

Kriz yönetimi, krize hazırlıklı olma, krizle baş etme ve krizi yönetme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

etmesi ve kriz anlarında hareket için gerekli olan zaman, bilgi ve kaynak sıkıntısı olup karar alıcılarda ve çalışanlarında gerilim, korku, panik oluşturduğu ve son olarak da kriz iyi yönetildiğinde fırsata dönüştürülmesi krizin başlıca özellikleri olduğu ilgililerce ifade edilmektedir.

Kriz liderliğine geçmeden önce kriz yönetimi tanımına bakmak faydalı olacaktır. Kriz yönetimi, krize hazırlıklı olma, krizle baş etme ve krizi yönetme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Kriz yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte kriz yönetimi;olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve kurumun veya ülkenin krize düşmesini engelleme, kriz ortaya çıktıktan sonra ise ülke çıkarları doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlama, kriz sonrası ders alıp yeniden yapılanma amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin uygulanması, krizin kontrolü gibi özel nitelikli uygulama yapılmasını gerektiren faaliyetleri içeren, olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren tedbirlerin alınması süreci olarak genel kabul görmüş tanımlardan biridir.

Kriz yönetimi aynı zamanda meydana gelen olağandışı değişikliklere kurumun uyum sağlayamamasından ileri geldiğinden, plansız değişimi yönetmeyi ve programlanmamış faaliyetleri yürütmesi olarak da ifade edilebilir.

Bazı krizlerin meydana gelmesi öncesi işaretlerin ortaya çıkması sonrası krizin en az hasarla atlatılması için ilgili kurumlar ve kişiler gerekli tedbirler almaktadırlar. Şu an yaşadığımız pandemi nedeniyle kriz öncesi gerekli hazırlıklar yapılmış, virüsün ülkemizi etkilemeye başlaması sonrası belirlenen tedbirler kapsamında kriz yöneticileri ile çalışanları olaya müdahil olmuşlardır.

Ancak beklenmedik anlarda ortaya çıkan krizlerde kurumlar ile çalışanların hazır olmaması veya zamanında

etkili müdahale yapamaması halinde telafisi mümkün olmayan can ve mal kayıpları yaşandığı görülmektedir.

Beklenen ve hazırlanan krizlerde fazla hissedilmemekle birlikte krizin oluşması ile görev yapanlarda; zaman, amir, kamuoyu, medya baskısı nedeniyle yüksek oranda stres oluşturarak yöneticiler ile çalışanlar üzerinde yoğun çalışma, bedenî ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık, yorgunluk oluşturmaktadır.

Öte yandan tüm personelde heyecan, telaş ile gerilim ve stresin yanında, eksik bilgi, yanlış ve çelişkili verilerle karar alma, kişi ve gruplar arasında çalışma ortamının gerilmesi, güven bunalımı, iş birliğinin engellenmesi gibi davranışlara neden olmaktadır.

Bunun sebebi de stresli ve zor anlarda kriz/afet yöneticileri ile çalışanların; belirsizlik, yetersiz bilgi, değişen amaçlar, zaman kısıtı, eksik ve yanlış bilgilerle karar verip krizi yürütmeye çalışmalarıdır.

Son olarak konumuzun ana unsuru olan kriz yönetiminde lider ile ekibinin önemi ve özelliklerine geçmeden önce lider-yönetici farkını ortaya koymak gerekir.

Yönetici, kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik vizyonerlik, uyum sağlama ve değişen şartlara hızlı ve doğru tepki vermek üzerine yoğunlaşır. Yönetici; denetimler, süreçler, politikalar ve mevcut yapı üzerinde çalışırken, lider, küreselleşen dünya ile entegre olmuş bilgi çağı ile teknolojiye bakar, kurumunu misyonunu belirler, bunu başarmak için de ekibini motive eder, güven verir ve insani ilişkiler üzerinde çalışır.

Bu değerlendirmelere bakarak kriz liderinin özellikleri hakkında şunları söyleyebiliriz; öncelikle liderin kişiliği lider olmasını sağlar. Bunun yanında lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullana-

bilmekte göstereceği beceridir. Son olarak, algılama yeteneği yüksek, sezgileri güçlü, birden fazla alanda bilgili, inisiyatif alabilecek, net düşünebilen, kararlı, strese dayanıklı, problem çözebilen ve ekibi ile insani ilişkileri ön plana çıkaran, yani kişiliği, entelektüelliği ve sosyal ilişkileri liderin sahip olması gereken temel özellikler olduğu belirtilebilir. Krize müdahale zamanlarında çalışanların ve üst yönetimin karar alması ile uygulaması sırasında çekingen davranışları görülmektedir. Bu sıkıntılı anlarda kriz lideri ortaya çıkar. Karar vermenin bedeli olduğunu bunun için de risk alması gerektiğini bilir.

Lider tüm bunları gerçekleştirirken kriz çalışanlarını yani takımını veya ekibini etkileme, iyi iletişim kurma, idari ve çatışma sorunlarını çözme, ikna etme, harekete geçirme, rehberlik etme, güçlü istek oluşturmak üzerinden yapmalıdır.

Kamuda meydana gelen krizlerin yönetiminde liderin karşısına bazı engeller çıkmaktadır. Öncelikle ekip çalışmasını uygulamaya koymada, kamu yöneticilerinin büyük bölümü ve çalışanlarının ekip çalışmasına yatkın olmamaları liderin karşısına çıkmakta, diğer yandan engellerden biri de statüko zihniyet oluşturmaktadır. Bu zihniyet ülkenin sosyoekonomik değerlerini bilmemesi, konuya vakıf olmaması, esnek ve değişken durumlarda kriz/afet/ yönetimine hâkim olamayışı, mevzuatın dışına çıkabilecek öngöründe bulunamayışı kriz/afet yönetimlerinde handikap oluşturmaktadır.

Bunların yanı sıra krizi yönetirken liderin karşısına; çabuk harekete geçerek müdahale etme zorunluluğu bulunmakta olup ortak bir karar almak için belli bir yeterli zaman bulunmadığından teşkilatta merkezileşme, otoriteleşme ve krizin uzman ekibinin küçülmesi eğilimi ortaya çıkmaktadır. Yetkinin ve kontrollerin merkezileşmesi, hi-

Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte göstereceği beceridir.

yerarşinin artması, kurum yapısının esnekliğinin ortadan kalkmasına ve kriz yönetiminde karar verici personelin sayısının azaltılmasına diğer idarecilerin uyum sağlamaması yüzünden yaşanan krizi daha da derinleştirmesi liderin çok zorlandığı alanlardan biridir. Diğer bir ifadeyle çözümün bir parçası olamayanların sorunun bir parçası haline gelmeleri lidere sıkıntılar yaratmaktadır.

Kriz/afetin meydana gelmesi ile diğer kurum ve kuruluşlar ile kişilerde yaşanan panik ve kaos hali krizin çözümü için hızlı ve doğru karar almak

Liderin krizi çözmede; kriz sinyallerini alabilme, hazırlanma ve korunma, krizin yönetim sürecini planlayabilme ve kurumu müdahale için hazır hale getirme, kritik anlarda akılcı, gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alma, otoriteyi kullanma özellikleri önem arz etmektedir.

ve etkilerini en az hasarla atlatılması için yapılacak faaliyetlerin koordinasyonda yaşanan yetersizlikleri kriz yönetim lideri ve çalışanların karşısına çıkan sorunların başında gelmektedir. Meydana gelen krizlerde; iletişim, organizasyon, eşgüdüm ve kontrol faaliyetlerinde yaşanan olumsuzlukların maalesef devam ettiği görülmektedir.

Son olarak yapılan çalışmalar hakkında kamuoyu ve basınla olan ilişkilerin iyi yönetilememesi çokça yaşanan ve lideri zor durumda bırakan nedenlerden birini oluşturmaktadır.

Liderin krizi çözmede; kriz sinyallerini alabilme, hazırlanma ve korunma, krizin yönetim sürecini planlayabilme ve kurumu müdahale için hazır hale getirme, kritik anlarda akılcı, gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alma, otoriteyi kullanma özellikleri önem arz etmektedir. Bunlara ilave olarak çalışanları koordine etme, denetleme, iyi iletişim kurma normal duruma getirme ve kriz sürecinde yaşananlardan gerekli çıkarımları yaparak, bunları değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Bu hassas dönemlerde liderin dikkat etmesi gerekenler, krizin en az hasarla atlatılması ve denetim altına alınması için kriz çalışanlarının başarı konusundaki inançlarını canlı tutarak, değişen durum ve şartlara göre a,b,c gibi alternatif planları hesaplamalıdır. Yine değişen şartlara göre kurumun yapısını yeniden düzenleyip, bozulan imajını güçlendirme yoluna gitmelidir. Bunları yaparken de iletişim ve bilgilendirmeye önem vererek ekibi ve diğer paydaşlar arasında iş birliğini sağlamalı ve motivasyonu geliştirmelidir.

Kriz dönemlerinde lider kendisini ve ekibini; alışılmadık dışında ve olağan üstü çalışmayı, krizin gidişatına göre yeni metotlar, tedbirler, stratejiler geliştirebilmeyi ve uygulayabilmeyi yapabilecek şekilde hazırlamalı ve ihtiyaç olması halinde anında tepki

verebilmek için kendisini ve ekibini zinde tutmalıdır.

Kriz ile karşılaşan liderin krizin en az hasarla atlatılması için; problemi belirleyip, çözümü için istenen amaç çerçevesinde yeniden değerlendirip, soru sorarak veri toplayıp eldeki verilerle krizi yönetmek için uygulanabilecek seçenekleri belirleyip krizin çözümü için elindeki seçeneklerden birisini son çözüm için denemeye karar verip uygulamaya koyması kriz yönetimi ilkeleri olarak taraflarca ifade edilmektedir.

Liderin, kriz öncesi, esnası ve sonrasındaki davranışları farklı özellikler göstermelidir. Kriz öncesi ve kriz sonrası; çalışanlarını etkileyip, kurumun amaçlarıyla çalışanları bağdaştırmalı, değişimleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirecek mevcut yapı ve işleyişi bu duruma uygun hale getirmelidir. Bunun yanında karizmatik, pratik, esnek ve tutarlı kararlar alan, değişimi başarı ile yöneten, ekibinde güven oluşturan ve iletişim yeteneği yüksek ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini algılamaları özelliklerine sahip olan dönüştürücü (demokratik) lider özellikleri bulunmalıdır.

Kriz anında ise; sakin, kararlı ve konuya hâkim davranışlarıyla çalışanlarına güven veren, insani ve mesleki becerisiyle kendisine saygı duyduran, kriz etkilerinin en az hasarla atlatılması için risk alması ile olağanüstü durumlarda alışılmışın dışında pratik çözümler geliştirerek inisiyatif alıp uygulamasıdır. En önemlisi de çalışanlar üzerinde karizmasını hissettirip hâkimiyetini ortaya çıkarması gerekmekte olup cesur kararlar alan, etkili iletişimi olan, risk alıp hassas davranan, empati yapan, çalışanlar üzerinde otorite kuran, bunları uygularken de sakin olup güven veren, ekibi etkileyen ve örnek olan karizmatik özelliklerini uygulamalıdır.

Krizi yönetimi aşamalarındaki liderin özelliklerine bakıldığında şu sonucu çıkarabiliriz; çalışanların dönüştürücü (demokratik) liderlerle dahi iyi çalışacağı ve sonuç alacağı düşünülse de, kriz anında zor ve stresli bir dönemde krizin en az hasarla atlatılması için karizmatik lider ve ekibine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kriz öncesi ve sonrası demokratik liderliğini ortaya koymalı ama kriz esnasında otokratik ve karizmatik liderliği ile çalışanları ve krizi yönetmelidir. Aniden ortaya çıkan ve birçok risk taşıyan krizleri liderlerin yönettiği uygulamalardan görülmekte olup en az hasarla atlatılması için iyi bir kriz yönetiminin kriz yöneticisi ve ekibine bağlı olduğunu kabul etmemiz gereklidir. Çünkü kriz/afet durumlarında kurumun yöneticilerden çok liderlere ihtiyacı vardır.

Lideri lider yapan kişisel becerileri yanında en önemli dış etkenlerinden birisi olan kriz yönetim takımı veya ekibi olduğu unutulmamalıdır. Kriz yönetim ekibi; çalışanların ekip ruhuna sahip olmalı ve görev ve sorumlulukları bilmeli, ortak vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için ekip arasında iletişim, iş birliği ve katılım sağlamalıdır. Ayrıca, ekip çalışanları ile sorunlar konuşulmalı ve çözümü için öneriler sunmanın yanında ekip çalışmasının değerlendirilmesi yapılmalıdır. Son olarak liderin beraber çalıştığı ekibin krizin çözümüne katkı veren, çaba harcayan, işbirliği ve yardımlaşma ile iletişim kurmayı becerenlerden oluşması önemli unsurlardandır.

Kriz merkezlerinde çalışacak personelin öncelikle stresli ve zor zamanlarda görev yapacakları için kişilik özellikleri dikkate alınarak istihdam edilmeleri yanında gönlünü bu işe harcayacak özverili kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

Kriz liderleri ile çalışanlarının krizlerin en az hasarla atlatılması amacıyla

la gelişen ve değişen şartlara göre kendilerini yetiştirmeleri, kriz yönetiminde uzman olabilmeleri için kalite yönetimi, öğrenme yönetimi, yeşil yönetim, kriz yönetimi, stres ve öfke kontrol yönetimi, çatışma yönetimi, değişim yönetimi, kıyaslama, yenilikçilik, değişim mühendisliği gibi alanlarda kendilerini güncellemeleri için üst yönetim tarafından gerekli eğitimlerin verilmesi gereklidir.

Kriz lideri ve ekibinin yetişmesi için, bilgi çağı ve küresel dinamiklerde gözünde tutularak ihtiyaç duyulan teorik eğitimler verildikten sonra bilgi ve tecrübeli uzmanların yanında pratik eğitimler verilerek sinavda tabii tutulmalı, bu aşamaları başarıyla geçenlerin sertifikalandırılıp kariyer meslek mensubu olarak kabul edilmeleri ve kriz merkezlerinde görev yapmaları sağlanmalıdır.

**Sonuç olarak olası afet ve krizlerin iyi yönetilememesi halinde telafisi mümkün olmayan sonuçların doğacağından, krizlerin başarıyla yönetilebilmesi için kriz yönetimi ile ilgili olmayanların müdahalesine izin vermeden, medyatik olmayı veya algı yönetimini düşünmeyen, olabilecek olumsuzlukların önlemek için krizi en az hasarla atlatılması dışında başka bir niyeti ve amacı olmayan lider ve ekibine yani profesyonellere bırakıp onlara destek olunması önerilmektedir.**