

LİDERLİK VE KURUMSAL DAYANIKLILIK STRATEJİLERİ İLE KRİZE DAYANIKLI İŞLETME YÖNETİMİ

Dr. İbrahim İPEK¹

ÖZET

Günümüzün giderek belirsizleşen ve dinamikleşen iş dünyasında işletmeler, ekonomik dalgalanmalardan doğal afetlere, teknolojik dönüşümlerden küresel salgınlara kadar birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır. Bu krizler, işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit ederken, aynı zamanda yönetim anlayışlarını da yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Kriz anlarında yalnızca mevcut sorunlara müdahale etmek değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı da hazırlıklı olmak işletmeler için kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu noktada liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejileri, işletmelerin krizleri yönetme kapasitesini belirleyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Liderlik, kriz dönemlerinde örgütsel yönelimi şekillendiren, çalışanların motivasyonunu ve uyumunu sağlayan temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal dayanıklılık stratejileri ise işletmelerin risk yönetimi politikalarını, acil durum planlarını ve sürekli iyileştirme süreçlerini kapsayarak krizlere karşı hazırlıklı olmalarını ve beklenmedik gelişmelere hızlı, esnek ve etkili bir biçimde yanıt verebilmelerini sağlamaktadır.

Kurumsal dayanıklılık, yalnızca mevcut krizlerle başa çıkma kapasitesiyle sınırlı kalmayıp, gelecekteki belirsizliklere yönelik proaktif bir hazırlığı da içermektedir. Bu bağlamda, krize dayanıklı bir işletme yönetiminin inşasında liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin birlikte ele alınması büyük önem taşımaktadır. Bu derleme çalışması, liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin krize dayanıklı işletme yönetimi üzerindeki etkisini irdelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, literatürde yer alan mevcut çalışmalar ışığında konuyu farklı bir perspektiften ele alarak, kurumsal dayanıklılık ve liderlik ilişkisinin kriz yönetimi bağlamında nasıl şekillendiğine dair bütüncül bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Yönetimi, Kurumsal Dayanıklılık, Krize Dayanıklılık, Liderlik.

¹ ORCID: 0009-0004-0136-7274, dr.ibrahimipek@hotmail.com

CRISIS-RESISTANT BUSINESS MANAGEMENT WITH LEADERSHIP AND CORPORATE RESILIENCE STRATEGIES

ABSTRACT

In today's increasingly uncertain and dynamic business environment, organizations face a wide range of crises, from economic fluctuations and natural disasters to technological transformations and global pandemics. These crises not only threaten organizational sustainability but also compel businesses to reconsider their management approaches. During times of crisis, it becomes essential not only to respond to immediate challenges but also to prepare for potential uncertainties in the future. At this point, leadership and organizational resilience strategies emerge as two of the most critical factors determining an organization's capacity to manage crises. Leadership plays a fundamental role in shaping organizational direction during turbulent times, as well as in motivating and aligning employees. Organizational resilience strategies, on the other hand, encompass risk management policies, emergency response plans, and continuous improvement processes, enabling organizations to remain prepared for crises and to respond swiftly, flexibly, and effectively to unexpected events.

Organizational resilience is not limited to the ability to cope with current crises; it also involves proactive preparation for future uncertainties. In this regard, considering leadership and resilience strategies together is of great significance for building a crisis-resilient business management system. This review study aims to examine the impact of leadership and organizational resilience strategies on crisis-resilient business management. Furthermore, by drawing on existing literature, it seeks to provide a different perspective on the relationship between leadership and resilience within the context of crisis management and to offer a more holistic understanding of the subject.

Keywords: Business Management, Organizational Resilience, Crisis Resilience, Leadership.

GİRİŞ

Günümüzün tempolu ve öngörülemez iş ortamında, kriz yönetimi kavramı kuruluşların hayatta kalması ve gelişmesi için giderek daha önemli hale gelmiştir. Kriz yönetiminin önemli yönlerinden biri, bir işletmenin zorluklar ve aksamalar karşısında dirençli olmasını sağlamaktır. Bir şirketin zor zamanları ne kadar iyi atlattığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecekleri için liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejileri burada devreye girmektedir (Välíkangas, 2020, s. 738).

Bu çalışmanın amacı krize dayanıklı bir işletme yönetiminin sağlanması bakımından liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda derinlemesine bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada çeşitli ölçeklerdeki işletmelerde krize dayanıklılığın sağlanması için uygulanan liderlik biçimleri ve kurumsal dayanıklılık stratejilerine odaklanılmış ve çalışılan konu hakkında çeşitli zorluklarla karşılaşılmıştır. İlk ve en yaygın zorluk, söz konusu değişkenler olan kurumsal dayanıklılık stratejileri ve kurumsal dayanıklılığın sağlanması amaçlı uygulanan liderlik perspektifinde değerlendirilmenin yapıldığı uygun literatürün bulunması olmuştur. Bu durum araştırmanın hazırlık sürecini uzatmıştır. Ek olarak bu araştırma konuya ilişkin daha önce gerçekleştirilen nitel-nicel araştırma sonuçları ile sınırlıdır.

Krize dayanıklı bir işletme yönetiminin sağlanması açısından liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin etkisi büyük bir öneme sahiptir. Liderlik, kriz anlarında işletmenin yönünü belirleyen, karar alma süreçlerini yöneten ve çalışanları motive eden kilit bir faktördür. Kurumsal dayanıklılık stratejileri ise işletmenin krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayan ve beklenmedik durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini artıran plan ve uygulamaları içermektedir (Teo vd., 2017, s. 139). Öte yandan kurumsal dayanıklılık stratejileri, işletmenin krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayan önemli araçlardır. Bu stratejiler, işletmenin risk yönetimi politikalarını, acil durum planlarını, kriz senaryolarını ve sürekli iyileştirme süreçlerini içermektedir. Kurumsal dayanıklılık, işletmenin sadece mevcut krizle başa çıkma yeteneğini değil, aynı zamanda gelecekteki olası krizlere karşı hazırlıklı olma kapasitesini de artıran bir işleve sahiptir ve bu stratejiler, işletmenin zayıf yönlerini belirleyip bunları güçlendirmeyi, güçlü yönlerini ise daha etkin kullanmayı hedeflemektedir (Koronis & Ponis, 2018, s. 36). Bu faktörler araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca ilişkin literatür incelendiğinde değişkenlerin ilişkisini bu şekilde inceleyen bir araştırma yapılmadığı görülmüştür ve bu da çalışmanın özgün yönünü ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada geleneksel derleme yöntemi tercih edilmiştir. Derleme, bilgi toplama ve organize etme süreçlerinde uzun yıllardır kullanılan klasik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, özellikle bilimsel araştırmalarda, tarihi çalışmaların incelenmesinde ve çeşitli veri setlerinin derlenmesinde önemli bir rol oynar. Seçilen kaynaklardan veri toplama süreci, sistematik ve metodik bir şekilde gerçekleştirilir. Bu aşamada, not alma, özet çıkarma ve doğrudan alıntılar yapma gibi teknikler kullanılır. Verilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması, derleme yönteminin başarısı için kritiktir. Geleneksel derleme yöntemi, titiz ve disiplinli bir çalışma gerektirmektedir. Bu yöntemin avantajları arasında, derinlemesine bilgi sağlayabilmesi, geniş bir perspektif sunabilmesi ve güvenilir sonuçlar elde edilmesine yardımcı olması sayılabilmektedir (Özdemir, 2022, s. 29).

Bu çalışmada kullanılan geleneksel derleme metodu gereğibeli bir yıl aralığı içinde kalmayarak, dijital bilimsel arama motorlarından ve veri tabanlarından faydalanılmıştır. Çalışma geleneksel derleme metodunda hazırlandığı için tüm bölümlerde yararlanılan kaynaklar; bilimsel dergiler, kitaplar, yayımlanan tezler, uluslararası kuruluşların raporları ve sektörel yayınlar gibi çeşitli kaynaklar olarak sıralanabilmektedir. Yararlanılan kaynaklar, bu tezin bilimsel geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için titizlikle seçilmiştir.

1. LİDERLİK

Lider kavramı, insanların bir arada yaşaması sonucunda toplumsal gruplara liderlik etme ihtiyacından doğan bir kavramdır. Lider, bir örgütte veya insanlar arasında çeşitli sorunları çözme gücüne sahip olan, örgüt kültürünü oluşturan, yönlendiren ve bazen de değiştiren, insanları bir amaç etrafında toplayan, insanları içsel motivasyonları ve kişisel özellikleri nedeniyle etkileyen kişidir. Başka bir tanımla lider; bireylerin ihtiyaç ve arzularını yönlendiren, aydınlatan, öğreten ve dikkate alan bir imaj yaratma becerisiyle insanların düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen bir kişidir (Riggio & Newstead, 2023, s. 205). Tanımlardan da anlaşılabilir gibi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında yöneticiler çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişimler, rekabetin artması ve şirketlerde insan unsurunun ortaya çıkması nedeniyle yönetim kavramı daha da önem kazanmıştır. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri alanında oldukça önemli bir kavram olup, özellikle 21. yüzyılda dünyada başlayan değişim ve gelişime paralel olarak üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Liderlik, esasında liderin yönettiği bir süreçtir (Akyüz, 2018, s. 48).

Literatüre bakıldığında liderliğin geniş çapta çalışıldığı ve bilim adamlarının liderliği farklı şekillerde tanımladığı görülmektedir. Değişimin ve gelişimin hızla görülebildiği organizasyonlarda; yönetim felsefesi, yönetim tarzı, otorite tarzı, yöneticilerin işe ve bireye karşı tutumu önemli bir yer tutar (Aksu, 2009, s. 2438). Bu tür örgütlerin başarısı, örgüt liderlerinin davranışlarından etkilenebilir. Liderliğin amacı, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmaya ve ortak hedef ve değerleri sağlamaya yönlendirmektir. Aksi takdirde ortak görüşleri paylaşmayan örgüt üyeleriyle örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak zor olabilmektedir. Liderlik, şirketlerin başarısına katkıda bulunan ve şirketin organizasyon kültürünü etkileyen önemli bir faktördür. Bir şirketin organizasyonel performansı, işletmenin çeşitli düzeylerinde yöneticilerin performansını ifade etmektedir (James & Wooten, 2011, s. 62).

2. KURUMSAL DAYANIKLILIK STRATEJİLERİ

Kriz ya da stresli durumlarda orijinal forma dönebilme ya da daha uygun bir forma geçebilme yeteneği “direnç” kelimesiyle ifade edilmektedir. İngilizce “Resilience” kelimesinin kökeni “resilire” kelimesinden gelir ve Latince yükselme, sıçrama veya canlanma, geri çekilme anlamına gelen kelimeye karşılık gelir. Bazı kaynaklarda dayanıklılık “dayanıklılık” olarak kullanılmaktadır; esneklik, iyileşme ve önceki halinize geri dönme anlamına gelir. “Rezilyans” zor durumlardan güçlenerek çıkabilmeyi, özgüveni ve yenilenme yeteneğini ifade eden bir kavramdır (Kuruç, 2023, s. 34).

Pek çok bilimsel alanda kullanılan dayanıklılık, ilk olarak psikoloji alanında literatüre girmiş, daha sonra ekoloji ve mühendislik, biyoloji, yönetim ve diğer bilim alanlarında kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu terimin en sık kullanıldığı alanlar; pozitif psikoloji, tasarım ve ekolojik sistemler. Psikoloji ve diğer disiplinlerde farklı zamanlarda kullanılmaya başlanmış olsa da dayanıklılık kavramı 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel boyutta da kullanılmaya başlanmıştır (Bodolica vd., 2018, s. 7). Her ne kadar terim farklı bölümlerde farklı anlamlara sahip olsa da çevresel değişimlere maruz kalan bir cismin rahatsız edilme ve rahatsız edilme sonrasında kaldığı yerden devam edebilme yeteneği olarak kullanılmaktadır. Dayanıklılık, bağlamı itibarıyla farklı disiplinlerde tanımlansa da dayanıklılık, iyileşme, hayatta kalma ve gelişme kavramlarıyla ayrılmaktadır (Rampling, 2020, s. 123). Yönetim literatüründe ise dayanıklılık terimi esas olarak acil durum ve afet yönetimi çalışmalarında kullanılmaktadır (Florez-Jimenez vd., 2024, s. 19).

Dış çevrenin belirsizliği arttıkça dayanıklılık, kuruluşların devamlılığını, sürdürülebilirliğini ve gelecekteki başarısını sağlamak için önemli bir kavram olarak stratejik yönetim literatüründe ortaya çıkmıştır. Terimin önemi giderek artmasına rağmen birçok farklı disiplinde kullanılması ve birçok benzer kavramla ilişkilendirilmesi nedeniyle ortak bir Türkçe karşılığı bulunamamıştır. İngilizcede kullanılmaya başlandığı ilk dönemde kavram hayatta kalma odaklı iken daha sonraki dönemlerde stratejik açıdan sürdürülebilirlik boyutunu da kapsamaya başlamıştır. Bu çalışma kapsamında kurumun esnekliği ve dayanıklılığı anlamına gelen “Örgütsel Dayanıklılık” yerine “Kurumsal Dayanıklılık” terimi kullanılmıştır (Marwa, 2012, s. 25). Beklenmedik iç ve dış olaylara karşı hayatta kalma, direnme ve toparlanma becerisine dayanıklılık denir. Günümüz iş dünyasında hızla değişen iş koşullarında rekabet her geçen gün yoğunlaşmakta, bu da kuruluşları etkileyen kriz ve felaketlerin sayısını artırmaktadır. Bu bağlamda esneklik kavramı kurumların ilgi odağı haline gelmiştir (Maklachkova vd., 2022, s. 3).

Kurumsal dayanıklılık kavramı çerçevesinde bakıldığında bazı kuruluşların kurumun operasyonlarını etkileyebilecek olayları yönetmede başarılı olduğunu, bazılarının ise bu konuda pek başarılı olmadığı görülmektedir. Bu kurumların zorluklarla başa çıkmalarını ve uyum sağlamalarını sağlayan faktörler üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Hamann vd., 2020, s. 842). Örgütsel dayanıklılık, kuruluşların iç ve dış çevredeki ani ve kademeli değişikliklerden kaynaklanan tehditleri ve fırsatları tahmin etmelerini ve bunlara yanıt vermelerini sağlar. Kurumların faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için kurumu daha sürdürülebilir, esnek ve sürdürülebilir kılan, değişiklikleri kabul eden, belirsizliğe hazırlıklı olan ve olumsuz durumlarda faaliyetlerini sürdüren, dolayısıyla şirketin değerini artıran ilkeler benimsenmiştir. Kurumsal dayanıklılık, kuruluşların normal iş faaliyetlerinin yanı sıra öğrenmesini, ilerlemesini ve gelişmesini sağlayan bütünsel bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Kısacası bir organizasyonun rekabet gücünü artıracak yapıcı bir mekanizma olabilir (Heredia vd., 2022, s. 4).

Artan belirsizlik, dayanıklılık kavramının kuruluşların hayatta kalması için ne kadar önemli olduğunun altını çizer. Sürdürülebilir başarı, kuruluşların hem iyi hem de kötü koşullarda faaliyet gösterebilmesini gerektirir. Dayanıklılık, kuruluşların bu yeteneği geliştirmesindeki en önemli faktörlerden biridir.

Şirketlerin esnekliği ve olası değişimlerle yüzleşmesi giderek daha önemli hale gelmiştir. Günümüzde örgütler oldukça karmaşık bir ortamda hayatta kalmaya çalışmaktadır. Finansal krizler, siyasi istikrarsızlıklar ve diğer belirsizlikler birçok soruna neden olur. Aynı olumsuz çevresel koşulları yaşayan kuruluşlar, hangi faktörlerin örgütsel hayatta kalmayı sağladığı ve kriz zamanlarında hangi faktörlerin iyileştiği farklı şekilde gelişebilmektedir (Kennedy vd., 2023, s. 2569). Çünkü kuruluşlar ekonomik ve sosyal ölçekte sürekli olarak risk deneyimleri yaşamaktadır; örgütlerin çevrelerindeki belirsizliği ortadan kaldırabilmeleri ve böyle bir ortamda rekabetçi kalabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Ayrıca Kantur ve Say'ın (2012, s. 770) belirttiği gibi rekabet, müşteri talepleri ve karmaşık ortamlar gibi dinamik iş ortamları, kuruluşları bu riskli durumlara karşı daha savunmasız ve savunmasız hale getirebilir. Bu nedenle organizasyonların dinamik koşullara cevap verebilmek için esnek ve uyarlanabilir olmaları gerekmektedir, bu da organizasyonel esneklik kavramına yol açmaktadır. Dayanıklılık, öngörülemeyen ve dinamik bir ortamda örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmesi için gerekli olan bir kavram olarak birçok araştırmacı tarafından tartışılan bir kavram haline gelmiştir (Kuzgun & Gözükara, 2023, s. 419).

3. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Krizler dünyanın bir gerçeğidir ve kaçınılmazdır. İster ulusal ister uluslararası sınırları aşsınlar, olumsuzlukları da beraberinde getirir. Şirketlerin krizlerden uzak durmaya, krizi en az hasarla atlarmaya, hatta bunu fırsata çevirmeye çalışmaları gerekmektedir. Krizi hafife alan şirketler için sonuçları acı olabilir ve daha sonraki aşamada varlık mücadelesine dönüşebilir. Özellikle sınır ötesi krizlerde kurum, kuruluş, kuruluş ve şirketler bulunmakta ve en çok zararı küçük ve orta ölçekli işletmeler yaşamaktadır (Okumuş, 2003, s. 2).

Bütçesi ve sermayesi sınırlı olan şirketler, krizi tespit etmekte geç kalabilmektedir. Başlangıçta sermayesi olmayan ve devletten gerekli mali desteği alamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük bir şok yaşar. Ancak doğru strateji ve kriz yönetimi ile bunların süresi sanılanın aksine büyük şirketlere göre daha uzun olabilir. Dünyadaki hemen hemen tüm ülkelerin ekonomisinin omurgasını oluşturan ve üretimden istihdama kadar geniş bir faaliyet yelpazesine sahip irili ufaklı şirketler bulunmaktadır. Tüketiciler kriz sırasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal varlıklarının bir kısmını satın almaya çalışırlar. Ancak kriz döneminde tüketici davranışlarındaki değişiklikler nedeniyle tüketicilerin finansal kaygılar yaşaması ve düşük gelir nedeniyle tüketimlerini sınırlamaları KOBİ'leri derinden etkilemektedir (Kaya, 2009, s. 28).

Krizlerin sınırı yoktur. Her zaman, her yerde, her organizasyonda gerçekleşebilir. Kriz durumlarının aniden ortaya çıkması ve yarattığı domino nedeniyle hiçbir organizasyonda ortaya çıkması mümkün değildir. Krizdeki örgütleri karşılaştıran ve onları krizin kaynağı olarak adlandıran faktörler örgütün iç ve dış çevresinden gelmekte, iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi de krize zemin hazırlamaktadır.

Hızlı çevresel değişimler, örgütsel bilgi kaynaklarının yetersizliği, güncel bilgi eksikliği, gereksiz bilgi, yetersiz iletişim ve koordinasyon, planlama eksikliği, farklı değer sistemlerinin varlığı ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar örgütlerde krizlere neden olmaktadır (Pearson & Mitroff, 2019, s. 191). Parsons'a (1996, s. 27) göre üç tür kriz vardır ve bunlar:

1. Ani krizler: Ortaya çıktığında çok az uyarı veren veya hiç uyarı vermeyen krizlerdir.
2. Beklenen krizler: Aşamalı olarak gerçekleşir ve öngörülebilir değildir.
3. Uzun süreli krizler: Bunlar haftalar, aylar hatta yıllar süren krizlerdir.

Koçel'e göre kriz yönetimi, kriz olarak tanımlanan bir durumu ortadan kaldırmaya yönelik planlı, sistematik ve akılcı faaliyetler bütünüdür(1993, s. 57). Kriz yönetimiye kararların sistematik bir şekilde alınmasına, bu kararları uygulayacak ekibin oluşturulmasına ve uygulama sonuçlarına hızlı bir şekilde ulaşılmasına olanak tanır. Bu nedenle her organizasyonda kriz yönetim ekipleri oluşturulmalıdır. Acil durum yönetim ekibi çok büyük olmayan ve acil durumlarda bilgisi kullanılabilecek kişilerden oluşmalıdır. Acil durum yönetimi ekibinin acil durum yönetiminde başarılı olabilmesi için etkili bir liderliğe ihtiyacı olduğu söylenebilir. Liderler sanki bir krizle karşılaşmamış gibi davranmamalı. Örgütsel bir krizin gerçek olasılığının farkında olmalı ve buna hazırlıklı olmalıdırlar (Murat & Mısırlı, 2005, s. 6). Yöneticiler krizin insani boyutunu da dikkate alarak krizin tekrarlanma olasılığını azaltmaya, krizin süresini kısaltmaya, krizin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışabilirler. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belirli bir pozisyonun özelliği, bazen de bir davranış olarak ortaya çıkar. Lider, mutlaka grup üyeleriyle birlikte. İlişkilerini yönetir. Liderlik, lider ile grup arasındaki iletişim sürecidir (Asunakutlu & Safran, 2004, s. 52). Bir liderin temel özellikleri ortak bir hedefe ulaşmak, bir ekip oluşturmak, sürdürmek ve motivasyon yoluyla geliştirmektir. Yönetime olan ilgiden dolayı hemen hemen her sorun durumuna uygun bir yönetim teorisinin sunulduğu söylenebilmektedir. Vizyon sahibi liderlerin kriz durumlarında başarılı sonuçlara ulaşabilecekleri de ayrıca bildirilmektedir. Hızlı sosyo-ekonomik ve sosyal değişimler sonucunda okulların da çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu krizlerden en az hasarla çıkabilmek veya krizleri kuruluşun lehine çevirebilmek için yöneticilerin de vizyon sahibi liderler olmaları gerektiği düşünülebilir (Meiste & Jakstiene, 2015, s. 50).

4. İŞLETMELERDE KRİZE DAYANIKLILIK

İşletmelerde krize dayanıklılık, kuruluşların beklenmedik olaylara ve zorluklara karşı hazırlıklı olması ve bu durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesi yeteneğini ifade eder. Krizler, ekonomik dalgalanmalar, doğal afetler, teknolojik değişiklikler, salgın hastalıklar veya piyasa koşullarındaki ani değişimler gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Bu tür zorluklarla başa çıkabilen işletmeler, sürdürülebilirliklerini koruyabilir ve uzun vadede başarılarını devam ettirebilmektedir (Bhattacharya vd., 2021, s. 3423).

İşletmelerin krize dayanıklılıklarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gereklidir. İlk olarak, risk yönetimi planları oluşturmak büyük önem taşır. Bu planlar, potansiyel risklerin belirlenmesi, bu risklerin etkilerinin değerlendirilmesi ve risklere karşı alınacak önlemlerin planlanmasını içerir. Risk yönetimi planları, kriz anında işletmenin nasıl hareket edeceğini önceden belirleyerek belirsizliği azaltır ve daha hızlı tepki verilmesini sağlar (Giancotti & Mauro, 2020, s. 326). İşletmelerde güçlü bir kriz yönetimi ekibinin oluşturulması da önemlidir. Bu ekip, kriz durumlarında hızlı ve etkili kararlar alabilecek, iletişimi koordine edebilecek ve kaynakları yönlendirebilecek kişilerden oluşmalıdır. Ayrıca, kriz yönetimi ekibinin düzenli olarak eğitim alması ve kriz senaryoları üzerinde tatbikatlar yapması, kriz anında daha hazırlıklı olmalarını sağlar.

Finansal dayanıklılık da krize karşı önemli bir unsurdur. İşletmelerin acil durumlarda kullanabilecekleri bir finansal yedek veya acil durum fonu bulundurmaları, kriz dönemlerinde likidite sorunlarını önleyebilir. Ayrıca, çeşitli gelir kaynaklarına sahip olmak ve müşteri tabanını çeşitlendirmek, finansal riskleri azaltarak işletmenin krizlere karşı daha dirençli olmasını sağlamaktadır (Hidayat vd., 2021, s. 10). Teknolojik altyapının güçlü olması da işletmelerin krize dayanıklılığını artırmaktadır. Dijital dönüşüm ve teknoloji yatırımları, uzaktan çalışma ve dijital iş süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine olanak tanır. Özellikle pandemi döneminde, dijital altyapıya sahip olan işletmelerin daha hızlı adapte olabildiği ve iş sürekliliğini koruyabildiği gözlemlenmiştir.

Kriz yönetimi için önemli görülen bir diğer husus iletişim stratejileridir (Pokromovica vd., 2022, s. 123). Şeffaf ve açık iletişim, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların kriz durumunda işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Kriz anında doğru bilgi akışının sağlanması, yanlış anlamaların ve panik durumlarının önüne geçer. Son olarak, esneklik ve adaptasyon yeteneği, işletmelerin krizlere karşı dayanıklılığını artıran bir diğer önemli faktördür. İşletmelerin, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme kabiliyeti, kriz dönemlerinde rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle, yenilikçi düşünceyi teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve sürekli iyileştirme kültürünü benimsemek, işletmelerin esnekliğini artırmaktadır (Markman & Venzin, 2014, s. 1104; Aslantas, 2024, s. 293)

Krize dayanıklı işletme yönetimi kavramı, son yıllarda dünya çapında kuruluşların karşılaştığı krizlerin sıklığının ve yoğunluğunun artması nedeniyle önem kazanmıştır. Ekonomik krizlerden doğal afetler ve salgın hastalıklara kadar şirketler, krizleri yönetebilme yetenekleri açısından sürekli olarak test edilmektedir. Öngörülemeyen olaylara etkili bir şekilde yanıt verilmesi gerekmektedir. İş sürekliliğini ve uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak için dirençli liderliğe ve stratejik planlamaya duyulan ihtiyaç küreselleşme sonrası oldukça önemli bir konuma gelmiştir (Dahles, 2017, s. 150; Aslantas, 2024, s. 5)

Günümüzün dinamik ve öngörülemeyen iş ortamında, kuruluşların krizler karşısında uyum sağlama ve gelişme yeteneği, başarı için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Liderlik, şirketleri zorlu zamanlarda yönlendirmede önemli bir rol oynarken kurumsal dayanıklılık stratejileri, işletmelerin çeşitli aksaklıklara dayanmasına yardımcı olmaktadır. Bu iki unsurun (liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejileri) entegrasyonu, krize dayanıklı iş yönetimi sağlamak için gereklidir (Ghaderi vd., 2022, s. 4). Linnenluecke'ye (2017, s. 12) göre etkin liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin krize dayanıklı işletme yönetimi üzerindeki etkisi incelendiğinde; bu unsurlara öncelik veren kuruluşların, çalkantılı zamanlarda daha iyi ilerleme, riskleri azaltma ve büyüme fırsatlarını yakalama konusunda daha donanımlı olduklarına yer verildiği görülmektedir. Şirketler, inovasyon, iş birliği ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek, zorluklar karşısında bile sürdürülebilir başarı için sağlam bir temel oluşturabilmektedir. Krizler sırasında netlik, empati ve dürüstlikle liderlik etme yeteneği, paydaşlar arasında güven ve sadakat uyandırmakta; esnek stratejiler ise işletmelerin aksaklıklardan kurtulmasına ve hızla değişen bir ortamda başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Nizamidou & Vouzas, 2021, s. 406).

Etkin liderlik kriz zamanlarında çok önemlidir, çünkü kuruluşun zorluklara nasıl tepki vereceğine dair tonu belirler ve çalışanlara belirsizlik karşısında rehberlik etmektedir. Krizler sırasında sakin, kararlı ve empatik kalabilen liderler, ekiplerine güven ve itimat aşılayabilir, istikrar ve birlik duygusunu teşvik edebilir. Ayrıca zor kararları hızlı ve etkili bir şekilde alarak işletmenin uyum sağlamasına ve zorluklardan daha verimli bir şekilde kurtulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca kurumsal dayanıklılık stratejilerine öncelik veren liderler, kuruluşlarının çeşitli krizlere dayanabilecek güçlü bir temel oluşturmayı başarmaktadırlar (Williams & Vorley, 2017, s. 31). Bu stratejiler, sağlam risk yönetimi süreçlerine yatırım yapmayı, açık iletişim kanalları oluşturmayı, uyum ve yenilikçilik kültürünü teşvik etmeyi ve kilit paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmayı içermektedir. Şirketler potansiyel zorluklara proaktif bir şekilde hazırlanarak ve yanıtlarında çevik kalarak krizlerin etkisini azaltarak diğer taraftan da daha güçlü çıkabilmektedirler.

Schulze ve Bövers (2022, s. 111) çalışmasında şirketi çalkantılı zamanlarda yönlendirebilecek güçlü bir liderlik ekibine sahip olmanın önemini vurgulamaktadır. Büyük şirketlerin, acımasız gerçeklerle yüzleşebilen, zor kararlar alabilen ve zorluklar karşısında bile ekiplerini ortak bir vizyon etrafında toplayabilen liderleri olduğu savunulmaktadır.

Kurumsal dayanıklılık alanında önemli bir isim olan McGrath'ın araştırması, şirketlerin hızla değişen ortamlara nasıl uyum sağlayabilecekleri ve gelişebilecekleri üzerine odaklanmaktadır ve çevikliğin, deneyimlemenin ve sürekli öğrenmenin öneminden söz etmektedir. Dayanıklı kuruluşların, ortaya çıkan tehditleri ve fırsatları hızlı bir şekilde tanımlayıp bunlara yanıt verebilen ve bunları kendi avantajlarına kullanabilen kuruluşlar olduğu da savunulmaktadır (McGrath & Euchner, 2020, s. 15).

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin krize dayanıklı işletme yönetimi üzerindeki etkisi hem olumlu hem de olumsuz olabileceği de fark edilmektedir. Bir yandan etkili liderlik ve proaktif dayanıklılık önlemleri, şirketlerin riskleri öngörmesine ve azaltmasına, paydaşların güvenini korumasına ve krizlerden daha güçlü çıkmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, etkisiz liderlik ve dayanıklılık planlamasının eksikliği, zayıf karar almaya, iç karışıklığa, itibar kaybına ve mali kayıplara yol açabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Mafimisebi vd., 2023, s. 2). Pozitif perspektiften yaklaşıldığında ise liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejileri, kuruluşların dayanıklılık oluşturmalarını, yenilikçiliği teşvik etmesini ve zorluklar karşısında büyümeyi teşvik etmesini sağlayabilmektedir. Daha önce de söz edildiği üzere şirketler güven, şeffaflık ve iş birliği kültürünü teşvik ederek sürdürülebilir başarı ve uzun vadeli dayanıklılık için güçlü bir temel oluştururlar (Calabrò vd., 2021, s. 6). İlaveten, olumsuz bir bakış açısıyla bakıldığında, etkisiz liderlik ve dirençlilik stratejilerinin eksikliği, kuruluşları daha büyük risklere, zayıf noktalara ve aksaklıklara maruz bırakabilir, bu da itibarın zedelenmesine, mali kayıplara ve olası iş başarısızlıklarına yol açabilmektedir. Kuruluşların, giderek belirsizleşen bir dünyada hayatta kalmalarını ve refahlarını garanti altına almak için liderlik gelişimine, kriz hazırlığına ve dayanıklılık oluşturma girişimlerine proaktif bir şekilde yatırım yapmaları çok önemlidir (Pedersen vd., 2020, s. 316).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz dönemlerinde liderlik, işletmenin geleceği açısından kritiktir. Etkili liderler, belirsizlik ve kaos anlarında sakin ve kararlı bir duruş sergilemektedirler. Kriz anında hızlı ve doğru kararlar almak, durumu objektif bir şekilde değerlendirmek ve stratejik bir vizyon ortaya koymak, liderlerin en önemli görevleri arasındadır. Güçlü bir liderlik, çalışanların güvenini ve moralini yüksek tutar, kriz süresince birlik ve beraberliği sağlar ve ayrıca, liderlerin iletişim becerileri de son derece önemlidir. Şeffaf ve açık iletişim, çalışanların ve diğer paydaşların kriz durumunda bilgi sahibi olmasını ve paniğe kapılmamasını da sağlamaktadır.

Liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejileri birbiriyle iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan unsurlardır. Liderlerin vizyonu ve stratejik düşünme yetenekleri, kurumsal dayanıklılık stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasına olanak vermektedir. Aynı zamanda, kurumsal dayanıklılık stratejileri, liderlerin kriz dönemlerinde daha etkili olabilmesi için gerekli altyapıyı ve kaynakları genellikle liderler tarafından karşılanmaktadır. Bu stratejiler, işletmenin operasyonel süreçlerini optimize eder, teknolojik altyapıyı güçlendirir ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarını içerir.

Sonuç olarak, krize dayanıklı bir işletme yönetiminin sağlanmasında liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinin etkisi büyüktür. Güçlü ve etkili liderlik, kriz anlarında işletmenin yönünü belirlerken, kurumsal dayanıklılık stratejileri işletmenin krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve bu durumlarla başa çıkabilme kapasitesini artırmaktadır. Bu iki unsurun birleşimi, işletmelerin kriz dönemlerinde ayakta kalmasını ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen literatür taraması ışığında elde edilen veriler ışığında aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur:

- Kriz dönemlerinde çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların güvenliğini korumak için liderlerin şeffaf ve açık bir iletişim stratejisi benimsemeleri önemlidir.
- Liderlerin, kriz dönemlerinde çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı olmaları gerekir.
- Kriz anında hızlı ve etkili bir şekilde hareket edebilmek için detaylı acil durum planları oluşturulmalıdır.
- Teknolojik altyapının güçlendirilmesi, kriz dönemlerinde iş sürekliliğini korumak için kritiktir. Örneğin uzaktan çalışma imkanları ve dijital iş süreçleri, işletmelerin esneklik kazanmasını sağlamaktadır.
- Kriz anlarında liderlerin, durumu objektif bir şekilde değerlendirip stratejik çözümler üretebilmeleri gerekir. Bu süreçte esneklik ve adaptasyon yeteneği kritik rol oynar.
- Diğer işletmeler, tedarikçiler ve endüstri uzmanlarıyla iş birliği yapmak, bilgi paylaşımı ve destek sağlama açısından önemlidir. Kriz dönemlerinde güçlü iş birlikleri, işletmenin dayanıklılığını artırır.
- İşletmenin karşılaşılabileceği potansiyel risklerin belirlenmesi ve bu risklere karşı alınacak önlemlerin planlanması gerekir. Risk yönetimi planları, kriz anında işletmenin daha hazırlıklı olmasını sağlar.
- Acil durumlar için finansal yedekler bulundurmak ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmek, işletmenin kriz dönemlerinde likidite sorunları yaşamamasının önüne geçebilmektedir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve kriz yönetimi konularında eğitimler vermek, işletmenin krizlere karşı hazırlıklı olmasına imkan vermektedir. Eğitim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak, kriz anında daha etkili olmalarına yardımcı olur.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Aslantas, M. (2024). The Effect of Talent Management Strategies on Work Engagement in the Finance Sector: A Study on Bank Employees. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 290-317
- Aslantas, M. (2024). Analysis of The Effect of Talent Management On Employees' Intent To Leave. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 9(1), 1-30.
- Bhattacharya, A., Zutshi, A., & Bavik, A. (2021). Building resilience for food service businesses in times of crisis: a Four-F action plan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3400-3441.
- Bodolica, V., Spraggon, M., & Shahid, A. (2018). Strategic adaptation to environmental jolts: an analysis of corporate resilience in the property development sector in Dubai. *Middle East Journal of Management*, 5(1), 1-20.
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442.
- Dahles, H. (2017). The sustainability of small business resilience: The local tourism industry of Yogyakarta, Indonesia a decade after the crisis. In *Tourism, Resilience and Sustainability* (pp. 149-163). Routledge.
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*, 1-38.
- Ghaderi, Z., Aslani, E., Beal, L., Dehghan Pour Farashah, M., & Ghasemi, M. (2022). Crisis-resilience of small-scale tourism businesses in the pandemic era: the case of Yazd World Heritage Site, Iran. *Tourism Recreation Research*, 1-7.
- Giancotti, M., & Mauro, M. (2020). Building and improving the resilience of enterprises in a time of crisis: from a systematic scoping review to a new conceptual framework. *Economia Aziendale Online*, 11(3), 307-339.
- Hamann, R., Makaula, L., Ziervogel, G., Shearing, C., & Zhang, A. (2020). Strategic responses to grand challenges: Why and how corporations build community resilience. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 835-853.
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New strategies to explain organizational resilience on the firms: A cross-countries configurations Approach. *Sustainability*, 14(3), 1612.
- Hidayat, M., Latief, F., Widiawati, A., Asbara, N. W., & Zaeni, N. (2021). Factors supporting business and its distribution to business resilience in new normal era. *Journal of Distribution Science*, 19(11), 5-15.

- James, E. H., & Wooten, L. P. (2011). Crisis leadership and why it matters. *The European Financial Review*, 61, 60-64.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of management & organization*, 18(6), 762-773.
- Kaya, S. (2009). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Kennedy, S., Fuchs, M., van Ingen, W., & Schoenmaker, D. (2023). A resilience approach to corporate biodiversity impact measurement. *Business Strategy and the Environment*, 32(5), 2567-2582.
- Koçel, T. (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*.
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.
- Kuruç, Ö. (2023). *Inovatif Örgüt Kültürü ve Kurumsal Dayanıklılık/rezilyans İlişkisinin Ölçülmesi nde Cevresel Türbülansın Önemi ne Yöneli k Bi r Araştırma* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kuzgun, Ş., & Gözükar, E. (2023). Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, Yeşil Yenilik, Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkiler: ISO 500 Uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 399-432.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19(1), 4-30.
- Mafimisebi, O. P., Obembe, D., & Ogunsade, A. I. (2023). Planned, improvised or resilience: Small business owner-managers' perception and response to crises in crisis-prone environments. *Journal of General Management*, 03063070231159568.
- Maklachkova, V. V., Shvedov, A. V., & Alyev, S. (2022, March). Analysis of Resilience Indicators in Corporate Networks and Possible Ways to Improve It. In *2022 Systems of Signals Generating and Processing in the Field of on Board Communications* (pp. 1-5). IEEE.
- Markman, G. M., & Venzin, M. (2014). Resilience: Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not. *International Business Review*, 23(6), 1096-1107.
- Marwa, S. (2012). The criticality of quality management in building corporate resilience. *Quality Management and Practices*, 31.
- McGrath, R., & Euchner, J. (2020). Seeing around corners: An interview with Rita McGrath. *Research-Technology Management*, 63(1), 12-17.
- Meiste, R., & Jakstiene, S. (2015). Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Oeconomia Copernicana*, 6(4), 49-58.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2021). HR professionals cultivating resilience and crisis awareness toward a business excellence environment. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 399-415.

- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Özdemir, M. (2022). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Aile Hekimliği Literatürü ve Akademik Süreç Yönetimi*. 1. Baskı, 27-30.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career development international*, 1(5), 26-28.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. In *Risk management* (pp. 185-196). Routledge.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314-322.
- Pokromovica, I., Lace, N., & Oganisjana, K. (2022). Business Resilience to Crisis: The Latvian Case. In *Proceedings of the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2022)* (Vol. 1, pp. 121-126).
- Ramplung, P. N. (2020). Corporate Resilience—A Literature Review. *Download unter*.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201-224.
- Schulze, M., & Bövers, J. (2022). Family Business Resilience: The Importance of Owner-Manager's Relational Resilience in Crisis Response Strategies. *European Journal of Family Business*, 12(2), 100-123.
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147.
- Välikangas, L. (2020). Leadership that generates resilience: an introduction to second resilience forum. *Management and Organization Review*, 16(4), 737-739.
- Williams, N., & Vorley, T. (2017). The resilience of entrepreneurs and small businesses in the depths of a recessionary crisis. In *Creating Resilient Economies* (pp. 28-40). Edward Elgar Publishing.