
HALKLA İLİŞKİLER İLERİ ARAŞTIRMALAR

Editör: Dr.Öğr.Üyesi Feryat ALKAN

Halkla İlişkilerde İleri Araştırmalar

Editör

Dr. Öğr. Üyesi Feryat ALKAN

yaz
yayınları

2024

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

Halkla İlişkilerde İleri Araştırmalar

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Feryat ALKAN

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6171-85-5

Aralık 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Boşanma Nedenlerinden Aile İçi İletişimsizlik.....	1
---	----------

Feryat ALKAN, Neslihan YILMAZ

Kriz Yönetiminde Liderlik.....	19
---------------------------------------	-----------

Harun SELÇUK

BOŞANMA NEDENLERİNDEN AİLE İÇİ İLETİŞİMSİZLİK

Feryat ALKAN¹

Neslihan YILMAZ²

1. GİRİŞ

Aile, bireylerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için önemli bir sosyal kurum olup, aynı zamanda sistemli ve karmaşık bir yapıya sahiptir (İl, 2001). Ancak, yaşamın belirli dönemlerinde ailedeki mevcut sistemlerin düzgün işlememesi sonucu aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu durumun önemli bir noktası ise, yaşanan anlaşmazlık ve çatışmaların tarafların en yüksek yararına olacak şekilde çözüme kavuşturulması ve uzlaşmanın sağlanabilmesidir. Ebeveynler arasındaki çatışma ve uyuşmazlıkların çözülememesi durumunda, sevgi, ilgi ve saygı gibi değerler azalabilir ve bu da boşanma kararına yol açabilir. Evlilikteki çözülmemiş çatışmalar, tarafların boşanma sürecinde öfke, mutsuzluk, yalnızlık, umutsuzluk ve belirsizlik gibi olumsuz duygular yaşamasına neden olabilir. Hukuki açıdan, evliliğin sonlandırılması boşanma olgusunu ortaya koymaktadır. Geleneksel toplum yapısından farklı olarak, modern yaşam koşullarına sahip ve kadının ekonomik alanda aktif bir şekilde yer almasıyla boşanma oranları her geçen gün artmaktadır. Bu duygular, boşanma sürecinde ortak kararlar almayı zorlaştırarak, davanın çekişmeli ve uzun sürmesine yol açabilir. Boşanmanın uzun ve çekişmeli bir şekilde devam etmesi, sadece tarafları değil, aynı zamanda müşterek çocukları da maddi ve manevi açıdan olumsuz etkileyebilir. Bu süreç, aile üyelerinin yeni bir yaşam düzeni kurmalarını, iyilik hallerini yeniden inşa etmelerini ve yeni rollerine uyum sağlamalarını zorlaştırabilir. Bu araştırmada, kadınların boşanma süreçleri üzerinde durulmuş ve boşanma sürecinde iletişimsizliğin boşanma götüren nedenler arasında olup olmadığı üzerinde durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Bulanık Meslek Yüksekokulu, Muş/Türkiye, 0000-0001-9962-4195-f.alkan@alparslan.edu.tr

2 Öğrenci, Muş Alparslan Üniversitesi, Bulanık Meslek Yüksekokulu, Muş/Türkiye, 0009-0008-3061-6769, yneslihan126@gmail.com

2. AİLE KAVRAMI

İnsanın varlık kazandığı ilk dönemlerden günümüze kadar süregelen süreç içinde, en ilkel toplumlardan en modern toplumlara kadar aile, toplumun temel yapı taşı olarak kabul edilir. Zaman ve mekân koşullarına bağlı olarak aile yapısı farklılıklar gösterse de, aile her dönemde toplumun içinde farklı biçimlerde varlık göstermiştir. Yaşanılan çevredeki birçok fonksiyonu yerine getiren aile kavramı, evrensel bir olgu olarak tanımlanır (Aktaş, 2018; Gökçe, 2017).

Yaşanılan toplumlarda farklı biçimlerde karşımıza çıkan aile kavramını tanımlamak için şu şekilde ifade edilebilir: Aile, kan bağı veya evlat edinme yoluyla birbirine bağlanan, aynı çatı altında yaşayan ve ortak bir gelirle hayatlarını sürdüren, sürekli iletişim ve etkileşim içinde olan, sosyalleşme düzeyi yüksek ilişkilerden oluşan bir insan topluluğudur (Ağdemir, 1991). Toplumun en önemli kurumu olarak kabul edilen aile, genellikle baba, anne ve çocuklardan oluşan bir sosyal yapı olarak değerlendirilebilir (Kaya, 1997). Tüm bu tanımlamalara ek olarak, akrabalık ve aile ilişkilerinin temel amacını, çocuklarına bakmakla yükümlü olan anne ve babanın birbirine bağlanması oluşturur (Giddens, 2000). Aynı evde yaşayan bireyler, evlilik, kan bağı veya evlat edinme yoluyla birbirleriyle ilişki kurarak bir arada bulunurlar ve bu şekilde tanımlanan bir kurumdur (Bozkurt, 2005).

Aile, evrensel bir kurum olarak var olmasına rağmen, insanların köklerine kadar indirilen bir tek evrensel tanıma ulaşmak mümkün değildir. Aile olgusunun dünyada farklı şekillerde anlamlandırılması ve çeşitli özellikler taşımasının yanı sıra, geçmişten günümüze aileye dair düşünce ve işlevlerdeki değişim, evrensel bir tanım yapılmasını zorlaştıran iki önemli nedendir (Canatan ve Yıldırım, 2013). Aile kurumu, toplumsal bir yapı olduğundan, kültürel gruplar arasındaki farklılıklar nedeniyle genel bir tanım yapmak mümkün değildir. Bu farklılıkların en belirgin özelliği, aile kurumunun dünya genelindeki çeşitliliğidir. Aileye dair yapılan tanımlar, incelenen toplumun kültürüne dayalı olarak şekillenecektir. Bir diğer neden ise, aile kurumunun tarihsel süreç boyunca sürekli bir değişime uğramasıdır (Baş, 2016).

Aile, bireyin beslenme, bakım gibi temel gereksinimlerinin karşılandığı, güven duygusunu kazandığı ve akıl ile ruh sağlığını koruyabileceği bir ortam olmalıdır. Ancak bazı durumlarda, aile, her tür şiddetin beslendiği bir ortam haline gelebilmektedir. Aile kurumu, toplumun en küçük yapı taşıdır ve insanlık tarihinin başlangıcından itibaren sağlıklı bir toplumsal yaşamın oluşabilmesi için en önemli kurum olarak varlığını sürdürmüştür. Aile, bireylerin hayatlarını sürdürdükleri ilk sosyal çevre olup, onları toplumla bütünleştirir ve toplumsal hayatın devamlılığını sağlar. Bununla

birlikte, toplumsal olaylar aile kurumunu etkileyerek onun farklılaşmasına yol açmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerdeki ve temel yaşam dinamiklerindeki değişimler, ekonomik ve sosyal hayattaki dönüşümlerle birlikte aile kurumu da bu değişimlerden etkilenmektedir. Sosyolojik değişimler, bireylerin ve grupların davranışları ve tutumları üzerinde etkili olmakta ve toplumsal değerlerin dönüşümüne neden olmaktadır. Toplumsal değişim, aile sosyolojisi kapsamında, sosyolojinin gelişimiyle birlikte evlilik olgusu ve aile kurumunun tarihsel temeli ile toplumsal gelişime dayalı ilk toplumlardan günümüze modern toplumlarına kadar geçen evrimsel süreci içerir (Çiçek, 2014).

Toplum sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, toplum içindeki aile kurumunun düzgün çalışmasıyla mümkündür. Ayrıca, aile sisteminin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesi, toplumdaki sağlıklı düzene katkı sağladığı için aile kavramı büyük bir öneme sahiptir (Kaya, 1997).

3. EVLİLİK KAVRAMI

Kişilerin karşılıklı olarak bir birliktelik kurma niyetleri doğrultusunda, kendi beyanlarıyla oluşturdukları aile birliğine evlilik denir. Evlilik, nikâh memuru huzurunda, iki şahit eşliğinde ve tarafların iradesiyle sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilen bir akittir. Ayrıca, bu iradenin geçerliliğinin sağlanabilmesi için, tarafların üzerinde baskı veya akıl hastalığı gibi iradelerini etkileyen olumsuz durumların bulunmaması gerekir (Battal, 2008). Toplumdaki değişimlere rağmen, aile kurumunun oluşumunun başlangıcı bir evlilik akdi ile gerçekleşir. Evlilik, evrensel ve sosyal bir sistemin parçası olarak, gelenekler, görenekler ve sosyal yaşamda var olan yasalar çerçevesinde, kadın ve erkek bireylerin yaşamlarını birleştirmek için kabul ettikleri bir sözleşmedir (Ersanlı, 2005).

Yaşadıkları çevre tarafından kabul edilen, iki yetişkin bireyin cinsel anlamda birlikteliği olarak tanımlanan evlilik, iki kişinin manevi ve maddi açıdan hayatlarını birleştirip, bu yaşamda huzurlu ve mutlu bir şekilde, sağlıklı ve hastalıkta birlikte mücadele edecekleri bir oluşum olarak büyük öneme sahiptir (Baş ve Cengiz, 2018).

Tarihi süreç içerisinde tüm toplumlarda farklı şekillerde ve tarzlarda evlilikler gözlemlenmektedir. Her toplumun sahip olduğu kültürel bakış açılarına göre evlilikler belirli bir biçim alır. Kültürel normlar doğrultusunda, evliliklerin kimlerle yapılabileceği, kaç kişiyle birliktelik kurulabileceği, evliliğin hangi aşamalardan geçeceği ve kimlerle evlenilemeyeceği açıkça belirlenmiştir (Canatan ve Yıldırım, 2013). Tarhan (2007), evliliği, belirli bir hayat amacına sahip erkek ve kadınların bir araya gelip oluşturdukları bir durum olarak tanımlar. Kişiler, kendi başlarına hayatlarına devam ederken farklı arzulara ve hedeflere sahip olabilirler, ancak bir arada

bir yaşam kurma isteğiyle birleşen bu arzular ve hedefler evliliği oluşturmaktadır.

Başka bir tanımlamaya göre, toplum tarafından onaylanan, aynı hedeflerin sorumluluğunu paylaşan ve cinselliği de içeren bir birliktelik, aile kavramını ön plana çıkarmaktadır (Budak, 2009). Evlilik, sosyal bir yapıdır ve ilişkinin devam edebilmesi için gerekli olan uyumun artmasında pek çok faktör rol oynar. Bu faktörler arasında çocuk sahibi olmanın yanı sıra, dünyaya gelen çocuk sayısı, eşlerin meslekleri, maddi gelirleri, kadının aile ekonomisine katkısı ve çalışma hayatındaki rolü gibi unsurlar da önemli bir yer tutar. İlişkideki uyumun artması için, eşlerin birbirleriyle olan iletişimi, kendi aileleriyle olan ilişkileri, aralarındaki tartışmaların süresi ve bu tartışmaları yönetme şekilleri, ayrıca evlilikte geçen süre de etkili olan faktörlerdir (Demiray, 2006).

4. BOŞANMA KAVRAMI

Boşanma, ailenin içindeki bireylerin ayrılmasıyla gerçekleştiği için, boşanan kişiler dışında kalan aile bireyleri de bu durumdan etkilenmektedir (Çelikoğlu, 1997). Boşanma, hukuki açıdan kurulan birliğin sona erdiği ve bireyler arasında artık bir bağ kalmadığı durumdur. Eğer çiftin çocukları varsa, çocukların haklarının korunması amacıyla mahkeme kararıyla sonuçlanır. Boşanan bireyler, istedikleri takdirde sonraki süreçlerde yeniden evlenebilecekleri hukuki bir durumdur (Arıkan, 1996).

Aile, statik olmayan ve dinamik bir sistem olup, yaşamın farklı dönemlerinde değişimler, aile üyelerinin ayrılması, aileye katılmalar veya çatışmalar gibi durumlar yaşanabilir. Aileler, hareketsiz kümeler değildir; yaşadıkları olaylar sonucunda sürekli olarak yeniden inşa edilir, yenilenir, şekillenir veya ayrılabilirler (Morgan, 2019).

Boşanmayı sadece hukuki tanımlarla sınırlamak ve yalnızca eşlerin ayrılığı olarak ele almak, konuya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak için yeterli değildir. Boşanma, tarafların eş olma bağlarının hukuki kuralları çerçevesinde sona erdirilmesinin ötesinde, hukuki, psikolojik ve sosyal birçok boyutu olan bir süreçtir (Arıkan, 1992). Bu süreçte, ailenin tüm sistemlerinde ayrılıklar, değişimler ve dönüşümler meydana gelmektedir. Lawler (1990), boşanmanın çok boyutlu yapısına uygun olarak, boşanmayı altı farklı boyuta ayırmıştır: duygusal boşanma, yasal boşanma, ekonomik boşanma, ebeveyn boşanması, topluluk boşanması ve psikolojik boşanma. Bu boyutların her birinde, ayrılığa bağlı olarak köklü değişiklikler ve yeni bir düzen kurma çabasıyla yeniden yapılanma süreci başlar. Yapılandırma süreciyle taraflar bazen güçlü bir şekilde başa çıkarken, bazen de uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Bu araştırma, boşanma sürecindeki çift-

lerin, yeniden yapılanma sürecindeki deneyimlerini anlamaya odaklanmaktadır.

Boşanma, yeni bir yaşam ve düzene adım atılan önemli bir geçiş noktasındadır. Bu eşikten duygusal, psikolojik, fiziksel ve ekonomik açıdan sağlıklı bir şekilde geçmek, bireylerin yeni yaşamlarına uyum sağlamalarına yardımcı olacaktır. Sağlıklı bir aile yaşamı, aile üyelerinin ve toplumun refahını koruyup sürdürmekte kritik bir rol oynamaktadır. Ancak boşanma süreci, yalnızca aileyi değil, toplumsal açıdan da belirli sonuçlar doğurur. Evliliğin sona ermesinin mikro, mezzo ve makro düzeyde önemli etkileri vardır. Bu süreçte sağlıklı iletişimin devam etmesi, evlilikteki çatışma ve uyuşmazlıkların çözülmesi, çiftlerin ve çocuklarının refahının korunması son derece önemlidir. Aksi takdirde, çocuklar okuldan ayrılma, akademik başarısızlık, bağımlılık yapıcı maddelerin kullanımı, suça sürüklenme ve erken gebelik gibi sorunlarla karşılaşabilir. Ayrıca ebeveynler de yeni yaşam düzenine uyum sağlarken aşırı gerginlik, benlik saygısında düşüş, ekonomik zorluklar, sosyal çevre değişikliği nedeniyle yalnızlık, statü kaybı, duygusal baskı ve tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Damota, 2019).

5. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, insanların hayatında önemli bir yer tutan bir beceri olmasının yanı sıra, aynı zamanda en zorlayıcı ve üzücü yönleriyle de dikkat çekmektedir. Günümüzde birçok kişi, kendi iletişim becerilerinin yüksek olduğunu düşünmekte ve karşı taraftan da aynı beceriyi beklemektedir. Başka bir deyişle, her birey kendi duygu ve düşüncelerinin doğru olduğunu kabul ederken, karşındaki kişinin duygu ve düşüncelerinin yanlış olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kişilerin karşı tarafın sürekli olarak yanlış davrandığını ve iletişim kurduklarında anlaşmazlık yaşadıklarını ifade etmelerine yol açmaktadır. (Eroğlu, 2013). Bireylerin kendilerine özgü tutum ve davranışları, sözel ve sözel olmayan mesajlarla iletmektedir. Jest ve mimikler, duruş, bakış gibi beden dili unsurları sözel olmayan iletişimi oluştururken, konuşma içindeki kelimeler ve semboller ise sözel iletişime dâhil olmaktadır (Ada ve Ünal, 2003). Dil ile ilgili dikkat çeken en önemli konulardan biri sözel iletişimidir. Bu iletişim, kurulan mesajın açık mı yoksa örtük mü olduğunu anlamaya yardımcı olur. Açık iletişimde, iletişimin sorumluluğu konuşan kişiye aittir. Açık iletişimde, eğlenceli soru-cevaplar ve belirsiz ifadeler, iletişimin eksik olduğunu gösterir. Öte yandan, iletişimin imalı bir şekilde yapıldığı toplumlarda, etkili iletişimde hem dinleyici hem de konuşmacı-

ların sorumluluğu olduğu kabul edilir. Örtülü iletişimde ise nahoş durumlar ve çatışmalardan kaçınılır. Aynı dili konuşan toplumlarda, insanların kültürel yapılarının da benzer olduğu gözlemlenmektedir (Kaya, 2016).

Sözlü iletişim, günlük yaşamda sıkça kullandığımız konuşma dilini ifade eder. Bireyler arasında en yaygın tercih edilen iletişim türü sözlü iletişimdir. Genel olarak, sözlü iletişim, insanlar arasındaki etkileşimin ilk aşaması olarak kabul edilmektedir (Işık, 2014). Sözsüz iletişim, konuşmanın ana iletişim aracı olduğu bir iletişim sürecinde, sözcüklere ek olarak birçok faktörü içerir. Bu faktörlere “ikincil kanal mesajları” denir. Bu kanallar, sözlü olmayan iletişim araçları olup; hareketler, jestler, mekân ve zaman kullanımı gibi öğeler sözsüz iletişimin önemli bileşenleri arasında yer alır. Genel olarak, sözsüz iletişim, bireylerin göz, el, yüz ve kol hareketlerini kullanarak gerçekleştirdikleri iletişim alışverişini ifade eder (Akçay, 2016). Yazılı iletişim, kanıtlanabilir ve somut bir varlığa sahip olması nedeniyle önemli bir iletişim aracıdır. Yazılı iletişim, sözlü iletişimin aksine, mesajların nicelik ve niteliğini kaybetmeden karşı tarafa iletilmesini sağlar. Etkili bir iletişim için yazılı ifadelerin açık ve anlaşılır olması gerekir, böylece mesaj net bir şekilde iletilmiş olur. Anlatım bozukluklarından kaçınılmalı ve gereksiz kelimelerle yazı uzatılmamalıdır (Özden, 2005). Elektronik iletişim, iletişimin hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlayan teknolojik araçlar arasında bilgisayar, televizyon ve cep telefonu gibi cihazlar yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde, dünyanın diğer ucundaki insanlar ile iletişim kurmak mümkün hale gelmiş ve bu, dünyayı birbirine daha yakınlaştırmıştır. Sonuç olarak, küresel düzeyde iletişim hızla artmış ve sürekli olarak gelişmektedir (Gönenç, 2007).

6. YÖNTEM

Araştırmada nitel bir yöntemle ve derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, doğal ortamda algıların ve olayların bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma şekli” olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2018). Nitel araştırma yönteminin amacı, bireylerin toplumsal dünyalarını nasıl şekillendirdiklerini anlamak ve insanların bulundukları toplumsal dünyayı nasıl algıladıklarını yorumlamaktır. Bu araştırmada örneklem boşanmış kadınların boşanma süreçlerini ve bu süreçte iletişim düzeylerinin anlaşılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma, resmi olarak boşanmış 5 kadınla gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır.

7. KAPSAM ve SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın evrenini boşanmış kadınlardır. Çalışmanın örneklemini, Muş ilinde yaşayan boşanmış 5 kadın oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, boşanmış kadınların boşanma süreçlerinde iletişimsizliğin rolünü belirlemektir. Bu kapsamda, boşanmış kadınlar, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçsal örneklem tekniklerinden biri olan kartopu/zincirleme örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma, referans olarak gönüllü bir boşanmış kadınla görüşmeye başlanarak, her görüşülen katılımcının araştırmacıyı diğer katılımcılara yönlendirmesiyle zincirleme bir şekilde tamamlanmıştır.

8. BULGULAR

Yürütülen alan araştırması, kadınların boşanma süreçlerinde iletişim düzeylerinin boşanma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular iki ana bölümde sunulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde ise boşanmaya yönelik tutumları ele alınmıştır. Katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar doğrudan tırnak içerisine alınarak ve italik bir şekilde tablolara yansıtılmıştır. Bu kapsamda “Tablo 1. Demografik verilerin dağılımları”, “Tablo 2. Boşanmayı nasıl tarif edersiniz? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 3. Boşanma gerçekleşmeden önce kendinizi nasıl hissediyordunuz? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 4. Boşanma olmadan aile ilişkileriniz nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 5. Boşanma olmadan önce (eski) eşiniz hakkında ne söyleyebilirsiniz? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 6. Sizi boşanmaya iten nedenleri yazacak olsanız bunlar ne olurdu? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 7. İletişimsizlik, boşanma sebebiniz arasında sayılabilir mi? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 8. Eşiniz (Eski) ile iletişim kuramadığınızda olaylara karşı tavrınız nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 9. (Eski) Eşinizin akrabaları ile iletişiminiz nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 10. Boşandıktan sonra aile ilişkileriniz nasıl ilerledi? Sorusuna verilen yanıtlar”, “Tablo 11. Boşandıktan sonra kendinizi nasıl hissediyordunuz? Sorusuna verilen yanıtlar” ve “Tablo 12. Tekrar evlenmeyi düşünür müsünüz? Sorusuna verilen yanıtlar” incelenmiştir.

Tablo 1. Demografik Verilerin Dağılımları

Demografik veriler	Katılımcılar					
	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5	
1. Yaşınız.	26	24	26	30	40	
2. Eğitim Düzeyiniz.	Lise	Ortaokul	Yüksek lisans	Ortaokul		Lisans
3. Mesleğiniz.	Ev hanımı	Ev hanımı	Öğrenci	Ev hanımı		Öğretmen
4. Aylık geliriniz. (TL)	0	14.000	0	0		20.000
5. Çocuk Sayınız. (varsa)	3	Yok	1	2		1
6. Evlilik süreniz.	5 yıl	10 yıl	3 yıl	4 yıl		4 yıl
7. Boşanma süreniz.	2 ay	1 yıl	2 ay	3 yıl		15 yıl

Tablo 1’de gösterilen verilere göre araştırmaya katılan boşanmış kadınlar 24-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ortaokul (2), lise (1), lisans (1) ve yüksek lisan (1) şeklindedir. 3 katılımcının ev hanımı, 1 katılımcının öğrenci ve 1 katılımcının öğretmen olduğu görülmektedir. Üç katılımcının aylık gelirin olmadığı 1 katılımcının 14.000 TL ve 1 katılımcının ise 20.000 TL gelirin olduğu ifade edilmiştir. Bir katılımcı dışında katılımcıların çocuk sahibi oldukları, evlilik sürelerinin 3 yıl ile 10 yıl arasında sürdüğü ve boşanmanın ise 2 ay ile 15 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Boşanmayı Nasıl Tarif Edersiniz? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	“Utanç verici ve üzücü.”
Katılımcı 2	“Yeniden doğmak.”
Katılımcı 3	“Özgürleşmek.”
Katılımcı 4	“Bile bile ölüme gitmek.”
Katılımcı 5	“İlk başlarda utanç vericiydi ancak zamanla normalleşti.”

Boşanmayı nasıl tarif edersiniz? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 2’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda bazı katılımcılar boşanmayı utanç verici, üzücü ve ölüme gitmek şeklinde tarif ederken bazı katılımcılar ise yeniden doğmak ve özgürleşmek şeklinde tarif etmektedir.

Tablo 3. Boşanma Gerçekleşmeden Önce Kendinizi Nasıl Hissediyoordunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	“Bir boşlukta, hiçbir zaman toparlanamayacak gibi.”
Katılımcı 2	“Ceza evinde hissediyordum.”
Katılımcı 3	“Kötü, kararsız, ne yapacağı konusunda zorlanmış.”
Katılımcı 4	“Kötü ve çaresiz.”
Katılımcı 5	“Çok kötü hissediyordum.”

Boşanma gerçekleşmeden önce kendinizi nasıl hissediyordunuz? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 3’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda tüm katılımcıların boşanma gerçekleşmeden önce kendilerini boşlukta, ceza evinde, kötü, kararsız ve çaresiz hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4. Boşanma Olmadan Aile İlişkileriniz Nasıldı? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Benim ailem ile ilgili hiçbir problem yoktu, eşimin bakış açısına göre tek sorun benim ailemdi.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Aile ilişkisi hiç yoktu. Aileye yapısına saygı duymuyorlardı.”</i>
Katılımcı 3	<i>“Ailem ve eski eşimin ailesiyle ilişkilerimiz iyiydi. Kendi küçük çekirdek ailem yani eşimle aramız çok kötüydü.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Ailem için iyi, ancak karşı taraf için kötü bir ilişki düzeyimiz vardı.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Ailemle aram iyi, ancak eşimin ailesiyle kötüydü.”</i>

Boşanma olmadan aile ilişkileriniz nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 4’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların boşanma gerçekleşmeden önce genellikle eski eşlerinin aileleriyle iletişimlerinin iyi olmadığı ancak bir katılımcının sadece çekirdek ailesinde sorun yaşadığını belirtmiştir.

Tablo 5. Boşanma Olmadan Önce (eski) Eşiniz Hakkında Ne Söyleyebilirsiniz? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Eşimle 5 yıllık bir tanışıklığımız vardı ama evlilik çok başkaydı karakteri başkalarının doldurduğuna müsait biriydi.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Tanışıyorduk çünkü kuzenimdi. Evliliğimiz ise benden habersiz ailemin isteğiyle olmuştu. Karakteri olmayan, ruh hastası, sadece şiddet ile geçinen ve bundan zevk alan biriydi.”</i>
Katılımcı 3	<i>“Dürüstlüğüne çok inandığım fakat bu noktadan vurulduğum, güvenimin zedelendiği bir ilişkiydi. İnsanlara bakış açımı tamamen değiştirdi.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Evliliğin ilk zamanlarında iyiydi ancak zaman geçtikçe değişti.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Gözü dışarda olan biriydi.”</i>

Boşanma olmadan önce (eski) eşiniz hakkında ne söyleyebilirsiniz? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 5’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda bazı katılımcıların eski eşlerini ruh hastası, şiddet ile geçinen, güvenilir olmayan ve gözü dışarıda olarak ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar evlenmeden önce ve evliliğin ilk zamanlarında iyi ilişkilerini olduğu belirtmiştir.

Tablo 6. Sizi Boşanmaya İten Nedenleri Yazacak Olsanız Bunlar Ne Olurdu? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Şiddet, hakaret, saygısızlık, merhametsizlik ve iletişimsizlik bu nedenler arasındaydı. Evet konuşuyorduk ama asla birbirimizi anlamıyorduk.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Kendime sorduğum tek bir soru vardı. Yaşarken ölmek mi? Boşanmak mı? Ben yaşamayı tercih ettiğim için boşanma kararı aldım. Şiddet çok fazlaydı. Her sorunda küsmek sanırım en büyük iletişimsizlikti.”</i>
Katılımcı 3	<i>“Yalan, saygısızlık, güveni temelinden sarsma, duygusal yoksunluk, küsme ve ait hissedememe.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Çaresizlik, huzursuzluk, mutsuzluk, küskünlük. Hayatın olmadığı bir yolda yürümek.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Aldatılma, şiddet, aile baskısı, güvensizlik ve iletişimsizlik.”</i>

Sizi boşanmaya iten nedenleri yazacak olsanız bunlar ne olurdu? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 6’da yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıları boşanmaya iten nedenlerden şiddet, hakaret, saygısızlık, merhametsizlik, iletişimsizlik, yalan, çaresizlik, aldatılma ve aile baskısı gibi nedenler olduğu görülmektedir.

Tablo 7. İletişimsizlik, Boşanma Sebebiniz Arasında Sayılabilir Mi? Sorusuna Verilen Yanıtlar:

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	“Eşim ilk başlarda çok iletişimsiz değildi ama beni zamanla anlamamaya, dinlememeye başladı ve evet iletişimsizlik boşanma nedenlerimiz arasında vardı. Doğru olan tek şey onun görüşleriydi benim fikirlerimin hiçbir önemi yoktu.”
Katılımcı 2	“Evet, Aramızda iletişim yok denecek kadar azdı.”
Katılımcı 3	“Evet, çünkü duvar gibi birine bir şeyler anlatmaya çalışmak, konuşmak ve ulaşmak çok zor. Ulaşamamak sorunların çözümüne giden yolu tamamen kapattığı için çok daha zorlaşmaktadır.”
Katılımcı 4	“Evliliğin ilk zamanlarında iletişim kurabiliyorduk, ancak daha sonra kopmaya başladı.”
Katılımcı 5	“Evet, beni asla dinlemezdi ve konuşamazdık.”

İletişimsizlik, boşanma sebebiniz arasında sayılabilir mi? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 7’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıları boşanmaya iten nedenler bir önceki tabloda verilmişti. (tablo 6’ya bakınız) Katılımcıların boşanma süreçlerinde iletişimsizliğim boşanma nedenlerinden olduğu, iletişimin yok denecek kadar az olduğu, konuşmanın güçleştiği, dinlemenin olmadığı ve kopmaların olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 8. Eşiniz (Eski) İle İletişim Kuramadığınızda Olaylara Karşı Tavrınız Nasıldı? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	“Yeri geldiği zaman ağlardım, bazen umursamazdım, ruh halime göre değişiyordu. Çünkü karşımdaki insanın beni anlamaması, ne yaparsam yapayım beni dinlememesi, sadece kendi düşüncelerinin önemli olduğu bir evlilikte ne yapılırsa yapılsın pek bir önemi yoktu.”
Katılımcı 2	“Sessiz kalıp ağlardım, odaya kapanamazdım çünkü dayak yerdim.”

Katılımcı 3	<i>“Konuşmak için çabalardım, kendimi ifade etmeye çalışırdım zaman zaman sessizleştiğimde iletişim kuramadığım için ağladığım.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Sessiz kalır ve ağlardım.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Karşımdaki insanın beni anlamadığını anladıktan sonra sessiz kaldım.”</i>

Eşiniz (Eski) ile iletişim kuramadığınızda olaylara karşı tavrınız nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 8’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda eski eşleriyle iletişim kuramayan katılımcıların böyle bir durumda bazen ağladıkları ve çoğunlukla sessiz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 9. (Eski) Eşinizin Akrabaları İle İletişiminiz Nasıldı? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Ben her zaman onlara karşı çok saygılıyım ama onlar kendilerinden başka kimsenin iyiliğini istemezlerdi. Sadece aynı evin içerisinde olduğumuz için iletişim gerçekleşirdi.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Kayınpederim hayatta değildi, kaynanam ile aramda iyiye yönelik hiçbir şey yoktu. Eski eşim ailesi kendisi gibiydi asla bir farkı yoktu. Sürekli şiddete maruz kalıyordum.</i>
Katılımcı 3	<i>“Eski eşimin ailesi ile seviyeli bir ilişkimiz vardı.”</i>
Katılımcı 4	<i>“İyiymi, ama onlar her zaman çocuklarının tarafını tutuyordu.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Hiç iyi değildi. Beni hiç kabullenmediler ve hep dışladılar.”</i>

(Eski) Eşinizin akrabaları ile iletişiminiz nasıldı? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 9’da yer verilmiştir. Bu doğrultuda eski eşlerinin akrabaları ile iletişimlerinin genellikle iyi olmadığı yalnızca bir katılımcının eski eşinin akrabaları ile iyi ilişkiler içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Boşandıktan Sonra Aile İlişkileriniz Nasıl İlerledi? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Benim ailemden yana hiçbir sorunum olmadı ama karşı taraf hakkımda çok kötü konuşuyordu.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Her iki ailede de iletişim yok. Tek başıma savaşıyorum. Aile ilişkisi diye bir şey yok.”</i>
Katılımcı 3	<i>“Oldukça karışık.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Ortada tek kaldım. İki tarafta sırtını döndü.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Eski eşimin ailesi ile görüşmüyorum. Kendi ailemle bir sorun yaşamadım.”</i>

Boşandıktan sonra aile ilişkileriniz nasıl ilerledi? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 10’da yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan ikisi kendi aileleriyle görüşmektedir ancak eski eşlerinin aileleriyle görüşmemektedir. Diğer katılımcıların aile ilişkilerinin karışık olduğu ve her iki aile ile de görüşmediğini belirtmişlerdir.

Tablo 11. Boşandıktan Sonra Kendinizi Nasıl Hissediyoordunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	<i>“Özgür hissediyorum.”</i>
Katılımcı 2	<i>“Özgür, çocuk gibi, sanki yeniden doğmuşum. Yani yeniden doğmak bile onu anlatamaz”</i>
Katılımcı 3	<i>“İlk bir sene boyunca birçok sorunla baş etmeye çalışıp esasında yas sürecini bastırmak. Herkesin kabullendiği ancak kendi içinde kabullenmeme süreci.”</i>
Katılımcı 4	<i>“İyi, kötü ve Üzüntülü.”</i>
Katılımcı 5	<i>“Özgür ve çok mutlu”</i>

Boşandıktan sonra kendinizi nasıl hissediyordunuz? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 11’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların özgür, çocuk gibi, yeniden doğmuş, kabullenilmiş, iyi, kötü, üzüntülü ve çok mutlu hissettikleri çıkan sonuçlar arasındadır.

Tablo 12. Tekrar Evlenmeyi Düşünür Müsünüz? Sorusuna Verilen Yanıtlar.

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	“Hayır”
Katılımcı 2	“Bilmiyorum, kararsızım ve korkuyorum.”
Katılımcı 3	“Evet, Çünkü hayat devam ediyor.”
Katılımcı 4	“Evet, düşünürüm.”
Katılımcı 5	“Evet.”

Tekrar evlenmeyi düşünür müsünüz? Sorusuna verilen yanıtlara tablo 12’de yer verilmiştir. Bu doğrultuda bir katılımcının tekrar evlenmeyi düşünmediğini, bir katılımcının kararsız ve korku duyduğunu, üç katılımcının ise tekrar evlenmeyi düşündüğü çıkan sonuçlar arasındadır.

8. Sonuç

Aile, farklı bireylerin bir arada bulunduğu, birçok etkileşimin ve dinamiğin şekillendirdiği karmaşık bir yapıdır. Bu yapının içinde yer alan sistemler arasındaki sorunlar ve uyuşmazlıklar, uygun bir şekilde çözülmediği takdirde, çiftlerin boşanma kararı almalarına yol açabilmektedir. Çözülmeyen problemler, tarafların maddi ve manevi açıdan tükenmesine, aralarındaki iletişimin zayıflamasına ve birbirlerine karşı olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak, bu durum boşanma sürecinin daha çekişmeli ve zorlayıcı bir hal almasına neden olmaktadır. Araştırmada boşanmış kadınların boşanma süreçlerinde yaşadıkları deneyimler, iletişim düzeyleri ve boşanma sebepleriyle ilgili gözlemler şu şekildedir. Katılımcılar, boşanma sürecini farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazıları boşanmayı utanç verici, üzücü ve neredeyse ölümle eşdeğer bir deneyim olarak görürken, diğerleri ise bu süreci yeniden doğuş ve özgürleşme olarak nitelendirmiştir. Boşanma öncesi dönemde, bazı katılımcılar kendilerini boşlukta, bir cezaevinde, kötü, kararsız ve çaresiz hissettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, eski eşlerinin ailesiyle ilişkilerinin genellikle kötü olduğunu, sadece bir katılımcının çekirdek ailesiyle sorun yaşadığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, eski eşlerini «ruh hastası», «şiddetle geçinen», «güvenilmez» ve «gözü dışarıda» olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, evlilik öncesi ve evliliğin ilk yıllarında iyi ilişkilerinin olduğunu söyleyen katılımcılar da olmuştur. Boşanmaya yol açan başlıca sebepler arasında şiddet, hakaret, saygısızlık, merhametsizlik, iletişimsizlik, yalan, çaresizlik, aldatılma ve aile baskısı yer almıştır. Boşanma süreçlerinde ise iletişimsizlik, boşanmanın önemli sebeplerinden biri olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, eski eşleriyle iletişim kurmada büyük zorluklar yaşadıklarını,

konuşmanın giderek daha güçleştiğini ve karşılıklı dinlemenin neredeyse yok denecek kadar azaldığını ifade etmişlerdir. Bu süreçte, bazen ağladıklarını ancak çoğunlukla sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, eski eşlerinin akrabalarıyla da ilişkilerinin genellikle sağlıklı olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların boşanma sonrası hissettikleri ise oldukça çeşitlidir. Bazıları özgürlük, yeniden doğmuşluk ve kabullenilmişlik gibi olumlu duygular yaşarken, bazıları ise üzüntü, kafa karışıklığı ve mutsuzluk hissettiklerini dile getirmiştir. Genel olarak, katılımcılar bu sürecin hem acı verici hem de yenileyici olabileceğini ifade etmişlerdir.

KAYNAKÇA

- Ada, S., & Ünal, S. (2003). *Sınıfyönetimi* (2. baskı). Marmara Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi.
- Ağdemir, S. (1991). Aile ve Eğitim. *Aile ve Toplum Dergisi*, 1(1), 11-14.
- Akçay, E. (2016). *Sözsüz iletişim işaretleri ve ergenlerde sözsüz işaret bilgisinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, Ç. (2018). Boşanmanın Erkekler Üzerindeki Etkisi (İstanbul Örneği), *İmgelem*, (2), 29-56.
- Arıkan, Ç. (1992) *Yoksulluk, Evlilikte Geçimsizlik ve Boşanma*, Şafak Matbaası, Ankara.
- Arıkan, Ç. (1996). *Halkın Boşanmaya İlişkin Tutumları Araştırması*. Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı.
- Aydın, N. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Etnoloji, *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2), 60-71.
- Baş, E. ve Cengiz, E. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Evlilik ve Aileyi Anlamlandırma Biçimleri (Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği), *İmgelem*, (2), 5-28.
- Battal, A. (2008). *Boşanma Sebepleri*, İstanbul, T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü.
- Bozkurt, V. (2005). *Değişen Dünyada Sosyoloji, Temeller-Kavramlar- Kuramlar*. İstanbul, Aktüel Yayınları.
- Budak, S. (2009). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları.
- Canatan, K. ve Yıldırım, E. (2013). *Aile Sosyolojisi*. İstanbul, Açılım kitap.
- Çelikoğlu, C. (1997). Boşanmanın Çocukların Benlik Saygısına Etkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Çiçek, Z. (2014). Boşanmanın Sosyolojik Analizi: Denizli Kenti Örneği. Doktora Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Damota, M. D. (2019). The Effect of Divorce on Families' Life. *Journal of Culture, Society and Development*, 46 (2019). Doi: 10.7176/JCSD.
- Demiray, Ö. (2006). Evlilikte Uyumun Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Eroğlu, E., Ataizi, M., Yüksel, N., & Yüksel, A. (2013). *Etkili iletişim teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ersanlı, K. (2005). *Davranışlarımız: Gelişim ve Öğrenme*. Samsun, Eser Ofset Matbaacılık.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*, (Özel, H. ve Güzel, C. Eds.), Ankara, Ayraç Yayınları.

- Gökce, H. (2017). Dünü, Bugünü, Yarını ile Aile. *Sosyoloji Notları*, 1(1), 50-63.
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 94-106.
- Işık, M. (2014). *İletişim ve etik*. Eğitim Yayınevi.
- İl, S. (2001). Polisin Aile Yaşamı. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 12(3), 50-58.
- Kaya, A. (2016). *Etkili ve güzel konuşma sanatı*. Salon Yayınları.
- Kaya, M. (1997). Ailede Anne-Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik ve Benlik Gelişimdeki Rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (9), 193-204.
- Kaya, M. (1997). Ailede Anne-Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik ve Benlik Gelişimdeki Rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (9), 193-204.
- Lawler, M. K. (1990). Transitioning Through Divorce: Five Steps to A “Good” Divorce. Oklahoma Cooperative Extension Service.
- Morgan, D. H. J. (2019). Family Troubles, Troubling Families, and Family Practices. *Sage Journals*, 40 (16). <https://doi.org/10.1177/0192513X19848799>.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkeraz, A. ve Baş İşçi, G. (2016). Osmanlıdan günümüze Türk toplumunda aile yapısı ve boşanma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18(30). 87 – 95.
- Tarhan, N. (2007). *Evlilik Psikolojisi*, İstanbul, Timaş Yayınları.

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Harun SELÇUK¹

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ülke ekonomileri kararlı olsa bile ihracat veya ithalat yaptıkları ülkelerde meydana gelen ekonomik krizler, güçlü sanılan ekonomileri dahi sarsmaktadır. Dünyada meydana gelen global krizler, gelişen ekonomilerde bile çok büyük etkiler göstererek; bazı şirketlerin iflas derecesine gelmesine sebep olmuş, işsizlik artmış, üretim düşmüş, insanlar ve ülkeler üzerinde sosyo-ekonomik olarak büyük izler meydana getirmiştir.

Kriz, şirketlerin iç ya da dış çevrelerinin beklenmeyen bir biçimde değişmesinin ardından ortaya çıkan ve kurumun finansal ve fiziki durumunu, çalışanlarını ve geleceğini ruhsal ve fiziksel şekilde tehdit eden olaylar şeklinde tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, kriz etkilerine ve krize karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, kriz planlarının hazırlanması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi şeklinde betimlenmektedir.

Kriz yönetimine yardımcı olan ve etki eden birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunların başında öncelikle halkla ilişkiler gelmektedir. Ardından politika, ekonomi ve medya yer almaktadır. Bu faktörler kurumun ya da şirketin kriz anında neler yapılması gerektiğini, çalışmaların başarısız veya başarılı olmasını belirleyip değerlendirmektedir. Kriz vaktinde liderin kişisel varlığı ile kamuoyunun önünde bulunması kriz yönetimi bakımından en önemli hususlardandır. Kriz vetiresinin oluşturduğu psikolojik baskı ve kurumdaki sorunların çözüm aşaması için uzun bir değişim sürecine gereksinim duyulmaktadır. Nitekim yöneticilerin değişim süreçlerinde gerekli önlemleri almaları ve değişimleri sabır içinde takip etmeleri gerekmektedir.

Kurum liderlerinin başarısı kriz etkilerini en aza indirmede önemli bir role sahiptir. Etkili bir biçimde yönetilmesinde takım çalışması ve liderlik önemli iki husustur. Nitekim şirketlerin krize düşmelerinin en önemli sebebi, tepe yöneticilerin kurumu krizden kurtarma noktasında yetersiz olmaları veya krizi görememeleridir. Krizler bir anda meydana gelen bazen fırsatları bazen de tehditleri ortaya çıkaran durumlardır. Krizler iç ya da dış faktörlerden kaynaklanabilir. Kurumlar kriz ile baş etmek için ya da erken tespit ederek her an önüne geçmek için daima hazırlıklı olmalılar. Meydana gelen değişimlerde bu değişimin yapısını ve tarzını anlamak önemli bir husustur. Liderler daha kriz gerçekleşmeden bu şekildeki durumları ön görebilir yeteneğe sahip olmalıdırlar.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, E-posta: hselcuk@agri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8249-9583.

Karşılaşılan krizi başarılı bir şekilde yönetmeyi başarabilen kurumlar iyi bir fırsat yakalamışken, krizi etkin bir şekilde yönetemeyen kurumlar yıkıcı sonuçlar ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu çalışmanın amacı kriz yönetiminde liderlik kavramıyla ilgili genel konuları literatür ışığında sunmaktır.

2. KRİZ KAVRAMI

Kriz, kelime anlamıyla müdahale edilmesi gereken ve istikrarı olmayan bir durumdur. Önceden fark edilmeyen, beklenmeyen, acil, çabuk, cevap vermesi gereken anlamına gelmekteyken; şirket bakımından incelendiğinde ise şirketin uyum ve önleme mekanizmalarını etkisiz duruma getirerek yönetimin bütün fonksiyonlarını dolaylı şekilde tehdit eden durumlara kriz denilebilir (Çöklü, 2000, s. 263).

Kelime kökeni Yunancadan gelen kriz, karar ya da farklılaşma anlamlarına gelmektedir. Kriz, iletişim, ekonomi ve siyaset bilimi araştırmalarının hepsinde önemli bir kavramdır. Teorik bakımdan kriz olağanüstü ve tehlikeli durum şeklinde algılanmakta, çevrede de zaman baskısı altında karar alınması gereken durum şeklinde değerlendirilmektedir. Kriz durumunda iş akışı organizasyonu ve odaklanmanın doğru bir biçimde evhama düşmeden yürütülmesi şirketlerin krizden sağlam şekilde çıkmalarında önem arz etmektedir. Kriz, önceden sezilmeyen ve beklenmeyen, kurum tarafından acil yanıt verilmesi gereken, kurumun uyum ve önleme mekanizmalarını yetersiz duruma getirerek mevcut amaçlarını, değerlerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim halidir (Tağraf & Aslan, 2003, s. 150).

Kriz, kurumun değer, kaynak ve amaçlarını tehdit ederek, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle, kurum üyeleri arasında gerilim oluşturan, bütün kurumu varlığını devam ettireme tehlikesiyle bir başına bırakan, gerekli tedbirlerin zamanında alınmasıyla etkileri en aza indirecek veya ortadan kaldıracabilecek sınırlı zamanı kapsayan değişim vetiresidir (Dinçer, 1998, s. 285). Kurumun temel amaçlarını tehdit eden, kurumun varlığını tehlikeye sokan, kaynak belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle kurum üyeleri arasında gerilim, şaşkınlık meydana getiren duruma ‘kriz’ adı verilmektedir. Bir kurumda kriz halinin meydana gelmesi, kurum hedeflerinden uzaklaşmaya ve kurum varlığını tehlikeye sokmaya neden olmaktadır (Selçuk, 2024, s. 996).

Kriz, bir kurumun çalışma sistematüğini bozan, aniden ortaya çıkan acil bir durumdur. Kriz, olumsuz bir durumu ifade eder ve acilen harekete geçmeyi gerekli kılar. Krizlerde eyleme geçebilme ve acil karar alabilme önem arz etmektedir. Buradan hareketle krizin bazı özellikleri mevcuttur. Bu özellikler (Avgan, 2010, s. 14):

- Kriz, durağan olmayan ve olağandışı bir durumdur.
- Çeşitli yer ve zamanlarda meydana gelen birbirine bağlı birtakım olaylardan oluşmaktadır.
- Kriz, hassas ve kritik bir durumdur ve yanlış faaliyetler kurumları yok olma tehlikesine getirebilmektedir.
- Krizler, kurumların algılama yeteneklerini bozmakta, kurumları hiçbir şey yapmamaya yönlendirmekte ve meydana gelen sorunlar karşısında uygunsuz davranmaya yöneltmektedir.
- Krizler bazen tahmin edilememekteyken çoğu zaman tahmin edilebilmektedir.
- Duygusal yaklaşım, belirsizlik, karmaşıklık ve menfaat çatışmasının alınacak kararları etkileme olasılığı krizin temelinde bulunan dört önemli özellik onların tehlikeli bir yapı şeklinde karakterize edilmesine sebebiyet vermektedir.
- Krizler, mücadele edilmesi gereken kritik ve kurumsal durumlardır. Kurumlar üstünde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz haller meydana getirmektedirler.
- Krizler, genel amaçları ve kurumların uzun mühlette gerçekleştirmeyi istediği stratejik hedefleri tehdit etmektedir.
- Krizler kurumların toplum nazarında kazanmış olduğu ünü tehlikeye sokabilmekte ve yöneticilere, devlete, kurumlara, hissedarlara, vergi ödeyenlere ve kredi verenlere büyük kayıplar getirebilmektedir.
- Çözüme varılan krizler, bir krizin daha meydana gelmeyeceği anlamına gelmemektedir.
- Bazı krizler bir anda meydana gelmekteyken bazılarının oluşması uzun zaman alabilmektedir. Nitekim krizlerin oluşma etkilerini gösterme süreleri arasında böylece değişiklik olduğu görülmektedir.

Krizler, doğal nedenlerle ve insan ürünü sebeplerle oluşmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Parsons (1996, s. 26-27) ise krizi üç tip şeklinde ayırmaktadır:

- *Ani Gelişen Krizler:* Geleceği zaman hiç uyarı vermeyen ve çok az uyarı veren krizlerdir.
- *Zamanla Ortaya Çıkan Krizler:* Önceden kestirilmeyen, yavaş yavaş ortaya çıkan krizlerdir.

- *Uzun Süre Devam Eden Krizler:* Haftalarca, aylarca bazen de yıllar boyunca devam eden krizlerdir.

Krizin aşamalarına bakıldığında (Pira & Sohodol, 2004):

- ***Kriz Öncesi Dönem:*** Belirtilerin kriz durumuna gelmeden aşama aşama ağırlaştığı durumdur. Krizin gerçekleşeceğine dair ipuçları bu dönemde meydana gelmektedir.
- ***Kriz Dönemi:*** Kriz öncesi dönemde yaklaşılmaya başlayan sinyaller uygun tepkiler verilmemiş ve yorumlanıp değerlendirilmemişse, kurumun kriz dönemine girme ihtimali yüksektir. Bu dönemde kurumsal belirsizlik üst seviyededir.
- ***Kriz Sonrası Dönem:*** Burada yönetimin amacı değişim, adaptasyon ve yeniden yapılanmayla yeni döneme geçmekte, yeniden yapılanma aşamasıyla kendini göstermektedir.

Kriz hiçbir zaman belirtileri olmadan ve habersiz bir şekilde meydana gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyali verir. Krizi fark etmek için erken uyarı sistemi ve çevre analizi kullanılır (Akdemir, 1997, s. 339). Kriz sinyalleri kurumun çalışanları ve yönetici tarafından her zaman algılanmayabilir. Bu durum, kurum içi ve kurum dışı yeterli olmayan çevre analizi, daha öncesinde bir kriz ile karşılaşmamış olması, tembel bürokratik yapı, geçmiş senelerdeki başarıların bir sonucu şeklinde meydana gelen kendini beğenmişlik gibi kriz işaretlerini hiç fark edememekten kaynaklanabildiği gibi; kriz işaretlerini yanlış yorumlama ve anlama ve yöneticiye kötü seyreden gerçekleri söylemekten korkmak olarak karşımıza çıkmaktadır (Filiz, 2007, s. 10).

Krizler, kurumların çevresinde yer alan tehditlere karşı açık olmaları ve noksanlıkları sonucunda meydana gelmektedir. Dolayısıyla, kültürel geriliğin, zayıf iletişimin, hatalı varsayımların ve iyimserliğin kaydedilmesinin sonucunda yanlış yorumlanan veya göz ardı edilen kurum içi ve kurum dışı faktörlerden etkilenen olaylar krize yol açmaktadır (Dinçer, 1998, s. 385). Krizin asıl sebepleri incelendiğinde bir kuruluşta krize neden olabilecek hususların varlığı görülmektedir. Bu hususlar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

- ***Krize Neden Olan Kurum İçi Hususlar:*** krize sebep olan içsel hususlar; kurumun yönetim tarzı ve özellikleri, kurumların haberleşme sistemi ve bilgi akışı, geçmiş olaylar, informal ve formal gruplar, inanç, tutum ve demografik özelliklerdir. Bununla birlikte personel seçimi sistemindeki yetersizlik, şirket yapısının esnek olmaması, yapılan işin özellikleri, motivasyon tekniklerinin uygun şekilde seçilememesi vb. unsurlar krize neden olmaktadır (Selçuk, 2024, s. 999).

- **Krize Neden olan Kurum Dışı Hususlar:** dış çevrede meydana gelen gelişim ve değişimler, kurumlara hem fırsat hem de olumsuzluk sunmaktadır. Meydana gelen bu olumsuzluklar kurumlarda krize sebep olmaktadır. Krize neden olma potansiyeli olan ve kurumun dış çevresinde bulunan hususlar ekonomik, teknolojik, politik yapı, hukuki, kültürel, ekolojik yapı, yaptırımlar, mesleki organizasyonlar rekabet koşulları, finansal kurumlar, ulusal çevre ve dış ilişkiler ve sendikal organizasyonlar biçiminde sıralanabilmektedir. Nitekim, depremler, sel baskını gibi doğal afetler, kurumun içinde yer aldığı kültürel ve sosyal değerlerin değişiklik göstermesi gibi durumlar da kurumlarda krize neden olmaktadır (Selçuk, 2024, s. 999).

Krizler, meydana gelmeden önce mutlaka bazı uyarılar verirler. Verilen bu sinyalleri anlamak oldukça önemlidir. Bu uyarıların alınması hususunda yöneticilerin her zaman bir tedbir paketi halihazırda olmalıdır. Krizin geleceğini bildiren sinyaller şunlardır (Çöklü, 2000, s. 703):

- Sermaye gelirinin arttırılamaması ya da beklenenden az olması,
- Kazancın azalması,
- Kâr payı ve iş bölümünde dengesizlik,
- Gereksiz harcamaların yapılması,
- Yatırım politikalarında yanlışlık,
- Düzenlenme gereksinimi olan çok fazla işlerin ve faaliyetlerin mevcudiyeti,
- Yönetim ihatasında üretkenliğin yetersizliği,
- Bölümler arası iletişim bozukluğu,
- Hissedarların ani satış politikası,
- Artan vergiler ve karı azaltan yasal düzenlemeler,
- Rakip şirketlerin tüm pazarları elde etme stratejileri,
- Aynı konumda iş gören şirketin alenen rakip olduğunu göstermesi,
- Rakip şirketlerin üretimlerini arttırması,
- Statüsü yüksek bir yöneticinin rakip şirkete transfer edilmesi gibi durumlar kriz sinyalleridir ve krizi haber verirler.

Kriz hakkında çalışma yapan bilim adamları, krizin başlama noktasından çözüm noktasına kadar geçen zamanı bazı aşamalar şeklinde bölmüşlerdir. Bu aşamaların yöneticilerce yeteri kadar idare edilmesi ve aşamala-

rın doğru bilinmesi krizin üstesinden kolay bir biçimde gelinmesini sağlar (Can, 2002, s. 336-337).

3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, mevcut bir krizin ortadan kaldırılmasına veya kriz etkilerinin en aza indirilmesine yönelik uğraşları içermektedir. İşletmecilik faaliyetlerini olumsuz etkileyen ve kurum varlığını ciddi olumsuzluklarla tehdit eden, üretime zarar veren ve aniden ortaya çıkarak çalışmaları engelleyen durumlara karşı plan yapan bir düzenlemedir (Balaban, 2018, s. 28). Kriz yönetimi, kurumun zararlarını telafi etmek ve an aza indirmek amacıyla, koruma, değerlendirme ve önleme çalışmalarını da içermektedir. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır. Kurumun değer ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde ve çözümünde önem arz etmektedir.

Kriz yönetimi, genellikle yöneticiler üzerinde odaklanmaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimi, bir yöneticinin gerçekleştirebilecek bir tehlike halinde kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamasıdır (Dinçer, 1998, s. 423). Gigliotti ve Ronald kriz yönetimi, bir kurumun güvenliğine ve insan sağlığına dair tehdidi, kurumsal mal kaybını ya da kamu ve devam eden operasyonlar ya iş üstündeki olumsuz etkiyi azaltmak amacıyla acil durum operasyonları ile etkin, hızlı ve verimli bir biçimde üstesinden gelme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Düzgün, 2020, s. 497).

Kriz yönetiminde aniden ve beklenmedik şekilde meydana gelen olumsuz etkileri olumlu bir duruma çevirmek ve olayları kontrol altına almak için stratejik planlama yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Kriz yönetiminde en önemli ve en etkin olan, en kötü senaryo için stratejinin belirlenmesidir (Karaköse, 2007, s. 13). Kriz yönetimindeki en temel amaç, kurumların, krizi gelmeden önce tahmin etmesini, kriz karşısında önlem almasını ve hızlı bir şekilde çözüm üretimi yapılmasını sağlamaktır. Kriz iletişiminde referans isimlerden biri olan Timothy Coombs biraz önce sıralandığı üzere kriz yönetimini üç aşamada ifade etmiştir.

Koçel, kriz yönetimini, kriz şeklinde nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için sistematik, rasyonel ve planlı bir biçimde uygulanan faaliyetler topluluğu şeklinde nitelendirmektedir. Sistematik şekilde, parça parça alınacak kararları, alınan bu kararları uygulayacak grubu oluşturarak ve uygulama sonuçlarını hızlandırarak yeni karar vermeyi sağlar (Tutar, 2000, s. 83). Her bir kurumda kriz yönetme ekipleri kurulmalıdır. Kriz yönetim ekibi çok kalabalık olmayan, kriz sürecinde uzmanlıklarından faydalanılabilecek bireylerden meydana getirilmelidir. Kriz yönetiminde, kriz yönetimi takımının başarılı olabilmesi için etkin liderliğe ihtiyaç olduğu söylenebilmektedir.

Kriz yönetiminin evreleri vardır (Goldsmith, 2001, s. 6) ve bu evrelerden ilki risk tanımının yapılmasıdır. İlk evre olarak riskin tanımının yapılması tehlikenin habercisi olmaktadır. Nitekim tanımlanmayan riskler de mevcut olabilmektedir. Bu tehlikelerden uzaklaşma noktasında, kurumu bütün yönleriyle temsil eden ve tanıyan geniş takımlara gereksinim vardır. Öncelikle geçirilen süreç, yapılan işin içerikleri müşterilerin anlayışı, kurum şöhreti, teknolojik sistemler, ürünün hayat çizgisi, pazardaki durum ve insan sermayesi incelenir. Kurumun karşılaştığı riskler, bilgisayar virüsleri, protestolar, bomba tehdidi, sel, deprem, kirlilik, yangın, terörizm ürün bozukluğu ve Pazar payı kaybı gibi birtakım riskler sunulur.

İkinci evrede risk sınıflandırılması evresi olan yani risklerin bir probleme sebep olma oranları ve şiddetleri bakımından ayrılımları yer alır. Bununla birlikte mevcut olan kontrol mekanizmaları da değerlendirilerek bütçe oluşumu sağlanır. Araştırmaların sergilediklerine bakıldığında, kurumların kontrol mekanizmalarını yalnızca büyük bir kriz yaşadıklarında ciddi şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Krizin planlanma ve hazırlanma evresinde, ilk iki evrede sunulan risklere uygun roller ile sorumluluk tespiti yapılır ve yazılı kriz planları hazırlanır. Nitekim kriz meydana geldiğinde kurumun tüm üyeleri plansız şekilde duruma müdahale etmek istediğinde karışıklık gerçekleşecektir. Engelleyici tedbirler yöntemiyle krizin meydana gelmesinin önlenmesi, kuruma zaman ve para kazandırır. Planlama evresinde, çalışanların eğitimi, medya ile ilişkiler, planın başarısızlığı halinde alınacak tedbirler üzerinde durulmaktadır.

Krizin cevaplanması ve harekete geçirilmesi evresinde, krizin oluşumu sırasında yapılacaklar ele alınmaktadır. İyi eğitilmiş bir takımın var olması oldukça önemlidir. Son olarak toparlanma evresinde ise kurumun bir an önce normal düzene getirilmesi için yapılacaklar önem arz etmektedir. Tüm bu evrelerin gereğince uygulanması, krizden uzak kalılabileceği anlamını taşımamakta, krize ansızın yakalanma anlamını taşımaktadır. Kriz yönetimi, kurumun uygulamalarını olumsuz etkileyen, hedef kitle perspektifinde itibarını zedeleyen olaylara karşı plan hazırlayıp uygulama etkinliği şeklinde görülmektedir (Vergiliel, 2001). Dolayısıyla kriz yönetimi kurumlar bakımından önemli bir süreçtir. Nitekim sağlıklı bir biçimde yönetilemeyen krizler, kurumların yalnızca üretim sürecini ve rutin sistemini etkilememekte, insanların kurumlara karşı duyduğu güveni sarsabilmekte, kurumun tüm sistemlerini ciddi biçimde etkisi altına alarak kurumun imajını zedeleyebilmektedir.

Krizleri engellemek ve oluşan krizler ile başa çıkabilmek için, kriz karşılama planı ve kriz faydalanabilirlik planı hazırlanmalıdır. Söz konusu planlar kurumun itibarını etkileyen çalışma alanlarındaki strateji ve başarıların değerlendirilmesini ve anlaşılmasını kapsamaktadır. Kriz dönemleri, 'yıkım ile sonuçlanan bir dönüşüm olmanın yanı sıra, daha gelişmiş

bir aşamaya geçiş süreci' olarak da nitelendirilir (Baltaş, 2002, s. 15). Bu bağlamda, krizlerin fırsata nasıl dönüştürülebileceğini araştırmak gerekmektedir. Bu imkanlar, çalışanların kurumlarıyla övünmelerini sağlamalı, kurumların kamu kurumları üstündeki avantajını arttırmalı hedef kitlenin güvenini kuruma kazandırmalı ve hissedarların güvenini arttıracak ileriye yönelik projelerde kurum ile bulunacağı düşüncesini güçlendirmelidir (Kadıbeşgil, 2002, s. 112). Bu nedenle kriz dönemlerinde karşılaşılan tehlike ve fırsatlar bazında, kurumlar fırsat krizlerinin oluşumunda yeni kazançlar sağlayarak en yüksek yararı yakalamaya ve tehdit krizlerinin kontrolü sırasında ise olası kayıpları minimize etmeye ve kan kaybını durdurmaya dair stratejiler uygulamalıdır.

Kriz dönemlerinde, rutin uygulama ve yöntemler geçerliliğini yitirir. Dolayısıyla, kurumlar bu dönemlerde, zamanla yarıştıkları için alışılmış dönemlerden daha hızlı bir biçimde hareket etmeli, hızlı ve acil kararlar alarak hemen uygulamalıdır (Kazancı, 1997, s. 280). Etkin bir kriz yönetiminde izlenmesi gereken kurallar şu şekildedir (Peltekoğlu, 1993, s. 137):

- Şeffaf, açık ve dürüst bir iletişim politikası izlemek,
- Zamanı iyi yönetmek,
- Kurumun kusurlu ve eksik taraflarını kabul edip düzeltmeye çalışmak,
- Kriz gerçekleştiğinde; sağlıklı bir iletişim ve bilgi ağı kurmak, vakit kaybetmeden kriz planını uygulamak,
- Kurum içindeki bilgi akışını sağlayarak olay hakkında bütün birimleri haberdar etmek, olayın önemini ve boyutlarını tartışmak,
- Basın ile ilişkileri yürütecek gerekli donanım ve bilgiye sahip bir basın sözcüsü görevlendirmek,
- Basın mensuplarının faydalanabilecekleri bir basın odası hazırlamak,
- Yeni gelişmelerden basını haberdar etmek,
- Kurum hakkında bilgi veren, kurumun faaliyetlerini anlatan özlü bir basın bülteni hazırlamak ve ilgililere ulaştırmak,
- Krizin meydana getireceği olası sonuçları saptayıp açıklamak.

Yukarıda söz edilen kuralların tümü kriz yönetiminde dikkat edilmesi gereken önemli kurallardır. Kriz yönetiminin en temel amacı, kriz başlamadan önce, başlangıç evresinde önlemek; meydana geldiği takdirde krizi oluşturan olay ve olayları önlemek ve sınırlandırmak; bunun mümkün olmaması durumunda krizi milli çıkarlarımıza uygun biçimde yöneterek, dış

tehditlere dayalı krizlerde krizi savaşa girmeden, öteki durumlarda minimum zarar ile neticelendirmektir (Filiz, 2007, s. 31-32). Kriz yönetiminin amaçları şunlardır (Ulutaş, 2010, s. 21):

- Karar vereni etkileyecek kriz tiplerinin türlerini ve içinde olduğu süreçle alakalı yöneticilere bilgi sağlama,
- Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme kabiliyeti kazandırma,
- Krizden sakınma planları geliştirmede yöneticilere birtakım teknikler sağlama,
- Mümkün olduğunca, kriz yönetimi sürecinde yöneticilere gerekli olan yeteneklerin kazandırılması.

Liderlerin kriz zamanında ön planda olması, kriz yönetimi bakımından en önemli hususlardan biri şeklinde değerlendirilmektedir. Birtakım araştırmalar, liderliğin krizde düz bir çizgide ilerlemediğini sunar. Hatta daima değişen, inişli çıkışlı ve süreklilik isteyen bir süreç olduğu düşüncesi yaygındır. Bu çeşit çapraşık ortamlarda istikrarlı olmak kriz liderliğinin vazgeçilmez unsurudur (Aslan, 2009, s. 180). Kriz yönetiminin değişimini ve gelişimi belirleyen en önemli etmenlerden birisi, endüstriyel toplumun risk toplumuna devrilmesidir. Yeni teknolojiler, küreselleşme, iletişim ağları, ekonomik gelişmelerin beraberinde getirdiği değerler, ardına müthiş bir sistem karmaşıklığı ve hız katmıştır. Yeni sistemlerin etkili ve kontrollü şekilde işlemesi zorlaşmaktadır. Bir toplumun daha güvenilir bir duruma getirilmesi kurumların ve bireylerin sistemdeki herhangi bir aksaklık halinde yararlanabilirliğini arttırmaktadır (Tuğcu, 2004, s. 19).

4. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Lider, bağlı olduğu ekibin hedeflerini belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda grup üyelerini davranışa yöneltten ve etkileyen kişidir. Daima iş odaklı heyecanlı, coşkulu ve kendinden emin olandır (Selçuk, 2020, s. 32). Lider, grup üyelerini amaçlarına ulaşmaları doğrultusunda inanç birlikteliği yapar, üyeleri belli bir davranışa yönlendirir. Lider, çalışanlarının kendi potansiyellerini fark etmeleri, bu potansiyel güçleri öteki grup üyeleri ile birleştirmelerini ve sonuç olarak amaca ulaşmayı sağlayan hayati önem taşıyan bir ögedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 173). Liderler, değişen kurumsal ve çevresel şart ve sorunlar ile mücadele etmek için kaynak dağıtıcı ve gelişimci, motive edici, politika yapıcı, ilham verici, ana destekleyici ve yol gösterici rollerini üstlenerek problemlere eğilip şirket yöneticilerini yönlendirmek durumunda kalmaktadırlar.

Liderlik, izleyicilerin eylem ve düşüncelerini etkileme noktasında güç kullanma, belirlenen amaçlara yönlendirmeye ikna etme süreci ve bu sü-

reçte insanları istekle çalışmak için yönlendiren öğrenilmiş ya da edinilmiş yetenektir (Hinterhuber & Friedrich, 2002). Kriz yönetimi ise, kurumların günlük faaliyetlerini sürdürmesini sağlayıp, bütün paydaşlarının kayıplarını minimize etmek için devam ettirdiği sistemik süreçtir. Krizlerin sebep olduğu meydan okumalar, stres ve zorluklar içerisinde daha çok bilgelik içermekte ve krizlerin meydana getirdiği bahsi edilen zor şartlar liderlerin ortaya çıkmasında önemli rol almaktadır. Kriz döneminde krizin etkin bir biçimde yönetilmesi de koşulların normalden daha farklı yetenek ve perspektiflere sahip olan liderlere bağlıdır. Sözü edilen perspektif ve yeteneğe sahip olan liderlerin getirdiği kriz çözüm önerileriyle kurumun hayatta kalması daha kolay hale gelecektir (Vural, 1997).

Liderlerin doğuş anı kriz yönetimidir. Liderlik kriz anında ortaya çıkarak yön çizer, kaynak hazırlar, kararlar alır, yolu aydınlatır, eyleme başlar ve sürdürür. İnsanlar kriz sürecinde her an kendisine ulaşılabilir ve kendine güvenen liderlere ihtiyaç duyarlar (Gültekin, 2002). Liderlik, kriz süreçlerinde bozulan kurum ikliminde ve zayıflayan kurum içi bağlar hem çalışanları mücadele konusunda motive etmeyi hem de krizle mücadele etmeyi gerektirir. Lider, kurum içinde kargaşanın baş gösterdiği kriz sürecini atlatarak, kurumu tekrardan yapılandırıp değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak hale getirmelidir. Dolayısıyla liderin kriz yönetiminde önemi oldukça fazladır. Bu sebeple liderin yeterli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Ulutaş, 2010, s. 34):

- Krizin sinyallerini alabilmek,
- Krizden korunabilmek ve krize karşı hazırlıklı olmak,
- Kriz yönetimi evresinde etkin kararlar almak,
- Kriz yönetimi zamanında otoriteyi kullanabilmek,
- Yönetim sürecini planlayabilmek,
- Yönetim sürecinde iletişim kurabilmek,
- Yönetim sürecinde koordinasyon sağlayabilmek,
- Yönetim sürecini denetim altına alabilmek,
- Normal hale geçişi sağlayabilmek,
- Yönetim sürecinde öğrenme ve değerlendirme yapmak.

Etkili bir kriz yönetimi için “açık ve etkin iletişim, değerler silsilesi ve net vizyon, samimiyet odaklı insani ilişkiler” olması gerekir. Bu özelliklere önem veren, geliştiren ve bolca pratiğini yapan liderler kriz anında özellikle insani boyutun kontrolünü kolaylıkla gerçekleştirmiş olur. Nitekim kriz anında en önemli etmen insandır (Schoenberg, 2004). Krizin çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz birtakım etkileri kalabilmektedir. Olumlu

etkiler içerisinde, krizin üstesinden gelirken elde edilen başarının mutluluğu ve krizde karşılaşılan zorluklarla mücadele eden personelin birbirine yakınlığı barındırır. Olumsuz etkiler ise, işten çıkarılma, stres, ailevi sorunlar, gereğinden fazla çalışma, ek mesainin değerlendirilmemesi, insan kaynağının etkili kullanılmaması vb. unsurlar yer almaktadır. İyi yönetilemeyen krizler, çalışanlar üzerinde panik, korku ve yıkım etkileri, yöneticilerin sağlıklı kararlar alamaması; hedeflerin kaybına, yönetici- yönetilen, işveren-işgören, kurum ve diğer paydaşlar arasında güvensizliğe, teknolojik değişimlere yeteri kadar karşılık verememe, Pazar payının azalmasına sebep olan durumlarla karşı karşıya kalırlar. Krizlerin iyi yönetilmesi halinde ise, krizler, rekabet üstünlüklerinin ve yeni stratejilerin geliştirilmesine, değişime uyum sağlama yeteneğinin kazanılmasına ve alışlagelmiş yönetim anlayışının sorgulanmasına yardım ederler (Aydemir & Demirci, 2005).

Kriz liderinin yetenekleri özellikle insan kaynakları fonksiyonlarına ve stratejik, operasyonel yönetime odaklandığında bu durum krizin sonuçlarını da direkt etkileyebilmektedir. Krizi başarılı bir biçimde yöneten lider; kriz ile alakalı uygulama ve verdiği kararlardan dolayı direkt sorumluluk almalı, kriz durumunda gereksinim duyulan önemli aktivite ve görevleri açık bir biçimde ortaya koymalı, yönetim stratejilerini uygulamak için şartları hazırlamalıdır. Lider, bunu yaparken kurumda sistematik düşüncüyü teşvik ettiren ve ödüllendiren bir kültür oluşturmalıdır. Öte yandan özellikle liderlerin ekonomik kriz döneminde, kontrolsüz ve şiddetli maliyet azaltma ve hareketsiz kalmama yoluna girmemeleri gerekir. Zira kriz döneminde talep yapısı değişiklik gösterir. Bu sebeple liderlerin bu değişimi fırsata çevirmeleri gerekir (Pandelica & Dabu, 2010).

Lider, yönetici anlamına gelmemekte ve kriz durumunda şirketlerin yöneticiden öte, lidere daha fazla ihtiyaçları vardır. Yönetim var olanı devam ettirme ve kopyalama üstünde dururken, liderlik, uyum sağlama, yaratıcı düşünce ve atiklik üzerinde durmaktadır. Yönetici yıl sonu kâr zarar son tablosuna bakarken, lider ufka dönük hareket eder. Yönetici, denetim, politika, süreç ve yapı üstünde dururken, lider, insan ilişkileri ve güven oluşturma üstünde durur (Shelton, 1997). Şirket yöneticileri birtakım nedenlerle kriz planlarına dair olumsuz tutum sergileyebilmektedirler. Bazen bir şeylerin yanlış gitmesi gerçeğiyle karşı karşıya kalmaktan korkarlar. Bazı yöneticiler doğal karizmalarıyla kriz anında plan olmadan durdurabileceği yanlışına düşebilirler. Bazen de itibarlarının değişmeyeceği düşüncesine sahiptirler. Kriz durumunda bilgisizliğini bahane edenler de vardır. Fakat “bilmiyordum” diyen bir lider kurumu halkın nezdinde yavaş işleyen, tembel veya yetersiz bir duruma düşürür. Bir kurumun itibarı ne dar sağlam ve ne kadar uzun süre olarak bilinse de kriz durumunda müşteriler, rakip kurumlar hatta çalışanlar tarafından bile unutulabilir (Murphy,

2003, s. 36). Kriz zamanında liderlik kolaydır. Bu sebeple birçok kötü lider, var olmayan krizler üretirler. Belki de bu sebeple birtakım politikacılar da kendi baskıcı strateji ve kötü yönetimlerini göstermemek için savaşlar çıkarırlar. Fakat asıl liderlik, krizden sonra gerçekleşmektedir. Bütün zor işler lideri krizden sonra beklemektedir. Ayrıca 21.yüzyılda liderlik daha da zorlaşmıştır. Çünkü küreselleşmenin getirdiği zorluklar, medyanın yoğun etkisi gibi etmenler zorlukları arttırmaktadır. Bundan değin iyi bir lider tüm zorluklara rağmen dimdik durarak planlı ve stratejik çalışmalıdır.

5. SONUÇ

Kriz yönetiminde liderlik, organizasyonların beklenmedik ve zorlu durumlarla başa çıkabilmesi için kritik bir rol oynar. Liderler, kriz anında olayları hızla anlamlandırmalı ve bilgiye dayalı, hızlı ve doğru kararlar almalıdır. Bu, belirsizlikleri azaltır ve ekibin güvenini artırır. Açık, dürüst ve sürekli iletişim, kriz yönetiminde hayati öneme sahiptir. Liderler, ekibin endişelerini dinlemeli ve net bilgiler sağlamalıdır. Bu, moral ve motivasyonu yüksek tutar. Kriz anında kaynakları etkin bir şekilde yönetmek ve takım çalışmasını teşvik etmek önemlidir. Bu, organizasyonun krizden en az hasarla çıkmasını sağlar. Kriz yönetimi yalnızca anlık çözümler değil, ayrıca uzun vadeli stratejiler gerektirir. Liderler, organizasyonun değerlerini koruyarak ve gelecekteki krizlere hazırlıklı olmasını sağlayarak uzun vadeli bir vizyon oluşturmalıdır. Kriz liderliği, sadece kriz anında değil, krizlerin önlenmesi için de proaktif önlemler almayı gerektirir. Organizasyonlar, krizleri önceden tahmin etmeli ve önlemek için sistemler ve süreçler geliştirmelidir. Liderler, kriz dönemlerinde ekibin psikolojisini iyi yönetmeli ve onları motive etmelidir. Bu, kriz anında soğukkanlı kalmayı ve doğru kararlar almayı kolaylaştırır. Kriz liderleri, kamuoyunda olumlu bir algı oluşturmak için halkla ilişkileri yönetmeli ve organizasyonun imajını korumalıdır. Bu, kriz sonrası toparlanmayı hızlandırır. Kriz yönetiminde esneklik ve iyi planlama, başarıya ulaşmanın anahtarıdır. Uzun vadeli ve kararlı bir strateji, kriz dönemlerinde organizasyonun ayakta kalmasını sağlar. Bu unsurlar, kriz yönetiminde liderliğin temel taşlarını oluşturur ve organizasyonların kriz dönemlerini en az hasarla atlmasına yardımcı olur.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu cilt: 2*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Aslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* 18, 179-190.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aydemir, M., & Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi Cilt. 29 (1)*, 65-81.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, Z. (2002). *Değişimde Değer Yaratmak Birinci Basım*. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim 6.Baskı*. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Çöklü, E. (2000). İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*.
- Dinçer, Ö. (1998). *Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *KSBD 12 (23)*, 492-514.
- Filiz, E. (2007). *Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın.
- Filiz, E. (2007). *Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın.
- Goldsmith, B. (2001). Dealing With The Chaos of Crisis. *Women in Business* 53 (6).
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Yönetim, Krizde Check-UP Krizden Çıkış Yolları*. İstanbul: Alp Yayınları.
- Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists. *International Journal of Production Economics* 77 (3), 191-203.
- Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz “Geliyorum” Der Birinci Basım*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi . *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.

- Kazancı, M. (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler İkinci Baskı*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Murphy, S. K. (2003). Crisis Management Demystified. *University Business* 6 (2).
- Pandelica, I. A., & Dabu, B. (2010). The Response of Organizations in Crisis Conditions. *The Journal of American Academy of Business* Vol. 15(2), 151-160.
- Peltekoğlu, F. B. (1993). *Halkla İlişkilere Giriş*. İstanbul: y.y.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji Üçüncü Baskı*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Schoenberg, A. L. (2004). What is Means To Lead During a Crisis, an Exploratory Examination of Crisis Leadership. *Chapter Proposal Spring 2004*.
- Selçuk, H. (2020). Karizmatik Liderlik. E. Seyrek içinde, *21. Yüzyılda Çağdaş Liderlik Yaklaşımları* (s. 27-41). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Selçuk, H. (2024). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 994-1014.
- Shelton, K. (1997). *Sahte Liderliğin Ötesinde*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Tağraf, H., & Aslan, N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 4 (1)*, 149-160.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim* 3 (2), 16-22.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Hizmetleri.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Tezi.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Vergiliel, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi Birinci Basım*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik. *C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 1 (1).

HALKLA İLİŞKİLER İLERİ ARAŞTIRMALAR

yaz
yayınları

YAZ Yayınları

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com