KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK

Harun Demirkaya, Hülya ATEŞOĞLU

**Özet**

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve bilgi toplumuna geçiş süreci gibi dinamikler yaşadığımız çağı hızlı bir değişim ve dönüşüme sürüklemektedir. Örgütlerin çevik bir yapıya sahip olarak, içinde bulunulan durum ve koşullara göre kendilerini yapılandırmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için değişime ayak uydurmaları kaçınılmazdır. Değişimden ve değişimin yarattığı krizden kaçmak mümkün olmadığı gibi değişimin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği de örgütler için oldukça önemlidir.

Örgütlerde yaşanan bu çözülme, değişim ve kriz dönemlerinde liderliği daha da önemli hale getirmektedir. Bu dönemde lider, değişimi yönetmenin yanında çalışanların krize ve yaşanan değişim sürecine adapte olmalarını sağlayan ve yollarını aydınlatan kişi olmada birincil sorumlu olmaktadır. Bu çalışma kriz dönemlerinde liderlerinin rolünü, Covid 19 pandemisi bağlamında ele alarak incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Liderlik, Covid 19, Değişim

LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS

**Abstract**

Globalization advances and developments related to knowledge progress. As an agile owner of organizations, how should you approach the situation and circumstances. This is to simplify simplified feet to simplify simple. It seems impossible to avoid change and daydreaming when and how to plan for organizations.

This dissolution nowadays becomes more important, everyday and exemplary. In this process, the leader becomes successful and developable in having experience, as the person himself will be. In this work crisis, the smallness of the installation, Covid 19 will collapse will be discussed.

**Keywords:** Crisis, Leadership, Covid 19, Change

**1. Giriş**

Kriz kavramı her disiplinde farklı bir bakış açısı ile alınmakta ve bu yüzden farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Tuğcu, 2004). İşletme alanında kriz “reform gerektiren istikrarsız bir durum” veya “örgütün normal işleyişini bozacak acil durum ve olaylar” olarak ifade edilmektedir. Soyut bir yaklaşımla kriz örgüt yöneticilerinin algısına bağlı olarak ortaya çıkmaktayken nesnel yaklaşımda örgüt sisteminin tamamı veya bir kısmının bozulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Krizin ortaya çıkışının nedeni örgüt içi veya çevresel faktörler olabilir. Çevresel faktörlerden en önemlisi küresel düzeydeki teknoloji veya diğer pazar koşullarındaki hızlı değişim, ülke içinde veya pazardaki siyasi değişimler, terör eylemleri, salgın hastalıklar, savaşlar, göçler veya doğal koşullardaki ani ve yıkıcı değişimlerdir. Örgüt içinde krizin en önemli nedeni yapısal sorunlar olmakla birlikte lider veya yöneticilerin organizasyon ve karar verme becerilerindeki yetersizlik, işgörenlerin çalışma ortamındaki memnuniyetsizlikleri, örgüt içi iletişim eksikliği krize neden olan örgüt içi faktörler arasındadır (Vergiliel Tüz, 2016: 3). İster örgüt içi isterse örgüt dışı konulardan kaynaklı olan krizler, örgüte büyük zararlar veebilmektedir.

Örgütsel hedefleri, örgütün varlığı ve bütünlüğünü tehdit eden durumlar kriz olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin krizleri aşabilmesi için örgüt içinde kurallara uyulması, işgören ve yöneticilerin uyum ve birlik içinde hareket etmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içinde bireyleri motive edip birlikte hareket etmesini sağlayacak, kurallara uyulmasını denetleyecek, yaşanan sorunları hızlı bir şekilde çözme irade ve becerisine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Dutta ve Pullig, 2011: 1286). Kriz yönetimi sürecinin başarısında lider önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin içsel nedenlerle veya çevresel faktörler nedeniyle yaşadığı krizlerin yönetilmesinde bazı ortak özelliklere dikkat çekilmektedir. Bu özelliklerin en önemlisi krizin ortaya çıkmasını veya var olan krizin ileriye dönük etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır. Örgütlerde lider ve yöneticilerin bu yaklaşımı krizin kısa süre içinde kontrol altına alınması ve zararın en düşük düzeye indirilmesini sağlayacaktır. Kriz yönetiminin diğer bir özelliği lider ve yöneticilerin krizi bir tehdit olarak algılamasıdır. Kriz yönetiminin diğer özellikleri sürekli bir devinim içinde olması, birden fazla süreçten oluşması, krizin türüne göre planlanıp uygulanması, örgütün sahip olduğu niteliklere göre planlamanın yapılması olarak gösterilmektedir (Özden, 2021: 50). Kriz yönetimine bütünsel bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir.

Kriz yönetiminin yukarıda ifade edilen özelliklerine karşın örgütler tarafından krizden kaçma ve kriz çözme stratejileri sergilenmektedir. Krizden kaçma stratejisi örgütlerin kriz ortamının verdiği zararları azaltma veya bu zararları ortadan kaldırmaya yönelik yaklaşımlarını ifade etmektedir. Krizden kaçma stratejilerini uygulayan örgütlerin asıl hedefi örgütün başarısı ve verimliliğini olumsuz etkileyen olumsuz durumlardan kurtarmaktır. Kriz yönetiminde krizden kaçma stratejilerinin oldukça etkili olduğu öne sürülse de ortaya çıkacak fırsatların da kaçırılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle krizden kaçma stratejisini uygulayacak örgütlerin en az hasarla krizi atlatabilmeleri için iç ve dış dinamikleri iyi analiz edip planlamalarını buna göre yapması, kriz ortamında yönetim ve denetim faaliyetlerini iyi koordine etmesi gerekmektedir (Kim, 2015: 61).

Kriz yönetiminde örgütlerin takip ettiği diğer bir strateji kriz çözme yaklaşımıdır. Kriz çözme stratejisinde örgütler mevcut olumsuz şartların yanı sıra şimdi veya gelecekte ortaya çıkacak fırsatları da dikkate almaktadır. Dolayısıyla her kriz ortamı olumsuzluklar nedeniyle zarar vermekle birlikte fırsatları da yanında getirmektedir. Bu fırsatlardan en önemlisi örgütün zayıflık ve eksikliklerinin tespit edilebilmesidir. Krizle baş edebilmek için yönetsel süreç gözden geçirilmekte, çoğunlukla değiştirilmekte ve eksiklikler fark edilerek erkenden önlemler alınabilmektedir. Fark edilen eksikliklerin giderip krizle daha kolay baş edebilmek için iletişimi etkili hale getirme, geri bildirimlerdeki aksamaları giderme, dinamik ve esnek bir örgüt yapısı oluşturma fırsatları doğmaktadır. Bu fırsatların değerlendirilebilmesi, işgörenlerin motive edilerek öğrenme isteğinin artırılması için de örgütün krizi yönetebilecek liderlere ihtiyacı vardır (Dinçer, 2013: 127). Doğru zamanda doğru hamleler yapmak kolaydır ancak zor koşullarda doğru yolu bulmak oldukça önemlidir.

Kriz yönetiminde krizin aşamaları ve mevcut durumun hangi aşamada olduğunun bilinmesi de kriz yönetimine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Her ne kadar kriz denildiğinde yaşanan durum anlaşılsa da öncesi ve sonrası da kriz yönetiminin kapsama alanına girmektedir. Kriz öncesinde birtakım belirtiler ortaya çıkmakta ve artan sinyaller krizin öncüleri olmaktadır. Krizi yönetecek liderlerin bu sinyalleri doğru algılaması önemli olduğu kadar doğru algılamasını sağlayacak bilgiye de sahip olması da önemlidir. Kriz lideri sahip olduğu bilginin yanı sıra kriz yönetme becerilerini kullanarak krizi yönetecek takımlar oluşturacak, takım üyelerinin görev tanımlarını yapacak, sorumluluk ve yetkileri açık ve anlaşılır bir biçimde aktararak kriz yönetim organizasyonu geliştirecektir. Krizi yönetecek lider oluşturduğu takımlarla yaşanacak belirsizlikleri çeşitli senaryolarla aşacak tedbirleri alacak ve hazırlıklarını bu yönde sürdürecektir (Jamal ve Abu Bakar, 2015: 30). Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve bu koşulların getirdiği kurallar hakimdir. Lider bu yeni dinamikler doğrultusunda örgütü yönlendirerek kriz sürecini en az hasarla hatta faydaya çevirecek adımlar atabilmelidir.

Kriz ortaya çıkmadan veya kriz ortamında doğru bir yönetsel becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz liderliği, bir lider tarafından, ihtiyaç duyulan sonuçların elde edilmesinin yanı sıra, insanların davranışlarında ani bir değişiklik meydana getirmek için gerçekleştirilen bir dizi eylemi ifade eder. Etkili kriz liderliği, ortaya çıkan tehditleri tanımayı, onları hafifletmeyi ve sonuçlarıyla başa çıkmak için çabalamayı; akut bir kriz dönemi geçtikten sonra normallik başlatmayı, yeniden bir anlam oluşturmayı gerektirir (Mutch, 2020: 72).

Krizlerin neden olduğu olumsuz sonuçlar ve yarattığı etki lider veya yöneticilerin davranışları ile zıt yönde gelişmektedir. Lider veya yöneticilerin yönetsel becerilerindeki yetersizlikler örgütün bütün bölümlerine sıçrar ve önce örgüt içinde, ardından örgütün paydaşları arasında kaosa neden olabilir. Ortaya çıkan krizlerin de doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz yönetme becerisi kavramı ortaya çıkmakta ve oldukça karmaşık ve değişken olan kriz ortamındaki yönetsel becerileri önemli kılmaktadır. Örgütlerin yaşadığı krizleri aşabilmesi veya kriz ortamındaki sorunlarla başa çıkabilmesi için etkili yöntemlere ve bu yöntemleri belirleyip uygulayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Gezer, 2020: 283).

Örgütler de bireyler gibi belirsiz bir durumla karşılaştığında daha fazla bilgi arayışına girmektedir ancak kriz dönemlerinde bu arayış zaman kaybına neden olmaktadır. Zaman kaybına uğramamak için krizin fark edildiği andan itibaren yöneticilerin hızlı kararlar alması, aldığı hızlı kararların yanlış sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi, hatalı kararlardan yeni şeyler öğrenerek örgütü mevcut duruma uygun hale getirmesi, kriz ortamındaki değişikliklere uyum sağlayacak strateji değişikliğine gitmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde liderlerin işgörenlerle iletişiminin açık ve şeffaf olması, işgörenlerin motivasyonlarını artırıp ümitlerini dinç tutması da önemli özellikler arasındadır. Kriz döneminde liderler normal piyasa koşullarından farklı düşünüp, rutin düşünce kalıplarının dışına çıkmaları durumunda örgütsel değişimleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilecektir (Sayğan Yağız, 2022: 395).

Kriz dönemi aşıldığında ilk akla gelen örgütün ne kadar zarar aldığının tespit edilerek yaşanan olumsuzlukların etkilerini en aza indirmektir. Kriz liderleri çeşitli kaynaklardan yararlanarak örgütün gerekli değişimi için hedefler belirler ve bu hedeflere uygun planlar geliştirir. Kriz döneminde fark edilen fırsatlar için stratejiler geliştirilir veya geliştirilmiş olan stratejiler uygulanır. Yaşanan krizin etkilerine göre örgütte değişimin planlanması yapılmadığında ve değişim gerçekleşmediğinde krizin etkileri ortadan kaldırılamayacağı gibi yeni krizler için de savunmasız kalınabilir (Bossong, 2012: 101).

Kriz dönemlerinde örgütlerin yönetici yerine lidere ihtiyaç duymasının en önemli nedeni liderlerin yaratıcılık yeteneği, karar alma ve uyum sağlama konusunda çevikliğe sahip olmalarıdır. Oysa ki yöneticiler mevcut olanı sürdürme, eskiyi kopyalama üzerine yoğunlaşmaktadırlar. İçinde bulundukları dönemdeki kar ve zarar durumunu gözeten yöneticilerin yerine liderler geleceği öngörmeye çalışır ve ona göre planlamalar yapar. Liderler takipçileri ile iyi ilişkiler kurarak kendisine güven duyulmasını sağlamaya çaba gösterirken yöneticiler mevcut yapı ve bu yapıdaki prosedür, mevzuat, denetim ve örgütsel politikalara önem verirler (Shelton, 1997: 12).

Kriz yönetebilen liderler her zaman krizi öngörebilen, bu nedenle her zaman hazırlıklı, kriz ortamında doğru yönetsel beceriler sergileyen ve kriz sonrasına ilişkin fırsatları görüp her türlü sonuca hazırlıklı kişilerdir. Krizlerde başarı gösteren liderlerin ortak özelliği takipçileri tarafından farklı olduğu kabul edilen, risk alıp kaynakları harekete geçirme ve çözüm üretebilme becerilerine sahip olmalarıdır (Vergiliel Tüz, 2016: 149). Kriz liderliğinde başarı, krizi fırsata çevirerek başarılı olmanın yollarını bulmakla ilişkilendirilmektedir.

Krizlerde hangi liderlik tarzının daha etkili olacağına ilişkin görüşler incelendiğinde karizmatik liderliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Buna örnek olarak ABD’nin büyük ekonomik buhrandan çıkışını sağlayan Roosevelt’in karizmatik lider vasıflarını taşıdığı bilinmektedir (Demircioğlu, 2015: 54).

Roosevelt örneğinde olduğu gibi bir liderin karizmatik olduğu veya karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikler kriz öncesi veya kriz döneminden ziyade krizler aşıldıktan sonra anlaşılmaktadır. Örgütte veya pazar koşullarında yaşanan olumsuzluklar veya diğer bir ifadeyle kriz koşulları karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kaya, 2022: 27). Karizmatik liderler, kriz öncesi sinyalleri görerek bu koşullara göre liderlik ettikleri örgütte yaşanması olası durumlara karşı hazırlıklı olmaları konusunda oldukça etkili olmaktadırlar.

Kriz yönetiminde başarılı olduğu kabul edilen diğer bir liderlik tarzı, etkili liderlik olarak gösterilmektedir. Etkili liderlerin sahip olduğu en önemli beceri takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olmaları ve özellikle kriz döneminde bu yeteneklerini kullanarak işgörenler üzerinde otorite ve korkuya izin vermemeleridir. Kriz döneminde zaten büyük bir stres ve baskı altında olan işgörenlerin otorite ve korkudan uzak bir stratejiyle yönetilmeleri onların daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla etkili liderlerin kriz olmayan dönemde insanlara faydalı olan bu stratejileri kriz döneminde daha önemli hale gelmektedir (Shafique, Ahmad ve Kalyar, 2019: 130).Böylece örgütler, kriz sürecinin etkilerini hafif bir biçimde atlatabilmektedir.

**2. COVID-19 Süreci ve Kriz**

**2.1. COVID-19**

COVID pandemisinin ortalarında (Ekim 2020) ve örgütler için yıkıcı sonuçları ortaya çıkmadan Keen, Gilkey ve Baker (2020) liderlere çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Haiti depremi ve diğer halk sağlığı krizlerine atıfta bulunarak bir kriz sırasında belirli yol gösterici ilkelerin farkındalığı savunulmuştur. Bu ilkeler “bilgili olma, basit tutma, aynı anda taktiksel ve stratejik olarak düşünme (örneğin gelecek için stratejik ortaklıklar) olarak sıralanmıştır. Bu yol gösterici ilkelerin durumsal farkındalığı geliştirme, uyarlanabilir karar vermeyi destekleme ve uzun vadede enerjiyi yönetirken basitlik ve netlikle iletişim kurmaya dönük günlük olarak alınacak somut eylemlere yol açacağı ifade edilmiştir. Ayrıca hem müdahalenin ortasında hem de sonrasında deneyimden öğrenmeye yönelik sistematik bir yaklaşımın önemi vurgulanmıştır. Çalışmada liderler için diğer liderlerle etkileşim kurup onlara güçlü sorular sorulup neden ve niçin düşündüklerinin öğrenilmesi, işgörenlerin çabalarının tanınması, bilgi akışının yönetilmesi sürecinin tanımlanması, bilişim araçları ve tekniklerinin etkin kullanılması, en kötü durum senaryosunun modellenerek kör noktaların ortaya çıkarılması gibi uygulamalar önerilmiştir. Bu ilkelere ve en iyi uygulamalara bağlı kalmanın sonucunda örgütlerin temel fonksiyonlarına ilişkin yeteneklerini geliştireceği ve COVID pandemisinin liderlik zorluklarını ele almayı başaran örgütlerin, gelecekte ne olursa olsun daha iyi konumlanmış daha güçlü örgütler olarak kendilerini geliştirecekleri ifade edilmiştir (Keen, Gilkey ve Baker, 2020: 503-504). Bu durum örgütlerin, daha güçlü bir şekilde faaliyetlerini sürdüreceğine işaret etmektedir.

Küresel düzeyde ve etkisini yaklaşık iki yıl sürdüren COVID pandemisinde örgütler olağanüstü koşulları yaşamış ve küresel kriz ortamıyla mücadele etmişlerdir. Her kriz döneminde olduğu gibi küresel düzeydeki COVID kriz sürecinde değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ortamları oluşmuştur. Kriz küresel düzeyde olmakla birlikte her örgüt farklı sorunlar yaşamış ve yine her örgüt için yaşanan sorunun tam olarak anlaşılması öncelikli konu haline gelmiştir.

İşgörenler başta olmak üzere paydaşlarıyla birlikte hareket eden, onları güçlendiren, kararlara katılımını sağlayan, ortamdaki stresi azaltan, işgörenlere destek olan ve hepsinden önemlisi kriz sonrasındaki fırsatları öngörebilen liderler ve bunu sağlayan örgütler COVID sürecini en az zararla atlatmayı başardığı gibi kriz ortamından daha güçlü çıkmayı başarmıştır (Akdemir, Cihan Günaydın ve İnal, 2021: 347). Bu bağlamda, kriz yönetiminde sağlanan başarıda liderlik başat unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

**2.2. COVID-19 Krizi**

COVID-19 pandemisinin küresel ölçeği ve öngörülemez doğası, hazırlık planları ve mevcut stratejik planların eylemleri yönlendirmede yetersiz kaldığı dikkate alınarak yapılan araştırmalar liderlerin önemli yükler taşıdığını göstermiştir. 2003-2020 yılları arasında “kriz liderliği” ve “pandemi” anahtar kelimeleriyle yapılan meta analiz çalışmasında COVID-19 süreci de dahil olmak üzere yaygın olarak sergilenen liderlik davranışları ve becerileri incelendiğinde en fazla ilgiyi gören yetkinliklerin hazırlık ve planlama, iş birlikleri kurma ve kriz iletişimi yürütme gibi görev odaklı beceriler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte uyarlanabilir ve insan odaklı yetkinliklerin pandemilere özgü yapısal, politik ve kültürel bağlamların üstesinden gelmek için temel teşkil ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmada çarpıcı bilgilere de yer verilmektedir. Pandemi müdahalelerini neyin başarılı kıldığının anlaşılması için pandemi liderliği üzerine yapılan araştırmaların daha sağlam hale getirilmesi gerektiği, mevcut liderlik yeterliliklerinin sonuçları nasıl etkilediği veya bağlamsal faktörleri şekillendiren açık mekanizmalar hakkında kesin sonuçlar çıkarmanın zor olduğu bu nedenle pandemiye özgü liderlik yetkinliklerini incelemek için daha fazla deneysel araştırma tasarımları ve değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır (Sriharan ve arkadaşları, 2022: 483).

COVID-19 sürecinde büyük şirketlerin %14’ünün satış büyümesi yakaladığı ve kârlarını artırdığı ifade edilmektedir (Jacobides ve Reeves, 2020). COVID-19 pandemisinin neden olduğu şiddetli ekonomik gerileme ve durgunlukta büyük şirketlerin %86’sının zarar yazdığı veya gelişme gösteremediği gerçeğini de gözler önüne sermektedir. Bazı şirketlerin bu süreçte kârlılık ve büyüme gösterirken diğerlerinin zarar etmesinin nedenlerinden biri de liderlik unsurudur. Krizler yalnızca çok sayıda geçici değişiklik (esas olarak talepte kısa vadeli değişimler) değil, aynı zamanda bazı kalıcı değişiklikler de üretir. Örneğin, 11 Eylül terör saldırıları hava yolculuğunda yalnızca geçici bir düşüşe neden oldu ancak mahremiyet ve güvenlik arasındaki değiş tokuşla ilgili toplumsal tutumlarda kalıcı bir değişime neden olup daha yüksek düzeyde tarama ve gözetim ile sonuçlandı. Benzer şekilde, Çin'deki 2003 SARS salgını, genellikle e-ticarete yapısal bir geçişi hızlandırarak, Alibaba ve diğer dijital devlerin yükselişinin önünü açtı. Gerçekte Covid-19 salgını gibi bir şok, müşteri davranışında kalıcı değişiklikler üretebilir. Kriz döneminde insanların zamanlarını ve paralarını nasıl harcadıklarını incelemek, geleneksel fikirlere meydan okumak ve anormallikleri ve sürprizleri aktif olarak aramak için bilgiyi kullanmak örgütlerin kriz dönemlerinde ayakta kalması ve gelişmesi için en önemli uygulamalar arasındadır. Ayrıca yeni trendlerin ne anlama geldiği, nasıl bir değer yaratılması gerektiği, hangi ortaklıkların kurulması gerektiği ve müşterilerin kimler olacağı dikkate alınarak davranışsal değişiklikleri yansıtacak şekilde iş modelinin ayarlanması önemlidir (Jacobides ve Reeves, 2020)

**2.3. COVID-19 Döneminde Liderlik**

COVID-19 ile ortaya çıkan kriz sürecinde hem süreci doğru yönetenler hem de yönetemeyen liderler olmuştur. Bu çalışma kapsamında, kriz döneminde işini büyüten liderlerin uyguladıkları stratejiler ve sergiledikleri beceriler ele alınmış ve bunların uygulamaları, liderliği kriz liderliğinin en güzel örnekleri olarak sunulmuştur.

Jack Mason: Inc & Co grup şirketinin kurucusu ve CEO’su olan Jack Mason, şirketi 2019 yılında kurduğunda henüz COVID pandemisi ilan edilmemiş olduğu gibi ilk COVID vakası da görülmemişti. Diğer bir ifadeyle Mason şirketi kurduğunda henüz kriz belirtileri ortaya çıkmamıştı. Bununla birlikte şirket ilk kurulduğu günden itibaren sürekli büyüme göstermiş ve İngiltere’de sokağa çıkma yasağı sırasında (2020-2021) yaşanan büyük zorluklara rağmen, ülkenin en yeni ve büyüyen iş gruplarından olmuştur. Nitekim Manchester merkezli Inc & Co gerçekleştirdiği şirket satın almalarıyla perakende, emlak, teknoloji, yiyecek ve içecek ve lojistik alanlarında 15 markaya ulaşmış ve 30 milyon sterlinin biraz üzerinde ciroya ulaşmıştır. Benzer şekilde pandemiye rağmen iki yıl içinde 600 yeni çalışanı bünyesine katarak (750 çalışana ulaşmış) sürekli büyüyen bir şirkete dönüştürmüştür (Mason, 2021a). Mason başarısının sırrını liderlere önerilerinde açıklamaktadır: Müşterilerle ilişkilerin güçlendirilmesi, işgörenlerin ve çalışmalarının desteklenmesi, pazarlama çabalarında stratejik olunması, ilgi çeken ve eğitsel sanat etkinliklerine ev sahipliği yapılması, özgün ve şeffaf iletişime öncelik verilmesi (Mason, 2021b).

Nicole Fallon-Peek ve Sean Peek: Dijital yayıncıların, çok çalışan personel yazarları ve güvenilmez serbest çalışan havuzları ile içerik çabalarını ölçeklendirmekte zorlandıklarına tanık olan Fallon-Peek ve Peek, 2018 yılında Lightning Media Partners'ı kurmuşlardır (Fallon-Peek ve Peek, 2021). Başlangıçtan 2020 yılına kadar kendi ifadeleriyle “ayaklarını güneş altında her dijital pazarlama havuzuna daldırmaya” çabalarken pandeminin ortasında (2020), en büyük adımı atarak ilk yarı zamanlı çalışan olarak üç serbest çalışanı işe aldılar. Pandemin olumsuz etkilerine rağmen 2021 yılına geldiklerinde 24 çalışanı olan ve onlarca büyük şirket ile anlaşmaları bulunan bir şirkete dönüştürdüler. Kriz dönemindeki yaşananları anlatırken “…. 2020'ye gelindiğinde, çok iyi olduğumuz ve kesinlikle o kadar da yetenekli olmadığımız şeyler olduğunu fark etmiştik. Sorunsuz işleyen ve bize kolayca gelen projeler vardı ve sahip olduğumuz enerjiyi ve her türlü beyin gücünü emen ve tüketen projeler oldu.” ifadelerini ve “ … işletme olarak kim olduğumuzu, en iyi yaptığımız şeyi, kime yardım edebileceğimizi ve şirketimizi nasıl büyütmeye devam edebileceğimizi bulmaya harcadık” kriz dönemindeki liderlik uygulamalarını ortaya koymaktadırlar (Fallon-Peek, 2021).

Jeff Bezos: Dünya liderleri vatandaşlarına iç mekan siparişi verirken, Bezos Amazon’u hayati ev eşyalarını stoklamak için çaresiz olanlar için şirketin depolarını geçici olarak “gerekli olmayan” ürünlere kapatarak acil durum limanı haline getirdi. Kriz liderliğinin bir örneğini temsil eden bu strateji rekor gelirlerin elde edilmesine neden oldu. Aynı zamanda test laboratuvarları ve termal kameralar gibi virüs dolaşımını azaltıcı ekipmanlar için 4 milyar dolar harcanması en büyük üç aylık zarar riskini doğurmuştu. Ayrıca COVID pandemisi başladığında Amazon, korona virüs krizi sırasında lojistiğini çalışır durumda tutmak için 4 milyar dolar harcayabileceğini tahmin ediyordu. Uzak çalışma çağındaki bulut bilişim işleri Amazon'un hisselerini tüm zamanların en yüksek seviyelerine çıkardı ve Bezos’un Amazon’u pandemi döneminde piyasa değeri 401 milyar dolar artırdı ve pandemi sırasında dünya genelinde gelirini en fazla artıran şirket konumuna yükseldi (Lee, 2020).

Satva Nadella: 2019 sonunda henüz pandemi ilan edilmemişken Teams iletişim uygulamasını 20 milyon kişi kullanırken 2020 Nisan ayında bu sayı günlük 75 milyona ulaşmıştı. Buradaki en büyük başarı Satya Nadella’nın liderliğindeki bulut uygulamasına geçişe aittir. Azure bulut bilgi işlem platformu COVID pandemisi sırasında birçok şirket için dijital omurganın daha kritik bir parçası haline geldi şirketin oyun konsollarındaki gelirlerle birlikte yaklaşık 270 milyar dolarlık gelir artışı ile dünya genelinde gelirini en fazla artıran ikinci şirket konumuna yükseldi (Watters, 2020).

**3. SONUÇ**

Örgütler öngörülebilen ya da öngörülemeyen pek çok krizle kaşı karşıya kalmaktadır. Nedenleri ve sonuçları çoğunlukla açık ve net bir biçimde öngörülemeyen krizler, örgütleri derinden etkilemekte, örgütün performansı, imajı ve devamlılığını da tehlikeye atmaktadır (Souiden ve Pons. 2009; Giannarakis ve Theotokas, 2011; Dolenc vd., 2012). İş dünyasının yanı sıra toplumsal yaşamda da önemli etkilere sahip olan krizler iyi yönetilmediğinde oldukça yıkıcı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda en son yaşadığımız COVID-19 pandemisi işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve devletler dâhil tüm örgütler açısından önemli bir sınav, bir dönüm noktası olmuştur. Bu pandemi süreci de göstermiştir ki kriz sürecini yönetebilen örgütler olsa da yönetemeyenler çok daha fazla olmaktadır. Yine COVID-19 süreci göstermiştir ki kriz yönetiminde başarıyı sağlayan pek çok değişken olmakla birlikte, en önemli unsur liderlik olmaktadır. Krizi doğru okuyabilen, doğru ve zamanında değerlendirmelerde bulunabilen yöneticiler krizi doğru bir şekilde yönetebilmekte ve örgütlerini bu süreçte büyüterek veya zarar almadan yahut en azından az zararlar alarak çıkartabilmişlerdir.

Kriz süreci içinde barındırdığı tehlike ve risklerin yanı sıra pek çok fırsatı da sunmaktadır. Ondan dolayıdır ki kriz kelimesinin Çincedeki anlamı “dönüm noktası”dır. Yani hem örgütler hem de kişiler açısından bir dönüm noktası, değişimin en can alıcı safhasını teşkil etmektedirler. Bu kriz sürecinde değişime ayak uyduran, değişime uyum sağlayanlar yaşamlarına devam edecek, uyum sağlayamayanlar ise yok olacaklardır. İşletmeler açısından düşünüldüğünde de en azından uyum sağlayamayan işletmelerin pazar payları uyum sağlayanlar için bir fırsat olarak karşılarında durmaktadır.

Yaşanan kriz süreci ister olumlu, ister olumsuz olsun örgütler açısından yeni bir değişim sürecini barındırmaktadır. Burada ki temel başarı unsuru, değişime karşı geliştirilecek uyum mekanizmalarının etkili ve etkin bir biçimde kullanılabilmesidir. Bu bağlamda sürecin başarıyla yürütülebilmesi, krizi fırsata çevirebilme yeteneğine sahip liderlerle mümkün olabilmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akdemir, A., Cihan Günay, S. ve İnal, İ. H. (2021). Pandemi Sonrası Oluşan VUCA Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi. 19(39): 347-374.

Bossong, R. (2012). EU Civilian Crisis Management and Organisational Learning. Economics of Security Working Paper 62, Berlin: Economics of Security. European Security Economics.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(1): 52-69.

Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Dolenc, Primoz vd. (2012). “The Effect of Financial/Economic Crisis on Firm Performance in Slovenia-A Micro Level, Difference-In-Differences Approach”, Montenegrin Journal of Economics, C.8, S. 2, s.207-222.

Dutta, S. ve Pullig, C. (2011). Effectiveness Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies. Journal of business Research. 64(12): 1281-1287.

Fallon-Peek, N. (Haziran 2021). The New Lightning Media Partners: Why We Rebranded in 2021. https://lightningmediapartners.com/lightning-media-partners-rebrand/ (26 Ağustos 2022).

Fallon-Peek, N. ve Peek, S. (Haziran 2021). About Lightning Media Partners. https://lightningmediapartners.com/lightning-media-partners-rebrand/ (26 Ağustos 2022).

Gezer, Y. (2020). Kriz Yönetim Becerilerine (Kriz Öncesi, Dönemi ve Sonrası) İlişkin Olarak Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Davranışlar. Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi. 4(8): 282-298.

Giannarakis, Grigoris ve Ioannis Theotokas (2011). “The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance”, International Journal of Marketing Studies, C. 3, S. 1, s. 1-10.

Jacobides, M. G. ve Reeves, M. (Ekim 2020). Adapt Your Business to New Reality. https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality (26 Ağustos 2022).

Jamal, J. ve Abu Bakar, H. (2015). The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: A Malaysian Example. International Journal of Business Communication. 54(4): 369-393.

Kaya, A. (2022). Kriz Döneminde Liderlik Hikayeleri. Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi. (1): 21-29.

Keen, P. K., Gilker, R. ve Baker, E. L. (2020). Crisis Leadership – From the Haiti Earthquake to the COVID Pandemic. Journal of Public Health Management & Practice. 26(5): 503-505.

Kim, Y. (2015). Toward Ethical Model of Effective Crisis Communication. Business and Society Review. 120(1): 57-81.

Lee, D. (Haziran 2020). Prospering in the pandemic: the top 100 companies: 1. Amazon. https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0 Financial Times (26 Ağustos 2022).

Mason, J. (Ağustos 2021b). Announcing Our 2nd Year Results. https://www.jack-mason.co.uk/announcing-our-2nd-year-results-inc-and-co/ (26 Ağustos 2022).

Mason, J. (Aralık 2021a). Five Ways To Maintain and Grow Your Business During the Pandemic. https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/29/five-ways-to-maintain-and-grow-your-business-during-the-pandemic/?sh=67b131fc733f (26 Ağustos 2022).

Mutch, C. (2020). Crisis Leadership: Evaluating Our Leadership Approaches in the Time of COVID-19. New Zealand Council for Educational Research. 4(8): 282-298.

Özden, K. (2021). Toplam Kriz Yönetimi: İşletme ve Bölüm Strateji ve Politikalarıyla Bütünsel Yaklaşım. 3. Baskı. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sayğan Yağız, F. N. (2022). COVID-19 Pandemi Sürecinde Kriz Liderliği: Sistematik Tarama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (47): 388-401.

Shafique, I., Ahmad, B. ve Kalyar, M. N. (2019). Crisis Leadership – How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation: Examining the Underlying Mechanisms. European Journal of Innovation Management. 23(1): 114-133.

Shelton, K. (1997). Sahte Liderliğin Ötesinde. A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları (orijinal baskı tarihi 1997).

Souiden, Nizar ve Frank Pons (2009). “Product Recall Crisis Management: The Impact on Manufacturer’s Image, Consumer Loyalty and Purchase Intention”, Journal of Product & Brand Management, C. 18, S. 2, s. 106-114.

Sriharan, A., Hertelendy A. J., Banaszak-Holl, J., Fleig-Palmer, M. M., Mitchell, C., Nigam, A., Gutberg, J., Rapp, D. J. ve Singer, S. J. (2022). Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. Medical Care Research and Review. 79(4): 475-486.

Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk İletişim. 3(2): 16-22.

Vergiliel Tüz, M. (2016). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.

Watters, R. (Haziran 2020). Prospering in the pandemic: the top 100 companies: 2. Microsoft. https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0 Financial Times (26 Ağustos 2022).