

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN
İNCELENMESİ: ÇOK ULUSLU BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Ali GULİYEV

Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR - 2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kriz Yönetiminin İşletmeler Açısından İncelenmesi: Çok Uluslu Bir İşletme Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2020

Ali GULİYEV

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kriz Yönetiminin İşletmeler Açısından İncelenmesi: Çok Uluslu Bir İşletme
Örneği

Ali GULİYEV
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Her işletmenin, herhangi bir krizle karşı karşıya kalınması durumunda vereceği çeşitli tepkiler ve çıkaracağı dersler bulunmaktadır. Bununla beraber, çok uluslu işletmelerin yapıları gereği farklı hazırlık seviyesinde oldukları gerçeği, olası yıkıcı etkiler ve krize hazırlıklı olmanın sağlayabileceği faydalar göz önüne alındığında, kriz yönetimi konusunda da farklı yaklaşımlarının olabileceği düşüncesiyle bugüne dek öğrenilenlerin sorgulanması önem kazanmaktadır. Nitekim, kriz durumlarında bazı liderler, dış kaynaklardan yeterince bilgi alındığını ve içeride ekstra bir şey yapmaya gerek olmadığını düşünebilmektedirler. Ancak, gerçekler ve olası etkiler hakkında zamanında ve kaliteli bir iletişim sağlamanın değeri her zaman önemini korumaktadır. Kriz durumlarında ortaya çıkan sorunların yalnız yönetici merkezli değil, her bir çalışanı da kapsayacak şekilde çözüm odaklı stratejilerle çözülmesi sağlanmalıdır.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında kriz ve kriz yönetimi konusu detaylı olarak incelenmiş, krize maruz kalma açısından daha fazla risk etmeniyle karşılaşıldığı düşünülen çok uluslu bir işletmede konuyla ilgili bir araştırma yürütülmüştür. Çok uluslu işletmenin tepe yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, işletmenin kriz ve kriz yönetimine ilişkin yaklaşımı incelenmiştir.

Ayrıca araştırma sürecine denk gelmesi itibarıyla, görüşme yapılan işletme yöneticisine COVID-19 pandemisine ilişkin sorular da yöneltilmiş, çok

uluslu bir işletmenin küresel bir salgına yönelik kriz durumunda neler yaşadığı ve kriz yönetimine dair neler yaptığı da ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, kriz yönetiminde, işletmenin üst yönetim kontrol mekanizmalı olduğu ve olası kriz durumlarında müdahale ederek krizi sonlandırmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Teknolojik imkanların kolaylaştırıcı iletişim sunmasının ise çok uluslu işletmelerin yönetiminde ve kriz müdahalelerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Çok Uluslu İşletme



ABSTRACT
Master Thesis
Investigation of Crisis Management in Business: A Case Study of a
Multinational Company
Ali GULİYEV

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

Each business has various reactions and lessons to be learned in case of a crisis. Nevertheless, given the fact that multinational companies are at different levels of preparedness due to their structure, possible destructive effects and the benefits of being prepared for the crisis, it is important to question what has been learned so far in crisis management. Indeed, in crisis situations, some leaders may think that enough information is received from external sources and there is no need to do anything extra inside.

However, it is always important to provide timely and quality communication about facts and possible effects. It should be ensured that the problems that arise in crisis situations are resolved not only by the manager oriented, but also by solution-oriented strategies to cover each employee. In this context, the issue of crisis and crisis management has been examined in detail, and a research has been carried out in a multinational company, which is thought to encounter more risk factors in terms of exposure to the crisis. In the research carried out by using semi-structured interview technique with the top manager of the multinational company, the approach of the company regarding crisis and crisis management was examined.

In addition, coinciding with the research process, questions about the COVID-19 pandemic were asked to the top manager interviewed, and what a multinational company has experienced in the event of a global epidemic and what it did about crisis management were also discussed. As a result of the

research, it has been revealed that in crisis management, the company has a top management control mechanism and prefers to end the crisis by intervening in possible crisis situations. It is seen that technological facilities providing facilitative communication are very effective in management of multinational companies and crisis interventions.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Multinational Company.



**KRİZ YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ÇOK
ULUSLU BİR İŞLETME ÖRNEĞİ
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ VE KRİZ SÜRECİ**

1.1. KRİZİN TANIMLANMASI	2
1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ	3
1.3. KRİZ KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI	4
1.3.1. Kriz ve Problem	4
1.3.2. Kriz ve Çatışma	5
1.3.3. Kriz ve Teknik Arıza	5
1.3.4. Kriz ve Felaket	5
1.3.5. Kriz ve Acil Durum	6
1.3.6. Kriz ve Kaos	6
1.4. KRİZİN NEDENLERİ	7
1.4.1. Dış Çevre Faktörleri	8
1.4.1.1. Doğal Faktörler	8
1.4.1.2. Ekonomik Faktörler	8
1.4.1.3. Politik ve Yasal Faktörler	9

1.4.1.4. Toplumsal Yapı	9
1.4.1.5. Teknolojik Faktörler	10
1.4.1.6. Psikolojik Faktörler	10
1.4.2. İç Çevre Faktörleri	11
1.4.2.1. Tepe Yöneticiler ile İlgili Sorunlar	11
1.4.2.2. İşletmenin Yaşam Evresi	12
1.4.2.3. Örgütsel Sorunlar	13
1.5. KRİZ TÜRLERİ	14
1.5.1. Doğal Afetler	14
1.5.2. Çatışma Krizi	14
1.5.3. Teknolojik Kriz	15
1.5.4. Söylentiler	15
1.5.5. İşyerinde Şiddet	15
1.6. KRİZ SÜRECİ	17
1.7. KRİZ SÜRECİNİN SONUÇLARI	22
1.7.1. Krizin Olumlu Sonuçları	23
1.7.2. Krizin Olumsuz Sonuçları	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI	26
2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	27
2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI	28
2.4. KRİZ YÖNETİMİ TÜRLERİ	29
2.5. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ	29
2.5.1. Kriz Öncesi Dönem	29
2.5.2. Kriz Dönemi	30
2.5.3. Kriz Sonrası Dönem	33
2.6. KRİZ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİ GÖSTEREN GERÇEK VAKA ÖRNEKLERİ	34
2.6.1. Tylenol Zehirlenmesi	34

2.6.2. Çernobil Felaketi	36
2.7. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
2.8. KRİZ YÖNETİM MODELLERİ	39
2.8.1. Fink' in Modeli	39
2.8.2. Mitroff'un Modeli	40
2.8.3. Pauchant ve Mitroff'un Modeli	43
2.8.4. Burnett'in Modeli	45
2.8.5. Augustine'in Modeli	46
2.8.6. Richard Luecke'nin Modeli	48
2.9. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİM EKİPLERİ	51
2.10. KRİZ YÖNETİMİNİN ETİK İLKELERİ	52
2.11. KRİZ PLANLAMASI	53
2.12. KRİZ YÖNETİMİ LİTERATÜRÜNDEKİ MEVCUT DURUM	56
2.13. COVID-19 SÜRECİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER İÇİN KRİZ YÖNETİMİ	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	60
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	61
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	62
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	71

KISALTMALAR

AFAD	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
CMP	Crisis Management Plan
COVID-19	Koronavirüs Hastalığı
EPA	ABD Çevre Koruma Dairesi
ICM	Institute for Crisis Management
KVKK	Kişisel Verileri Koruma Kurumu
MERS	Middle East Respiratory Syndrome
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
TDK	Türk Dil Kurumu
UNISDR	United Nations International Strategy for Disaster Reduction
WHO	Dünya Sağlık Örgütü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Modelleri Temel Aşamaları	s. 51
Tablo 2: Mülakat Soruları	s. 62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Krizin Kaynakları	s. 7
Şekil 2: Kriz Türlerine İlişkin Ana Faktörler	s. 17
Şekil 3: Kriz Aşamaları	s. 22
Şekil 4: Tylenol Zehirlenmesi	s. 35
Şekil 5: Tylenol Zehirlenmesinin Algılanamayan Değişkenleri	s. 36
Şekil 6: Çernobil Felaketi	s. 37
Şekil 7: Çernobil'in Algılanamayan Değişkenleri	s. 38
Şekil 8: Mitroff'un Kriz Mekanizması	s. 42
Şekil 9: Soğan Modeli	s. 43
Şekil 10: Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi	s. 45

GİRİŞ

Günümüz dünyasında krizler, pek çok teorisyen ve araştırmacının dikkatini çekmektedir. Çoğunlukla olumsuz olaylar krizlere yol açabilmekte ve bu olaylar aniden veya uzun bir süreçten sonra ortaya çıkabilmektedir. Kriz yönetimindeki en önemli süreçler erken uyarı sistemi kurmak ve potansiyel krizlere karşı gerekli önlemleri almaktır. En az zararla bir krizin üstesinden gelebilmek için alınacak önlemler krizin uyarı sinyallerini tespit etmek açısından oldukça önemlidir. Kriz potansiyeli arttıkça, krizin olumsuz sonuç potansiyeli de artmaktadır.

Bir işletmede oluşabilecek krizlerin pek çok nedeni bulunmaktadır. Oluşabilecek krizlerin nedenlerinin gözden geçirilmesi işletmeyi en çok etkileyecek olanların tespit edilmesi ve konuyla ilgili pratik ve sistematik tedbirlerin alınması işletmelerin geleceği için büyük önem taşımaktadır. Krizden önce bir kriz ekibi kurmak ve kriz sırasında etkili bir mücadele vermek, işletmeler açısından yaşamsal bir konu olabilmektedir. Kriz yönetimi, olumsuz durumlara karşı bir koruma amacı üstlenmektedir. Etkili bir kriz yönetimi; işletmenin varlığını, sağlığını ve çevresini azımsanamayacak derecede koruyabilmektedir.

Her işletme; krize neden olan olayların etkilerinin faaliyetlerini, hayatta kalmalarını veya itibarını zedeleme olasılığına karşı, istikrarsızlığa yol açan bir krizi yönetmek için başarılı bir şekilde stratejiler oluşturma yeteneği göstermelidir. Kriz yönetimi, bu ortamda stratejik düzeyde hızlı karar almayı sağlamak ve böylece etkin bir iyileşme göstermek için bir örgütün liderlik, bilgi yönetimi ve iletişim kapasitesi tarafından desteklenen ve önceden planlanmış bir süreç olmalıdır. Bu durum, bir işletmenin hayatta kalmasını sağlamak veya itibarını korumak açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü kriz, işletme için ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilecek kritik bir durumdur.

İşletme içerisinde krizle mücadele; kriz yönetim planı geliştirmenin ötesine geçmekte ve genel performansı artırmak için bilgi, iletişim, barışçıl diyalog ve örgütsel krizin çözümüne yönelik diğer yaklaşımlar yoluyla etkili strateji oluşturmakla ilgilidir. Bu nedenle, herhangi bir işletmede kriz yönetimi konusundaki yönetimin dikkati, örgütsel performans ihtiyacının getirdiği zorlukları karşılamak için uzun bir zaman sürecini içerebilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin çeşitli nedenlerden doğan krizleri başarılı bir şekilde çözememeleri, örgütün verimlilik

seviyesi, operasyonel faaliyetlerdeki durgunluk, azalan yeterlilik, belirtilen hedeflere ulaşamama gibi konular olumsuz etki yaratabilmektedir.

Belirtilen önem doğrultusunda, çalışma kapsamında kriz yönetimi konusu ele alınmış, krize maruz kalma açısından daha fazla risk etmeniyle karşılaşıldığı düşünülen çok uluslu bir işletmede konuyla ilgili bir araştırma yürütülmüştür.

Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; krizin tanımlanması, krizin özellikleri, kriz kavramının benzer kavramlarla karşılaştırılması, krizin nedenleri, kriz türleri ve kriz süreci konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde; kriz yönetiminin tanımı, kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetiminin amacı, kriz yönetimi türleri, kriz yönetimi süreci, kriz yönetim süreçlerini gösteren gerçek vaka örnekleri, kriz yönetim sürecini etkileyen faktörler, kriz yönetimi modelleri, işletmelerde kriz takımları, işletmelerin kriz yönetimindeki etik ilkeleri, kriz yönetim planlaması, kriz yönetiminin literatürdeki mevcut durumu vb. konular incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise kriz yönetiminin işletmeler açısından incelenmesi çok uluslu bir işletme örneği üzerine yapılan bir araştırma ile gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

Bu bölümde; krizin tanımlanması, krizin özellikleri, kriz kavramının benzer kavramlarla karşılaştırılması, krizin nedenleri, kriz türleri ve kriz süreci konuları ele alınmıştır.

1.1. KRİZİN TANIMLANMASI

Örgütlerin etkinliği veya değişimleri açısından önemli bir yer tutan kriz, bir kurumun veya sistemin rutin çalışma sisteminin kesintiye uğraması olarak tanımlanabilir (Tüz, 2014: 3). TDK (2004) sözlüğünde kriz, “bir şeyin çok kıt bulunması durumu, bunalım” şeklinde ifade edilmektedir. Oxford sözlüğünde ise kriz “daha iyiye ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Narbay, 2006: 5).

Kriz kelimesi Yunanca'da “krisis” kelimesi ile aynı olmakla beraber, buradan Latince'ye, ardından Fransızca'ya ve son olarak İngilizce diline geçmiştir. 2000 yıllık tarih ve en az dört farklı kültürün kullanımı ile birlikte kelimenin anlam içeriği önemli değişikliklere uğramıştır. Bu süre boyunca hukuk, tıp, astroloji, siyaset, ekonomi ve psikoloji gibi farklı alanlarda da kriz kavramı kullanılmıştır. Kriz tanımlamalarında bir çok benzerlikler veya farklılıklar görülmektedir. Hermann (1963: 61) krizi; örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden ve müdahale için mevcut olan süreyi kısıtlayan bir durum olarak tanımlamakta ve böylece yüksek düzeyde stres yaratacağını ifade etmektedir.

Literatürde sıklıkla, Çin'de krizin tanımlaması yapılırken, etimolojik olarak “tehlikeli fırsat” anlamına değinildiği görülmektedir. Çin dili uzmanları, kriz sembolünün (wei-ji) ilk bölümüne ait olan “wei” nin tehlike anlamına geldiğini doğrulamakta, ancak diğer kelime olan “ji” nin ise değişim veya dönüm noktası anlamına geldiğini ifade etmektedirler (Milasinovic ve Kesetovic, 2008: 169). Kriz işletme üzerinde sadece olumsuz bir etki yaratmamakta, aynı zamanda işletmeyi niteliksel olarak yeni bir düzeyde geliştirmeye iten bir çeşit teşvik edici işlev olmaktadır. Bu semboller fırsat ve tehlike olarak ifade edilmektedir. Bu ifadelerden

hareketle krize hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklenmektedir (Kadıbeşligil, 2002: 46).

Örgütlerin varlıklarını tehdit eden durumlar kriz olarak tanımlanmakta ve krizin yönetilemediği süreçte yalnızca yönetmeye çalışanların değil, bununla birlikte sürecin içinde bulunan örgütlerin de sonunu getirebileceği belirtilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 249).

Barton'a (1993: 2) göre kriz; potansiyel olarak olumsuz sonuçları olan daha büyük ve öngörülemez bir olaydır. Bu olay ve sonuçları; işletmenin çalışanlarına, ürünlerine, hizmetlerine, finansal durumuna ve itibarına önemli zararlar verebilmektedir.

Hamblin'e (1958: 68) göre kriz, acil bir durumdur ve bir grubun tüm üyeleri ortak bir tehlike ile karşı karşıyadır.

Pauchant ve Mitroff (1992: 322), krizi, bir bütün olarak sistemi etkileyen, temel öncüllerini, özerkliğini ve özünü bozan bir aksaklık durumu olarak nitelendirirken; Fink (1986: 15) ise krizi; yoğunluğu artırabilecek, medyanın ve devletin dikkatini çekebilecek, normal iş süreçlerini engelleyebilecek ve bir işletmenin imajını ve karını olumsuz etkileyebilecek herhangi bir olay olarak tanımlamaktadır.

En yaygın tanımlardan biri de Faulkner'ın tanımıdır. Faulkner (2001: 135), krizi, bir örgütün acil durumlarla başa çıkma yeteneğini ölçen bir test olarak tanımlamaktadır.

Kriz; işletmenin yaşamsal hedeflerinde önemli bir engelle karşılaşması durumunda meydana gelen ciddi bir durumu temsil eder. Bir kriz, işletmenin mevcut kaynaklarının tükenmesine neden olabilir ve varlığını tehdit edebilmektedir (Quarantelli ve Dynes, 1977: 24).

Kriz kavramına yönelik subjektif ve objektif olmak üzere iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Subjektif yaklaşım; işletmelerin krize yönelik sezgi ve algılamalarına bağlı meydana geldiğini öne süren yaklaşımdır. Objektif yaklaşım ise işletmeyi bir sistem olarak var sayan ve işletmelerin alt sistemlerinin herhangi birinin durması ile sonuçlanan krizin meydana geldiğini öne sürmektedir (Tüz, 2014: 3).

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizler sadece nedenlerine ve sonuçlarına göre değil ayrıca özelliklerine göre de farklılık gösterebilir. Krizlerin özelliklerinden biri de küçük veya yerel olsa bile zincirleme tepkime gibi bütün sistemi veya gelişimin bütün unsurlarını kapsayabilir. Çünkü sistemde bütün faktörlerin karşılıklı iletişimi vardır ve sorunlar tek başına çözülememektedir (Turner, 1976: 380).

İşletmenin yaşamsal fonksiyonlarını ve istikrarını etkilemeyen her durum ve çelişkiyi kriz olarak nitelendirmek yanlıştır. İşletme veya yöneticilerin zorda kalmasında gerçek ve net bilginin alınmaması, iletişimde engellerin olması ve işgörenlerin beklentileri sonucunda meydana gelen problemlere kriz demek doğru olmayacaktır (Dinçer, 2013: 384).

Kriz, örgüt içinde beklenmeyen ve önceden pek de tahmin edilemeyen bir durumdur. Krizin diğer durumlardan ayrılmasını sağlayan en belirgin özelliği, hızlı yanıt verme ve hızlı eyleme geçme zorunluluğudur. Kriz ortamında örgüt yönetimini strese sokan en önemli husus belirsizliktir. Krizi diğer kalıplaşmış durumdan ayıran özellikler ise aşağıda sıralandığı gibidir (Kuklan, 1986: 42):

- Kriz, ciddi bir rahatsızlık gibidir ve ani müdahale gerektirir.
- Kriz, kritik ve tehdit edici olarak örgütsel ortamı hedefleyebilmekte ve baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik ve endişe gibi pek çok faktörü birlikte içerebilmektedir.
- Bazı krizler, ortaya çıkıncaya kadar bir süre geçer, ancak bazı krizler ise beklenmedik zamanlarda ortaya çıkar.
- Her stresli durum kriz olmayabilir.
- Krizler çözülmediğinde yeniden karşılaşılabilmektedir.
- Bazı ortamlarda kriz, bilinçli olarak fırsat değerlendirme için geliştirilebilmektedir.
- Krizler her zaman bir kargaşa yaratmayabilir ve fırsat olarak dönüşüm sağlayabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, kriz durumunun özellikleri; kriz durumunun önceden tahmin edilmesinde örgütün öngörü ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, kriz olarak nitelendirilen tehlikeli durumun

örgütün amaç ve bütünlüğünü tehdit etmesi, krizin üstesinden gelebilmek için yapılması gereken işlerin kararlaştırılmasında tatminkar bilgi, kaynak ve zamanın bulunmaması, durumun çabuk müdahaleyi gerektirmesi ve söz konusu müdahalenin karar alıcılarda gerilim oluşturmaları olarak sıralanabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 249).

Ayrıca, krizin diğer özellikleri olarak; örgütün üst düzey amaçlarını hatta varoluşunu tehdit edebilmesi, zaman baskısı yaratması ve acil müdahale gerektirmesi, beklenmedik ve ani değişiklikler yaratması, işletmenin imajını, insan kaynaklarını, finans yapısı veya doğal kaynaklarını etkilemesi sayılabilir (Özdemir, 1994: 17-18).

Kriz, aynı zamanda öyle bir kavramdır ki ileride örgütü veya kişileri etkileyecek olası tüm sonuçlar kriz noktasında belirlenebilir. Bu bağlamda kriz, her zaman etkili dönüşüm için önemli bir dönüm noktası olabilmektedir. Aynı zamanda muazzam bir süreci kapsayan kriz kavramı; meydana gelme döneminde örgütlerin normal idari süreçlerinde çeşitli yanlış kararlar alınabildiğini ve çevresel etkilerin ve değişimin ilgili ölçüde takip edilmediğini de gösterebilmektedir (Tağraf ve Aslan, 2003: 150).

1.3. KRİZ KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

AFAD'a (2019) göre kriz; normal düzeni bozan, toplum için olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı bulunan fiziksel, sosyal, ekonomik ve politik olayların ortaya çıkması hali olarak tanımlanmaktadır. Kriz, normal sistemi ve toplumun temel değerlerini önemli ölçüde tehdit eden, zaman baskısı ve stres altında önemli kararlar almayı gerektiren durumları kapsamaktadır.

Kriz ile ilgili araştırmalarda benzerlik veya farklılıkların ortaya çıkmasında bazı kavramların bilinmesi önem taşımaktadır. Bu kavramlardan bazıları; problem, çatışma, teknik arıza, felaket, kaos ve acil durum olarak sıralanabilir (Wicks, 2001: 660).

Krizlerin veya diğer sorunların önlenmesinin, karmaşıklıkları ve kaotik yapıları nedeniyle bu tür olayların yönetiminde bir zorluk oluşturduğu yaygın olarak

kabul edilmektedir. Bu nedenle, sorunları anlamak, karmaşıklıklarına rağmen toplum ve işletme üzerindeki etkilerinin şiddetini azaltmak veya durdurmak için daha etkili stratejilere ihtiyaç vardır. Bu terimler, çoğunlukla birbirinin yerine kullanılır ancak aralarında çeşitli farklılıklar vardır (Greyser, 2009: 600).

1.3.1. Kriz ve Problem

Problem, olası durumlar veya sonuçlar ile meydana gelen durumlar veya sonuçlar arasındaki ayrım olarak isimlendirilebilir. Problem, örgütte etkililiği ve etkinliği azaltan neticeler doğurabilmektedir (Kiesler ve Sproull, 1982: 550).

Kriz ise işletmeyi doğrudan olumsuz etkilemektedir. Problemlerin belirli bir zaman içerisinde genişleyerek kriz kaynağı oluşturabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bu noktada, örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmekte ve problemlerin krize dönüşmesini kontrol ederek gerekli tedbirleri alabilmeleri hayati önem taşımaktadır (Müller'den aktaran Özbakır, 1992: 7).

1.3.2. Kriz ve Çatışma

Çatışma; iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çalışma sorunlarından kaynaklanabilen, yönetim etkinliğini zedeleyen zıtlasma, ters düşme vb. gibi konuları içeren ve sürekliliği halinde krize neden olabilen bir durumdur (Marcus ve Goodman, 1991: 255).

Bir örgüt; büyümek, değişmek ve hayatta kalmak için paydaşları arasındaki işbirliği ve rekabeti yönetmek durumundadır. Her paydaş grubunun ise kendine has çeşitli amaç ve çıkarları bulunmaktadır. Bu amaç ve çıkarlar diğer paydaşların bir bölümüyle örtüşmektedir. Bunun sebebi, tüm paydaşların örgütün varlığını sürdürebilmesi konusunda ortak olduğu bir çıkarının bulunmasıdır. Ancak paydaşların amaç ve çıkarları topyekün aynı olmamakta ve gruplardan biri kendi çıkarlarını başka grupların aleyhine devam ettirdiğinde çatışma ortaya çıkabilmektedir. Çatışma, çoğunlukla olumsuz bir kavram olarak algılanmasına rağmen, araştırmalar bazı çatışmaların örgüt için iyi olabileceğini ve örgütsel etkililiği artırabileceğini öne sürmektedir (Jones, 2017: 407).

Modern yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde, açık bir sistem olarak varsayılan örgütler için çatışma her zaman söz konusu olabilmektedir. Hatta işletmenin etkinliğinde makul bir düzeyde olması da gereklidir. Çatışma, örgüt için daima tehdit edici bir unsur olarak düşünülmemelidir. Belirli bir aşamadan sonra çatışmanın devamlı olması krize doğru evrilebilmektedir. Bu noktada üst yönetime çatışma zeminlerini tespit ve önlemede önemli görevler düşmektedir (Koçel, 2005: 328).

1.3.3. Kriz ve Teknik Arıza

Bir örgütün teknik donanımında ortaya çıkan fonksiyonel bozukluklar teknik arıza olarak adlandırılmaktadır. Teknik bir arızanın oluşması bir örgütün idaresinde çeşitli sorunlara neden olabilmekte, ancak çoğunlukla örgütün esas hedeflerine erişmesine engel olabilmektedir. Teknik arızaların ilerlememesi ve ilgili önlemlerin zamanında alınmaması krize doğru giden süreci oluşturabilmektedir (Krystek'den aktaran Özbakır, 1992: 8).

1.3.4. Kriz ve Felaket

Felaket, “bir tehlikenin etkinleştirilmesiyle başlayan ve acil durum sistemlerini olumsuz etkileyerek can, mal ve geçim kaybı yaratmak için mantıklı bir sırayla sistemden bir dizi olay olarak akan dinamik bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Iyer ve Mastorakis, 2006: 263).

Birleşmiş Milletler Afet Riskini Azaltma Ofisi (UNISDR, 2009) olumsuz etkilerin en aza indirilmesi konusunda yaptığı çalışmalarda, felaket kavramını; uygun kaynakların planlanması, koordine edilmesi ve özel önlemlerin alınmasına rağmen tehlikelerin ve güvenlik açıklarının meydana gelmesi olarak tanımlamıştır. Felaketler büyük ölçüde yıkım, kayıp ve hasara yol açan doğal, teknolojik veya sosyal nedenleri olan beklenmedik ani olaylar olarak tanımlanmaktadır.

Cutter'a (2003: 439) göre felaketler, normalde tekil, büyük ölçekte ve yüksek etkili bir olaydır. Ayrıca bir felaketin tanımı, zamana ve mekana bağlı olarak değişir. Örneğin; bir toplumun veya işletmenin alt bölümlerinden biri fiziksel zarar ve sosyal

yıkıma maruz kaldığı zaman, ortam içerisinde yoğunlaşan olaylar felaket olarak kabul edilir ve böyle bir toplumun temel işlevleri bozulabilmektedir.

Doğal afetler, salgın hastalıklar ve savaşlar kriz örnekleri olarak sayılmaktadır. Görüldüğü üzere, çeşitli felaket türleri örgütsel krizlere neden olabilmektedir. İşletmelerdeki dönüşüm ve bilginin genişlemesi ile birlikte, kriz aşamaları ve türleri aşamalandırılmış, derinleştirilmiş ve genişletilmiştir (Komorowski, 2017: 97).

1.3.5. Kriz ve Acil Durum

Büyük, fakat genellikle yerel imkanlarla baş edilebilen çapta, ivedilik gerektiren tüm durum ve haller olarak ifade edilen acil durum; 5902 sayılı kanunda, “toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olaylar ve bu olayların oluşturduğu kriz hali” olarak tanımlanmıştır (AFAD, 2019).

Acil durum; normal prosedürlerin askıya alındığı ve hayat kurtarmak, insanları korumak, hasarı sınırlamak ve koşulları normale döndürmek için olağanüstü önlemler alınan bir durum olarak da tanımlanmaktadır (WHO, 2002). Acil durum, topluma veya çevreye önemli ölçüde zarar verebilecek doğal veya insan yapımı bir durumdur. Acil durumlar, tam olarak ne olduğu, ne zaman ve nerede gerçekleşeceği konusunda beklenmedik bir durumdur ve krizlere neden olabilmektedir. Ancak acil durumlarda, krize yönelik hazırlıklı ve planlı olunabilmeli ve bu süreç planlanma seviyesinde tutulmaya gayret edilmelidir. Acil durumlar, ilgili sorun veya sorunlar krize dönüşmeden, müdahale edilmediğinde yönetsel ve örgütsel açıdan olumsuz ve geri dönülemez durumlara gidebilmektedir (Alexander, 2005: 159).

1.3.6. Kriz ve Kaos

Felsefe disiplinine göre kaos; düzensiz, öngörülemez ve doğrusal olmayan bir değişimin, hareketin ya da oluşun en temel özelliğidir. Sosyal bilimlere göre ise kaos, belirli türdeki karmaşık sistemlerin zaman içerisindeki eylemlerine yönelik bir olgudur (Küçük, 2018: 23-24).

Kaos, evrenin meydana gelmeden önceki halini ve yaratılış düzeyini ele alan ve kozmolojide bahsi geçen ana ifadelerden biri olmuştur. Düzen, kaos olmayan bir olgudur; kaos ise düzenli olmayan olgudur. Düzen ve kaos kavramları günümüz dünyasında karşılaşılan modern ikili kavramlardandır. Küreselleşmenin günümüz dünyasında artmasıyla beraber, meydana gelen kaos durumları da artış göstermiştir (Kasapoğlu, 2019: 27).

Kaos ortamında derinleşen sorunlar geri dönülemez sonuçlar oluşturabilmekte ve krize yönelik örgüt işleyişinde aksamaya neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde kazanç ve kayıpların etkili bir şekilde yönetilmesi kaos vb. durumların en aza indirilmesi ve önlenmesi büyük örgütsel kayıpları engelleyebilecektir (Ottens ve Pinson, 2005: 704).

1.4. KRİZİN NEDENLERİ

Bir işletmenin örgütsel hedeflere ulaşma fırsatları ile bu hedeflerine ulaşmasında yeteneklerini sınırlandırmasını engelleyebilecek talep veya tehditleri yansıtan kriz kavramı geçmişten günümüze önemini korumaktadır (Milburn vd., 1983: 1142). Krizler; ulusal ve uluslararası pek çok farklı düzeyde finansal, ekonomik ve siyasi birçok alanda meydana gelebilmektedir. Örneğin; iş krizleri, mevcut pazarların yeni ürünlere yönelik tehdidi, kar tehdidi, yönetim imtiyazlarının azaltılması tehdidi ya da bazı iş yönetimi anlaşmazlıklarında potansiyel olarak maliyetli bir grev, deneyimli karar vericiler veya üst yönetim tarafından kontrol edilebilir (Milburn, 1972: 259). Krizler, aniden veya kendini hissettirerek ortaya çıkabilmektedir (Soysal, 1994: 8).

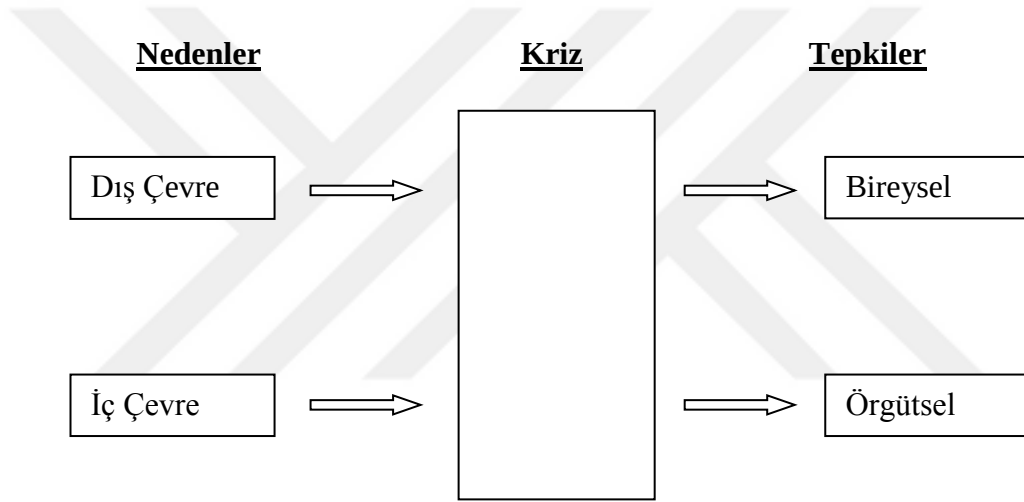
Örgütler aynı zamanda, büyüme ile ortaya çıkan ya da büyüme sağlayan krizlerle de karşı karşıyadır. Diğer bir ifadeyle, örgütler doğum, gençlik ve olgunluk aşamalarından geçerken, öngörülebilir bir dizi örgütsel krizle karşı karşıya kalabilir (Lippitt ve Schmidt, 1967: 103-104).

Örgütler yirmi-otuz yıl veya yüzyıllar sonra bile gençlikten yaşlılığa geçebilir. Krizlerin örgütlerin yaşam süresini etkilemesi ise sadece tehdit krizleri değil, aynı zamanda fırsat krizleri anlamına da gelebilmektedir (Smart vd., 1978: 57-60). Tehdit krizlerinin etkin yönetimi, potansiyel kayıpları en aza indirir, fırsat

krizlerinin etkin yönetimi ise potansiyel kazancı en üst düzeye çıkartır. İşletmeler genellikle her iki kriz türüyle de karşılaştığından ve potansiyel sonuçları çok büyük olduğundan, potansiyel kaybı (tehdit krizlerini) en aza indirmek veya potansiyel kazancı (fırsat krizlerini) en üst düzeye çıkarmak için kriz nedenlerinin mümkün olduğunca etkili bir şekilde ele alınması oldukça önemlidir (Milburn, 1972: 1143).

Krizin nedenleri ve krize verilen tepkiler, Şekil 1’ de gösterildiği gibi dış çevre ve iç çevre olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Şekil 1: Krizin Kaynakları



Kaynak: Milburn vd., 1983: 1149.

1.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan bu faktörler kontrol dışı makro faktörler olarak isimlendirilmektedir. Çevre faktörlerinde hızlı bir değişim olabilmekte ve örgütlerin de bu değişimlere hızla adapte olmaları gerekmektedir (Tüz, 2014: 4).

Örgütler sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarında yaşamakta olup, dış çevreden kaynaklanan değişimler, çeşitli fırsat ve tehditlere neden olabilmektedir. Tüm bunların sonucunda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri; fırsatlardan en üst düzeyde yararlanılıp, tehditlerin en düşük seviyeye düşürülmesine bağlıdır (Özbakır, 1992: 18).

Çevre faktörleri, dış kaynakların çevreye uyarlanmasına imkan sağlayan stratejileri planlamak, formüle etmek ve yürütmek bakımından da oldukça önemli bir yere sahiptir. Krizi ortaya çıkaran faktörler, dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Ancak örgütün krizle karşılaşmasında, çoğunlukla hem dış çevre hem de iç çevre faktörlerinin payı olduğundan, bu faktörler birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Dış çevre faktörleri; doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı, teknolojik faktörler ve diğer faktörlerdir (Tüz, 2014: 4-8).

1.4.1.1. Doğal Faktörler

Doğal faktörler, insan faaliyetinin ve yaşamının doğal koşulları ile ilgilidir. Doğal faktörlerin yol açtığı sorunlar; depremler, kasırgalar, yangınlar vb. olabilir. Ancak bütün bunlar ekonomiye, insan ruhuna, sosyal ve politik süreçlere kendini yansıtmayabilir. Modern dünyada insanın doğayla ilişkisindeki çevresel krizler daha da önem kazanmaktadır. Bu durum, insan faaliyetlerinin bir sonucu olarak doğal koşulların değişmesi; kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği ve tehlikeli teknolojilerin gelişimi ile ilişkilidir (Baku Business University, 2014: 6).

Doğal faktörler (Whelen ve Hunger'den aktaran Eren, 2010: 140);

- Doğa - yaşam dengesi
- Çevre kirlenmesi
- Hava kirlenmesi
- Suların (deniz, göl, akarsu vb.) kirlenmesi,
- Toprağın kirlenip bozulması vb. olarak ayrılabilir.

1.4.1.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik krizler, ülke ekonomisinde veya firmaların ekonomik durumunda ciddi eksiklikleri yansıtır. Ekonomik faktörler; malların üretimi ve satışı, ekonomik temsilcilerin etkileşimi, ödeme sorunlarındaki kriz, rekabet avantajı kaybı, iflas vb. krizleri içerebilmektedir. Ekonomik faktörler birbirinden farklılık gösterir. Özellikle

uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre yönünden farklı ortamlarda bulunur, bu ortamlar ise ekonomik faktörleri etkileyebilmektedir (Tüz, 2014: 5).

Ekonomik faktörlerin bazı önemli değişkenleri aşağıda sıralandığı gibidir (Whelen ve Hunger'den aktaran Eren, 2010: 140);

- Gayrisafi milli hasıla,
- Faiz oranları,
- Para arzı,
- Enflasyon oranı,
- İşsizlik oranı,
- Ücret/ fiyat kontrolü,
- Devalüasyon/ revalüasyon,
- Enerjiye ulaşılabilirlik ve enerji maliyeti.

1.4.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

İşletme yönetiminde politika, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” şeklinde tarif edilebilir. Bu ilkeler, işletme yöneticilerine yapacakları günlük eylemlerde veya alacakları kararlarda rehber olur, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir yaklaşım ve hareket tarzı oluşturur (Dinçer'den aktaran Ertürk, 2009: 113).

Yerleşik bir demokrasinin olmadığı, siyasi sorunların ve krizlerin önemli ölçüde yoğunlaştığı devletlerde siyasi istikrarsızlık (Tutar'dan aktaran Tozkoparan, 2019: 94) ve devlet politikalarındaki sürekli değişiklikler krizin temel nedenlerini oluşturmaktadır. Politik ve yasal faktörler oldukça karmaşık etkileri olabilen süreçlerdir (Mikusova ve Horvathova, 2019: 1860).

Politik ve yasal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Whelen ve Hunger'den aktaran Eren, 2010: 140);

- Tekelciliği önleme düzenlemeleri,
- Çevre koruma kanunları,
- Vergi kanunları,
- Dış ticaret düzenlemeleri,
- Yabancı firmalara yönelik tutumlar,

- İşe alma ve terfi kanunları,
- Hükümetlerin istikrarı.

1.4.1.4. Toplumsal Yapı

Toplumsal yapı; farklı sosyal grupların (işverenler-çalışanlar, girişimciler-meslektaşlar vb.) birleşmesiyle ortaya çıkan, önemli dış çevre faktörlerinden biridir. Örgüt içerisinde çalışanların, toplumun değişen yapılarına paralel olarak, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgüt içi sosyal faaliyetlerin çoğaltılması, denetim mekanizmalarının azaltılması gibi istekleri de örgütleri krize yöneltmekte ve olağan yapının dışına çıkmaya zorlamaktadır (Özbakır, 1992: 20).

Toplumsal yapı aşağıda yer verilen unsurları içermektedir (Whelen ve Hunger'den aktaran Eren, 2010: 140);

- Yaşam tarzı değişiklikleri,
- Kariyer beklentileri,
- Tüketici hareketliliği,
- Nüfustaki bölgesel hareketler,
- Yaşam beklentileri.

1.4.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknoloji; hammaddelerin, problemlerin ve yeni fikirlerin değerli ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde kullanılan yetenek, bilgi, beceri, teknik, materyal, makine, bilgisayar, araç ve diğer ekipmanların birleşimidir (Jones, 2017: 249).

Teknolojik ihtiyaçların her gün artmasıyla birlikte, yeni teknolojik fikirler de çeşitli krizleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu yeni teknolojik fikirlerin toplum tarafından reddedilmesi veya ürünlerin teknolojik uyumsuzluğu krize neden olabilmektedir. Örneğin; modern zamanlarda atom enerjisinin barışçıl kullanımı, nükleer santraller ve gemilerin inşası bir kriz karakteri taşımaktadır. Bütün bu teknolojik değişiklikler ve dönüşüm sürecinin işletmeler üzerinde keskin etkileri olmuştur (Can vd.'den aktaran Tozkoparan, 2019: 94).

Konuyla ilgili teknolojik faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Whelen ve Hunger'den aktaran Eren, 2010: 140);

- Ar-Ge için toplam devlet harcamaları,
- Ar-Ge için toplam endüstri harcamaları,
- Teknolojik çabalar üzerine yoğunlaşma,
- Patent koruma,
- Yeni ürünler,
- Labaratuardan pazara teknoloji transferinde yeni gelişmeler,
- Otomasyon aracılığıyla verimlilik gelişmeleri.

1.4.1.6. Psikolojik Faktörler

Bir kriz sırasında insanlar çok çeşitli duygular yaşayabilmektedirler. Psikolojik faktörlere, işbirliği ve örgüt farkındalığı ile müdahale edilebilmektedir. Kriz sözcüleri, kriz anında kullanmak üzere belirli ifadeleri kalıplaştırarak iletişimi hızlandırmak adına beklemeli ve bu kalıpların iletişimi etkilediğini örgüt üyelerine aktarmalıdır. Örgütle işbirliği ve kriz anında müdahale için bir takım psikolojik faktörler de bulunmaktadır. Bu duygular çözümlenerek, empati yapılarak ve dürüst bir şekilde tepkiler hafifletilebilmektedir. Ancak özellikle başlangıçta, bir kriz sırasında çözümden çok daha fazla sorun bulunmaktadır. Bu nedenle, krizin büyüklüğü, krizin nedeni veya nedenleri örgütün kendini korumak için oluşturabileceği belirsizlikler de oluşturmaktadır (CERC, 2019: 5-6).

Bir krizde, örgüt üyeleri korku, endişe, kafa karışıklığı ve yoğun korku hissedebilmektedirler. Diğer yandan, bilinmeyen korkusu veya belirsizlik korkusu, kriz açısından örgüt üyelerinin eyleme geçmesini önleyen psikolojik tepkilerin en zayıflatıcısı olabilmektedir. Çalışanlar, korktuğu ve yeterli bilgiye sahip olmadığı zaman, kriz tehdidinden kaçınmak için uygun olmayan yollar ile de tepki gösterebilirler. Umutsuzluk ve çaresizlikten kaçınmak ise bu noktada, bir kriz sırasında hayati bir iletişim hedefidir. Umutsuzluk, durumu daha iyi hale getirmek için kimsenin hiçbir şey yapamayacağı hissidir. Çalışanlar, bir krizden oluşabilecek kriz tehdidin gerçek olduğunu kabul edebilir, ancak bu kriz tehdidi çalışanlar için çözümlenemez görünebilir ve bu da umutsuz bir durum olduğunu

hissettirebilmektedir. Çaresizlik, insanların kendi durumlarını iyileştirecek veya kendilerini koruyacak güçleri olmadığı hissidir. Eğer bir kişi kendini korumak için çaresiz hissederse, zihinsel veya fiziksel olarak da kriz durumunda arka planda durabilmektedir. Psikolojik araştırmalara göre, toplum üyeleri korku, endişe, kafa karışıklığı ve dehşet duygularının bir kriz sırasında kontrolsüzleşmesine izin verirlse, büyük olasılıkla umutsuz veya çaresiz hissetmeye başlamaktadırlar (CERC, 2019: 7).

Psikolojik faktörlerin yol açtığı krizlere günümüz dünyasında daha çok rastlanmaktadır. Bu faktörler; kitle stresi, güvensizlik, korku, gelecek için endişe, iş hakkında tatmin edici olmayan duygular, hukuki yardım ve sosyal statü şeklinde ortaya çıkar. Bunlar, toplumun sosyal ve psikolojik ortamında, kolektif ve bireysel gruplarda meydana gelen krizlerdir (Baku Business University, 2014: 13).

1.4.2. İç Çevre Faktörleri

İşletmeler, içinde bulundukları çevreye uyum sağlayabildikleri ölçüde yaşamlarını devam ettirebilir, bir diğer ifadeyle yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilirler. Günümüzde işletmelerin içinde faaliyetlerini sürdürdükleri çevre, bilimsel çalışmalar yoluyla yeni üretim yöntem ve araçlarının ortaya çıkarılmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler, kuruluş aşamasında ve daha sonraki yaşamı boyunca, içinde bulundukları çevrenin kural, yöntem ve benzeri kurumsal normlarına uymak durumundadırlar (Özalp'tan aktaran Ertürk, 2009: 87).

İç çevre faktörleri ya da başka bir deyişle içsel faktörler; iç çatışmalar, üretim organizasyonundaki eksiklikler, kontrolsüz yönetim, yenilik ve yatırım politikaları riskinden kaynaklanmaktadır. Bu tür riskler, neredeyse her zaman bir kriz tehdidi yaratır. Bu nedenle, krizi önceden görmek ve tahmin etmek gerekir. Krizler, zincir reaksiyonlar olarak da ortaya çıkabilir (Baku Business University, 2014: 9).

Krizin önemli bir göstergesi olan içsel faktörler; kriz durumlarında öncü olarak işletme-çevre uyumsuzluğuna neden olabilmektedir. İşletmenin önemli bir durum belirleyicisi olan bu faktörler, aynı zamanda işletmenin çevre üzerinde uygulayabileceği kontrol derecesidir (Milburn, 1972: 1150).

1.4.2.1. Tepe Yöneticiler ile İlgili Sorunlar

Tepe yöneticiler; örgütü, hedef seçiminde ve diğer şeylerin yanı sıra çalışma biçiminde yönlendirmek için önemli finansal ve yasal güce sahiptirler. Bazı durumlarda örgütün belirtilen amaçları, işletme yöneticilerinden ayırt edilebilecek sahiplerin hedefleri de olabilmektedir. Potansiyel olarak önemli olmakla birlikte, bazı durumlarda yönetim kurullarının da örgütsel bir krizde bile son derece pasif ve laissez-faire (bırakınız yapsınlar) rol oynadığı gösterilmiştir (Dunbar ve Goldberg, 1978: 140-142).

Mintzberg vd. (1977: 643-645) ile Hannan ve Freeman (1977: 929-931), kilit karar vericilerin krizleri tetiklemede verdikleri kararların ikililiğinin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca birçok işletmede, karar alma faaliyetlerinin iyi entegre olmadığını ve bunun sonucunda işletmenin dış ortama uyum sağlayamadığını vurgulamış ve karar vericilerin dış çevreye adaptasyonunu engelleyen diğer nitelikleri, eski programlara alışma eğilimleri ve yeni sorunların benzersizliğine duyarsızlık olarak sıralamışlardır (Weick, 1979: 27). Karar verme sürecinin entegrasyonunun olmaması, stratejik karar vermenin üç yönünün (problem tanımlama, çözüm geliştirme, çözüm değerlendirme ve uygulama) ya yapılmadığını ya da sadece koordine edilmediğini göstermektedir (Mintzberg vd., 1977: 640-642).

Her ne kadar karar verme kalitesi krizlerle başa çıkmak için önemli olsa da "yüksek kaliteli" karar verme, uzun vadeli uygulanabilirlik için yeterli bir koşul değildir. Bazı ortamlarda, yönetim tarzları ve stratejik duruşlar daha önemli görünmektedir. Krizlerin ortadan kaldırılmasında veya müdahalesinde etkin rol oynaması beklenen kriz yöneticilerinin yönetim tarzı oldukça önemlidir (Starbuck vd., 1978: 111-112).

Kriz karşısında yöneticiler, yeterli bilgiye ve rasyonel bir ekonomik karar verme yaklaşımına dayalı olarak alınabilecek stratejik önlemler çerçevesinde, kriz durumunu çözmek için seferber olabilmekte ve bu süreçle ilgili olarak karar vermede politik bir yaklaşım sergileyebilmektedirler (Goffman, 1955: 219).

Karar vericilerin kişiliği de örgütsel krizlerin algılanma derecesini etkiler. Karar vericilerin kaygısı, bir kriz durumunun ciddiyetine ilişkin algılarını

etkileyebilir. Durumun büyüklüğü, bireyin yüksek bir kaygı düzeyine sahip olduğu ölçüde daha şiddetli görülür (Alexander, 2005:170).

Bazı karar vericiler, olağan durumlara aşırı tepki verirler ve gerçekte olduğundan daha fazla tehdit veya daha fazla fırsat algılarlar. Özellikle, kriz durumlarında zaman baskısı altındayken aşırı tepki göstermeye eğilimli olan kişiler A tipi kişiliğe sahip olanlardır (Billings vd., 1980: 302-304). A tipi kişiliğin özellikleri aşağıda yer verildiği gibidir (Cox, 1978: 99);

- Kendi seçtiği, ancak genellikle kötü tanımlanmış hedeflere ulaşmak için yoğun, sürekli bir dürtü,
- Derin bir eğilim ve rekabet etme isteği,
- Sürekli bir tanıma ve ilerleme arzusu,
- Sürekli olarak zaman kısıtlamalarına tabi olan çoklu ve çeşitli işlevlere sürekli katılım,
- Birçok fiziksel ve zihinsel işlevin yürütme hızını hızlandırma alışkanlığı eğilimi
- Olağanüstü bir zihinsel ve fiziksel uyanıklık durumları.

1.4.2.2. İşletmenin Yaşam Evresi

Bir işletmenin yaşam evresi; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak sınıflandırılabilir. İşletmeler, gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bir işletme doğuş, gelişme ve olgunluk evrelerinden geçerken daha çok tahmin edilebilir krizlerle karşılaşmaktadır. Bu evrelerde krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekebilmektedir. Yine aynı şekilde, işletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu evrelerin daha çok korku ve kayıp krizlerini ortaya çıkardığı ve çoğunlukla işletmenin devamlılığını tehdit ettiği görülmektedir (Baran, 2012: 29).

Çeşitli kaynaklara sahip olmak için çevrelerindeki bir kesimde başarılı bir şekilde yer edinen örgütler, büyüme ve yaşamlarını sürdürme çabalarında bir dizi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bir örgütün yaşam döngüsü süresince karşılaştığı

örgütsel değişim ve dönüşüm sorunları bulunmaktadır. Örgütlerin doğumuna (veya kurulmasına) önderlik eden; zaman içerisinde büyümelerini ve olgunlaşmalarını etkileyen ve sonucunda gerilemelerine ve ölümlerine (veya kapanmalarına) neden olan güçleri kavrayabilen yöneticiler, örgütlerinin etkililiğini ve hayatta kalma şansını artırmak üzere stratejisini ve yapısını değiştirme fırsatına sahip olacaklardır. Örgütler bu aşamalardan farklı biçimlerde geçebilmekte, ancak bazıları her aşamadan geçememektedir. Bununla birlikte bazı işletmeler, müşteri veya kaynak edinemezlerse herhangi bir büyüme göstermeksizin doğrudan doğum aşamasından ölüm aşamasına geçebilmektedir (Jones, 2017: 217).

1.4.2.3. Örgütsel Sorunlar

İşletmeler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulur, ancak bu amacın gerçekleştirilmesinde ortaya çıkan çeşitli örgütsel sorunların varlığı, örgütlerin faaliyetlerine son verip dağılmalarına yol açabilmektedir. Örgütsel sorunlarla yakından ilişkili olan özellikler; merkezileşme, kendini sınırlama, çeşitlilik, istikrar, yapısal esneklik, bilgi aktarımı ve işleme yeteneğidir. Bunların hepsi örgütün yönetim alt sisteminin özellikleridir ve bu nedenle örgüt krizlerinde kritik hale gelir (Ürper vd., 2014: 141).

İşletmenin uyum sağlama ve büyüme yeteneği, içsel çeşitliliğinin ve yapısal esnekliğinin bir fonksiyonudur. Çalışanların özgeçmişleri, becerileri, değerleri ve tutumları bakımından çeşitlilik; özellikle hızla değişen bir ortamda işletmeye uyum sağlama ve büyüme fırsatı sağlarken ayrıca gereken değişiklikleri saptamada da yardımcı olmaktadır. Yapısal esneklik bir işletmenin uyum sağlama yeteneğine de yardımcı olabilmektedir. Örgütsel sorunlara daha az duyarlı olan işletmeler amaç ve standartlardan bir sapma görüldüğü zaman, tepkisel reaksiyonlar yerine sorunun çözümüne yönelimi etkin olarak sağlamalıdır. Ayrıca dış çevreyi iyi takip edemeyen, ilgili değişimleri zamanında görüp yeni stratejiler geliştirmeyen yöneticiler, işletmeyi açıkça krize doğru götürebileceklerdir (Baran, 2012: 29).

1.5. KRİZ TÜRLERİ

Yaygın kabul gören çalışmalardan biri olan Mitroff'un sınıflandırması, yedi temel kriz nedenini ve bunlar çerçevesinde gelişen kriz türünü ortaya koymaktadır. Buna göre kriz nedenleri ve türleri Mitroff ve Anagnos'a (2000:32) göre aşağıda sıralandığı gibidir;

- Ekonomik nedenler (grev, huzursuzluk, iş kıtlığı vb.),
- Bilgi ile ilgili nedenler (gizli bilgi ve tescil kaybı, yanlış bilgi, müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı),
- Fiziksel kayıplar (malzeme/teçhizat kayıp ve arızaları, patlama, kötü ürün tasarımı, düşük kalite kontrol),
- İnsan kaynakları ile ilgili nedenler (önemli yöneticinin veya personelin kaybı, devamsızlıklarda artış, kazalarda artış, işyerinde şiddet, yolsuzluk),
- İtibarla ilgili nedenler (iftira, söylentiler, işletme itibarına verilen zararlar),
- Psikopatolojik olaylar (ürün tahribi, adam kaçırma, rehin alma, terör) ve
- Doğal afetler (deprem, yangın, sel, kasırga, toprak kayması vb.).

Kriz konuları üzerinde çalışmalar yapan uzmanlara göre çeşitli sınıflandırmalar olduğu görülmektedir. Kriz türlerine yönelik yapılan başlıca sınıflandırmalar aşağıda açıklanmaktadır;

1.5.1. Doğal Afetler

Doğal afetler, temelde doğal olarak meydana gelen olağandışı hareketlerdir. Bunlar arasında, depremler, seller, tsunamiler, fırtınalar, kuraklıklar vb. yer alır. Mülkiyetin yanı sıra insan yaşamını da etkilerler. Bu tür afetler çoğunlukla öngörülemez ve bu nedenle önlenmesi daha zordur (Lerbinger, 1997: 10).

Bir örgütün sağlıklı ortamda yaşaması için sürekli çevresel koşullara uyum sağlaması gereklidir. Uyum sağlanamadığı zaman örgütsel başarısızlık kaçınılmazdır. Doğal afetler gibi istenmeyen gelişmelerin üstesinden gelebilmek kolay değildir. Bununla birlikte, doğal afetlerin olduğu dönemler dahil, örgütlerin çevresel değişime bir an önce yanıt vermeleri halinde kriz durumunu rahatlıkla atlatabilecekleri görülmektedir. Ayrıca, doğal afetlerde bu tür sorunların belirtilerinin olmaması

örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının elverişsiz olmasına neden olmaktadır. Çoğunlukla ortaya çıktıkça gündeme gelen doğal afetlerin genel özellikleri sıralandığında; insan toplulukları ve yerleşik alanları üzerinde hasarlar oluşturur, bireysel faaliyetleri kesintiye uğratarak yerleşim alanlarını etkiler (yaşam alanlarını,nelektirik, su, taşıma ve iletişim sistemlerini), kamu otoritelerinin ilgili bölgeye yönelik planladığı uzun vadeli yatırımlarda gecikmelere sebebiyet verir (Tutar, 2007: 22-23).

1.5.2. Çatışma Krizi

Bu tür bir kriz, iki grup karşıt çıkarlar nedeniyle çatıştığında ortaya çıkar. Bu gruplar; işletmeler, işçi sendikaları ve hatta hükümetler olabilir. Çelişen çıkarlar, yöneticilerin uğraşması gereken bir krize yol açabilir. Bu krizler, bireyler veya grupların talep ve beklentilerini kabul etmek için işletmelerin hükümet ve çeşitli çıkar gruplarıyla mücadelesi ile ortaya çıkmaktadır. Sık karşılaşılan çatışma krizlerinin başında boykot gelmekte olup, diğer türler ise oturma eylemleri, gösteri veya protestolar, tehditler, bina girişlerinin engellenmesi veya işgal edilmesi ya da tutuklamaya direnmek olarak sıralanabilmektedir (Mikusova ve Horvathova, 2019: 1858).

1.5.3. Teknolojik Kriz

İnsanın dahil olduğu bir alana bilim ve teknolojinin uygulanması bu tür bir krize neden olmaktadır. Nükleer sızıntılar gibi felaketler, arkasındaki sorunlar tamamen netleşene kadar tahmin edilememektedir. Bu durum, genellikle insanın bilim ve teknolojiyi kullanmasından kaynaklanmaktadır. Çoğunlukla, insani hata veya doğal afetler, teknoloji uygulamaları sırasında normal rutini bozar. İnsan manipülasyonuna teknolojik aksaklıklar neden olabilmektedir. Bu tür teknolojik krizlere örnek olarak endüstriyel aksilikler, petrol sızıntıları ve yazılım hataları verilebilir. Teknolojik krizler, insanın bilim ve teknolojiyi uygulamasından kaynaklanmaktadır. Teknolojik kazalar kaçınılmaz olarak teknoloji karmaşılaştığında ve bir bütün olarak sistemde bir şeyler ters gittiğinde meydana gelir. Bazı teknolojik krizler, insan hatası ile ilgili aksamalara (insan arızaları) neden olduğunda ortaya çıkar. İnsanlar, teknolojik bir felaket için birilerini suçlama eğilimindedirler, çünkü teknoloji rahatlıkla insan

manipölasyonuna maruz kalırken, doğal afetlerden pek kimse sorumlu tutulmaz. Bir kaza önemli çevresel zararlar yarattığında, kriz “büyük bir hasar” olarak değerlendirilir. Örnek olarak; yazılım arızaları, endüstriyel kazalar (Çernobil felaketi gibi) ve petrol sızıntıları (Exxon Valdez petrol sızıntısı gibi) verilebilir (Mikusova ve Horvathova, 2019: 1858).

Teknolojik krizlerde de görülebileceği gibi bazen yöneticiler, uygun ve yerinde olmayan kararlar alabilirler. Bu durum ise genellikle öngörülemeyen olaylara yol açabilir. Bu nedenle yöneticiler, her kararı her zaman yeterli önlemlerle desteklediklerinden emin olmalıdırlar (Lerbinger, 1997: 11).

1.5.4. Söylentiler

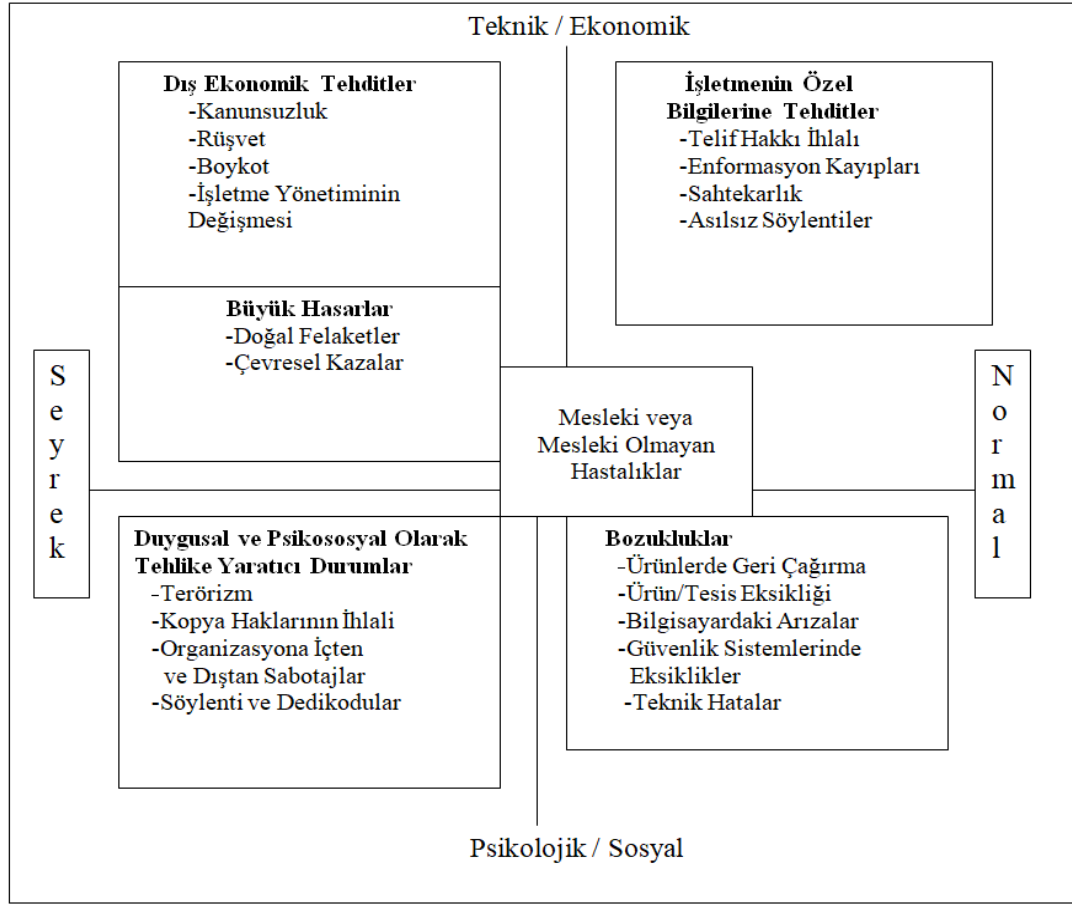
Bir işletme veya ürünleri hakkındaki yanlış bilgi veya söylentiler, işletmenin itibarına ve iyi niyetine zarar verebilir. Örneğin; bir işletmenin ürünleri ile ilgili olarak işletmenin rakibi, ürünlerin zehir içerdiği konusunda yanlış bir bilgi yayabilir. Bu durum ise işletmenin itibarını zedeleyen krizler yaratabilir (Mitroff vd., 1987: 287).

1.5.5. İşyerinde Şiddet

Çalışanlar arasındaki şiddet de yaygın bir kriz türü olabilir. Yönetim bu tür sorunlarla çok hassas bir şekilde ilgilenmelidir. Bu tarz krizler, mevcut çalışan veya eski bir çalışanın örgütsel gerekçelerle diğer çalışanlara karşı şiddet uyguladığında ortaya çıkabilmektedir (ICM, 2020: 7).

Buraya kadar yer verilen kriz türleri, her işletmenin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Krizi etkileyen özellikler; örgütün faaliyeti veya yaşı, teknoloji, personel, örgüt yapısı, yönetim tarzı veya başka faktörler olabilir. Yönetim, tüm farklı kriz türlerini önceden tespit edemez, ancak geleneksel ve öngörülebilir krizler için mutlaka bir kriz yönetimi hazırlanmalıdır. Ekonomik kriz (rekabet edebilirliğin kaybı, ana tedarikçi veya alıcı kaybı vb.) gibi bazı temel kriz türlerini ayırt etmek önem arz etmektedir. Kriz türlerine ilişkin ana faktörler Şekil 2’ de yer verildiği gibidir (Mikusova ve Horvathova, 2019: 1858).

Şekil 2: Kriz Türlerine İlişkin Ana Faktörler



Kaynak: Mitroff vd., 1987: 287.

1.6. KRİZ SÜRECİ

İşletmelerin normal işleyiş süreçlerini bozan, önemli finansal, güvenlik ve itibar kaybı yaratma potansiyeline sahip beklenmedik bir olay olarak tanımlanan krizlerin niteliğine ve ciddiyetine bağlı olarak, insanların güvenliği ve refahı tehlikeye girebilir, karmaşık tehdit ve riskler ortaya çıkabilir. Yapılan araştırmalar, krizlerin bir yaşam döngüsüne ya da bu tür olayların ilerlediği bir dizi öngörülebilir “aşamaya” sahip olduğunu göstermektedir. Bu aşamaların her biri farklı zorluklar, engeller, ihtiyaçlar ve fırsatlar içermektedir (Greiner, 1972: 37-39). Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi için söz konusu farklı aşamaların tanınması önemlidir (Zammuto ve Cameron, 1982: 334).

Bir kriz öngörülemezdir, nitekim bazı krizler beklenmedik bir durumda ortaya çıkabilmektedir. Krizler; sağlık, güvenlik, çevre ve ekonomi konularında bir işletmenin performansını ciddi şekilde etkilemekte ve olumsuz sonuçlar üretebilmektedir. Kriz süreciyle ilgili çeşitli bakış açıları bulunmakta ve bu süreci tanımlamaya yönelik ortak bir payda yakalanmaya çalışılmaktadır. Kriz sürecini anlamak, etkili bir kriz yönetimi için gerekliliktir. Kriz süreci beş aşamalı olarak incelenebilmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır (Weitzel ve Jonsson 1989: 97-99).

1. Körlük Aşaması

Örgüt içerisindeki bireyler dünyayı kendi bakış açıları ile görürler ve gelecek deneyimlerini şekillendirecek eski deneyim kalıplarına güvenirler. Yine bireyler, sadece çevrelerinde görmeyi umdukları inançlara meyillidirler ve bu çevrenin içinde var olmayan durumlara karşı kördürler. Mevcut zamanda yalnızca beklenen çevreye uyan bir bilgi sentezlenemeyecek kadar karmaşık olduğunda, kendilerine ait bir dünya inşa etmek ve bunun sonucunda çelişen bilgileri dışlamak için bir çok neden bulurlar (Perghel ve Psychogios 2013: 198).

Krizin başlangıç aşamasında bazı belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtilerin fark edilmemesi sonucunda finansal kayıplar ortaya çıkar. Krizi doğrudan yönetebilmek bu noktada oldukça önem taşır. Ancak krizin başlangıç aşamasını tespit etmek güç olabilmektedir. Bundan dolayı da çoğunlukla herhangi bir eylem yapılamamaktadır (Tüz, 2014: 18).

Her işletmenin bazı “körlük” alanları vardır. Ancak etkili işletmeler etkisiz olanlardan daha algılayıcı perspektiflerden bakmaktadır. Bir örgütün duyarsızlık durumunda kalabileceği bir dizi iç sorun bulunmaktadır. Çoğu işletme yöneticisi bu konulara özen gösterecek şekilde eğitim aldığı için yaygın olarak nicel (kantitatif) değişikliklere duyarlıdır. Krizin ilk aşamasındaki bir çok olumsuz değişiklik nitel (kalitatif) değişiklik olarak adlandırılmaktadır. Niteliksel değişiklikleri tanımak veya ilgili yerlere iletmek daha zordur. Niteliksel değişiklikler arasında ana teknolojiyi değiştirebilecek teknolojik atılımlar, kurumsal çıktı için pazar talebini etkileyebilecek faktörler veya kamu sektörünün örgütsel hizmet için algılanan ihtiyaçları yer alabilir.

Bu değişiklikler, önemli kaynaklara kurumsal erişimi sınırlandırabilir. Meydana gelen içsel değişikliklerin planlanamaması, çoğunlukla sonrasında daha farklı sorunlara neden olur. Normal dönemlerde küçük gibi görünen sorunlar veya zorluklar, kıtlık ve kriz dönemlerinde daha kritik hale gelir. Bunlara ek olarak, krizin ilk aşamasında örgütün iç denetim mekanizmaları da yetersizdir ve genellikle yeterli sayıda kalifiye personel olsa da personelin az sayıda eğitim, beceri geliştirme veya işe alım programı bulunmaktadır (Weitzel ve Jonsson, 1989: 91-93).

2. Eylemsizlik Aşaması

Krizin ikinci aşaması olan eylemsizlik aşaması, performansın düşmesine sebep olduğu için hareketsizlik ile karakterize edilir. Hareketsizlik aşaması, daha büyük işletmeler için uzun sürmektedir. Bu süreçte, performanstaki bozulma kriz seviyesine ulaşmamıştır, ancak örgütteki üyeler tarafından gözlemlenebilmektedir. İşletmelerin düzeltici önlem almayı geciktirmelerinin iki temel nedeni vardır. İlk olarak tehdit veya fırsat geçici olabilir, bu nedenle “ bekle ve gör” politikası tercih edilebilir. İkincisi ise değişimin maliyetli ve yıkıcı olmasıdır (Weitzel ve Whitfield, 1988: 50).

Örgütsel eylemsizliğe katkıda bulunan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler, işletme içinde öngörülebilirliği koruma ihtiyacı ile birlikte, örgütleri muhafazakar eylemlere yatkın hale getirir. Örgütsel eylemsizliğe katkıda bulunan faktörlerden biri, liderlerin mevcut eylem sürecine olan bağlılığını artırma eğilimidir. Ayrıca mevcut liderlik, bu süreçte yeni veya değişen koşullarla başa çıkmak için gereken bilgi, içgörü veya know-how'dan yoksun olabilmektedir (Starbuck vd., 1978: 112-113; Thompson, 1967: 150-151).

Eylemsizlik aşamasında, çevresel değişiklikler veya iç sorunlar hakkındaki bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik, mevcut örgüt üyelerinin işletmenin hareket etmesi gereken yön hakkında anlaşmalarını zorlaştırmaktadır. Örgüt üyelerinden güçlü bir taahhüt olmadan, zor kararları uygulamak için gereken örgütsel güç sağlanamayabilir. Örneğin, bu süreye kaynak kıtlığı eklendiğinde, liderler siyasi nedenlerden ötürü kararlardan kaçınabilirler, çünkü kıtlık dönemindeki değişiklikler

kaynakların ve güç tabanlarının değişmesine yol açabilmektedir (Thompson, 1967: 153).

Krizin bu aşamasında liderler, çalışanları her şeyin yolunda olduğuna ikna etmek için faaliyetlere başlayabilirler. Yaratıcı muhasebe ve raporlama bunlardan başlıcalarıdır. Bu aşamadaki kurumsal plan, gerçekçi olmayan iyimser projeksiyonlara ve hedeflere dayanıyorsa, liderlerin rehberliği zayıf kalacaktır. Bu sorunlara hizmet eden ve herhangi bir değişiklik girişiminden haberdar olmayan çalışanlar ise performansta ve işletmeye bağlılıkta düşüş göstermeye başlarlar. Ayrıca ciroda, gayrette ve kalitede de düşüşler gözlenir (Argenti, 1976: 57).

Krizin eylemsizlik aşamasından kaçınmak veya tersine çevirmek için sunulan çözüm önerileri, Smart ve Vertinsky (1977: 641-643) tarafından krizleri önlemek için sunulan önerilerle aynıdır. Bunlar arasında; karar verme, hedef kitlenin dağılımının artırılması, uzun vadeli konulara odaklanmak için problem çözme teknikleri, forumlar geliştirilmesi, iletişim ve karar verme verimliliğini artırmak için teknikler kullanılması gibi öneriler yer almaktadır. Karşı görüşlerin teşvik edilmesi, aciliyet duygusunu teşvik etmek ile gerçek ve beklenen performans arasındaki tutarsızlıkları açıklığa kavuşturmak da diğer etkili önlemler arasında sıralanabilir.

3. Hatalı Kararlar Aşaması

Yavaş büyüyen işletmeler özellikle krizin veya hareketsizliğin ikinci aşamasına karşı güçsüzken, hızlı büyüyen veya girişimci işletmeler ise krizin üçüncü aşamasında uyumsuz kararlara karşı daha savunmasız olabilmektedir. Bir işletme içinde kriz birimlerine sahip olma, gelecekte krizlere yol açacak sorunları tanımlamak için uygun bir yöntemdir. Ancak bu aşamada bazı faktörler hatalı kararlara yol açabilir. Stres altındaki karar vericiler, kalıcı çözümlerden ziyade hızlı veya uygun çözümleri tercih etme eylemindedirler. Ortaya çıkan kararlar bazen hatalı olabileceği gibi bazen de gerçekçi olmayabilir. Bununla birlikte paradoksal olarak krizin bu aşaması, önemli kararlar alma ve yeniden yönlendirme yapmak için de en uygun zaman aralığıdır. Mevcut örgütsel durum genellikle başarısızlıkla sonuçlanan kötü yönetim kararlarına atfedildiğinden, en olası durum; küçülme ve azalan lider denetimidir (Staw vd., 1981: 501-503).

Bu aşamada, örgütsel başarısızlık hemen gerçekleşmeyebilir, ancak doğru değişikliklerin yapılmaması daha olası hale gelir. Mevcut gerginlikler örgütsel uyum bozulmaya başladıkça artar, onları konumlandıran alt gruplar azalan kaynaklar için rekabet etmeyi tercih eder. Söylentiler çoğaldıkça ve moral seviyesi düştükçe çalışanlar büyük bir belirsizlik yaşamaya başlarlar. Daha yetenekli olanların bazıları, ilerleme ve kişisel gelişim fırsatlarının ortadan kalktığını gördükçe ayrılabilirler. Değişim çağrılarının göz ardı edildiğine inanan kilit pozisyonlardaki çalışanlar, diğer iş olanaklarını değerlendirmeye başlarlar. Liderlik sorgulanır ve bireysel liderler artan strese maruz kalırlar (Greenhalgh, 1982: 155-157).

Örgütsel liderler, koşullar tarafından önemli değişiklikleri göz önünde bulundurmaya zorlanırlar. Artık "her zamanki iş" hedeflerini ve yöntemlerini savunamazlar (Starbuck vd.,1978: 111-112). Karar vermeyi merkezileştirme eğilimi nedeniyle bilişsel önyargılara karşı güvenlik açığı azalmaktadır ve gizlilik, zaman baskısı ve koordinasyon kolaylığı için algılanan ihtiyaçlar nedeniyle kısmen daha az kaynaktan bilgi aranmaktadır (Holsti, 1978: 39-40).

Bu aşamadaki işletmeler, özellikle liderler, daha az katılımcı bir tarz benimsediğinde, stres sırasında artan grup düşüncesini sergilemeye başlayabilirler. Bu aşamada büyük bir sadakat istenir ve örgütsel hedeflere olan saygı bir zorunluluk olarak algılanır (Janis, 1972: 141).

4. Kriz Aşaması

Bir örgüt dördüncü aşamaya ulaştığında, “kriz, kaos ve erteleme” sorunlarının çözümü için uğraş vermektedir. Bir işletmenin, önceki aşamalardan bazısına geçmeden çevresel bir sorunla dördüncü aşamaya geçişi mümkündür, ancak çoğu işletme dördüncü aşama krizlerini tahmin etme ve önleme fırsatlarına sahiptir. Örgüt bu aşamada tarihinin en kritik noktasına ulaşır, bu sırada yeniden hareketlenebilir veya belirli bir başarısızlığa maruz kalabilir (Starbuck vd., 1978: 125).

Krizin yol açtığı iç sorun ve karmaşıklıklar, kriz koşullarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Başarı faktörü sorunlu duruma geldikçe, bölünme sosyal toplumu aşındırmaya başlar ve sonucunda iyileştirme olasılığını azaltır. Bu aşamanın kaosundan kurtulmak için sunulan çözüm önerisi, sağlam yapılanma ve revizyondur (Miller ve Friesen, 1980: 268-269).

Sürekli başarısızlıktan kaynaklanan "inancın çöküşü", örgütün önceki deneyimlerine sırtını dönmesine yardımcı olmaktadır. Yapı, strateji, personel ve ideolojide devrim niteliğindeki değişikliklere de ihtiyaç bulunmaktadır. Dışarıdaki gözlemciler ve uzmanlar, işletmeye yeni nişler bulma ve ödün vermeyen faaliyetleri azaltma konusunda yardımcı olabilmektedirler. İnsan ve finansal kaynakların azlığı kritik sınırlayıcı faktördür. Kötü düşünülmüş çözümlerden kaçınma gerekliliği ile dengelenmiş acil eyleme gereksinim duyulabilmektedir (Hedberg vd., 1976: 41-43).

Üst düzey yöneticilerin gruplarının değiştirilmesi eylemi, büyük değişiklik ihtiyacının bir sembolü olarak hizmet etmek gibi ek bir faydaya sahiptir ve gerginlik durumunu azaltmak için bir ortam sağlayabilmektedir. Kademeli değişim işe yaramayacaktır, çünkü bu şekilde tanıtılan yeni kişiler eski yönetim grubunun bağlılığına yenik düşmektedir. Zaman kısıtlamaları, daha hızlı değişikliklerin en önemli nedenidir (Levine, 1979: 180-181; Tushman vd., 1986: 30).

Tushman, Newman ve Romanelli (1986: 34), "çığır açıcı" bir değişiklik kurmanın, diğer bir ifadeyle temel strateji, yapı, güç ve kontrollerin süresiz ve esaslı olarak değiştirilmesinin, tersine çevirmenin tek yolu olduğunu, ancak tüm yeniden yönlendirmelerin başarılı olmayacağını ileri sürmüşlerdir. Ancak, hareket etmemek belli bir başarısızlık demektir. Geri dönüşün hedefleri, sadece kısa süreli hayatta kalmayı amaçlayan kararlar değil, sağlam olmalıdır. Bu hedefler, yönetim genelinde kesintiler yerine stratejik kesintilerin temelini oluşturacaktır (Hirschhorn, 1983: 61). Buna ek olarak, stres altındaki düşük performans gösteren işletmeler daha fazla risk alma eğilimindedir (Singh, 1986: 562).

5. Çözünme Aşaması

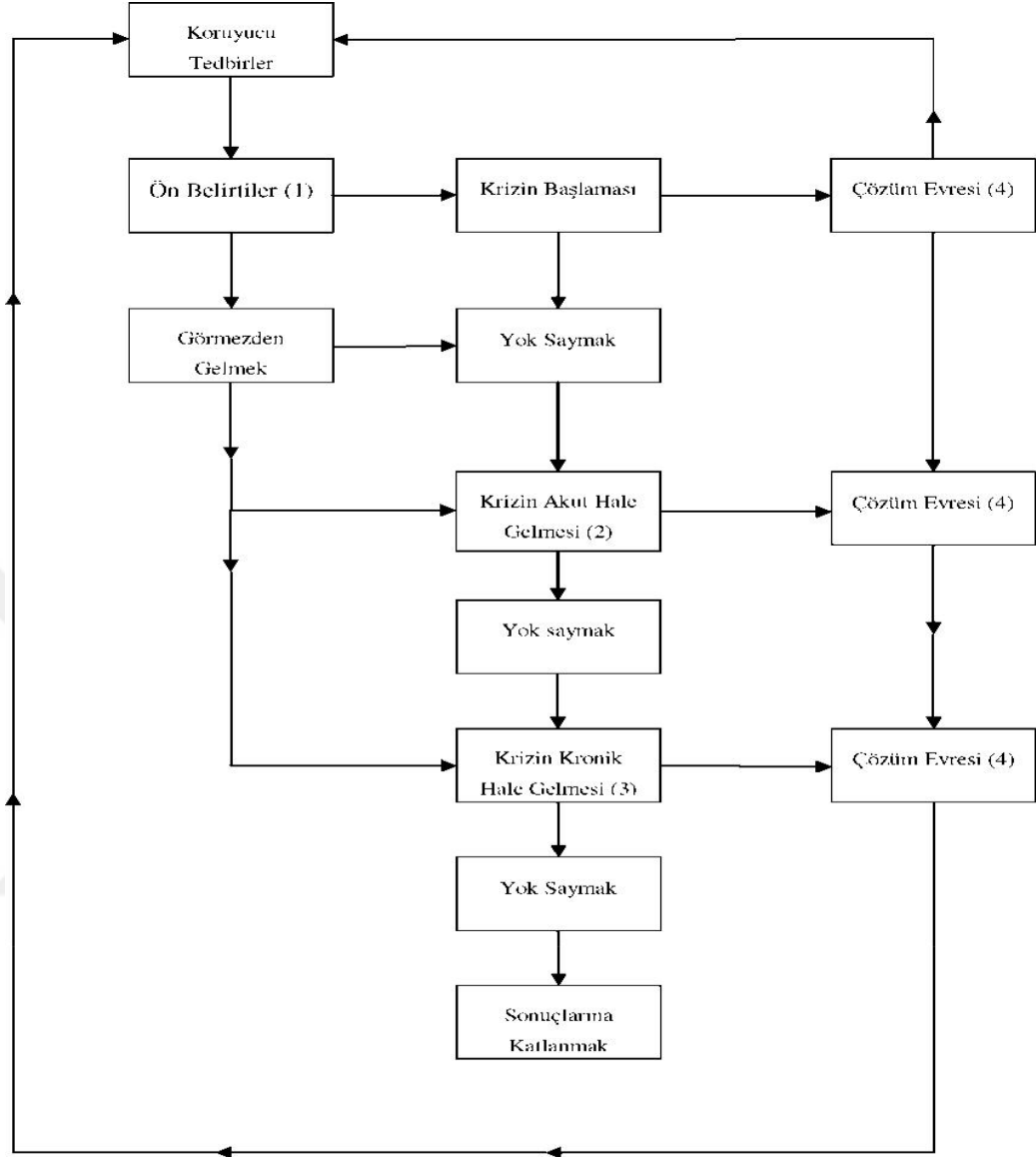
Krizin bu son aşaması geri döndürülememektedir. Örgüt; sermaye kaybı, piyasa kaybı, itibar kaybı ile yetenekli ve deneyimli organizasyon üyelerinin kaybı nedeniyle ciddi bir sıkıntı yaşamaktadır. Örgütü tersine çevirmek için yeni liderler seçilmiş olabilir, ancak kaynak eksikliği ve bu yeni yöneticilerin deneyimsizliği liderlik maliyetlerini artırır ve başarısızlığın devam etmesine katkıda bulunur (Miller ve Friesen, 1980: 269-271). Örgütün hayatta kalamayacağı netleştikten sonra, yaygın çatışmaların artması muhtemeldir. İşletmenin mal varlığı için alıcı bulmak, iflas

işlemlerine gitmek veya doğrudan tasfiyeye geçmek dışında, geri dönülemeyen ortamlarda kriz hızlı olacaktır(Mintzberg, 1977: 207-210).

Hem kayıpları en aza indirecek hem de çalışanların ayrılma sorununu azaltacak düzenli bir kapanış gerçekleştirmek bu aşamada "başarının" anahtarıdır. Örgüt liderleri yapıcı izin alma süreçlerini teşvik edebilirler. Bir örgütün kapanışını/feshini yönetmek literatürde sıkça ele alınmamıştır, ancak sona erdirme hedefleri ile tanımlanan başarının birçok kişiye hitap etmemesi ve kısa vadeli hedeflere ulaşılmasını yönetme becerileri gerektirmesi beklenebilir. İşletme bu beşinci aşamaya ulaştığında, tek olası başarısı etkin bir şekilde kapatılmasını yönetmektir (Sutton, 1987: 542-545).

Krizi bütün aşamalarıyla ele alarak Şekil 3'teki gibi bir akış şemasında toplamak mümkündür.

Şekil 3: Kriz Aşamaları



Kaynak: Kash ve Darling, 1998: 181.

1.7. KRİZ SÜRECİNİN SONUÇLARI

Kriz sonrası süreçlerde örgütler, krizden çoğunlukla iki türlü sonuçla çıkabilir. Bunlardan birincisi; krizi olumlu bir biçimde atlatıp problemlerin çözülmesi, diğeri ise krizin olumsuz şekilde sonuçlanarak iflas derecesine kadar gelinmesidir (Mishra, 1996: 2).

Kriz, bir sistemin hayatta kalmasını sorgulasa da olumlu ya da olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilir. Bazı araştırmacılar, sistem içindeki bireylere öğrenme

ve değişim fırsatları sunarak, krize özgü travmanın bir sistem için gelişimsel olduğunu bile tartışmışlardır (Pauchant ve Mitroff, 1992: 99). Forgues ve RouxDufort'a (1998: 71) göre, krizler genellikle olumsuz olaylar olarak kabul edilmiştir. Kriz yönetimine bakıldığında, krizler genellikle işletmenin hayatta kalmasını tehdit eden, zarar verici veya zedeleyici aksaklıklar olarak tanımlanır. Bu nedenle kriz, belirleyici bir değişikliğin ya son derece istenmeyen bir sonuç olasılığı olan ya da son derece arzu edilen olumlu bir sonucun belirgin bir olasılığı olan bir değişime yol açtığı istikrarsız bir zaman ya da durumdur. Krizi örgütünde bir dönüm noktası olarak öngörebilen ve planlayabilen herhangi bir yönetici, bu dönüşüm fırsatından yararlanmak için krizin kendisine hazırlıksız yakalanmasına izin veren birinden çok daha iyi bir şansa sahiptir (Keeffe ve Darling, 2008: 51). Popüler inanışın aksine, bir kriz mutlaka olumsuz ya da kötü olmayabilir. Sadece belirli bir risk ve belirsizlik derecesi ile karakterize edilir. Kötü yönetildiğinde kriz, personel arasında aşırı merkezi otoriteye, korku ve paniğe, yanlış karar vermeye, hedeflerin kaybedilmesine, yöneticiler, personel ve paydaşlar arasında artan güven kaybına neden olabilir (Kovoor-Misra vd., 2001: 81). Bu nedenle işletmeler, krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeli ve krizin sunduğu fırsatları değerlendirmelidir (Ataman, 2001: 238). İyi yönetildiğinde, kriz örgütsel sorunları ortaya çıkarmaya, değişime uyum sağlama becerileri kazandırmaya, yeni stratejiler geliştirmeye ve rekabet avantajı kazanmaya yardımcı olur ve olağan yönetim anlayışını sorgulamaya olanak sağlar (Tutar, 2007: 95).

1.7.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz durumunun oluşturduğu etkiler, işletmeler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Öngörülemeyen değişimler, örgütün yöntem ve tecrübelerinin ötesine geçmesine neden olur. Bu değişim, örgütün ve çalışanlarının üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır (Şahin, 2005: 49-50). Krizin olumlu sonuçları, işletmeler açısından dört aşamada aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

1. Kriz, Örgütsel Değişim Olanakları Sunar: Kriz, örgütlere tehditlerin yanı sıra değişim ve yeniden yapılandırma fırsatları da sunar (Tutar, 2007: 95). Krizin yarattığı fırsatlar; başka zamanlarda tartışılmayan varsayımları sorgulamak, yeni hedefler, deneyimler, alışkanlıklar ve seçimler ile stratejik ve teknolojik değişiklikleri başlatmak için fırsat yaratmak, yeni yetenekler keşfetmek ve işletmede bir takım ruhu oluşturmak olarak sıralanmaktadır (Ataman, 2001: 252-253; Tutar, 2007: 95). Krizden faydalanmanın ilk şartı krizin de fırsatları barındırdığını anlamaktır (Aydemir ve Demirci, 2005: 68).

2. Kriz, İşletmelere Öğrenme Fırsatları Sunar: Kriz, değişikliklerin meydana gelebileceği bir fırsat penceresi oluşturur. Bu fırsat kaybedildikten sonra değişiklik olasılığı düşüktür. Böylece, afetlere müdahale eden örgütler, zaman içinde sorunsuz bir şekilde değil, krizle ve krizden sıçramalarla öğrenir (Carley ve Harrald, 2008: 107). Krizler, örgütteki değişiklikleri ve örgütsel öğrenmeyi incelemek için farklı bir alan olmaktadır (Forgues ve Roux-Duffort, 1998: 18). Gelecekte yaşanabilecek benzer bir krizi önlemek için işletmeler geçmiş krizlerden ders almalıdır. Deneyimlerden öğrenerek aynı hataların yapılması önlenabilir (Direction, 2007: 28). Teorik olarak, öğrenme geri bildirim gerektirir. Geri bildirimlerle işletmeler, yanıtlarının doğruluğunu artırmayı ve performanslarını iyileştirmeyi öğrenebilmeye olanağı bulur. Tüm öğrenme teorilerinde, performans iyileştirmelerini mümkün kılan geri bildirim, “hedefe ne kadar yakınız?” sorusunun belirlenmesini sağlayan bir araçtır. Daha doğru ve daha hızlı geribildirim, daha iyi bir işletme performansdır (Carley ve Harrald, 2008: 107). İyi idare edilmesiyle ünlü krizler, Tylenol zehirlenmesi (1982) ve Pepsi’nin Thecan in-syringe (1993) gibi sayısı çok az olan krizlerdir. İyi ele alınan sorunlar ve krizler iyi uygulama örnekleri sunarken, yukarıdaki örnekler ve daha az bilinen diğer yönetim hatası vakaları yine de diğer işletmelerdeki yöneticilere gerçek öğrenme fırsatları sağlayabilmektedir (Jaques, 2008: 193).

3. Kriz, Örgütlere Büyüme İçin Fırsatlar Sunar: Krizler bundan yararlanabilecek işletmeler için büyüme olanağı sağlar. Unutulmamalıdır ki kriz, işletmelere müşteri gözündeki güvenlerini güçlendirmek ve personeli gururlandırmak için büyük fırsatlar sunmaktadır (Kadıbeşgil, 2002: 108). Kriz yaşanan işletmelerde yenileme ve gelişme için büyük fırsatların yakalandığı birçok

iyi örnek bulunmaktadır. Örneğin, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Japon otomotiv endüstrisi statükoyu sorgulamış ve ilerleme arayışına yönelmiştir. Bu süreçte, toplam kalite çalışmalarının tanınan isimlerden Edward Deming ile çalışılarak başarı kaydedilmiştir (Aydemir ve Demirci, 2005: 68).

4. Kriz, Örgütlere Uluslararası Olmak İçin Fırsatlar Sunar: 1994 yılında Türkiye ekonomisi son 25 yıldaki en büyük kriz karşısında oldukça etkilenmiştir. Bu süre zarfında, büyük sanayi kuruluşları ihracatın hayatta kalmanın tek yolu olduğunu görmüşler ve ihracat toplam satışındaki paylarını üçe katlamışlardır. 1992 yılında Türkiye'nin en büyük beş firması olan Arçelik, Tofaş, Oyak Renault, Profilo ve Bekoteknik'in net satışları 32 milyon TL olup, ihracattaki payları %3 olmuştur. İki yıl sonra bu firmaların satış gelirleri 130 artarak 73 milyon TL'ye, ihracattaki payları ise % 9'a ulaşmıştır (Aydemir ve Demirci, 2005: 68).

1.7.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Örgütler için krizin olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Krizlere kendisini hazırlayamayan, çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeyen yöneticiler istenmeyen durumlarla da karşılaşabileceklerdir (Meydan, 2005: 34-35). Yönetimsel ve örgütsel yapıyı etkileyen krizin olumsuz sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

1. İç İletişim Hatası: Kriz sırasında iç iletişim süreci veya niteliği kaybedilebilir. Bunun nedeni, kurum dışından yetersiz bilgi akışıdır, bu da iç iletişimde başarısızlığa neden olur. Bu durumda, karar vericiler ile personel ve yönetim arasında sorunlar olabilir. Bu sorunu çözmek için merkezi örgütlenme ve örgütte merkezi iletişim gereklidir (Özdevecioğlu, 2002: 99).

2. Merkezi Otorite: Merkezileşmedeki artış, tehdidin örgütsel yapı üzerindeki en iyi görülen etkisidir (Dutton, 1986: 508). Kriz sırasında hızlı ve doğru karar almaya olan güçlü ihtiyaç, örgütlerdeki merkezi otoriteyi somutlaştırmaktadır. Merkezi karar alma, karar verme sürecini hızlandırabilir, ancak işletmenin kendi içinde aksamalara da neden olabilir. Merkezi karar almanın en önemli nedeni, işletmede normal karar verme sürecinin bozulmasıdır (Dinçer, 2013: 284).

3. Karar Sürecinde Azalan Kalite: Kararların kalitesizliğinin nedenleri, merkezi ve hızlı kararlardır. Krizden önce, yöneticiler işletmedeki farklı departmanlardan danışmanlarıyla kararlar alırlar, ancak kriz sırasında sadece patronlarına veya yakındaki yöneticilere danışırlar. Kötü kaliteli kararlarının ardındaki en temel sebep, yanlış bilgi veya yetersiz bilgi akışıdır (Özdevecioğlu, 2002: 99).

4. Örgütsel Değişimdeki Azalma Eğilimleri: Kriz sırasında, işletmeler belirsizlik nedeniyle geçici olarak bekleme durumuna geçebilir. Bu eğilim işletmelerin girişimciliğini engeller. Bu durum kritik olabilir ve işletmeye zarar verebilir. Kriz sırasında değişim fikri, örgütlerde kesinlikle sorunlara neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 99).

5. Yetersiz Koordinasyon: Kriz sırasında koordinasyon ihtiyacı artar. Ancak bilgi eksikliği nedeniyle, departmanlar ve personel arasında yetersiz koordinasyon ortaya çıkmaktadır. Merkezi otoritenin de bunda rolü bulunmaktadır. Yetersiz koordinasyon, departmanlar arasındaki iletişimin kopmasından kaynaklanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 100).

6. Misyon, Yetki ve Sorumluluklarda Karışıklık: En yaygın organizasyon ve yönetim yapısı değişikliği, kriz sırasında personel sayısında meydana gelir. Personel sayısının azalmasının ana nedeni, talebin azalması nedeniyle düşük üretilmesidir. Girdi fiyatlarındaki artış ve düşük satış oranları, işletmeyi tasarruf yapmaya zorlamaktadır. Yöneticilere göre, tasarruf sağlamak için en önemli kaynak personeldir. Bu tasarruf, yöneticiler için ek görevlerde artışa neden olmaktadır. Bu durum yöneticiler için ek işler içerir ve personelin psikolojik davranışına zarar verebilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 100).

7. Personel Arasında Korkunun ve Paniğin Yükselişi: Krizin istenmeyen sonuçlarından biri iş kaybıdır. Krizi ortadan kaldırmak için sıkça uygulanan bu yöntem iç dengeler üzerinde olumsuz etkiye neden olabilir. Personel arasında iş kaybı korkusu insanları paniğe ve olumsuzluğa götürebilir. Kriz sürecinde, travmatik stres tepkileri; kaçınma, konsantrasyon problemleri, depresyon, kırılganlık ve üzüntü duygularına yönelik belirtiler görülebilir. Uzun vadede madde bağımlılığı, zihinsel ve fiziksel hastalık ile evlilik sorunları yaşanabilir. Çalışanlar üzerindeki bu etkiler fark edilmezse işletmenin normal işleyişi aksayabilir, ayrıca işletmenin

devamsızlıktan, sağlık giderlerinden, işçi tazminat taleplerinden ve davalardan kaynaklanan masrafları artabilir (Braverman, 2003: 11).

8. Karar Sürecinin Bozulması: Kriz sırasında zihinsel süreç hem örgütsel hem de bireysel düzeyde azalır, problem çözme kapasitesi azalır ve karar süreci bozulur. Bu çöküşün temel nedenleri belirsizlik ve merkezi otorite olmaktır (Dinçer, 2013: 284).

9. Personelin Cesaretinin Kırılması: Kriz dönemleri uzun veya kısa sürebilir. Ağır koşullar, zaman baskısı ve kriz sırasında ortaya çıkan panik, personelin moralini etkilemektedir. Azalan moral seviyesi örgüt iklimini de etkileyecektir. Bu durum personel arasında bireysel ihtilaflara yol açabilir ve karşılıklı güveni azaltabilir. Örgütün atmosferi önemli ölçüde değişir. Örneğin; moralin olağan bir barometresi olan personel odası, memnuniyetsizliği yansıtmaya başlar. Güvensizlik büyür, gelişir ve artan hoşnutsuzluk işletmeye yansır (Mandell ve Zacker, 1977: 364).

10. Fizyolojik ve Psikolojik Depresyon: Psikolojik depresyon, kriz sürecinin olumsuzluklarından biridir. Bir krizin sonuçları, bir olaydan fiziksel veya psikolojik olarak zarar gören çalışanların "mağdur edilmesi", çalışanların kendileri veya örgütleri hakkındaki temel varsayımlarının parçalanması veya kişinin kişisel sisteminin tehdit edildiğine dair bir inancın yaratılması olabilir (Pearson ve Claire, 1998: 63).

11. Artan Öz Savunma: Kriz sırasında personel, gelecek planlama korkularının ortaya çıkmasından sonra, tüm çaba ve enerjilerini kriz çözümüne odaklanmaktadır. Bu korku personel için ortak bir endişe yaratır ve örgütte kalma kararını etkileyebilir. Bu şekilde işletme vasıflı personelini kaybedebilir. Bennet ve meslektaşları (1995: 1030) tarafından yapılan bir araştırma, kriz sırasında örgütsel bağlılığın azaldığını göstermiştir.

12. İşletmedeki Bölümler Arasındaki Bozuk İlişkiler: Kriz döneminde ortaya çıkan yönetsel ve örgütsel sorunlar, pazarlama üretimi ve halkla ilişkiler gibi departmanları etkileyebilir. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, bozuk karar süreci ve düşük kalite kararları tüm departmanların kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilir. Diğer departmanları veya birimleri örgütsel değişime dahil etme çabaları genellikle iş tanımları ile kısıtlanmaktadır. Büro politikaları uygulayanlar, genellikle işletmeye yeni öneriler öne sürerek değişimi engeller (Summers ve Nowicki, 2002: 88).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde; kriz yönetiminin tanımı, kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetiminin amacı, kriz yönetimi türleri, kriz yönetimi süreci, kriz yönetim süreçlerini gösteren gerçek vaka örnekleri, kriz yönetim sürecini etkileyen faktörler, kriz yönetimi modelleri, işletmelerde kriz takımları, işletmelerin kriz yönetimindeki etik ilkeleri, kriz yönetim planlaması, kriz yönetiminin literatürdeki mevcut durumu vb. konular incelenmiştir.

2.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI

Kriz yönetimi, bir işletmeye ve paydaşlarına yönelik tehditler ile işletme tarafından bu tehditlerle başa çıkmak için kullanılan yöntemlerin bütünüdür. Küresel olayların öngörülemezliği nedeniyle, işletmeler iş yapma biçimlerindeki ciddi değişiklik potansiyeli ile başa çıkabilmelidir. Kriz yönetimi genellikle kısa bir zaman dilimi içerisinde ve çoğunlukla bir olay gerçekleşikten sonra kararların verilmesini gerektirir. Bir kriz durumunda belirsizliği azaltmak için işletmeler genellikle bir kriz yönetim planı oluşturur (Dayton, 2004: 165-169).

AFAD'a (2019) göre kriz yönetimi; kriz hali süresince uygulanan ve durumu normale döndürmeyi amaçlayan geçici bir yönetim biçimidir.

Fink (1986: 83), kriz yönetiminin “kaderiniz üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmanızı sağlayacak risk ve belirsizliğin çoğunu kaldırma sanatı” olduğunu ifade etmektedir. Kriz yönetimi, krizlerle mücadele etmek ve oluşan zararı azaltmak için tasarlanmış bir dizi faktörü temsil etmektedir. Başka bir deyişle, bir krizin olumsuz sonuçlarını önlemeyi veya azaltmayı, böylece örgütün paydaşlarını ve işletmeyi çeşitli zararlardan korumayı amaçlamaktadır (Coombs, 2007: 5-6).

Kriz yönetimi, bir işletmenin ve paydaşlarının yönetme becerisi için sistematik bir girişim türü veya başarı sonuçlarının başarısızlık sonuçlarından daha ağır bastığına inanarak krizlerin oluşmasını önleme şeklidir (Pearson ve Clair, 1998: 63). Bir diğer tanıma göre ise kriz yönetimi; örgütün temel ürün, hizmet, üretim süreci, iç ve dış paydaşlar gibi konular üzerinde önemli sorunlar çıkarabilecek

krizleri önlemek amacıyla oluşturulan bir dizi değerlendirme ve denetimini kapsamaktadır (Dyer, 1995: 38).

Kriz yönetimi; yapılandırılmış bir ortamda stratejik düzeyde hızlı karar vermeyi sağlamak ve böylece etkin bir iyileşme sağlamak için bir işletmenin liderlik, bilgi yönetimi ve iletişim kapasitesi tarafından desteklenen önceden planlanmış, hızlı müdahale kabiliyetinin sağlanması ve bir işletmenin hayatta kalmasını veya itibarını korumak olarak görülmektedir. Kriz yönetimi, yöneticilerin stratejik planlama hassasiyetini ve yeteneğini vurgulayarak işletmelerin istikrarını sağlamak için stratejik yönetimin çok kritik bir parçasıdır. Dolayısıyla kriz, işletme için ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilecek kritik bir durumdur (Perrow' dan aktaran Coombs, 2004: 270).

Kriz yönetimi; olabilecek sorunların önceden tespiti, önlenmesi veya olası sonuçlarının sınırlamasına yönelik adımlar atmak yerine, ortaya çıktığında tepki gösterilmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Yates'ten aktaran Tutar, 2007: 76).

Kriz yönetimi, genellikle rutin olmayan olaylar ve gelişmelerle ilgili tüm yönetim uygulamaları için kısa yol durumu olarak kullanılır. Kriz yönetimi, kriz kararlarının telaşlı anları ile en kolay şekilde ilişkilendirilir, ancak önleme ve hazırlık yönetim alanlarını ve acil kriz yanıtını takiben hassas iyileşme ve değişim alanını da kapsar. Kriz yönetimi aşamasındaki temel operasyonel zorluklar aşağıda yer verildiği şekilde ifade edilebilmektedir (Comfort 1988: 163-165):

- Hazırlık: “Bir işletme veya toplum, bilinmeyene nasıl hazırlanabilir? Kriz yöneticileri başarılı olduğunda yöneticiler için net kazanım oluşturmayan durumlar için nasıl destek ve kaynak alabilirler?” sorularına cevap aranmaktadır.
- Krizle Baş Etme: “Kriz yöneticileri belirsizlik, zaman baskısı ve aşırı tehdit koşulları altında doğru kararları nasıl verebilir? Kriz yöneticileri, kararlarının hızlı ve etkili bir şekilde uygulanmasını nasıl sağlayabilir?” soruları öne çıkmaktadır.
- Normale Dönüş (Kriz Sonrası) : “Kriz yöneticileri, sarsılmış bir sistemi normale nasıl getirebilir? Benzer krizlerin tekrarlanmasını önlemek için doğru dersleri nasıl öğrenebilir ve uygulayabilirler?” soruları önem taşımaktadır.

2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz sinyallerini tespit etme, işletmeler üzerindeki olası olumsuz etkilerini önleme, minimum kayıpla hayatta kalma, iyileşme için hazırlık faaliyetlerini uygulama ve kontrol etme gibi belirli faaliyetleri içeren kriz yönetiminde, örgütlerin istenmeyen sorunlara hazırlıklı olmaları ve bu sorunlara müdahale etmelerindeki başarı veya başarısızlıkları, bazı özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Kriz yönetiminin özelliklerini analiz etmede hedef kitle, mesaj türü, iletişim hedefleri ve araçları, örgüte yönelik tehdidi belirlemek açısından önem taşımaktadır. Kriz yönetiminin işletmelerde uygulanan geleneksel yönetim özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Şahin vd., 2015: 2299-2300);

- Krizleri yönetebilen işletmeler krizleri tahmin edebilir ve türlerine göre ayırt edebilir, önleyici tedbirler alabilir, ders alabilir ve mümkün olan en kısa sürede iyileşebilir.
- Bir krize yol açabilecek potansiyel olaylar, tehdit edici olaylar olarak algılanır.
- Krizler türlerine göre yönetilir, çünkü her bir türün kendine özgü sinyalleri, süreçleri ve tedavileri vardır.
- Yöneticiler ve çalışanlar; esnek, yaratıcı, nesnel, cesur, kararlı, sabırlı, güçlü, rasyonel, hassas, özverili, ekip üyeleri ise; aktif, yeniliğe açık ve beklenmedik zamanlarda bilinmeyen veya istenmeyen olaylara karşı hazırdırlar.
- Bazı unsurların (iletişim, denetim, iş kültürü, planlama vb.) kriz yönetiminde büyük önemi vardır.

Özden' e (2009: 50-51) göre ise kriz yönetiminin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kriz yönetimi, kriz zamanı haricindeki normal zamanları da kapsayan, devamlılık gerektiren bir aşamadır ve krize karşı örgütün sürekli hazır bir halde bulunmasını sağlar. Olası sonuçları tahmin edilebilen krizlere yönelik tasarlanan planların devamlı olarak tekrar edilmesi ve yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Birden fazla aşamadan meydana gelen karmaşık bir oluşumu ifade etmektedir.
- Kriz yönetimi, örgütlerin yaşamlarına (sürdürebilir performanslarına) zarar veren boyutlarla ilişkilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, önleyici aşamalar içermekte olup, örgütlerde kriz anında kısa vadede hasar ve zararları sınırlı tutabilme üstünlüğünü sağlamaktadır.

- Kriz yönetimi, örgütlerin temel özelliklerine göre çeşitli ayrımlar gösterebilmektedir.
- Kriz yönetiminde, uygulama planları birden fazla oluşan kriz çeşitlerine göre de ayrımlar bulunabilir. Krizlerin kendine has belirtileri ve çözümleri vardır.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzeşen yönlelere sahiptir.
- Kriz yönetiminde rol alan örgüt üyelerinin algı ve yönetim yetenekleri bu doğrultuda oldukça önemlidir.
- Krizin etkin yönetilmesi oldukça önem taşıyan, karmaşık ve uğraştırıcı bir aşamalar silsilesini kapsadığından, krizin giderilmesi, detaylı ve uğraştırıcı bir süreçte esnek ve yaratıcı kararlar alabilmeyi, objektif olarak her koşula hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI

Olağandışı durumlarda uygulanan bir süreç ve yönetim modeli olan kriz yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şahin vd., 2015: 2299);

- Kriz seviyesi hakkında bilgi vermek,
- Yöneticilere krizi tanımlamak ve değerlendirmek için zaman vermek,
- Krizden kaçma planlarını iyileştirmek için alternatif yöntemler sunmak,
- Kriz yönetimi yeteneklerini oluşturmak,
- Olası krizlere karşı her zaman hazır olmak.

Bununla birlikte, kriz yönetiminin amacının yalnızca krizleri tamamen önlemeye çalışmak değil, olumsuz sonuçları en aza indirebilmek, hızlı ve kaliteli yanıtlara sahip olmak ve tüm kriz türlerine olabildiğince hazırlık yapmak olduğu unutulmamalıdır. Kriz yönetimin ana hedefleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şahin vd., 2015: 2301):

- Bir kriz durumuna yol açan en riskli seçenekleri etkisiz hale getirmeye yönelik önlemlerin geliştirilmesi ve öncelikli olarak uygulanması,
- İflasın önlenmesi,
- İşletmenin krizden kurtulması,
- İşletmelerin krizden çıkmasını sağlayacak yönetsel ve finansal mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanması,
- Kriz nedeniyle işletmeye verilebilecek zararı sınırlandırılması.

Özetle kriz yönetimi, muhtemel bir kriz anında, kriz göstergelerinin incelenerek analiz edilmesi ve örgütün, kriz halinin olabildiğince az hasarla üstesinden gelebilmesine yönelik yönetim planlaması olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan kriz yönetimi, hızlı ve etkin kararlar alabilmeyi ve alınan kararlarla meydana gelen sorunların ivedilikle çözümünü mecburi hale getirmektedir. Kriz yönetiminde, örgütün etkin ve hızlı olabilme özelliği oldukça önem taşımaktadır (Akdemir, 1997: 349).

2.4. KRİZ YÖNETİMİ TÜRLERİ

Krizin başarıyla yönetimi konusunda krizin türünün doğru tespit edilmesi çok önemli bir rol oynamaktadır. Kriz yönetimi türleri beş bölümde sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Mitroff ve Pearson'dan aktaran Tutar, 2007: 76-77);

1. Tahmin edici yönetim,
2. Tepkisel yönetim,
3. Tatmin edici yönetim,
4. Tutucu yönetim,
5. Yüksek-düşük esneklik derecesi'dir.

Tahmin edici yönetim; örgütlerde değişimin gerekli olduğunun bilincinde olmak ve planlı değişimin kriz öncesinden uygulanmasının önemi üzerinde durmaktadır. Kriz yönetimini uygulayan örgütlerin çevre ile olan ilişkilerinde, başlıca ideallerine ve geleceğe dönük stratejik açılarına bağlı kalarak planlama yapılmaktadır.

Tepkisel yönetim; uzun dönemden ziyade kısa dönemde kriz temelli sorunlarla ilgilenmeyi amaçlamaktadır. Tepkisel yönetim, çevresel koşullar farklılaştıktan sonra kısa vadede verilen aksiyonları içermektedir. Krize yönelik tepkisel yönetim, büyük sorunlar meydana gelene kadar bekleme ve sonrasında güçlü düzeltici tedbirler alma tanımını içermektedir.

Tatmin edici yönetim; üst kademelere iletilen sorunlar ile, daha fazla merkezileşmiş karar yapısı olan bir yönetim tarzıdır. Planlama ile karar verme

prosedür ve rol tanımlarının oldukça açık bir biçimde ifade edilerek en üst kademedeki yoğunlaşma şeklidir.

Tutucu yönetim; az risk, resmileşmiş işlemler, yoğunlaştırılmış yönetim olarak ifade edilmektedir. Tutucu yönetim tarzını benimseyen örgütlerin oldukça sabit hedefleri ve önemli ölçüde merkezleşmiş yapıları bulunmaktadır. Bu tür örgütler daha çok yönetsel düzeye ve resmi kontrol düzeylerine önem vermektedir. Tutucu yönetim, çok riskli bir yönetim tarzı olmamasına rağmen uzun dönem için riskli sonuçlara neden olabilmektedir.

Yüksek-düşük esneklik derecesi; kriz yönetim ekibi aynı zamanda temel kararları uygulama ve temel kaynaklara hızlıca ulaşma özgürlüğüne sahiptir. Esneklik derecesi, etkin iletişim (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve işletme genelinde) ve bir kriz durumunda örgütsel stratejileri değişen önceliklere hızlı bir şekilde adapte edebilme fırsatı sunmaktadır (Mitroff ve Pearson, 1993:130).

2.5. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi; kriz öncesi dönem, kriz anı/dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamaya ayrılabilir. Kriz öncesi dönem; önleme ve hazırlık ile ilgilidir. Kriz dönemi (krize müdahale dönemi), yönetimin gerçekten bir krize tepki vermesi gerekliliğini ifade etmektedir. Kriz sonrası dönem ise krizden çıkarılacak derslerin bir daha yaşanmaması için alınan tedbirleri içermektedir (King, 2007: 153).

2.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi kriz yönetimi süreci, işletmelerin olası krizleri tespit edebilmesi, önleme yöntemlerini ele alması ve bir kriz durumunda uygun hazırlık yapabilmesine odaklanmaktadır. Her kriz için işletmeler tam olarak hazırlanamasa dahi, iş kavramının doğası gereği, özellikle yakın veya muhtemel gerçekleşebilecek birçok kriz için bir planlama hazırlanabilmelidir (Pauchant ve Mitroff, 1992: 48-50). Potansiyel krizleri tespit etmek kriz öncesi aşamadaki ilk unsurdur. Etkili bir kriz yöneticisi krize yol açabilecek koşulları araştırabilmelidir. Uyarı işaretleri veya "ön belirtiler" bir kriz yöneticisini potansiyel bir kriz için koşulların mevcut olduğu

konusunda uyarmalıdır (Fink, 1986: 83-86). Coombs'a (1999: 17) göre, “kriz yöneticileri ön belirti içerebilecek bilgileri taramalıdır. Bir işletmenin başına gelebilecek krizlerin çeşitliliği nedeniyle, çeşitli bilgi kaynakları da eklenmeli ve kriz yöneticisi çevre ve örgüt içi olayları için de aynı taramayı gerçekleştirmelidir. Örneğin; müşteri şikayetlerinden elde edilen bilgiler, ürün kalitesinde veya müşteri ilişkilerinde potansiyel bir krize işaret edebilir. Bu durumda, kriz yöneticisi uyarı işaretinin gücünü ve krize dönüşme olasılığını belirlemelidir. Uyarı işaretleri tespit edildikten sonra, kurumun belirli eylem planlamasına karar vermesi gerekir. Bu durumda, kriz yöneticisi işletmenin yararına olacak programlara (uygulamalara) karar vermelidir (Coombs, 1999: 18). Örneğin, çalışanlarıyla açık ve olumlu etkileşimi destekleyen bir örgüt kültürü, potansiyel bir krizin en aza indirilmesine yardımcı olabilecektir. Bir işletmenin bir krizi önlemek için benimseyebileceği diğer uygulamalar ise aşağıdaki eylemleri içermektedir (Fearn-Banks, 1996: 6);

- Çalışanlardan yönetime doğru serbest bilgi akışını sağlamak,
- Geçmiş krizleri veya sorunları takip etmek,
- Kamu ve misyon farklılıklarına dayalı güncelleme ve değişikliklere izin veren örgüt politikalarının sürekli gelişimini desteklemek.

Kriz hazırlığı ise kriz öncesi kriz yönetim aşamasını tamamlamaktadır. Krize hazırlık aşamasında, örgüt kendini bir krize hazırlar. Pauchant ve Mitroff'a (1992: 50-53) göre, etkili kriz yöneticileri bir kriz durumunda örgütlerini reaktif değil proaktif olmaya hazırlamaktadırlar. Krize hazırlık aşamasında; yönetici olası riskleri teşhis etmeli, kriz türlerini değerlendirmeli, kriz ekibini seçmeli ve eğitmeli, kriz durumlarında bir sözcüyü seçmeli ve eğitmeli, bir kriz yönetim planı geliştirmeli ve iletişim sistemlerini gözden geçirmelidir. Pauchant ve Mitroff (1992: 126-130) ayrıca, ideal kriz yönetimi stratejisi için bir kontrol listesi bulunmasını önermektedirler. Kontrol listelerinde yer alan kategoriler ise etkili iletişim, stratejik planlama, değerlendirme ve teşhis konuları, psikoloji ve örgüt kültürü, teknik ve yapısal endişelerdir. Kriz öncesi aşamasının büyük bir bölümü, bir kriz durumunda programları planlama, uygulama ve savunmaya odaklanır. Kriz lideri, işletmenin bir kriz sırasında proaktif bir şekilde yanıt vermesini sağlayacak programları etkili bir şekilde oluşturabilmeli ve tasarlayabilmelidir.

Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği gibi krize hazırlık oldukça önemli bir konudur. Ayrıca, kriz sürecinin gelişimi ve kontrolü; kriz yönetimi uygulamalarının takibinin yapılması ile bir örgütün kriz anında nasıl davranması gerektiğini veya nasıl tepki vereceğini de belirgin şekilde etkileyebilmektedir (Lubit, 2002: 127-128).

2.5.2. Kriz Dönemi

Kriz döneminde kriz müdahalesi, krizden sonra yönetimin yaptığı bir süreci içermektedir. Halkla ilişkiler ise bu noktada çeşitli mesajların iletilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olarak, kriz tepkisinde kritik bir rol oynamaktadır. Kriz tepkisini ölçen önemli bazı araştırmalar ise bu çerçevede incelenmiştir. Bu araştırmalar iki bölüme ayrılmıştır. Bunlar; ilk kriz yanıtı ile itibar onarımı ve davranışsal niyetlerdir. İlk kriz müdahale yönergeleri ise üç ana konuya odaklanmaktadır. Bunlar; hızlı olma, doğruluk ve tutarlılıktır (Coombs, 2007: 6-8).

Hızlı olmak oldukça basit görünmektedir ancak krizden sonraki ilk saatler içinde yanıt verebilmek çok önemlidir. Hızlı olmanın ardındaki gerekçe ise örgütün olayın durumunu açıklamasının bir gereğidir. Esas olarak, örgüt içerisindeki kriz nedeninin bilinmesi, yönetimin kriz hakkında paydaşlarına iletmek istediği kilit noktalar. Bir kriz olduğunda, çalışanlar ve paydaşlar durumun ne olduğunu bilmek istemektedirler. Kriz uzmanları, genellikle bir kriz tarafından yaratılan bilgi boşluğundan bahsetmektedirler. Haber medyası, bilgi boşluğunu doldurma ve ilk kriz bilgilerinin önemli bir kaynağı olabilmektedir. Eğer kriz yaşayan bir işletme, haber medyasıyla iletişim kurmuyorsa, diğer insanlar medyayla iletişim kurabileceklerdir. Böylelikle çalışanlar, yanlış bilgilere sahip olabilir veya krizi örgüte saldırmak için bir fırsat olarak kullanmaya çalışabilirler. Sonuç olarak, kriz yöneticilerinin hızlı bir cevabı olmalıdır. Erken bir yanıt çok fazla “yeni” bilgiye sahip olmayabilir, ancak örgütün kendisini bir kaynak olarak konumlandırır (King, 188-189). Carney ve Jorden (1993: 34-35), hızlı bir müdahalenin aktif bir süreç olduğunu ve bir örgütün kontrol altında olduğunu göstermektedir. Hearit’in (1994: 113) araştırması ise bu noktada sessizliğin ne kadar pasif olduğunu göstermektedir. Başkalarının kriz olayını kontrol etmesine olanak sağlayan bu süreç, işletmenin durumun kontrolünü henüz ele geçirmediyi göstermektedir. Arpan ve Rosko-Ewoldsen’in (2005: 425-426), hızlı

ve erken bir müdahalenin, bir örgütün yavaş bir yanıtta daha fazla güvenilirlik üretmesine nasıl izin verdiğini belgeleyen bir çalışmaları bulunmaktadır. Kriz hazırlığı bu noktada kriz yöneticilerinin hızlı tepki vermesini kolaylaştıracaktır.

Bir işletme, kamuoyu ile iletişim kurduğunda her zaman doğruluk önemlidir. Çalışanlar ve paydaşlar, neler olduğu ve olayın onları nasıl etkileyebileceği hakkında doğru bilgi arayışına girmektedirler. Bir krizdeki zaman baskısı nedeniyle yanlış bilgi riski vardır. Hata yapılırsa düzeltilmesi gerekmektedir. Ancak, yanlışlıklar bir işletmeyi tutarsız hale getirebilmektedir. Bir işletmenin eksik bilgi vermesi ve güvenin sağlanmasını etkileyebilecek yanlış ifadeler düzeltilmelidir. Bir krizde tek bir sesle konuşma felsefesi, doğruluğu korumanın önemli bir yoludur (Coombs, 2007 : 7).

Tek bir sesle konuşmak ifadesi; kriz süresince sadece bir kişinin örgüt için konuştuğu anlamına gelmemektedir. Barton'un (2001: 225) belirttiği gibi, bir kriz bir günden fazla sürerse bir kişinin işletme için konuşmasını beklemek fiziksel olarak imkansızdır. Bir kriz haberleri izlendiğinde, büyük olasılıkla birden fazla kişinin konuştuğu görülmektedir. Bu nedenle Coombs (2007: 79-81), halkla ilişkiler departmanının “kriz sözcüsü” olmaktan çok daha fazla destek rolü oynadığını vurgulamıştır. Sözcüler ise aynı bilgi ve işletmenin mesajlarda aktarmaya çalıştığı kilit noktalar hakkında bilgilendirilmelidir. Halkla ilişkiler bölümü, sözcülerin hazırlanmasında aktif olmalıdır. İdeal olarak, potansiyel sözcüler eğitilir ve herhangi bir krizden önce medya ilişkileri becerilerini aktarabilmektedirler.

Hız ve doğruluk, kamu güvenliğinde de önemli bir rol oynamaktadır. Kamu güvenliği endişe kaynağı olduğunda, insanların kendilerini korumak için ne yapmaları gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Sturges (1994: 297-301), bu bilgiye “talimat bilgisi” olarak atıfta bulunmaktadır. Bilginin verilmesi ve yararlı olabilmesi için hızlı ve doğru olmalıdır. Örneğin; insanlar kimyasal salınım sırasında kontamine yiyecekleri yememeyi mümkün olan en kısa zamanda öğrenmelidir. Yavaş veya yanlış bir tepki, yaralanma ve muhtemelen ölüm riskini de artırabilmektedir. Hızlı eylemler ayrıca daha fazla hasarı önleyip işletmenin kontrol altında olduğunu göstererek kurumsal itibarlarını koruyabilmektedir. Ancak, bilgi yanlışsa hız anlamsızdır. Kamu güvenliğine yönelik tehdidi azaltmak yerine yanlış bilgi bu noktada artabilmektedir.

Haber medyası ise yöneticilerin paydaşlara ulaşmak için kullanabilecekleri ve kullanmaları gereken tek kanal değildir. Web siteleri, Intranet siteleri ve toplu bildirim sistemleri haber medyası kapsamında sayılmakta ve hızlı bir yanıt verilmesine yardımcı olmaktadır. Kriz yöneticileri, bir web sitesinde daha fazla miktarda kendi bilgilerini sağlayabilmektedirler. Tüm yöneticiler olası kriz durumlarında iletişim için web sitesini kullanmayabilir, ancak bir kriz müdahalesine web tabanlı iletişimin dahil edilmesi önem taşıyabilmektedir (King, 2007: 188-189). Taylor ve Kent'in (2007: 140-144) bir araştırmasında, uzun süreli bir dönemde kriz web sitelerinin kapsamlı analizi, web sitelerini kullanan işletmelerde ve kriz sırasında web'in etkileşimli doğasında yavaş bir ilerleme kaydetmiştir. Toplu iletişim sistemleri; telefon, kısa mesaj, sesli mesaj ve e-posta aracılığıyla belirli kişilere kısa mesajlar gönderebilmektedir. Sistemler ayrıca, dış çevrenin de yanıt göndermesine imkan sağlamaktadır. Etkili iletişim sistemlerine sahip işletmelerde intranet, çalışanlara ulaşmak için de yararlı bir araçtır. Bir işletme intranetini tedarikçiler ve müşterilerle entegre ederse bu paydaşlara da ulaşılabilir. Kriz yönetimi çabaları ilerledikçe kanallar daha seçici olabilmektedir.

Son zamanlarda kriz uzmanları, ilk kriz yanıtına üçüncü bir bileşen önermişlerdir; bu da 'kriz yöneticileri mağdurlar (krizden zarar görenler) için "endişe/sempati" duymalı' görüşüdür. Mağdurlar ifadesi, krizden zarar gören veya bir şekilde rahatsız olan kişilerdir. Mağdurlar; diğer bir ifadeyle krizden zarar görenler, finansal açıdan etkilenmiş veya başka olumsuz durumlara maruz kalmış olabilirler (King, 2007: 189).

Kellerman (2006: 73-81) ise kriz durumlarında endişe etme derecesinin zaman açısından uygunluğunu açıklamıştır. Endişe duyulan ifadeler, itibar kaybını azaltmaya ve mali kayıpları azaltmaya yardımcı olmaktadır. Coombs ve Holladay (1996: 280-283) ile Dean (2004: 192-200) tarafından yapılan deneysel çalışmalarda, endişe ifadesi bulunmadığında işletmelerin daha az itibar kaybı yaşadığı tespit edilmiştir. Cohen (1999: 131) ise hukuki davaları incelemiş ve kriz durumlarında bir işletmeye karşı yapılan taleplerin sayısını ve miktarını azaltmaya yönelik endişe ifadelerinin krizin erken evrelerinde yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Ancak Tyler (1997: 51-56), endişe ifadelerinin sınırları olduğunu vurgulamıştır. Avukatlar endişe ifadelerini suçluluk kabulü olarak kullanabilmektedir. Bazı devletlerin, endişe

ifadelerinin bir işletmeye karşı kullanılmasını önleyen yasaları bulunmaktadır. Hearit (2006: 13-15), endişe ifadelerinin çok rutin görüneceğine dikkat çekmektedir. Yine de, rutin bir yanıt vermemek bir işletmeye zarar verebilir. Bu nedenle, endişe ifadeleri beklenebilir ve kullanıldığında çok az fayda sağlar, ancak kullanılmadığında hasar verebilmektedir. Sonuç olarak, ilk kriz müdahalesi için en iyi olası uygulamalar aşağıdaki hususları içermelidir (Coombs, 2007: 8);

1. Hızlı olma ve ilk saatler içinde ilk yanıtı verebilme,
2. Durumu net olarak dikkatli ifade edebilme,
3. Sözcüleri kriz olayları ve kilit mesaj noktaları hakkında bilgilendirerek tutarlı olma,
4. Kamu güvenliğini öncelik haline getirme,
5. İnternet, intranet ve toplu iletişim sistemleri dahil olmak üzere mevcut tüm iletişim kanallarını kullanabilme,
6. Mağdurlar (krizden zarar görenler) için endişe/sempati duygularını iletebilme,
7. İlk müdahaleye çalışanları dahil etmeyi unutmama,
8. Kriz mağdurlarına ve ailelerine stres ve travma danışmanlığı vermeye hazır olabilmek.

İlk kriz yanıtı özetle, bir krizden sonraki ilk saatler içinde verilmeli ve doğruluğu incelenmelidir. İçerik, ilk kriz yanıtında kapsanan şeyi ifade etmektedir. İlk mesaj, kamu güvenliğine yardımcı olmak için gereken bilgileri sağlamalı, neler olduğu hakkında temel bilgiler içermeli ve mağdurlar varsa endişe durumu dile getirilmelidir. Buna ek olarak, kriz yöneticileri sözcüler arasında tutarlı bir mesaj olması için çalışmalıdır (Coombs 2007: 8).

2.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz yönetiminin son aşaması, genellikle kriz sonrası dönem olarak tanımlanmaktadır. Kriz sonrası kriz yönetiminde, kriz lideri, örgüt içindeki çalışanlarla birlikte örgütün krize nasıl tepki verdiğini değerlendirmelidir. Değerlendirme süreci, işletmeye hangi çabaların düzeltilmesi ve benzer bir kriz durumunda ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir verir. Değerlendirme süreci;

performans ve etki olmak üzere iki önemli kritere odaklanmaktadır. Kriz yöneticisi, örgütün krizle ne kadar iyi başa çıktığını özellikle değerlendirir. Performans değerlendirmesi, kriz yönetim planının etkinliğinin ve yürütülmesinin incelenmesini içerir. Öte yandan, kriz etkisi, krizin yol açtığı fiili zararların değerlendirilmesini ve gözden geçirilmesini içermektedir. Kriz yönetimi çabaları etkili olsa dahi, fiili kriz hasarı tahmin edilenden daha az olmalıdır. Krizden kaynaklanan hasar miktarı, kriz yönetim planının başarılı mı yoksa başarısız mı olduğuna dair somut bir gösterge sağlayacaktır (Coombs' dan aktaran King, 2007: 189-191). Bu dönemde kriz lideri, örgütün iyileşmesi ve yenilenmesi ile ilgili bir takım sembolik ve araçsal faaliyetlerde bulunacaktır. Örneğin; kriz nedeniyle örgütün imajını ve itibarını geri kazanmak bu dönemde önemlidir. İşletmenin imajını geri kazanmak için kriz liderinin bir özür sunması, kurumsal tazminat sunması veya diğer imaj onarım stratejilerini kullanması gerekebilir (King, 2007: 189). Ayrıca bu dönemde kriz lideri, kriz ve işletmenin yönetim çabaları hakkında ifade vermesi için çağrılabilir. Bu prosedür, işletme için önemli seçmenlerin krizden öğrenilenleri özetlemesine, önemli keşifleri tartışmasına ve işletme için kriz sonrası muhtemel vizyonlarını gözden geçirmesine olanak tanımaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, krizi çevreleyen koşullara bağlı olarak, bir kriz liderinin kriz sırasında meydana gelen olaylar veya koşullar için özür dilemesi gerekebilmektedir. Ayrıca, kriz lideri belirli bir durumun nasıl ele alındığı ya da yanlış ele alındığı konusunda kendisini hatalı bulabilir (Seeger vd., 2003: 239-241).

2.6. KRİZ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİ GÖSTEREN GERÇEK VAKA ÖRNEKLERİ

Kriz yönetiminde, durum tespitinin yapılabilmesi için krize yönelik aşamaların bilinmesi oldukça önemlidir. Bu başlık altında, kriz yaşam döngüsü kavramını daha iyi anlayabilmek adına krizle ilgili iki gerçek vakaya ait bilgiler ve özellikleri incelenmiştir. Bunlar; Tylenol zehirlenmesi (1982) ile Çernobil felaketi (1986) vakalarıdır.

Gerçek vakaları analiz ederken dikkate alınması gereken farklı değişkenler olup, bunlar aşağıda yer verildiği gibidir (Lauge vd., 2009: 5):

- İlgili olaylar:
 - Etki: Krizin etkileri, sorunlu altyapılar, etkilenen insanlar veya ölümler.
 - Eylemler: Sonuçları azaltmak için alınan kararlar veya alınan önlemler.
 - Diğer değişkenler: Etki ve eylemlerin yanı sıra, güvenlik seviyesi veya kalite kontrol gibi durumlarla ilgili diğer değişkenler.
- Öncüller: Görmezden gelinebilen ve çoğu durumda krizlerin nedenleri veya uyarılarıdır.
- Algılanamayan değişkenler: Tespit edilmemiş eğilimleri içermektedir. Örneğin:
 - Güven düzeyi: Yöneticiler, sistem üzerindeki kontrol ve yönetimin etkinliği konusunda örgüt üyelerine güvence verir. Başka bir deyişle, güven düzeyi, yöneticilerin bir olaya kriz yanıtı kapsamında müdahale etme konusunda sahip oldukları güven derecesi olarak yorumlanabilir. Örneğin, Çernobil Nükleer Santrali'nin performansını kontrol etmekle görevli çalışanların, durumun kontrolden çıktığına inanmayı zorlaştıran güçlü bir güvene sahip oldukları gözlemlenmiştir.
 - Güvenlik açığı düzeyi: Yöneticiler veya istenmeyen kişiler tarafından gerçekleştirilen veya istenmeyen eylemler nedeniyle etki etme olasılığı bulunan açığı tanımlamaktadır. Örneğin; Tylenol ilaç krizinde, zayıf bir ambalaj tasarımı nedeniyle, saldırıdan önce ürünün güvenlik açığının yüksek ve tespit edilmesinin zor olduğu görülmüştür.

2.6.1. Tylenol Zehirlenmesi

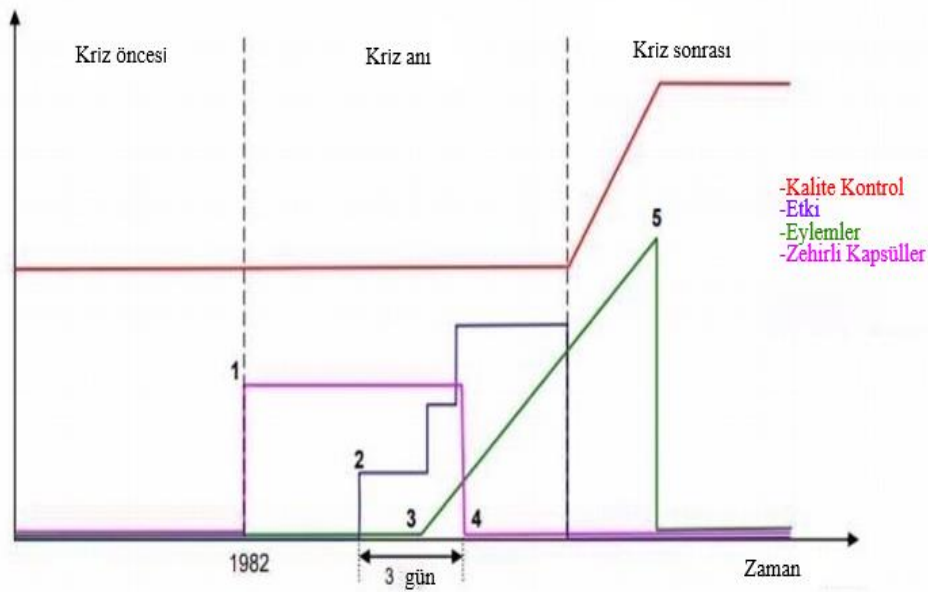
- Kriz öncesi

Tylenol zehirlenmesi vakasında, kötü niyetli bir kişi Johnson & Johnson'ın paketlenme sisteminde bir zayıflık bulmuş (sinyal algılama) ve kapsüllere siyanür koymuştur (Manion ve Evan, 2002: 215-217).

➤ Kriz olayı

Johnson & Johnson Tylenol Krizi, bir kişinin Tylenol Extra-Strength kapsüllerini, siyanür kapsüllerle değiştirmesi sonucu 1982'de meydana gelmiştir. Kapsül paketlerini alıp, siyanürü kapsüllere yerleştiren kişi veya kişiler, Chicago bölgesindeki eczane ve market raflarına bırakmıştır (Şekil 4'te 1). Çoğu insan da kapsüllerde bulunan değişimi farketmeden her zamanki gibi satın almıştır. Bu kapsüllerin kullanımı altı kişinin ölümüne neden olmuştur (Şekil 4'te 2). Ölüm ve kapsüller arasındaki bağlantı kurulur kurulmaz (Kriz onayı) Johnson & Johnson, Tylenol tehlikesi hakkında nüfusu uyarmak için medyayı etkin bir şekilde kullanmıştır (Kriz müdahalesi) (Şekil 4'te 3). Olay sonrasında, işletme kapsülleri toplamaya karar vermiş ve 35 milyon Tylenol ilaç şişesinin üretimini durdurmuştur (Şekil 4'te 4) (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 192-196).

Şekil 4: Tylenol Zehirlenmesi



Kaynak: Lauge vd., 2009: 7-8.

➤ Kriz Sonrası

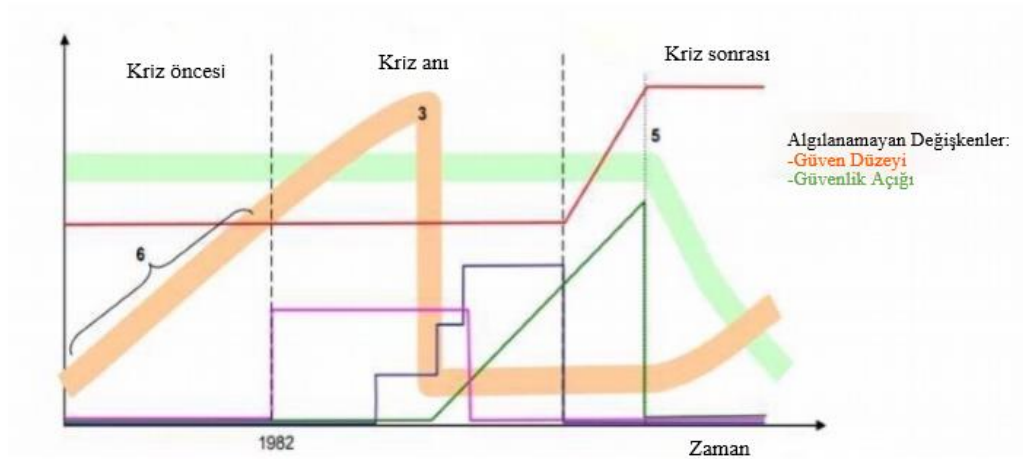
Johnson & Johnson şirketi, yaklaşık 150 milyon \$ maliyetle değiştirilmesi zor ve dayanıklı bir kapak ekleyerek şişelerin paketleme sistemini değiştirmiştir.

(Kurtarma)(Şekil 5'te 5). Bu zehirlenme, paketleme sistemlerini değiştirmeye karar veren diğer ilaç şirketlerinde de etkili olmuştur (Manion ve Evan, 2002: 215-217).

➤ Algılanamayan değişkenler

Bu olaylar gerçekleşmeden önce, Johnson & Johnson şirketi tüketiciler arasında mükemmel bir üne sahipti ve sonuç olarak şirket yöneticileri sisteme ve yönetimine büyük güven duyuyordu (Şekil 5'te 6). Bununla birlikte, ölümler ve Tylenol arasındaki bağlantı keşfedildiğinde, bu durum yöneticilere duyulan güveni de etkilemiştir. Paketleme sistemi değiştirilir değiştirilmez güvenlik açığı azalırken yöneticilere duyulan güven tekrar artmaya başlamıştır (Şekil 5'de 5)(Lauge vd., 2009: 7-8).

Şekil 5: Tylenol Zehirlenmesinin Algılanamayan Değişkenleri



Kaynak: Lauge vd., 2009: 7-8.

2.6.2. Çernobil Felaketi

➤ Kriz öncesi

Çernobil'deki kriz, insan hataları, acil durum planlarının olmaması ve reaktördeki tasarım kusurları nedeniyle oluşmuştur. Bu nedenlerin bazıları (Manion ve Evan, 2002: 209-210);

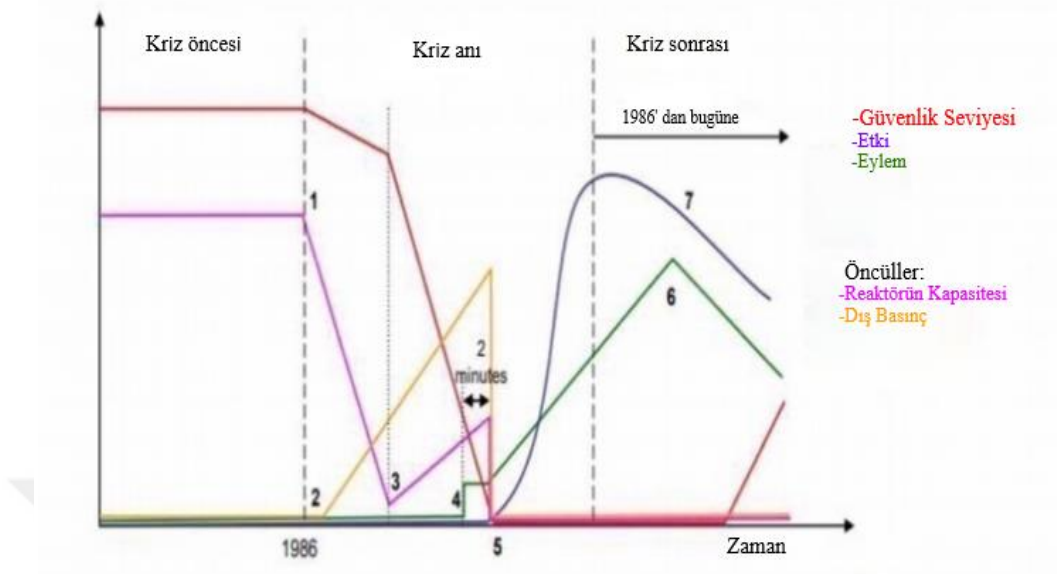
1. Su seviyesi düştüğünde reaktörün gücünün artması,
2. Çekirdeğin çevresindeki beklenilmeyen kontrol kaybı ve
3. Santralin güvenlik sistemlerine müdahalesinde yeterlilik sorunu (sinyal algılama)'dur.

➤ Kriz olayı

Çernobil felaketi, 26 Nisan 1986'da Ukrayna atom enerji santralinin patlamasıyla gerçekleşmiştir. Dörner'e (1997: 463-464) göre, Çernobil mühendisleri güvenlik sistemini geliştirmek için bir deney yapmak istedi. Böylece kapasitelerinin yüzde 25'ine ulaşmaya çalışırken, reaktörü yavaşlatmaya başladılar (Şekil 6'da 1). Ayrıca, test sırasında uygunsuz çalışmasını önlemek için acil durum soğutma sistemini reaktörden kapattılar. Ancak işçilerin testi erken bitirmek istemesinin iki temel nedeni bulunmaktaydı. Birincisi, Moskova'daki yönetimin kısa bir zaman diliminde daha fazla enerji istedikleri için oluşan baskı, ikincisi ise izne çıkmadan önce çalışanların testi bitirme istekleriydi (Şekil 6'da 2)(Lauge vd., 2009: 9).

Daha sonra, operatör, reaktörü manuel olarak yavaşlatmaya karar verdi, ancak yanlış bir karar ortaya çıktı ve reaktör %25 kapasite yerine % 1'e indirildi (Kriz onayı) (Şekil 6'da 3). Bu seviyede, reaktör dengesiz bir şekilde çalıştı, böylece santral kapasitesi artırılmaya çalışıldı (Kriz tepkisi). Ne yazık ki, dış basınç nedeniyle reaktörün güvenlik seviyesine (kapasitenin yüzde 20'si) gelmesini beklemek yerine kapasitenin yüzde 7'sine getirildiğinde teste devam edildi, tüm soğutma sistemi açıldı, ancak kontrol çubuklarının (reaktör içindeki bölünmeyi kontrol eden aletler) geri çekme mekanizmasını aktive edeceği fark edilemedi. Öte yandan buharın azalması ile su akışı üç kat artırılmaya karar verildi ve daha fazla kontrol çubuğu çıkarılarak istenen sonucun tam tersi elde edildi (Şekil 6'da 4). Operatör, patlamadan sadece iki dakika önce reaktörde çok az kontrol çubuğu olduğunu fark etti ve kontrol çubuklarını yerleştirmeye çalıştı. Ancak, ara vermeden reaktörün çalışması nedeniyle patlama kaçınılmaz oldu ve bu durum yaklaşık 6.000 ölüme ve 30.000 yaralanmaya neden oldu (Şekil 6'da 5) (Lauge vd., 2009: 9-10).

Şekil 6: Çernobil Felaketi



Kaynak: Lauge vd., 2009: 9-10.

➤ **Kriz Sonrası**

Santral onarım ve iyileştirme çalışmaları 1990 yılına kadar tamamlanmıştır. Bu çalışmalar, reaktör bloğunun, reaktör sahasının ve yolların dezenfekte işlemiyle birlikte reaktör personeli için bir kasabanın inşasını da kapsamıştır (Geri kazanım) (Şekil 6'da 6) (Lauge vd., 2009: 9-10).

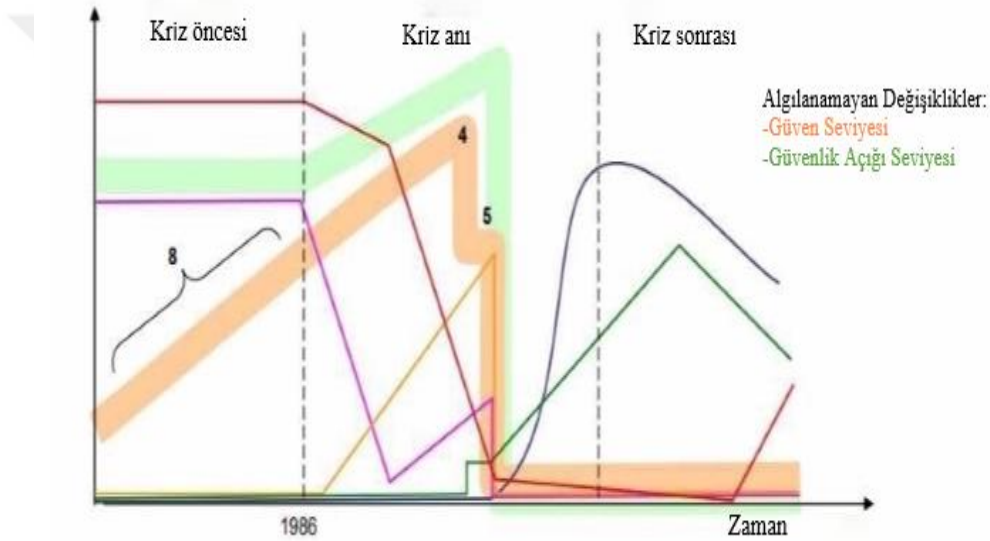
Bu felaketin olumsuz sonuçları, ne yazık ki insanlar hala yan etkilere maruz kalmaya devam ettiği için silinebilmiş değildir. Ancak, günümüzde doğal süreçler ve alınan önlemler nedeniyle radyasyon seviyeleri azalmıştır. Kazanın ana sağlık etkilerinden biri çocukluk çağı tiroid kanseri olmuş, 2002 yılına kadar 4000'den fazla vaka teşhisi konulmuştur (Şekil 6'da 7). Bir diğer yan etki ise, patlama sonrası oluşan hasarın yol açtığı çevredeki arazi kullanımına yönelik kısıtlamalardır (Balonov, 2007: 6-10).

Bütün ülkeler, Sovyetler Birliği'ne Çernobil ile ilgili gerçek bilgi paylaşımına yönelik baskıda bulunmuştur. Bunun sonucunda, Rus hükümeti Aralık 2000'de, trajediden neredeyse 15 yıl sonra Çernobil nükleer santralinin tamamen kapalı olduğunu açıklamıştır (Manion ve Evan, 2002: 209-210).

➤ Algılanamayan değişkenler

Bu vakada, reaktörün kesintisiz çalışmasını sağlamak için alınan karar nedeniyle, santral yöneticilerine duyulan güven oldukça yüksekti (Şekil 7’te 8). Reaktörün, kapasitesinin yüzde 1’inde çalıştığında ortaya çıkan sorun, güvenlerinin kaybedilmesine neden oldu (Şekil 7’de 4). Sonuç olarak, reaktör patladığında yöneticiler güven kaybına uğramıştır. Patlamadan sonra sistemlerde oluşan güvenlik açığı da kalmamıştır, çünkü patlamadan sonra “sistem” ortadan kalkmıştır (Şekil 7’de 5) (Lauge vd., 2009: 10).

Şekil 7: Çernobil’in Algılanamayan Değişkenleri



Kaynak: Lauge vd., 2009:10.

2.7. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kriz yönetimi süreci birçok beceri ve uzmanlık gerektirir. Ayrıca kriz yönetimi, olası çözümlerin araştırılmasında sosyal, yasal ve iletişim için önemli bilgiler de gerektirmektedir (Heiderich, 2011: 2). Kriz yönetimini etkileyen faktörlerden bazıları aşağıda yer verildiği gibidir.

Birincisi; psikolojik faktörler kriz yönetiminden sorumlu kişi için önemli bir unsurdur. Kriz yönetim sürecinde kendine güven ve kontrol, planlama aşamasında sabır, bilgelik ve sağlam düşünmeyi gerektirdiğinden ihtiyaç duyulan zihinsel özelliklerden bazıları kapsamaktadır. Bu bağlamda Jin (2009: 310-313), krizleri

yönetme sürecinin psikolojide bazı temel bilgileri gerektirdiğini, çünkü bazı krizlerin yönetilmesinin büyük ölçüde duyguları kontrol etme, kendini kontrol etme, sabır, sakinlik ve dikkat gerektirdiğini savunmaktadır. Bu tutum ve davranışlar, kararları etkileyebilecek reaksiyonlar olmadan bir krizi verimli, profesyonel, kesin ve başarılı şekilde yönetmek için gereklidir.

İkinci olarak; örgütü çevreleyen iyi bilgi birikimi, toplumun kültürel, sosyal ve politik sistemi ile ilgili bilgileri içerebilir. Bu bilgi birikiminin çeşitliliği ise; hızlı, belirleyici kararlar, acil durum yönetimi planlaması ve yürütülmesi gereken bir krizi yönetme sürecinin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır (Heath vd., 2009: 122-125).

Üçüncüsü; krizleri yönetmekten sorumlu olanlar, iftira, karalama ve telif haklarıyla ilgili yerel yasa ve yönetmeliklerin doğası hakkında iyi bilgiye sahip olmalıdırlar. Ayrıca yasal prosedürler, toplumun ahlaki ve değer yönleriyle sıkı sıkıya ilişkilidir, çünkü krizi yönetmekten sorumlu olanlar sonuçlarını kontrol edebilmelidirler. Ayrıca söz konusu sorumlular, kendilerini açıklık ve şeffaflığa adayarak krizden olumsuz etkilenenler için gerçek bir empati göstererek işletmenin performansını, itibarını ve imajını iyileştirmeyi artırabileceklerdir. Örneğin, British Petroleum (BP)'un krizi yöneten müdürleri, 20 Nisan 2010'da Meksika Körfezi'ndeki petrol sızıntısı krizi sırasında açık ve şeffaf anlayışı uygulamışlardır. Şirket, Amerikan kamuoyuna, yetkilileri ile kriz ve yansımalarını şeffaflıkla açıklayarak dürüst bir yaklaşım sergilemiştir. Ayrıca, şirketin olaydan kaynaklanan kayıpları 70 milyar dolara ulaşmış olsa da 20 milyar doları aşan tazminat imkanı sunulmuştur (Bond, 2011: 36-40).

Dördüncüsü; halkla bağlantı kurmayı amaçlayan bir iletişim ve medya planı oluşturmak, krizin gerçek bir anlatımını kapsamalıdır. Bu nedenle, herhangi bir gecikme, iletişim bozukluğu veya sessizlik, örgütü, krizi daha da kötüleştiren ve zorlaştıran söylentilere, diğer bir ifadeyle yanlış haberlere maruz bırakacaktır. İletişim stratejisi; kamuoyu ve yetkililer ile birlikte dürüstlük ve şeffaflık üzerine kurulmalıdır. Çünkü söz konusu strateji, kriz hasarını en aza indirmenin doğru yollarından biridir. Kriz sırasında veya sonrasında halkın güvenini yeniden kazanma süreci en büyük zorluktur ve konuşma eksikliğini kriz yönetiminde tam şeffaflığı benimsemeden kazanmak imkansızdır (Zamoum ve Gorpe, 2018: 211).

Beşinci olarak; krizi yönetmeye halkın da dahil edilmesi gerekliliğidir. Bu süreç birkaç şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan biri, sivil toplum örgütleri, yetkililer ve yerel topluluk üyelerini kapsamaktadır. Uygun çözümlere ulaşmak için halkın güvenini kazanmak kriz iletişim stratejisi için gereklidir. Sonuç olarak, kriz sırasında ya da sonrasında halkın güvenini kazanma yaklaşımlarından biri, krizden etkilenenlerin duygularına saygı duymak ve haklarını koruyarak uygun kararları almaktır (Zamoum ve Gorpe, 2018: 211-212).

2.8. KRİZ YÖNETİM MODELLERİ

Çeşitli kriz yönetimi modellerinin incelenmesi sonucunda etkili kriz yaklaşımı modelleri ortaya çıkmaktadır. Bunların en yaygın kullanılanları aşağıda yer verildiği gibidir.

2.8.1. Fink' in Modeli

Fink'in (1986: 20-29) dört aşamalı modeli, en temel ve yaygın kullanılan kriz yönetim modellerindendir. Fink'in ileri sürdüğü bu yaklaşım, 1990'lardan sonraki araştırmalarda önemli bir yere sahiptir. Fink'in dört aşamalı modeli, krizi, olaydan önce yeterli uyarı işaretleri içeren genişletilmiş bir olay olarak incelemektedir. Bu modele göre, her işlevsel alanda hangi olayların krize neden olabileceğinin belirlenebilmesi için örgütün desteği önemlidir. Senaryolar geliştirildikten sonra, eylem planları hazırlanmalıdır. Plan; kriz durumunu ve istenen sonuçların bir açıklamasını veya kabul edilebilir sonuçların aralığını içermelidir. Sonuç olarak, kriz ekibi üyeleri stratejik ya da taktiksel seçenekler geliştirmek için “neler olabilir” ya da “neler yapılabilir” gibi soruları mutlaka sormalı ve yanıtlarını vermelidir. Fink (1986: 21-27), kriz yaşam döngüsündeki dört aşamayı tanımlamak için tıbbi bir hastalık metaforu kullanmaktadır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir :

1. Prodromal: Potansiyel bir krizin ipuçları ve bu ipuçlarının ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Bir kriz yöneticisinin rolü reaktif değil, proaktif bir yaklaşım içermelidir. Bu aşamada, kriz yöneticileri yaklaşmakta olan bir krizi belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu bilgiler iç ve dış denetimler, yasal mevzuat gibi çeşitli yerlerde bulunabilmektedir. Prodromal aşamada yapılan eylemler, bir işletmenin kriz önleme

konusunu ele aldığı için üç aşamalı modelin kriz öncesi dönemine kolayca yerleştirilebilmektedir.

2. Kriz Patlaması veya Akut: Fink, kriz olayının akut aşaması olarak adlandırdığı sürecin, bir tetikleyici ile başladığını savunmaktadır. Bu aşama, kriz olayı ve bunun sonucunda ortaya çıkan hasar ile karakterize edilmektedir. Kriz ve hasarın şiddeti prodromal aşamanın başarısından etkilenir. Bir krizin başarılı bir şekilde proaktif olarak tanımlanması, krizin akut aşamadaki etkisini azaltabilir. Prodromal aşamada, başarısız tanıma proaktif müdahale yerine reaktif bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda oluşan hasar ile birlikte tetikleyici bir olay meydana gelmektedir.

3. Kronik: Fink'in modelinin üçüncü aşaması kronik aşamadır. Bu aşama, krizin kalıcı etkilerini ifade etmektedir. Bireysel krizler hızlı bir şekilde meydana gelebilse de olayın kalıcı etkileri krizin ömrünü uzatabilir. Buna ek olarak, bu aşama, kriz olayını görünür kılacak bir dizi soru içerebilmektedir. Örneğin, doğal afet gibi bireysel bir olay hızlı bir şekilde meydana gelebilir, ancak olayın gelişikten sonra onarılması haftalar veya aylar alabilir. Krizin etkileri, kriz ilerlemesini durdurma çabaları ile devam etmektedir.

4. Çözüm/Fesih: Fink'in modelindeki son aşama çözüm aşamasıdır. Bu aşama krizin net bir sonunu ifade etmektedir. İşletmeler bu aşamayı hedef olarak görseler de acele edilmesi gerekmemektedir. Bir örgütün kronik aşamanın sona erdiğine dair erken kararı, onları krizin yeniden canlanmasına karşı savunmasız bırakabilmektedir. Böyle bir gerilemenin oluşmamasını sağlamak için modelin önceki aşamalarındaki durum tespiti yapılmalıdır. Fink'in modelinin bu son aşaması, krizin sona ermesini ve bu mesajı dağıtmasını sağladığı için üç aşamalı modelin kriz sonrası aşamasına paralel olmaktadır. Çözüm aşaması, üç aşamalı modelin bir bölümünü ihmal etmektedir. Fink, kriz yönetimini döngüsel bir süreç olarak tartışmaz. Bu, önceki krizden öğrenilenlerin gelecekteki krizlerin planlanmasında açıkça tartışılmadığı modelin biri olarak görülmektedir.

Fink'in yaklaşımı, krizi genişletilmiş bir olay olarak ele alan ilk yaklaşımlardan biridir. Özellikle dikkat edilmesi gereken nokta, uyarı işaretlerinin tetikleyici olaydan önce geldiğine olan inanç durumudur. Kriz yöneticilerinin işi, uyarı işaretlerini bildiklerinde ve okuduklarında genişler ve daha proaktif hale gelir. İyi hazırlanmış kriz yöneticileri sadece bir kriz olduğunda (reaktif olarak) kriz

yönetim uygulamasını (CMP) yürürlüğe sokmaz; aynı zamanda bir krize yol açabilecek veya bunlara yol açabilecek durumları (proaktif olarak) tanımlamak ve çözmekle de ilgilenir (Fink, 1986: 54-60). Ayrıca Fink (1986: 21-27), kriz olayını üç aşamaya ayırmaktadır. Bir kriz sadece gerçekleşmez, gelişir. Bir tetikleyici olayla (akut faz) başlar, krizle (kronik faz) başa çıkmak için genişletilmiş çabalara geçer ve net bir sonla (karar) sonuçlanır. Yaşam döngüsünün farklı aşamaları, kriz yöneticisinden farklı eylemler bekler. Sonuç olarak, kriz yönetimi aşama aşama yürürlüğe girer ve basit bir eylem değildir.

2.8.2. Mitroff'un Modeli

Kriz yönetimi konusunda ikinci etkili model, tanınan kriz yazarı ve uzman Ian Mitroff tarafından (1994: 109-113) ileri sürülmüştür.

Örgütsel krizlerin sıklığı ve karmaşıklığındaki artışla birlikte, kriz olaylarını azaltmak için planlanan çabalara duyulan ihtiyaç, örgütler için ciddi bir endişe haline gelmiştir. Kriz olaylarından hızlı bir şekilde öğrenmek önemlidir. Örgütsel kriz yönetimi; normal iş süreçlerini sürdürme, paydaş kaybını en aza indirme ve kriz yönetimi süreçlerini iyileştirerek öğrenmeyi etkili bir şekilde kullanmak için kullanılan bir dizi prosedür olarak anlaşılmaktadır (Pearson ve Clair, 1998: 65-70). Kriz yönetimi esas olarak potansiyel kriz sinyallerini veya göstergelerini, planlama stratejilerini, müdahale koordinasyonunu ve kurtarma planlarını tanımlamaya yardımcı olan adımları içermektedir. Heath (2006: 245-248), Batılı örgütlerin önleme, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamaları olmak üzere genellikle dört aşamalı bir modeli benimsediklerini gözlemlemiştir. Heath, bu modelin, sürekli öğrenme fırsatları ile etkileşimli olacağına inanmaktadır. Öğrenme ise kriz yönetimi modellerinin çoğunda belirli ve kritik tekrarlayan bir özellik olarak kabul edilmektedir. Çeşitli kriz yönetimi modelleri arasında öncül olarak kabul edilen, Pearson ve Mitroff (1993: 48-53) tarafından önerilen ve daha sonra Mitroff tarafından revize edilen kriz yönetimi modeli, önceki ve güncel modellerin en kapsamlısı olarak görülmektedir. Modele ait açıklama aşamalar bazında aşağıda yer verildiği gibidir (Mitroff, 2005: 100-107):

1. Sinyal Algılama: Bir krizin meydana gelebileceğini gösteren küçük fakat önemli göstergeler mevcuttur. Bir örgütün sinyal algılama yeteneği varsa en iyi kriz yöntemini bularak krizi önlemek mümkün olabilecektir. Örneğin; NASA'nın Challenger uzay mekiğindeki güçlendirici roket O-ring contası ile ilgili birden fazla mühendis uyarısı bulunmaktadır.

2. Kriz Planlaması: Örgütü, krizi yönetmeye hazırlamak için planlamanın yapılmasıdır. En sık bildirilen planlama faaliyetleri arasında kriz eğitiminin tanımlanması ve uygulanması, iş sürekliliği planlarının geliştirilmesi, bir kriz iletişim stratejisi ile bir kriz ekibinin oluşturulması yer almaktadır.

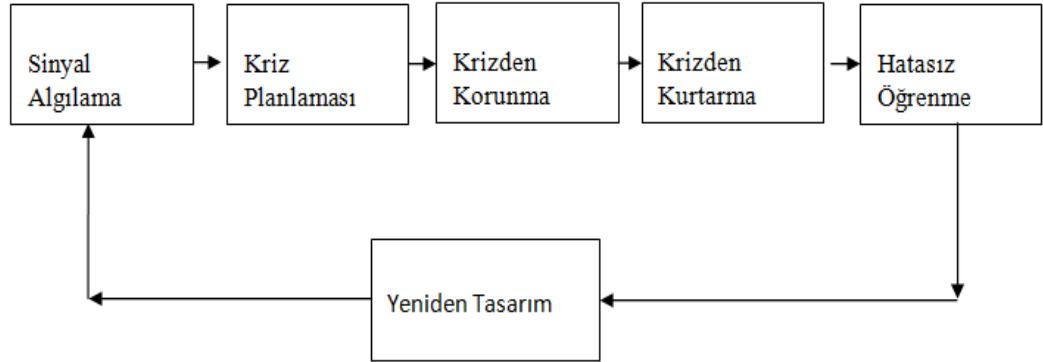
3. Krizden Korunma: Bir işletmenin kriz olayını yönetme çabaları ve daha fazla zararı azaltmak için gerçekleşen eylemleri arasında kriz yönetimi konusunda paydaşlarla iletişim kurmak ve hasara karşı savunmasız olabilecek mali, operasyonel ve insan kaynaklarını güvence altına almak yer alır. Bir kriz sırasında kullanılan özel iletişim faaliyetleri, operasyonel ve çalışan ilişkileri konularında bilgileri içermektedir.

4. Krizden Kurtarma: Kısmi veya tam çalışmaya devam etmek için atılan adımlardır. İyileşme çabaları arasında, iş sürekliliği planının yürürlüğe konması ve paydaşların kriz olayından kurtulmasına yardımcı olmak için insan kaynakları konularının (çalışan destek programları gibi) desteklenmesi yer almaktadır.

5. Hatasız Öğrenme: Bir kriz olayından kaynaklanan ancak kriz olayı için tek bir kişiyi suçlamadan öğrenme sürecini destekleyen faaliyetleri kapsamaktadır (cezai davranış veya sorumluluk durumu hariç). Öğrenme ile ilgili faaliyetler arasında, kriz deneyiminin eleştirel yansıması ve kriz olayının doğrudan ve dolaylı etkilerinin dikkate alınması yer almaktadır.

6. Yeniden Tasarım: İşletmenin kriz olayını etkilemiş olabilecek teknik, yapısal ve kültürel faktörlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Diğer hususlar, kriz olayı nedeniyle meydana gelen yeni öğrenmeye dayalı olarak insan faktörlerinin ve üst yönetimin psikolojisinin değerlendirilmesini içermektedir. Sistem teorisine uygun olarak, yeniden tasarım aşaması, sinyal algılama aşaması sırasında erken göstergelerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken yeni veriler sağlayabilmektedir.

Şekil 8: Mitroff'un Kriz Mekanizması



Kaynak: Mitroff, 2005: 210.

Bu yaklaşıma göre, bir örgüt kriz senaryosuna hazırlanamadığı zaman, mevcut diğer kriz örneklerini inceleyip bazı temel yapısal benzerliklerine göre gruplandırma yapabilmektedir. Kriz yapıları tespit edildikten sonra, örgüt kendisi için en iyi önleyici tedbirleri göz önünde bulundurarak her kriz yapısına uygun olası en kötü senaryoya hazırlanmalıdır. Bu nedenle, bir kriz senaryosuna hazırlık, diğer benzer veya ilgili senaryolarla ortaya çıkabilmektedir (Mitroff, 2005: 211).

Belirgin bazı farklılıklar olmakla birlikte, Fink (1986: 21-27) ve Mitroff (1994: 109-113)'un yaklaşımları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Mitroff'un aşamaları Fink'in kriz yaşam döngüsünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Benzerlik, sinyal algılama ve prodromal fazın bir parçası olarak görülebilir. Farklılık ise Mitroff'un modelinin algılama ve önleme derecesini vurgulama düzeyidir. Fink'in modeli krizlerin önlenebileceğini ima etse de Mitroff'un modeli aktif olarak kriz faktörlerini tanımlayarak engellemek istemektedir. Hasar sınırlama ve krizin patlama aşamaları ile iyileşme ve kronik aşamalar arasında güçlü bir benzerlik vardır. Hem hasar sınırlaması hem de kriz patlaması kriz olayı olduğunda tetikleyici olaya odaklanır (Özcan, 2015: 44-46). Ancak Mitroff'un (1994: 109-113) modeli, krizin etkilerini sınırlamaya daha fazla önem vermektedir. İyileşme ve kronik aşamalar, normal operasyonları geri yükleme doğal ihtiyacını yansıtmaktadır. Aslında, kriz yönetimi için bir başarı ölçütü, normal operasyonların geri kazanılma hızıdır. Mitroff'un modeli kriz yönetim ekibinin toparlanmayı nasıl kolaylaştırabileceğini vurgularken, Fink'in (1986: 21-27) modeli işletmelerin değişen hızlarda krizden kurtulabileceğini savunmaktadır.

Hem öğrenme hem de çözümleme aşamaları krizin sona erdiğine işaret etmektedir. Öğrenme aşamasının eleştirisi, Mitroff'un (1994: 109-113) sadece kriz tanımından ziyade kriz yönetimine odaklanma işlevidir. Fink'in (1986: 21-27) modeli, çözüm aşamasının bir kriz artık endişe yaratmadığında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Fink için fesih, kriz yönetimi fonksiyonunun sonunu işaret etmektedir. Aksine, Mitroff'un modeli döngüseldir, çünkü son aynı zamanda yeni bir başlangıcı temsil eder. Sistemi iyileştirmenin yollarını bulmak için kriz yönetimi çabaları gözden geçirilir ve eleştirilir. Son aşama, kriz yönetim sisteminde iyileştirmeler uygulanmaya başlandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, öğrenme aşaması ya sinyal algılama aşamasını ya da problem ve önleme aşamasını içermektedir. Herrero ve Pratt (1996: 87-88), son aşamayı kurtarma aşamasının devamı olarak ele alarak Mitroff'un düşüncesine katkıda bulunmuştur. Değerlendirme ve yeniden yapılanmaya ek olarak, son aşama; kilit paydaşlarla temasın sürdürülmesini, krize bağlı sorunların izlenmesini ve medyada güncelleme yapılmasını içerir. Geri kazanım aşamasından paydaşlarla iletişim ve takip, öğrenme aşamasına taşınmaktadır (Herrero ve Pratt, 1996: 100).

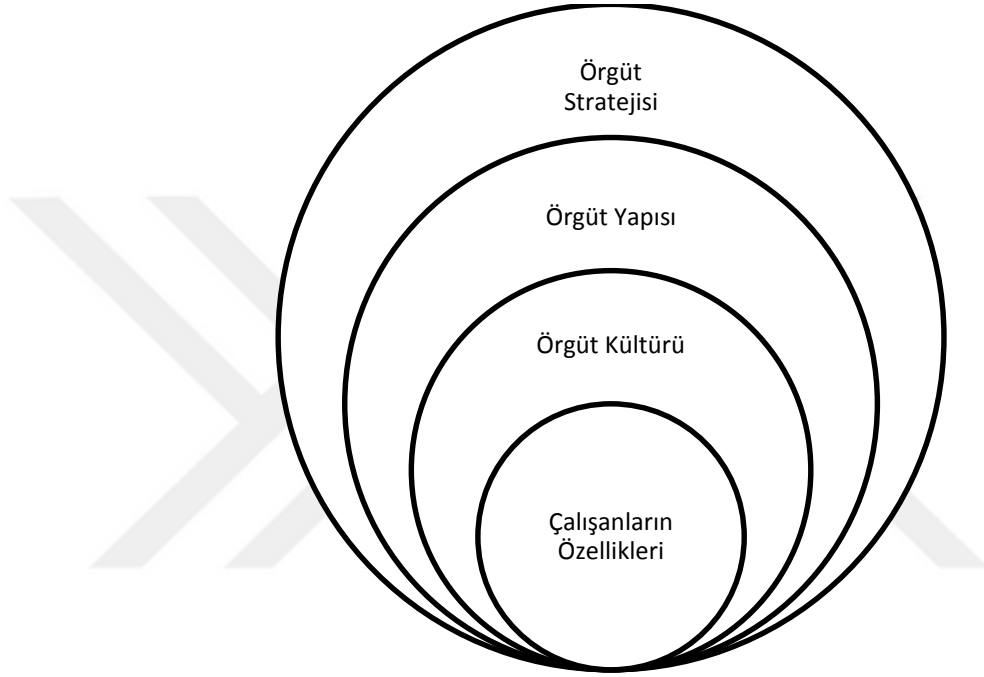
Fink ve Mitroff'un modelleri arasındaki temel fark, son aşamaları karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Mitroff'un modeli aktiftir ve kriz yöneticilerinin her aşamada ne yapması gerektiğini vurgular. Fink'in modeli ise daha açıklayıcıdır ve her aşamanın özelliklerini vurgular. Ancak bu, Fink'in kriz yöneticilerine tavsiyede bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, Mitroff'un modeli Fink'in modelinden daha kuralcıdır. Fink; krizlerin nasıl ilerlediğini belirlemekteyken, Mitroff ise kriz yönetimi çabalarının nasıl ilerlediğiyle ilgilenmektedir (Boudreaux, 2005: 12-13).

2.8.3. Pauchant ve Mitroff'un Modeli

Pauchant ve Mitroff (1992: 48-52), kriz olgusunun derinlemesine incelemelerinden birini "Soğan Modeli" ile yapmışlardır. Yöneticilerin, işletmelerinin hazır olduklarını belirlemelerine yardımcı olmak için bir kriz yönetimi tanı modeli geliştirmişlerdir. Yöneticilerin böyle bir teşhisi yapabilmeleri için örgütü dört farklı seviyede; stratejiler, yapılar, kültür ve bireylerin öznel inanç ve varsayımları bazında incelemeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, krize

eğilimli bir örgütteki değişikliğin, kolektif, bireysel inanç ve varsayımların yer aldığı soğanın tam kalbinde değil, sadece yapıların ve planların yüzeysel seviyesinde meydana geldiğini ampirik olarak kanıtlamışlardır. Soğan Modeli Şekil 9’ da gösterildiği gibidir:

Şekil 9: Soğan Modeli



Kaynak: Mitroff, 1988: 53.

Bir örgütün krize eğilimli veya krize hazırlıklı olduğunu belirleyebilecek dört ana faktör olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler, birbiri ardına sırayla ortaya çıkarıldığından, soğan katmanlarına benzerlik göstermesi nedeni ile katmanlar olarak da ele alınmaktadır. Söz konusu katmanlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pergel ve Psychogios, 2013: 189);

1. Katman; bireylerin inançları ve savunma mekanizmaları,
2. Katman; örgütsel inançlar ve gerçeklik,
3. Katman; kriz yönetimi için ayrılmış kurumsal altyapı,
4. Katman; kriz yönetimi için planlar, mekanizmalar ve prosedürlerdir.

Dört katmanın hepsi çok önemlidir ve ayrı dikkat gerektirir, ancak 1. katman ve 2. katman özellikle önem taşımaktadır. Bunun nedeni, bir örgütün kendi başına kriz oluşturmayaacağına dair olan inançtır. Krize eğilimli olma durumu, yalnız içindeki bireyleri değil nihayetinde bir örgütün kriz perspektifini de etkileyebilmektedir. Bu iki katman, şüphesiz görülmesi ve üstesinden gelinmesi en zor olan örgütün bilinçsiz ve görünmez yönlerini temsil etmektedir. 3. ve 4. katman, örgütün dışından olanlar için dahi Soğan Modeli'nin en görünür kısmıdır. 4. katmanın planı, mekanizması ve prosedürü aslında örgütün kriz yönetimi stratejisini içermektedir ve bu gerçekten görülmesi en kolay katmandır. 3. katman, aslında örgütün yapısını, hem otorite ve güç kurallarını (resmi hiyerarşi) hem de iç normlar ve düzenlemeler gibi somut unsurlarını, aynı zamanda formalizasyon derecesi gibi daha sembolik fonksiyonlarını da temsil etmektedir. Örgüt içerisinde var olan güven düzeyini gösterebilecek kontrol mekanizmalarıdır. 3. katmanda, dışarıdan bakıldığında örgütün yapısını görebilmek çok kolay olsa da bazen yapının çalışma şekillerini nasıl etkilediğini anlamak için bireylerin karakter farklılığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Her iki katman (strateji ve yapı) güçlü bir şekilde ilişkilidir ve birbirini karşılıklı bir şekilde etkileyebilmektedir. Dört katmanın hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve birbirini etkileyerek bireysel, örgütsel, yapısal ve teknolojik faktörlerin harmanlamasını oluşturmaktadır. Yine de yüksek derecede teknik yönelime sahip şirketlerin, kriz yönetiminde daha büyük zorluklarla karşılaştığı ve bunun çoğunlukla çok iyi performans gösterdikleri gerçeğinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Yüksek derecede teknik yönelime sahip işletmeler, teknik faktörler üzerinde (3. ve 4. katman) yüksek, ancak insan faktörleri (1. ve 2. katman) üzerinde zayıf etki yapma eğilimindedirler. Bu model, krizi sürekli bir öğrenme süreciyle açıkça ilişkilendirmektedir (Desai, 2010: 715-716). Kriz yönetiminde Soğan Modeli, çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın temeli olan örnek olay analizinin de merkezinde yer almaktadır.

2.8.4. Burnett'in Modeli

Burnett (1998: 479-482), bir işletmenin kriz yönetimi uygulama yeteneğini tehlikeye atan hem görevleri hem de faktörleri tanımlamaktadır (Şekil 10). İlk olarak, Burnett, kriz yönetimini engelleyen dört faktörden bahsetmiştir. Bunlar; tehdit

düzeyi, yanıt seçenekleri, zaman baskısı ve kontrol derecesidir. Kriz olayları, söz konusu faktörlere göre 16 hücreli bir matriste sınıflandırılmıştır. Matris, bir çeşit kriz sürekliliği olarak görülebilir. Örneğin, büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrol derecesinin düşük, tehdit seviyesinin yüksek olduğu ve müdahale seçeneklerinin sınırlı olduğu bir durum olacaktır. Böyle bir kriz 4.seviye olarak sınıflandırılırken, 3.seviye kriz ise stratejik yönetimi engelleyen özelliklerden üçünü gösterecektir. Sınıflandırma matrisinin birçok faydası bulunmaktadır. Birincisi, matrisin kriz yönetimi ekibi tarafından hazırlanması ve analiz edilmesi, sorun farkındalığında önemli ve paha biçilmez bir uygulamadır. Matris ayrıca, bir örgütün her seferinde karşı karşıya gelmesi gereken tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini ortaya çıkararak ve öncelik vererek, her bir potansiyel kriz için kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesine izin verip karar vermeyi geliştirmektedir.

Şekil 10: Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehdit Düzeyi	Zaman Baskısı →	Yoğun	Yoğun	Az	Az
	Kontrol Düzeyi ↓ Tepki Seçenekleri →	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Çok Fazla	(4) Düzey 2	(3) Düzey 1	(2) Düzey 1	(1)Düzey 0
Düşük	Birkaç Tane	(8) Düzey 3	(7) Düzey 2	(6) Düzey 2	(5) Düzey 1
Yüksek	Çok Fazla	(12)Düzey 3	(11)Düzey 2	(10)Düzey2	(9) Düzey 1
Yüksek	Birkaç Tane	(16)Düzey 4	(15)Düzey 3	(14)Düzey3	(13)Düzey2

Kaynak: Burnet, 1998: 483.

En zorlu sorunlar, zaman baskısının yoğun olduğu "4. seviye" hücrede bulunurken, burada kontrol derecesi düşük, tehdit seviyesi yüksektir ve yanıt seçenekleri sayıca azdır, kriz sınıflandırılması "ikinci seviye" ve "üçüncü seviye" hücrelerde de bulunabilir. Bu hücrelerde, krizleri daha rutin stratejik kararlardan ayıran iki veya üç özellik stratejik yönetim sürecini engellemektedir. "Birinci seviye"

hücrelerde ve yalnız "sıfır seviye" hücrede bulunan problemler kriz olarak sınıflandırılmamaktadır. Seviye 0, seviye 1, seviye 2, seviye 3 ve seviye 4 problemlerinin birbirinden nasıl farklı olduğunu göstermek için bazı hücrelerde varsayımsal bir dizi stratejik problem tanımlanmıştır. Bu sınıflandırma bir şekilde daha önce bahsedilen "olay", "kaza", " atışma" ve "kriz" s rekliiliğiyle paralellik göstermektedir. Kriz sınıflandırma matrisinin kullanılması, işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlama potansiyeline sahiptir. Dört boyutlu bir matriste stratejik problemleri tehdit düzeylerine, zaman baskısına, kontrol derecesine ve yanıt seçeneği kısıtlamalarına göre aynı anda sınıflandırma süreci de birçok fayda sağlamaktadır (Burnett, 1998: 482-484).

Burnett (1998: 484-486), modelin dış halkasında bulunan bu faktörlerin, bir işletmenin kriz durumuna odaklanması ile stratejik olarak yönetme yeteneğini bozduğunu iddia etmektedir. Bu modele göre, ancak bu dört faktör ele alındığında krizin stratejik yönetimi başlayabilir. Burnett, modelin altı aşamalı i  çevresini üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar; tanımlama, yüzleşme ( atışma) ve yeniden yapılanma olup aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Tanımlama adımı, hedef oluşturma ve çevresel analizden (krize hazırlık) oluşur.
- Yüzleşme ( atışma), bir işletmenin krize katıldığı nokta olan strateji formülasyonunu ve strateji değerlendirmesini kapsar.
- Son olarak yeniden yapılanma ise örgütün kriz müdahalesine nasıl uyum sağladığı ile strateji uygulama ve stratejik kontrolü içermektedir.

Burnett (1998: 486), bir kriz sırasında her kategoride iyi performans göstermenin zorluğunun arttığını  ne sürmektedir. Modelde gösterildiği gibi, i  çemberi oluşturan görevleri kullanmak, işletmeye bir kriz durumunu kontrol etme ve yönetme fırsatı sağlamaktadır.

2.8.5. Augustine'in Modeli

Augustine'e göre (2000: 12), hemen hemen çoğu kriz, başsırsızlık kadar başarının ana unsurlarını da içinde barındırmaktadır. Mevcut başarının farkındalığı, geliştirilmesi ve sonuçlarını birleştirebilmek kriz yönetiminin özünü oluşturmaktadır.

İyi yönetilmeyen kriz yönetiminin özünü ise olayları olumsuz görme ve daha da karamsarlaştırma durumu oluşturmaktadır.

Kriz yönetiminde uygulanan altı adım olan; krizden kaçınma, krizi yönetmeye hazırlanma, krizin tespiti, krizi dondurma, krizi çözme ve krizden fayda sağlama adımları aşağıda açıklandığı gibidir (Augustine, 2000: 12-38):

1. Krizden kaçınma: İlk adım olarak görülen bu aşamada önleme ön plandadır. Mevcut krizi kontrol altında tutma en düşük maliyet ve en pratik yol olmaktadır. Önleme adımı, yönetici risk oluşturan durumu asgari düzeye indirmeye gayret etmeli ve göze alınan risklerin olası dönütlerinin kıyaslanabilir olmasını sağlayabilmelidir. Risklerden kaçınmanın imkansızlığı durumunda iyi bir korunma olanağı sağlanmalıdır. Tamamen noksansız bir önlemenin her koşulda kesin olmayacağı temel problem olarak bilinmelidir.

2. Krizi yönetmeye hazırlanma: Bu adımda, krizi önleme çalışmaları kullanılmadığında meydana gelebilecek sorunlar için hazırlıklı olmak ve kriz ortaya çıktığında karşılaşılabilecek beklenmeyen durumların üstesinden gelebilmek için planlı olmak gerekmektedir. Yönetim kademesinde yer alan yetkililer, krizin kaçınılmazlığını önceden görebilme yetisine sahip olmalı ve planlamalıdır. Tecrübe sahibi olmak, olası bir kriz karmaşasında belirli hazırlıklar için oldukça faydalı olabilmektedir. Bir kriz merkezinin oluşturulması, kriz ekibinin üyelerinin daha önce seçilmesi, çeşitli eylem planlarının oluşturulması, iletişim imkanlarının olanaklarının istenen seviyede mevcut olması ve son olarak bu iletişim kanallarının öncesinde kontrolünün sağlanması önemlidir.

3. Krizin tespiti: Kriz yönetiminin bu adımı, varolan krizin varlığını kabul etme, çoğu zaman için en zor durumu ifade etmektedir. Yanlış sınıflandırma, genellikle işletmelerin en büyük problemlerinden biri olabilmektedir. Ancak birçok durumda krize sebebiyet veren şey, kamuoyu üzerindeki algılamadır. Bu aşamada sorun algılama, bilfiil gerçeklik durumuna gelmektedir. Saptama adımı mevcut pozisyonu kavramak için işletme içerisinde çalışan güvenilir gözlemci kaynaklarına ihtiyaç bulunmaktadır. İşletme körlüğü ve diğer gerekçelerden dolayı, çıkmazı önlemekten sorumlu kişiler esas cevabı bulamayabileceklerdir. Bağımsız uzman desteğinden faydalanmanın maliyeti olmakla birlikte desteği önemli rol

oynamaktadır. Bu destek sağlanamadığında işletme içerisindeki mevcut çalışanlardan da yarar sağlanabilmelidir.

4. Krizi dondurma: Kriz yönetiminin dördüncü adımı, önceliklerin tespitinden sonra sıralanmasını gerektirmektedir. Bu aşama, zor kararlar içermekle birlikte hızlı karar alınmasını kapsamaktadır. Alınan kararlar kritik öneme sahiptir. Akla yatkın ve istikrarlı bir eylemin, genellikle hiç tepki verilmemesinden daha iyi olduğu varsayımından hareket edilir. Bu aşamadaki temel sorun, bilinmeyen durumların net olmamasıdır. Hangi konunun önemli olduğunun kesin ifade edilememesi başlıca zorluklardandır. Hukuk departmanı, hiçbir şey paylaşılmamasında ısrarcı olurken, halkla ilişkiler departmanı ise en kısa sürede doğru bilgilerin verilmesi için basın toplantısı için ısrar edebilmektedir. Kamuoyu ile bilgi paylaşımını tepe yöneticisi yapmalıdır. Konuya dair bilinmeyenlerin hepsini dürüstçe söyleyebilmeli ve bilinenleri de paylaşmalıdır. Krizleri en iyi yöneten işletmeler daha kriz bitmeden niçin var olduklarına karar vermiş olan işletmelerdir.

5. Krizi çözme: Bu adım, hızın en önemli olduğu adımdır. Krizin beklemeyeceği unutulmamalıdır. Bu aşamada, bir işletmede üst düzey bir yöneticinin etkisinin gerçekten ölçülebileceği tek alan kriz yönetimidir. Liderin işletmedeki konumu ile kriz karşısındaki tutumu, işletme amaçları doğrultusunda krizi çözüp çözemeyeceğine dair gösterge olmaktadır. Kriz durumunda, çalışanlar arasında ve çevrede oluşan karışıklıklar söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda güven ortamı önemli rol oynamaktadır. Kaygıların giderilmesi başlıca öneme sahiptir. Üst düzey yetkili tarafından yapılacak açıklama kriz ortamını rahatlatmada etkili olmaktadır. Bağımsız dış uzman desteği de krizin yorumlanması ve ifade edilmesinde yol gösterebilecektir. Son olarak, işletmeye duyulan güvenin, mevcut konumundan daha öncelikli ve değerli olduğu da unutulmamalıdır.

6. Krizden fayda sağlama: Bir işletme yukarıdaki aşamaları çözebildiğinde (kriz durumunu mevcuttan daha kötüye taşımamayı sağlayabildiğinde), bu son adımda kısmen hasarları giderebilme ve oluşan tahribatı onarma şansı yakalanabilmektedir. Krizler aynı zamanda öğrenme ortamı da sağlamaktadır. Liderlik ile birlikte tecrübe kazanımı da beraberinde önemli bir fayda oluşturmaktadır. Her kriz başarısızlığın kökleri kadar, başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Kriz durumunda fayda sağlayabilmek için öncelikle işletmeyi bir kriz

çıkarmasına sokmaktan kaçınmalı, her şeye rağmen krize girildiğinde bu durumu kabul etmeli, yönetmeli, vizyonu uzun vadeye odaklı tutmaya çalışılmalıdır. Gerçeklik kavramına özen gösterilmelidir. Kararlı bir şekilde, önceliklerin belirlenmesi amacıyla, ilk olarak tüm vaktini krizi dondurmaya adanmış kararlı bireyler olması gerekir, diğerleri olağan işlerle uğraşmaya devam edecektir. İkinci olarak, açıklamanın kamuoyuna yapılmasından önce bir sözcüğün belirlenmesidir. Üçüncüsü, işletmenin paydaşlarının yalnızca medyadan bilgi alışverişi içerisinde olmamasıdır. Dördüncüsü ise kriz yönetim ekibinde mutlaka özgür bir ortamda konuşabilme fırsatının çalışanlara verilebilmesidir.

2.8.6. Richard Luecke'nin Modeli

Luecke' nin (2015: 1-3) modeli, kriz meydana gelmeden daha önce durağan bir ortamda oluşması istenen bir durumu hedeflemektedir. Olası risklerin, çeşitli senaryolar üzerinden denetimleri yapılarak, aralarında kriz oluşturma ihtimali bulunan büyük sorunlar tespit edilmelidir. Bu denetim ışığında, neler yapılması gerektiğini açıklayan ve sorun oluşturma ihtimali yüksek seviyede olan riskleri önem derecesine göre sıralama yöntemi benimsenmelidir. Model kapsamında ele alınan aşamalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Luecke, 2015: 3-134):

1. Doğabilecek Sıkıntıların Listesini Çıkartmak: Bir işletmenin en savunmasız olduğu alanlar; kazalar ve doğal afetler, sağlık ve çevre felaketleri, teknik altyapının çökmesi, ekonomi ve piyasa güçleri, sorunlu çalışanlar vb. olarak sıralanabilmektedir. İşletmelerin bu konular üzerinden zarar görme riski bulunmaktadır. Kriz durumları yalnızca bu nedenlerden kaynaklanmamakla beraber risk denetimi yapıldığında önemle dikkate alınmaları gerekmektedir. Olası krizlerin tespit edilebilmesinin yöntemlerinden bir diğeri ise “bu şirkete zarar verecek ne yapabilir?” sorusuna cevap aramaktır.

2. Sakınlabilirden Sakınmak: İşletmeyi etkileyebilecek kriz kaynaklarının analiz edilmesi ve gelecekte kriz durumuna dönüşme ihtimali üzerine senaryolar oluşturulması kriz yönetiminin ilk aşamalarıdır. Krizden sakınmak için sistematik bir program hazırlanması, yaklaşan bir krizin işaretlerine dikkat edilmesi, düşüncesizce

hareket edilmemesi ve krizlerin yol açtığı bir çok hasarı azaltma çabaları, krizin büyük hasar vermesini ve tehlikeli boyutlara ulaşmasını engelleyebilmektedir.

3. Acil Durum Planlaması: Bazı krizlerin oluşturduğu hasarların veya olası risklerinin istenen seviyelere indirgenememesi oldukça beklenen bir durumdur. Acil durum planlaması; kriz oluşmadan hemen önce kriz anında neler yapılabileceğine karar vermek ve yapılması gerekenleri önem sırasına göre düzenlemektir. Bu noktada, beş adım geliştirilmelidir. İlk adım, planlama ekibinin kurulması, ikinci adım sorunun boyutunun belirlenmesi, üçüncü adım bir plan oluşturulması, dördüncü adım planın denenmesi ve son adım ise planın devamlı güncellenmesidir.

4. Krizin Teşhisi: İşletmenin, bir kriz yönetimi ekibine sahip olması ve acil durum planının olması krize karşı her zaman tedbirli olmak anlamına gelmektedir. Farklı uyarı işaretleri, teknik sorunlar, bina, güvenlik ve sağlık denetimlerinde yapılan uyarılar, müşteri şikayetleri, çalışan sorunları, yönetsel aksaklıklar vb. kriz uyarı işaretlerinden bazılarını oluşturmaktadır. Kriz teşhisine yönelik yapılması gereken uygulamalar ve bir krizi öncesinde öngörebilmeyi sağlayabilmek için yapılması gereken uygulamalar; alt kademe çalışanlarına yetki verme, uyarıları dikkate alacak bir personelin varlığı ve son olarak çekirdek bir kriz ekibinin oluşturulmasıdır.

5. Krizi Dizginlemek: Kriz durumunun daha da kötüye gitmesini engelleyebilmek için alınan önlemlerdir. Çabuk ve kararlı davranmak krizi dizginlemenin birinci kuralıdır. Diğerleri ise, önceliğin insan odaklı olması, olabilecek en kısa sürede olay yerinde hazır bulunma (özellikle tepe yöneticileri) ve devamlı iletişim halinde olma sorumluluğudur. Kriz yönetimi ekibinin, tecrübeli, zor şartlar altında bile çözüm bulma yeteneğine sahip yöneticilerden oluşması ve simülasyonlar yolu ile zor durumlarda birlikte çalışmayı öğrenmiş olması bu noktada oldukça önemlidir.

6. Krizin Çözülmesi: Krizi dizginledikten sonra, kriz yönetim ekibinin yapması gereken, kriz çözümlene ve normal yaşama geçilene kadar sorunun üzerine gitmektir. Krizin tamamen çözülmesinde; çabuk hareket edilmesi, devamlı bilgi alınması, sürekli iletişim kurulması, yapılanların kayıt altına alınması, uygunluk durumunda proje yönetim tekniklerinden faydalanılması ve güçlü lider gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Her krizin bir şekilde sona ereceği varsayımından hareketle ve

kriz yönetim ekibi krizi kontrol altına aldığında krizden çıkarılan dersler önemli bir rehber niteliğindedir.

7. Medyanın Ustaca Kullanımı: İletişim; kriz yönetiminin her aşamasında, acil durum planlamasında, dizginleme ve çözüm aşamasında kullanılması gereken oldukça değerli bir araçtır. Kontrol ve eşgüdüm sağlanması, sağlıklı iletişim kurulması ile mümkündür. Medyayla olan iletişim düzeyine özen gösterilmesi, gerçeklerin ifade edilmesi, doğru sözcünün seçimi, her bir kesime verilecek mesajın belirlenmesi ve uygun medya kanalları ile eşleştirilmesi ile sıkça sorulan soruların gözden geçirilmesi mevcut sıkıntıları da en aza indirgeyecektir. Farklı durumlar için stratejileriniz hazır ise, farklı haberleşme araçları hakkında inceleme yapmaya da zaman tasarrufu sağlanabilecektir.

8. Tecrübelerden Ders Almak: Tecrübenin fiyatı paha biçilemezdir. En iyi yönetilmiş krizler bile büyük kayıplara neden olabilmektedir. Krizin sonunun tespiti, kriz esnasında yapılanların kayıt altına alınması (her kriz kendi kayıtlarını üretmektedir), alınan derse sahip çıkılması, çıkarılan derslerin pratik öğütler olarak çalışanlara aktarılması ve alınan derslerin uygulanması, krizle daha iyi başa çıkma yollarına örnek teşkil etmektedir. Böylelikle benzer sorunların yeniden oluşmasının nasıl engellenebileceği veya onlarla nasıl daha iyi üstesinden gelinebileceğini öğrenme fırsatı oluşmaktadır.

Buraya kadar anlatılmış olan modellerin temel aşamaları Tablo 1’de özetlendiği gibidir.

Tablo 1: Kriz Modelleri Temel Aşamaları

Model	Model Aşamaları
Fink (1986)	Prodromal Aşama Krizin Patlaması veya Akut Aşama Kronik Aşama Çözüm/Fesih Aşamaları
Mitroff (1994)	Sinyal Algılama Kriz Planlaması Krizden Korunma Krizden Kurtarma Hatasız Öğrenme Yeniden Tasarım
Burnet (1998)	Tehdit Düzeyi Yanıt Seçenekleri Zaman Baskısı ve Kontrol Derecesi
Richard Luecke (2015)	Doğabilecek Sıkıntıların Listesini Çıkartmak Sakınılabilirden Sakınmak Acil Durum Planlaması Kriz Teşhisi Dizginlemek Krizin Çözülmesi Medyanın Ustaca Kullanımı Tecrübelerden Ders Almak

Kaynak: Yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

2.9. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİM EKİPLERİ

İşletmeler, gelecekteki eylemlerin seyrine karar vermek ve işletmenin en kısa sürede zor zamanlardan çıkmasına yardımcı olacak stratejiler geliştirmek için kriz yönetim ekibi oluştururlar. Kriz yönetim ekibi, krizin uyarı sinyallerine anında cevap vermek ve acil durumların üstesinden gelmek için ilgili planları yürütmek üzere oluşturulmuş ekiplerdir. Kriz yönetim ekibi, işletmenin doğru zamanda doğru adımı atmasına ve işletmenin kritik durumların üstesinden gelmesine yardımcı olur. Bir krizle başarılı bir şekilde başa çıkabilmek için ekip üyeleri sıkı bir şekilde çalışmalı ve ellerindeki ilgili bilgi ve prosedürleri ustaca kullanmalıdırlar. Ekip üyeleri, etkili bir ekibin üyeleri olarak aidiyet hissetmeli ve birlikte hareket etmelidirler. Kriz

yönetim ekibi öncelikle aşağıda yer verilen konulara odaklanmalıdır (Tjovsold, 1995: 80-85);

- Krizin erken belirtilerini tespit etmek,
- Sorunlu alanları belirlemek,
- Çalışanlarla yüz yüze görüşerek belirlenen endişe alanlarını tartışmak,
- Acil durumlarda en iyi sonuç veren kriz yönetim planını hazırlamak,
- Çalışanları cesaret, kararlılık ve motivasyonla ilgili sorunlarla yüzleşmeye teşvik etmek ve onlara umutlarını kaybettirmeden en iyi şekilde motive etmek,
- Örgütün zor zamanlardan çıkmasına ve ayrıca geleceğe hazırlanmasına yardımcı olmak.

Kriz ekibi, işletmelerin bir krize hazırlanmaları için gereklidir (Waller vd., 2014: 208- 210). Mitroff'a (2005: 226) göre; karmaşık ve öngörülemeyen ortamlarla karşılaşan işletmelerin kalıcı kriz ekipleri (takımları) olmalıdır. Kriz ekiplerinin sorumluluğu, kriz yönetimi planlarını geliştirmektir. Kriz ekipleri, birlikte her türlü krizi ele alabilecek kişilerden oluşmalıdır (Dorn, 2000: 18). Barton'a (1993: 172) göre, bir kriz yönetim ekibi işletme içindeki tüm departmanlardaki çalışanlardan ve üst yönetim, teknik operasyon, halkla ilişkiler vb. gibi örgüt içinde farklı rollere sahip kişilerden oluşabilir. Bu tarz kriz ekipleri, işletmelerin kurumsal bir krizle ilgili çeşitli zorluklara etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlar. Waller vd. (2014: 210), simülasyon temelli eğitimin, kriz bağlamında ekip yeteneklerini uygulamak için kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar.

Çoğu zaman kriz ekipleri üst yönetim ekibinden oluşur, bunun nedeni bir kriz döneminde karar vermek ve kaynakları tahsis etmek için otoriteye ihtiyaç duyulmasıdır. (Waller vd., 2014: 211). Kriz ekibinin rolleri ve sorumluluğu Watters (2014: 248-251) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

- Genel sorumluluğu olan bir kriz lideri, ekibe rehberlik eden ve tavsiyede bulunan iş sürekliliği yöneticisi,
- Sorumluluğu idari destek sağlamak olan yetkili birim, yerel acil durum hizmetleri ile sürekli iyi bir ilişki olmasını sağlayan acil irtibat hizmetleri,
- Tesisler, binalar ve altyapının güvenliğinden sorumlu olmak,

- Kriz sırasında örgüt içindeki iletişimin devam etmesini ve paydaşlarla iletişimin profesyonelce yapılmasını sağlamak.

Etkili bir kriz yönetimi ekibi oluşturmak için ise aşağıda yer verilen unsurlarla uyumlu insan, araç ve yapı kombinasyonuna ihtiyaç vardır (Holmgren ve Johansson, 2015: 16);

- Ekip üyeleri arasında ortak bir anlayış,
- Eğitim,
- Zayıflıkların, tehlikelerin, fırsatların, tehditlerin, güçlü yönlerin, altta yatan planların tanınması (SWOT Analizi),
- Durumsal farkındalık ve iletişimi içeren aktif analiz,
- Güvenilirlik yaratan çabalar,
- Uzun vadeli fonksiyonel ihtiyaçları destekleyen esnek yapı.

2.10. KRİZ YÖNETİMİNİN ETİK İLKELERİ

Kriz yönetiminin etik yönü, etik ögenin zihinsel imajın yeniden inşa edilmesi süreci için çok önemli olduğunu bilerek ve kamuoyunun güvenini yeniden kazanmak için son çalışmaların üzerinde durduğu en önemli bileşenlerden biridir. Kriz zamanlarında etik iletişim kurmak, bugünün paydaşlarının iletişim araştırma ve uygulamalarında devam eden bir tema gibi görünmektedir (Austin ve Yan, 2015: 2-4).

“Kriz zamanlarında etik iletişim kurmak, bugünün paydaşlarının iletişim araştırma ve uygulamalarında devam eden bir tema gibi görünmektedir” (Austin ve Yan, 2015: 4-5). Coldwell (2017: 130-133), son mali ve ticari krizlerin çoğunlukla, etik ve sorumlu liderlik davranış eksikliği nedeniyle ortaya çıktığını doğrulamaktadır. Küresel yankıla yola açan bu fenomenin en yeni örneği, büyük ölçüde liderlerinin etik dışı iş davranışı ile ortaya çıkan Volkswagen (VW) krizidir. 18 Eylül 2015 tarihinde, Volkswagen, ABD Çevre Koruma Dairesi (EPA) tarafından Volkswagen’in ihlal emisyonları skandalını onayladıktan sonra önemli bir krizle karşı karşıya gelmiştir (Lim, 2016: 1-5).

Etik; bir krizde paydaşların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının en öncelikli konu olmasını önermektedir (Coombs, 2007: 163-164). Bir kriz etik bir şekilde yönetilmelidir ve “stratejik karar alma süreçlerinin bir parçası olarak çok çeşitli

paydaşların ihtiyaçlarını anlayan karar vericiler, kriz döneminde daha etik kararlar alacaklardır” (Snyder, 2006: 371-372). Dolayısıyla, etik rasyonellik, örgütün kültüründe ve günlük işleyişinde yer alması gereken bir alışkanlıktır. Etik rasyonellik, kurumun iç ve dış paydaşlarının kriz süresince dikkatli bir şekilde yönetilmesini içerir. Ayrıca son zamanlarda yapılan birçok çalışma, ahlaki yön ile güvenilirlik, tarafsızlık ve halkla ilişkiler alanındaki doğru bilgi gibi unsurlar arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Coldwell, 2017: 133-134).

Olası kriz nedeni hakkındaki güvenilir mesajlar, örgütün paydaşlarıyla bağlantı kurmasına yardımcı olur. Kriz dönemlerinde dürüst bir yaklaşım şarttır. Kriz olayları sırasındaki iletişim etik değilse ve krizin nedenleri için uygun bir gerekçe sunulmazsa işletmeye yönelik itibar kaybı oluşabilmektedir (Hagan ve Long, 2005: 49-50).

Ahlak ve dürüstlük, modern kriz yönetimi stratejileri ile benimsenebilecek gerçek bir önleme ve risk yönetimi planı için sağlam bir temel oluşturur. Kriz yönetimi, açıklık ve güvenilirlik gerektirir. Çünkü doğru olmayan söylemlerin varlığı ve şeffaf olmama, bir işletmeyi kamu güveninden mahrum edebilir ve kamuoyunda herhangi bir güvenilirliği yeniden kazanmayı, başka bir deyişle itibar kazanmayı daha da zorlaştırır. Doğruyu söylerken daima uzun vadeli kazanımlar hedeflenmelidir. Doğruluk uygulamasının diğer yönü, bilgi, haber ve fikirleri aktarırken geleneksel ve dijital medyayı kullanırken katı ve açık bir yaklaşım benimsemekle ilgilidir. Birçok kriz, söylenti, yanlış bilgi, doğrulanmamış bir haber vb. gibi kaynaklar ile başlar. Yanlış bilgi yayma sorumluluğu hem kaynaklara hem de medyaya aittir, çünkü ifade özgürlüğü asgari sorumluluğa bağlıdır. Yönetim, kamuoyunun çoğunlukla iletişim tarzından, biçiminden ve özünden etkilendiği için açık, mantıklı ve ikna edici bir mesaj oluşturmaya yol açan etkili bir iletişim stratejisi oluşturmakla işe başlamalıdır. Sözcüler, kriz yönetimi bağlamında kilit noktası olmaktadır. Öte yandan, konuşma ve bilgi aktarmadaki çeşitli yollarla açık ve etkili iletişim tarzları, sözcülerin izleyicilerini etkilemelerini sağlar. Sözcülerin yaklaşımının doğallığı, yüz ifadeleri ve vücut dilleri her zaman o anki durumun ruh halini yansıtan sözsüz iletişimi kullanma yeteneklerini oluşturur. Sözcüler, konuşma sırasında seslerini nasıl ayarlayacaklarını bilmeli, yüksek ve alçak perdeleri konuşma

noktalarına uyacak şekilde ayarlayabilmelidirler (Zamoum ve Gorpe, 2018: 212-215).

2.11. KRİZ PLANLAMASI

Geleneksel olarak, kriz yönetimi literatürü, bir krizle karşı karşıya geldiğinde bir işletme tarafından alınan önlemleri incelemektedir. Caponigro (2000: 101-103) kriz yönetimini, bir krizin etkisini en aza indirmek ve işletmenin durumun kontrolünü ele geçirmesine yardımcı olmak için çalışan bir işlev olarak tanımlarken, Whitman ve Mattord (2003: 118-119) kriz yönetimini bir felaket sırasında ve sonrasında alınan eylemler olarak tanımlamaktadırlar. Mevcut bir krizin uygun bir şekilde yönetilmesi önemli olmakla birlikte, krizleri önlemek ve önlenemeyen krizlerin etkilerini azaltmak için aktif olarak planlama yapılması kritik öneme sahiptir. Bugüne kadar kriz yönetiminin bu kilit bileşenine çok az dikkat edilmiştir. Kriz planlaması; krizlerin etkisini önlemek veya en aza indirmek için güvenlik açıklarını proaktif olarak değerlendirmek ve ele almak olarak tanımlanabilir. Kriz planlaması, bir kriz ortaya çıkmadan önce ele alınması gereken faaliyetlere odaklanmaktadır.

Bir gereklilik olarak işletmeler, kriz planlamasına artan bir ilgi göstermektedir. Ancak kriz planlamasının önemi (özellikle yönetimin planlama öncesinde zaman ve para kaybı olarak gösterilen çalışmalarda), işletme paydaşlarına kriz planlama ihtiyacının ortaya konmasının zorunlu olduğu durumlarda etkili plan geliştirmeye göre farklı olabilecektir. Bir işletme için akla gelebilecek potansiyel krizleri planlamaya çalışmak zaman alıcı, yorucu ve zor olabilmektedir. Bu nedenle kriz planlamasını seçen işletmeler bile, krizler meydana geldiğinde ve planlar test edildiğinde planlarını sıkı, aşırı basit veya etkisiz bulabilir (Lindström ve Petersson, 2011: 7-9). Hough ve Spillan'a (2005: 19-21) göre, etkili bir şekilde sıkıntıyla başa çıkmak için yönetim sadece kriz planlamasının değerine inanmakla kalmamalı, etkili kriz planlamasının bileşenlerini de anlamalı ve bu bileşenleri örgütlerinde uygulamalıdır. Bu kapsamda, yönetimin yeterince ayrıntılı ve kapsamlı kriz planları oluşturmak için izleyebileceği beş adımlı bir süreç ele alınmıştır. Söz konusu süreç kapsamında; bir ekip oluşturma, güvenlik açıklarını analiz etme, stratejiler oluşturma, planlı çalışma ve performansı değerlendirme adımlarını takip ederek

yöneticiler kriz planlamasıyla ilgili rahatsızlıklarını azaltabilir ve işletmelerinin kriz zamanlarında hayatta kalma, hatta belki de krizden yararlanma olasılığını artırabilirler.

Hough ve Spillan'ın (2005: 21-25) kriz yönetim planlaması için önerdiği adımlar aşağıda açıklandığı gibidir:

1. Adım: Bir Kriz Ekibi Oluşturmak

Başarılı bir işletmenin finansal tablolarının ötesine bakıldığında, muhtemelen tutarlı ve etkili bir yönetim ekibi görülecektir. Etkili bir yönetim ekibinin oluşturulması bir işletmenin finansal başarısı için kritik olduğu gibi, kriz ekibini oluşturacak kişilerin seçimi de sadece krizleri başarılı bir şekilde yönetmek için değil, kurumsal hayatta kalmanın dayandığı bir karar olabilmektedir (Hough ve Spillan, 2005: 21). Gerber ve Feldman (2002: 61-63), kriz ekibinin; kıdemli muhasebe veya finans personeli, kıdemli insan kaynakları temsilcisi, kıdemli üretim veya işletme temsilcisi, halkla ilişkiler/ medya ilişkileri temsilcileri, kıdemli bilgi sistemleri veya teknoloji görevlisi ile firmanın üst düzey yöneticilerinden oluşmasını önermektedir.

Üst yönetim ekibinin kriz ekibi olarak atanması şüphesiz kriz planlamasının stratejik bir şekilde görülmesini temin etse de etkinliğini sağlamak için ekip karmasında bazı ayarlamalar yapılması gerekebilir. Bazı üst düzey yöneticiler işletme için nispeten yeniyse, alt düzey bir yöneticiyi daha büyük işletme tecrübesi ile değiştirmek faydalı olabilecektir. Benzer şekilde, dış danışmanlar, işletmenin aşına olmadığı bazı kriz olaylarıyla ilgili uzmanlık boşluklarını doldurmak için önemli olmaktadır. Buna ek olarak, işletme, belirli kurumsal bilgileri güvenlik açıklarını analiz etme ve strateji oluşturma adımlarını zenginleştirebilecek emekli çalışanları da danışman olarak değerlendirme ihtimalini de araştırmalıdır.

Ayrıca, eğitim veya deneyime bakılmaksızın, bazı bireyler kriz durumlarında iyi performans göstermezler. Bu nedenle, ekibin sadece bir ekip olarak iyi çalışmayan, aynı zamanda gerektiğinde uzun süre bile olsa kriz durumlarında çalışabilen kişiliklerden oluşması önemlidir. Son olarak, uygun ekip büyüklüğüne dikkat edilmelidir. Başlangıçta, her organizasyonda, alanında çok çeşitli kriz durumlarında uzmanlığı olan bir ekibin oluşturulması istenebilir, ancak koordinasyon

ve kontrol sorunları ekip büyüklüğü ile orantılı olarak artar. Çok büyük bir kriz ekibi oluşturmak, bir kriz olayı sırasında daha az etkili performansa yol açabilir. Bu nedenlerle, etkili ekip oluşturma, krizlerin kapsamlı yönetimini sağlamanın en kritik adımı olabilmektedir.

2. Adım: Güvenlik Açıklarını Analiz Etmek

Genel olarak, potansiyel düzeyde bir işletmeyi etkileyebilecek tüm krizleri eleştirel olarak değerlendirmek sadece cesaret kırıcı olmakla kalmayıp, tamamen bunaltıcı da olabilmektedir. Çoğu yönetici, büyük olasılıkla karşılaştıkları üç veya dört krizi kolayca sıralayabilmektedir (yangın, sel, elektrik kesintileri, kasırgalar veya diğer doğal afetler vb.). Risk yönetimi departmanlarına sahip işletmelerdeki bu yöneticiler hariç tutulduğunda, az sayıda kişi tüm potansiyel güvenlik açıklarını kapsamlı bir şekilde listeleyip sıralayabilecektir.

Potansiyel krizlerin listesi yapıldığında, kriz ekibi olayları sadece meydana gelme olasılığı için değil, aynı zamanda ilgili finansal, operasyonel, insan kaynakları ve halkla ilişkiler sonuçlarını değerlendirmek için de analiz etmelidir. İdeal olarak, güvenlik açığı analizinin sonucu, benzer yönetim stratejileri gerektiren bazı olay gruplarıyla potansiyel krizlerin önceliklendirilmiş bir listesi olmaktadır.

3. Adım: Stratejiler Oluşturmak

Öncelikli bir potansiyel kriz listesiyle donatılmış kriz ekibi, kriz olaylarını önlemek veya azaltmak için kapsamlı stratejiler geliştirmeye çalışabilir. Herhangi bir stratejik girişimde olduğu gibi, kriz ekibinin rolü de çok ayrıntılı planlar oluşturmak ve düzenlemek değildir; bunun yerine odak noktası, işlevsel seviyelerde uygulanacak yeterince ayrıntılı direktiflerin yanı sıra krizlerin çözümü için önemli hedefler ve beklentiler oluşturmaktır. Örneğin; bir kriz ekibinin büyük bir bilgisayar sistemi kesintisi durumunda detaylı kurtarma planları oluşturması, zaman açısından olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Bunun yerine, kriz ekibi, kabul edilebilir maksimum veri kaybını belirlemek, sistem yedeklemesini zorunlu kılmak, sistem kurtarma için zaman aralığına ilişkin beklentileri detaylandırmak, yeniden başlatma

için kritik öneme sahip sistemlere öncelik vermek ve sağlamak gibi kurtarma hedefleri ve hedeflerine odaklanmalıdır. Sistem operasyonları grubu daha sonra kriz ekibinin amaç ve hedeflerine ulaşmak için ayrıntılı felaket kurtarma prosedürlerini geliştirecek ve uygulayacaktır.

Küçük ayrıntılı aşamaları planlamaya çalışmaktan kurtulan kriz ekibi, sundukları stratejilerin kapsamlılığına odaklanarak en büyük değeri hedefe alacaktır. Kapsamlı bir strateji, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanların aileleri ile irtibat kurma, devlet kurumları, etkilenen sivil toplum örgütleri ve departmanlar arasındaki bağımlılıkların detaylandırılması da dahil olmak üzere bir çok konuda işletmenin hayatta kalması için gereken alanlara odaklanılacaktır. Kapsamlı strateji formülasyonunun doğasında, tüm taraflarla bilgili ve profesyonel bir şekilde etkileşime girebilecek kurumsal bir sözcünün atanması da dahil olmak üzere, etkili ve güvenli olmayan iletişim mekanizmalarının geliştirilmesi ve kullanılması önem arz etmektedir.

Kriz ekibi, kriz planlarının yürütülmesini otomatik olarak tetikleyen göstergenin bir listesiyle birlikte bir erken uyarı sisteminin geliştirilmesini zorunlu kılsa işletme büyük fayda sağlayacaktır. Çalışanların hazırlıklı olması, erken uyarı sisteminin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Yeterli eğitim almış, kapsamlı simülasyonlar, kriz planlarının test edilmesi ve olası kriz senaryolarında yetkilendirilmiş çalışanlar, sadece erken uyarı işaretlerini izlemeye tetikleyici olmayacak, aynı zamanda yürütmede geliştirilen stratejiler ve başarılı bir kriz sonucu olasılığının arttırılmasında da etkili ve verimli olacaklardır.

4. Adım: Planları Çalışmak

Kriz durumlarında etkin ve verimli bir şekilde çalışmak, herhangi bir krizin azaltılmasını veya önlenmesini sağlamalıdır. Bununla birlikte, az sayıda plan, belirli bir durumdaki tüm potansiyel çeşitliliği veya karmaşıklığı açıklayabilmelidir. Bir plan, nadiren hiçbir değişikliğin gerekli olmadığı ve uygulama aşamasının hatasız olduğu duruma mükemmel bir şekilde uymaktadır. Bunun yerine, sık sık krizlere maruz kalan işletmeler, kriz durumunda öngörülemeyen olaylarla başa çıkmak için planlarından sapma ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır.

Böyle durumlarda, hem kriz ekibinin hem de krizden etkilenen çalışanların tecrübesi ve kurumsal hafızası oldukça önemlidir. İşletmeler, kriz planları üzerinde çalışmalı, ancak olayların gerektirdiği değişikliklere uyum sağlamak için yeterince güçlendirilmiş ve esnek yapıda olmalıdır. Güncellemelere ihtiyaç duyulduğu takdirde, kriz ekibi değişikliklerin gerekçesi ve sonuçları da dahil olmak üzere değişimin belgelenmesini sağlamalıdır. Böylece, kriz geçtikten ve gelecekteki planlara dahil edildikten sonra ilgili değişiklikler değerlendirilebilir. Kriz durumunda plan yapmak ve krizden kurtulmak için ne zaman ve nasıl yapılacağına karar vermek çok daha önemli olabilmektedir.

5. Adım: Performansı Değerlendirmek

Bazen, aksine gösterilen tüm çabalara rağmen, en iyi tasarlanmış planlar bile başarısız olabilmektedir. Bir kriz planının uygulanmasında, ister bir başarısızlık, ister şaşırtıcı bir başarı olduğunda, planın performans beklentilerine göre analiz ederek dersler çıkarılabilir. Performans düşerse nedenini sorgulamak ve eksikliklerin gelecekte nasıl giderileceğini belirlemek önemlidir. Performans tüm beklentileri aşarsa, muhtemelen potansiyel bir felaketi avantajlı bir duruma dönüştürürse, başarıyı analiz etmek diğer durumlara aktarılabilecek önemli bilgiler sağlayabilir. Kriz durumlarında geliştirilen yenilikler, uzun vadeli bir stratejik avantaj sağlamak için normal çalışma koşullarına bile uygulanabilir. Sonuç ne olursa olsun, geçmiş performans analizi, neredeyse her zaman gelecek için önemli dersler verecektir.

2.12. KRİZ YÖNETİMİ LİTERATÜRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

1980'lerin başından bu yana, kriz yönetimi alanında iki ana eğilim görülmektedir. Bu eğilim; kriz yönetiminde planlama ve kriz sırasında örgütsel olasılıkların analizidir. Kriz yönetimi planlaması ile ilgili literatür, kriz müdahalelerinin verimliliğini artırmayı amaçlayan bir dizi normatif bildiriden oluşmaktadır. Alana yönelik yapılan araştırmalarda uzmanlar, acil durum planlaması yapmanın gereğini savunmaktadırlar. Uzmanlar, uyarı işaretlerinin saptanmasıyla başlayan bir kriz sürecinin, çeşitli aşamalarından kriz sonrası faaliyetlere kadar hem örgüt içinde hem de genel olarak toplumda bir güvenlik kültürünün gelişimini

vurgulamaktadırlar (Lalonde, 2007: 508). Krizler hakkında genelleme yapmak da dahil olmak üzere birçok araştırmacı, yüksek güvenilirlik işletme modelinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu model; büyük ölçüde hava yolları, havacılık ve nükleer enerji alanındaki güvenlik ve risk yönetimi deneyimlerinden esinlenmiştir. Ayrıca bu model, üretim zincirini inceler, zayıflık veya risk alanlarını oluşturan kritik süreçler ile “normal” operasyonları tanımlamaktadır. Ne yazık ki, yöneticiler hala bu modele uyum sağlayamamaktadır ve bazı yazarlar modeli gerçekçi bulmaması nedeni ile eleştirilmektedir (Bourrier, 2002: 173-179). Buna ek olarak, bu model, büyük sanayi işletmeleri ile teknik operasyonlarının ve teknolojilerinin yeniden tasarlanmasına ihtiyaç duyan işletmelere daha çok; küçük ve orta ölçekli işletmelere ya da krizler sırasında sosyal müdahaleci olarak rol oynayan işletmelere ise çok az ya da hiç uygulanmıyor gibi görünmektedir (Lalonde, 2007: 509).

Örgütsel olasılıklar literatürde analiz edildiğinde, katılımcılar arasında karmaşık ve genellikle dağınık dinamiğin yanı sıra, krizler sırasında bireylerin rolü ve davranışı da incelenmektedir. Bu bakış açısına göre, kriz yönetimi, kriz zamanlarına müdahale etmek zorunda olan toplulukların ve işletmelerin özelliklerine ek olarak daha geniş sosyal bağlamı da dikkate almalıdır. Bu nedenle, topluluklar içinde incelenecek ana koşullar; sosyal dokunun doğası, vatandaşların sosyal yaşama katılım düzeyi, kaynakların düzeyi ve yerel alt yapı tipi, kırsal, kentsel veya krizlerdeki önceki deneyimlerle ilgilidir (Dynes, 1975: 21-25). Araştırmalar ayrıca, örgütlerin misyonlarına göre konuşlandırılan stratejileri (kaynakların kontrolü üzerindeki koalisyonlar, ittifaklar ve anlaşmazlıklar) ve krizi gidermek için benimsenen spesifik yapısal yöntemleri içeren değişken bir müdahale geometrisini vurgulamaktadır. Bu iki temel yaklaşım kriz yönetimi araştırmalarına ve alanın gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Söz konusu yaklaşımlar, yöneticiler ve karar vericiler için birçok ders içermektedir. Ancak bugüne kadar bu durum, işletmelerin bir krize tepki verme kapasitelerini geliştirmek için yeterli olmamıştır. Gerçekten de, araştırmacılar arasında bu bilgiyi örgütsel pratiğe dahil etmede karşılaşılan engeller hakkında bir fikir birliği ortaya çıkmamaktadır. Aslında, araştırmacılar, tüm bu araştırmalardan kaynaklanan bilgileri işletmelerdeki yöneticilere aktarmanın zorluğuna dikkat çekmektedirler. Bu durum, proaktif kriz yönetiminin uygulanmasını ve kriz zamanlarında daha fazla örgütsel ve yurttaşlık direncinin gelişmesini

engellemektedir (Rosenthal ve Kouzmin, 1996: 119-123). Yöneticiler, aynı hataları tekrarlamaya devam etmekte ve deneyimlerden ders almış görünmemektedirler. Krizlerden ders çıkarmak ve bu dersler sonucunda örgütsel değişiklikler yapmanın neden bu kadar zor olduğuna ilişkin ana nedenler ise aşağıda sıralandığı gibidir (Piotrowski, 2006: 10-17);

- Kriz analizinin zaman ya da zamansal çerçevesinin çok sınırlı olması,
- Mevcut kriz geçtikten sonra sorunun bir öncelik olmaya devam etmemesi,
- Bir kriz deneyiminden sonra, olası tartışmalar için alanın çok hassas olması,
- Günlük işleri yönetme baskısının yeniden ortaya çıkması ve kriz sonrası düşünmeye ayrılacak dönemin göz ardı edilmesi,
- Yöneticinin sorumluluklarından kaçınması,
- Yöneticilerin bunu uzmanlara aktarma ve siyasi amaçlar için kullanma eğiliminde olması,
- İşletmelerde kriz yönetimi konusundaki deneyimlerin, faaliyet alanları ve ülkeler arasında paylaşılmaması ve buna bağlı olarak eksiklikler yaşanması.

2.13. COVID-19 SÜRECİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER İÇİN KRİZ YÖNETİMİ

Dünyada çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler, iki büyük endişe ile karşı karşıyadır. Bunlar; yeni koronavirüs (COVID-19) salgınının ekonomi için ne kadar şiddetli olacağı ve işletmelerin hazırlanması için ne yapması gerektiğidir. Yöneticiler, örgütlerini küresel bir pandemi olayına nasıl hazırlayacakları konusunda net rehberliğe sahip değildir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 2011-2018 yılları arasında 1438 salgını izlemiştir ve “can kaybına ek olarak salgın hastalıklar ve pandemiler ekonomileri zedelemektedir” yorumunu yapmıştır. Bu dönemde, Ebola ve MERS dahil olmak üzere salgınların çoğu coğrafi olarak ele alınabilmiştir. Bununla birlikte, COVID-19'un Çin ekonomisi üzerindeki gerçek ekonomik etkisinin çok daha yüksek olması muhtemeldir. Çin'de yapılan üretim, dünyanın en büyük şirketleri ve ekonomileri için kilit noktası konumundadır. Çin'de yapılan üretim, dünyanın en büyük şirketleri ve ekonomileri için bir menteşe noktasıdır.

Yavaşlayan Çin üretiminin etkileri, ticaret kargaşası ve belirsizliğinin bir sonucu olarak, tüm küresel üretim programlarını alternatif tedarik kaynakları bulmaya ve müşterilerin yaşadığı sorunlara acil çözüm bulma arayışlarına yöneltmiştir (Hudecheck vd., 2020). Kriz yönetimi ekibi bu noktada, soruları yanıtlamak ve güvenilir yerlerden departman üyelerinden gelen endişeleri gidermek için merkezi bir kaynak görevi görmektedir. Kriz yönetiminde verilecek tepkinin, aşağıdaki yedi boyutu dikkate alan bir dengede olması önerilmektedir (Reeves vd., 2020):

1. İletişim: Çalışanlar, birbiriyle çelişen bilgiler edinir ve en doğru hamlenin ne olduğuna dair kafa karışıklığı ve tedirginlik yaşamaya başlayabilir. Politikaların doğru zamanda, net ve dengeli biçimde iletildiğinden emin olunmalıdır. Ayrıca, politikaların arkasında yatan bağlamsal bilginin ve mantığın anlaşılması sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar, kendi anlayışlarını derinleştirebilir ve beklenmeyen durumlarda ne yapacaklarını daha iyi bilebilirler.

2. Çalışanların ihtiyaçları: Seyahat ve bir araya gelme konusundaki kısıtlamalar çalışanların eğitim, sağlık, günlük işler ve benzeri durumlara dair rutinlerini değiştirebilir. Bu gibi durumları öngörmek ve bunlara dair çözümler geliştirmek gerekir. Örgütler, çalışanlarının ihtiyaç duyacakları bilgileri edinecekleri bir merkezi yapı kurgulamalıdır. Bu ihtiyaçların birçoğu konuma göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle çok katmanlı bir politika belirlenmelidir.

3. Seyahat: Örgütler, seyahat politikalarının, çalışanlarının nerelere gidebileceği, nerelere niçin gidemeyeceği, hangi izinlerin gerektiği gibi kuralları içerdiğinden emin olmalıdır.

4. Uzaktan çalışma: Nasıl başvurulacağı, nasıl çalışılacağı ve incelemelerin nasıl yapılacağı konularındaki politikalar açık ve net olmalıdır. Örneğin; Çin gibi bazı ülkelerde uzaktan çalışma pek yaygın değildir. Bu nedenle örgütler, tahmin edilenden daha fazla açıklayıcı bilgi vermek durumunda kalabilir.

5. Tedarik zinciri stabilizasyonu: Güvenli seviyede stok tutarak, alternatif kaynaklar arayarak ve darboğazları çözebilecek tedarikçilerle çalışarak tedarik zincirini stabilize etmeye çalışmak gerekir. Hızlı çözümler bulunamayan noktalarda işbirliği yaparak birlikte planlar oluşturmak, geçici çözümler uygulamak ve planları uygun paydaşlara duyurmak gerekir.

6. İzleme ve öngörme: Krizin beklenmeyen çalkantılar oluşturmaları muhtemeldir. Hızlı raporlama süreçleri kurgulayarak işin nasıl etkilendiği görülebilir, riskten kaçınma noktaları anlaşılabilir ve operasyonların hangi hızda toparlandığı görülebilir. Krizde olmak performans yönetimini bir kenara bırakmayı gerektirmez. Piyasa, sonuçta bu meydan okumanın ne kadar etkili yönetildiğine bakacaktır.

7. Ana çözümün parçası olma: Bir kurumsal vatandaş olarak tedarik zincirindeki, endüstrideki, toplumdaki ve kamu otoritelerindeki diğer kişileri ve kurumları da desteklemek gerekmektedir. İşletmenin sağlık, bakım, iletişim, gıda veya diğer alanlarda nasıl bir katkı verebileceği de düşünülmelidir. Sosyal ihtiyaçlar ile özel beceriler arasındaki kesişim noktasına odaklanmak da önemli olabilmektedir.

Politika geliştirirken ise yılmazlık prensiplerinden yararlanmak önem taşımaktadır. Bu kavram kurumsal dünyada genel kabul görmektedir. Verimlilik; sürprizlerin olmadığı, kararlı bir dünyada gerçekleşen bir olgudur. Dinamik ve belirsiz ortamlarda yönetimin ana hedefi yılmazlıktır. Yılmazlık; belirsiz, değişken ve potansiyel olarak aleyhte gelişebilecek bir ortamda ilerleyerek devam edebilmektir. Yılmazlık durumunda krize yanıt vermek için de kullanılacak altı ortak özellik aşağıda açıklandığı gibidir (Volpert vd., 2020: 2-6):

1. Yedekler: İlave üretim kapasitesini kullanmak tedarik zincirindeki dalgalanmaları yönetmek açısından bir çözüm olabilmektedir. Kısa vadede, işletmeler çözümler için normalin dışında kaynaklara başvurabilir, ancak uzun vadede bu tür yedeklemelerin sisteme bilinçli biçimde ayarlanması önemlidir.

2. Çeşitlilik: Tedarikte çoklu yaklaşımlar benimsemek daha az verimli görülse de kriz durumlarında esneklik ve dayanıklılık sağlayabilir. Ayrıca, farklı fikirleri bir araya getirmek de çözüm sürecinde etkili olabilir. Potansiyel çözümler konusunda olabildiğince fikir ortaya koyabilecek, çeşitlilik arz eden bir kriz yönetim ekibinin kurulması, işletmede fikirlerin açıkça söylenmesi ve farklı fikirlere saygı temelli bir kültür olduğunda çok etkili olabilecektir. Krizin sadece finansal veya lojistik temelli tek boyutlu bir olgu gibi değerlendirmekten kaçınılması ve kriz ekibinin de bu anlayışla kurulması gerekmektedir.

3. Modülerlik: Yüksek derecede entegre sistemler verimli olabilir, ancak bu sistemler sıkıntıya düştüğünde tıkanma riskini de barındırmaktadır. Buna karşın modüler sistemler daha büyük oranda fayda sağlamaktadır. Birkaç yıl önce Toyota'nın

önde gelen fren valfi tedarikçisinin fabrikası tamamen yanmış durumdaydı. Bu parçanın tedarik süreci ise birkaç günde tamamen toparlandı, çünkü Toyota üretimi farklı tedarikçiler arasında dağıtabilen bir sisteme sahipti. Dolayısıyla, hem kısa hem de uzun vadede tedarik sisteminin nasıl modüler kılınabileceğini planlanmak hayati öneme sahip olabilmektedir.

4. Evrimleşme: Sistemler, optimizasyon ve en üst seviyede performans amaçlanarak kurgulanırken bir yandan da evrimleşme, başka bir deyişle yeni fırsatlara, sıkıntılara veya bilgilere göre değişim gösterebilme özelliğine de önem verilmelidir. COVID-19 gibi dinamik krizlere yanıt vermek için evrimleşmeye çok önem vermek gerekir. Böyle durumlarda, bilinen doğru bir cevap yoktur ve doğru sanılan bir cevap ileride yanlış çıkabilir. Ancak kontrollü ilerlemek ve daha etkin bir çözüme adım adım gitmek mümkündür. Geriye bakıldığında yaşananlardan birçok ders çıkarılabilir, ancak şu anda bir şeyler yapmak, neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmek ve gelişmelere göre çözümü değiştirmek kısa vadede en doğru yaklaşımdır.

5. Sağduyu: İşletmeler, COVID-19'a dair gelişmelerin sonuçlarını veya gelişim sürecini tahmin edememektedir, ancak olası olumsuz senaryoları öngörebilir ve bu duruma dair durumlarını test edebilir. Salgının tüm dünyaya yayılmasına, çoklu bölgeye yayılmasına veya hızla kontrol altına alınmasına dair senaryolar kurgulanabilir. Son günlerde önceliğin, COVID-19'un Çin'de yayılmasını önlemekten çıkıp daha başka bölgelere yayılmasını engellemeye dönmesiyle birlikte yeni belirsizliklerin öne çıktığı bir dönemece gelinmiştir. Bu doğrultuda, çok uluslu işletmelerin sağduyulu bir şekilde olumsuz senaryoları ele almaları ve her biri için durumsal stratejiler belirlemeleri önemlidir.

6. Bütünleşme: Çok uluslu işletmeler endüstriyel, ekonomik ve sosyal sistemlerin bir parçasıdır. Bu sistemler de örgütler kadar ciddi stres altında kalabilmektedir. Tedarik zincirlerine veya ekosistemlerine bütüncül bir açıdan bakamayan işletmeler durumdan daha olumsuz biçimde etkilenebilecektir. Çok uluslu bir işletme diğer paydaşları hiç düşünmeden ve onlara zarar verebilecek şekilde bir çözüm geliştirdiğinde güvensizlik oluşturabilmekte ve uzun vadede ilişkilerine zarar vermektedir. Diğer yandan müşterilerine, iş ortaklarına, sağlık ve sosyal sistemlere destek veren işletmeler ise güven telkin etmekte ve ilişkileri

güçlendirmektedir. Ekonomik baskı ile mücadele etmenin ana unsurlarından biri de herkesin değerleri göz ardı ettiği dönemlerde değerlerine sahip çıkabilmektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE İNCELENMESİ

Bu bölümde, kriz yönetiminin işletmeler açısından incelenmesi amacıyla çok uluslu bir işletmede gerçekleştirilen bir araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Birinci ve ikinci bölümde kriz ve kriz yönetimine yönelik teorik çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle alana yönelik kavram ve teknikler incelenmiş, güncel soruların yanıtı aranmıştır. Kriz yönetiminin işletmeler açısından önemi dikkate alındığında, gerekli eylemler için harekete geçilmesinin çok uluslu işletmeler için de hayati bir değer taşıdığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu önem doğrultusunda, çalışmanın amacını, kriz yönetimi konusundaki yaklaşım ve stratejilerin belirlenmesi ile krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin çok uluslu bir işletme örneğinde incelenmesi oluşturmaktadır. Ayrıca COVID-19 pandemisinin yaşandığı günümüz sürecinde, çok uluslu işletmelerin yaşadığı mevcut sorunlara yönelik sorulara da yanıtlar aranmış ve ne derece merkezileştirildiği saptanmaya çalışılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan **böylece** hassas bir dönemde gerçekleştirilen araştırmanın hem alana hem de konu ile ilgili çalışan araştırmacı ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNIĞİ

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğine kıyasla, mülakat tekniği hızlı yanıt alma seçeneği ile önemli avantaj sağlayabilmektedir (Rowley, 2012: 262). Görüşülen kişilerin özel bir ortamda olması nedeniyle daha açık sözlü olmalarının sağlanması, görüşmecinin önemli konuları takip edebilir ve durumları derinlemesine inceleyebilmesi, anketler ya da odak gruplara göre daha kişisel olması, örnek veya alıntılarını etkin kavrayabilme, yeni konular çıkarabilme olanağı gibi olumlu yönleri ile etkili bir seçenek olmaktadır. Bir kişinin deneyimlerini anlama ve ilgi alanlarını takip

etme gücü bakımından bu yöntem başarılı veri toplama tekniklerinden biri olmaktadır (Anderson, 2016: 131).

Nitel araştırmalar, kantitatif araştırmalardan daha açık ve akıcıdır. Mülakat yapılan kişilerin düşüncelerini açıklamalarına ve sahip olduklarını hissettikleri özel ilgi ve uzmanlık alanlarını vurgulamalarına izin verme, belirli yanıtların daha derinlemesine sorgulanmasını sağlama ve özellikle görünür hale getirmede kullanımı da önemlidir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, iki temel husus nedeniyle veri toplama aracı olarak tercih edilmektedir. Birincisi, katılımcıların karmaşık ve bazen hassas konularla ilgili algılarının ve görüşlerinin araştırılması için daha uygun olmasıdır. İkincisi ise alınan bilgi ve yanıtların netleştirilmesi için araştırma yapılmasını sağlamaktadır (Barriball ve While, 1994: 330).

Kvale (1983: 174), nitel araştırma görüşmesini "amacı, görüşülen kişinin bakış açısına ait fenomenlerin anlamının yorumlanması ve ilgili tanımların toplanması" olarak ifade etmektedir. Bu açıklamaların toplanması, yüz yüze görüşmelerin en yaygın olduğu çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Yüz yüze görüşmelerin yanı sıra telefonla görüşme de oldukça yaygındır. Aynı zamanda bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle, her türlü bilgisayar aracılığı ile iletişim araçları gittikçe gelişmektedir.

Yüz yüze mülakat tekniğinde; görüşülen kişinin ses, tonlama, beden dili vb. gibi sosyal ipuçları, görüşmeciye bir soru üzerine görüşmecinin sözlü cevabına eklenebilecek çok fazla bilgi verebilmektedir. Bu teknikte görüşmeler, görüşülen kişinin izni ile kayıt altına alınmalıdır. Kaydedici araçların kullanılması görüşme raporunun not yazmaktan daha doğru olması avantajına sahiptir. Ayrıca not alınması da kayıt olsa dahi önemlidir. Tüm soruların yanıtlanıp yanıtlanmadığını kontrol etmek, kayıt cihazının arızalanma durumu ve kayıt düğmesine basılmama gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır. Yüz yüze mülakatta zaman ve mekanın eşzamanlı iletişimi, mülakat yapanın iyi bir mülakat ortamı yaratmak için birçok imkanı olması avantajına da sahiptir. Başka bir deyişle, görüşmeci, durumun standardizasyonundan daha fazla yararlanabilmektedir. Bu görüşme tekniğinin bir diğer avantajı, diğer görüşme tekniklerine kıyasla bu tekniğin sona erdirilmesinin kolay olmasıdır. Mülakat yapan kişi ile görüşmeci arasındaki etkileşimde (örneğin; kağıtları karıştırıp kayıt cihazını kapatarak) görüşmenin sonunun yakın olduğuna dair

yeterli ipucu verilebilir. Mülakatı sonlandırmanın bir diğer yolu, görüşülen kişiye işbirliği için teşekkür etmek ve kendisine veya mülakat süreci ile ilgili olabilecek başka açıklamalarının olup olmadığını sormaktır. Bu da tamamen yeni bir bilgi alanının ortaya çıkmasına neden olabilecek bir durumdur (Wengraf, 2001:194).

Çalışma kapsamında, yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği üzere, taşıdığı kazanım ve değerlendirme avantajları nedeniyle araştırma için en uygun veri toplama aracı olduğu düşünülen mülakat tekniği tercih edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma verilerinin temin edildiği kaynakların seçimi; araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlılığı bakımından önemli olmaktadır. Nicel ve nitel araştırmalarda da önemli noktalardan birisi örneklem konusudur (Yıldırım ve Şimsek, 2016:113).

Kriz yönetimi konusu her sektörde önemli olduğu gibi özellikle çok uluslu işletmeler için hayati öneme sahiptir. Olası sonuçların yansımaları ve etkileri bakımından iyi yönetilmesi işletmeler için konumlandırıldığı yer bakımından ayrı bir yer tutmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında incelenen işletme, bulunduğu sektördeki konumu ve tecrübesi itibarıyla kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Uygulamanın yapıldığı işletme, kişisel bilgilerin gizliliğinin korunması açısından (6698 sayılı, 24/03/2016 tarihli KVKK'nın ilgili kanun maddeleri kapsamında) belirtilmemiş ve X işletmesi olarak anılmıştır. 20 yıllık bir tecrübeye sahip işletmede; elektronik ev aletleri, fındık ve fındık ürünleri, kereste ve odun, medikal ürünler ve cihazlar vb. ürünlerinde ithalat-ihracat yapılmaktadır. Temel faaliyet alanlarının; dış ticaret ve pazarlama, gıda sektörü, elektronik-teknoloji, inşaat ve gayrimenkul, yatırım, orman ürünleri ve petrokimya vb. olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan işletmeye ilişkin bilgilere yönelik web sayfası incelendiğinde, işletmenin 2000 yılından beri sektörde olduğu, temelde ithalat ve ihracata odaklandığı ve özellikle eski Sovyetler Birliği üyeleri ülkeleriyle iş yaptığı bilgisi bulunmaktadır. Web sayfasında İngilizce, Rusça ve Türkçe dillerinde şirkete ait bilgiler bulunabilmektedir. İşletmenin, yurt dışı merkezli iki büyük şirket ile ticari olarak işbirliği yaptığı, bu kapsamda Türkiye'de iki şirketi temsil ettiği ve ülkemizde

bulunan Türk ve yabancı şirketlerle ilişkilerini sağlamaya ve geliştirmeye katkı sağladığı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra işletme, Türkiye’deki Türk ve yabancı işletmelerin yurt dışında temsil ve tanıtım sorumluluklarını da üstlenmektedir.

İşletmenin misyonunun; “yüksek standartlar ve kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyetini artırmak, müşterilerin zamanına ve haklarına saygı duymak, çalışanların memnuniyetini sağlamak ve manevi değerlerini artırmak, insanlık, çevre ve evrensel değerlere karşı sorumlu olmak” olduğu açıklanmaktadır.

İşletmenin vizyonu ise “beklentilerin ötesinde, kaliteli ve değerli hizmet sunarak maksimum müşteri memnuniyetini sağlamak, satış sonrası servis ve destek sunarak müşteri sadakatini kazanmak, önde gelen yerli girişimlerin gelişimini sürdürmek ve uluslararası pazarlarda rekabetçi olmak, çalışanlarının kalitesini ve kapasitesini geliştirmek, sosyal sorumluluğumuzun farkında olmak” şeklinde ifade edilmektedir.

İşletme olarak kalite tanımını; “güvenilir şirket olmak” mottosu oluşturmaktadır. İşletme bünyesinde yer alan bütün üyelerin kalite standartlarını uygulamak ve geliştirmek için ekip ruhunu yükseltmek amaçlanmıştır.

Mülakat, araştırmanın örneklemi olarak seçilen X işletmesi yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. İşletmenin Yönetim Kurulu Başkanı ile COVID-19 salgını nedeni ile özel tedbirler alınarak yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Görüşme, ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında kriz yönetimine yönelik hazırlanan sorular Tablo 2’de yer verildiği gibidir.

Tablo 2: Mülakat Soruları

1. Firmanızı tanıtır mısınız? Faaliyet alanlarınız nelerdir?
2. Kriz yönetimini nasıl tanımlarsınız? Kriz yönetimi sizin ve kuruluşunuz için ne anlama gelmektedir?
3. COVID-19 krizini bir olasılık olarak görüyor muydunuz? Çin’de yayıldığında, Türkiye’ye gelmeden önce bu olasılık üzerine çalışma yapmış mıydınız?
4. Çok uluslu işletme olmanın avantajları veya dezavantajları nelerdir? Yönetmelik zorluk çektiniz mi?

5. Kriz yönetim ekibiniz var mı? Krizler üzerinde hazırlık yapılıyor mu, senaryolar belirleniyor mu?
6. Ortaklarınızla iş birliği yaptığınızda, kriz durumlarında kriz yönetimini nasıl çözümlüyorsunuz?
7. Kriz yönetiminin işletmeniz üzerinde ne gibi etkileri bulunuyor?
8. Olası kriz yönetimi gerektiren durumlarda işletmeniz için uyguladığınız ya da uygulamayı düşündüğünüz temel stratejiler nelerdir?
9. Kriz durumlarında iletişim stratejileriniz nelerdir?
10. Çok uluslu bir işletme olarak, büyümenin getirdiği riskleri nasıl tanımlarsınız?

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında görüşülen X işletmesi Yönetim Kurulu Başkanına yöneltilen mülakat soruları ve alınan yanıtlar akış sırasına göre aşağıda yer verildiği gibidir.

Soru 1: Firmanızı tanıtır mısınız? Faaliyet alanlarınız nelerdir?

Yanıt 1 : (Yönetim Kurulu Başkanı):

Firmamız 2001 yılında kuruldu. 20 yıla yaklaşıyoruz. Esas merkez İzmir fakat Gürcistan, Azerbaycan (öncesinde Moskova'da da) ofislerimiz bulunmaktadır. Şu an İzmir, Gürcistan ve Azerbaycan'da faaliyet gösteriyoruz. Azerbaycan'da 10 kişilik bir ekibimiz var. Gürcistan'da iki entegre fındık fabrikamız var (iki beyaz eşya mağazamız ile birlikte). Gürcistan'da çalışan sayımız 140 civarındır. Fındığın her çeşidini yapabiliyoruz. Fındığı yerel pazardan müstahsillerden (üreticilerden) tedarik ediyoruz. Gürcistan fındık üretimine göre dünyada ilk dörtte yer almaktadır, bu yüzden 2 fabrikamız var. Faaliyet alanlarımızdan olan fındığı hem Türkiye'den ihraç ediyoruz hem de partner şirketlerimiz var Karadeniz'de. Ukrayna ve Rusya'ya Türkiye üzerinden satış yapıyoruz. Gürcistan'dan ise dünyanın her tarafına fındık gönderiyoruz. 20'ye yakın ülkeyle çalışıyoruz veya şu anda fazla olabilir. Azerbaycan'da ise çikolata dağıtım ve medikal ürünleri (Alman şirketinin

Azerbaycan'daki bayisi olduğumuz) yapan dağıtım işimiz var. İthal edip, Azerbaycan'a dağıtım yapıyoruz. Faaliyet alanlarımızın (öncelik olarak) ilki findık, ikincisi beyaz eşyadır. Türkiye'de Vestel ve daha çok İstanbul'da bilinen firmalar olan Çetintaş, Motorfan ve Fiesta gibi firmalara evde kullanılan buzdolabı, çamaşır makinesi, davlumbaz, gömme fırın, gömme ocak gibi ürünler ürettiriyoruz. Hem kendi markamızla hem de müşterilerimizin markasıyla üretim yaptırıyoruz ve bununla birlikte Azerbaycan, Rusya, Gürcistan, Ukrayna, Moldovya, Letonya gibi ülkelere ihraç ediyoruz. Şu an faaliyet alanlarımızı böyle sıralayabilirim ama ihtiyaç olduğunda başka işler de yapıyoruz. Örneğin, kereste ithalatı veya Türkiye'den başka ürünlerin ihracatını yapıyoruz. Örneğin; kuru kaysı, kuru incir gibi. Müşterilerimizin isteklerine göre farklı alanlara da girebiliyoruz. Temel olarak findık ve beyaz eşya işinde faaliyet göstermekteyiz.

Soru 2: Kriz yönetimini nasıl tanımlarsınız? Kriz yönetimi sizin ve işletmeniz için ne anlama gelmektedir?

Yanıt 2: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Kriz “fors majör” dediğimiz beklenmedik bir durumdur. Bu durum ekonomik anlamda da olabilir, savaş anlamında da olabilir, doğal afet kaynaklı da olabilir. Bu gibi durumlarda ortaya kriz yönetiminde işletmeyi yönetmek sorunu çıkıyor. Olağan dışı durumlar çıkıyor ve standart dışı bir çalışma gerektiriyor. Örneğin; sık sık toplanma, anında müdahale gibi. Ancak olası senaryolar üzerinde önceden çalışma yapmıyoruz. Ekonomik olarak baktığımızda, ihracat yaptığımız için dolardaki inişler ve çıkışları göz önünde bulundurabiliriz. Diğer konuları (kriz) öngöremiyoruz. Sonuç olarak, savaş veya diğer afet durumlarına karşı sigorta yaptırıyoruz. Sadece bu kapsamda ihracat ürünlerimizi sigortalıyoruz.

Soru 3: COVID-19 krizini bir olasılık olarak görüyor muydunuz? Çin'de yayıldığında, Türkiye'ye gelmeden önce bu olasılık üzerine çalışma yapmış mıydınız?

Yanıt 3: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Çin'de yayıldığında bilgin vardı ve Ocak ayından itibaren işin ciddiyetinin farkına vardık. O tarihlerde ben Gürcistan'daydım ve üst düzey yetkili kişilerle

beraberdim. Devamlı telefon konuşmalarına da şahit olmuştum, orada yaşayan, Wuhan'da yaşayan insanlarla görüşülüyordu. Unutmadığım konuşmalardan biri, bir öğrenci ile yaptığım konuşma idi. 15 Ocak 2020 gibi, şehir filmlerdeki gibi cehennemi hatırlatıyor demişti. Sokaklar, pencerelerden bakılıyor bomboş, evlerden çıkılamadığını, iki üç günde bir yemek getirildiğini aktarmıştı. Yabancı uyruklularda ise kim, hangi ülkenin vatandaşı vb. gibi konular konsolosluklar üzerinden tespit edilmişti. Gıda takviyesi yapılmaktaydı. Yani o farkındalık başlamıştı. Şubat ayında Dubai'de Gulfood Fuar'ına katılmıştık. Fındık ve gıda üzerine olan Fuar'da kendi standımız bulunmaktaydı. Orada çok ihtiyatlı davrandık. Örneğin giderken maskeden dezenfektana kadar önleyici ekipmanlarla gitmiştik. Hatta Çinlilerin bulunduğu pavilyona biz gitmedik ve dönüşte (Şubat sonu) devlet düzeyinde karantina gelmeden önce ben, kendi evimde ve şirketimde bunu uygulamaya başladım. Hatta o dönemde abarttığımı düşünenler olmuştu. Öngördük ve o anlamda önlem aldık.

İşle ilgili aldığımız önlemlere gelince ise Gürcistan'daki fabrikalarımızı uyardık. Fakat aklımıza şu geldi; esas işimiz gıda olduğu için zaruri ihtiyaç olması nedeniyle bu sektörü çok etkilemeyeceğini düşündük. Kısıtlama gelmeyeceğini düşündük. Doğru da tespit etmişiz. Ama beyaz eşya için müşterilerimizle eğer siparişler var ise şimdiden alalım, yoksa belli bir dönemde sıkıntı yaşanacak uyarısında da bulunduk. Tabii ki aksamalar da oldu ancak gıda da olmadı.

Soru 4: Çok uluslu işletme olmanın avantajları veya dezavantajları nelerdir? Yönetimsel zorluk çektiniz mi?

Yanıt 4: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Doğrusu, yeni dünyada sistem kurmak önemli. Dünyada 100'den fazla ülkede ofisi olan işletmeler var. Sonuçta her şey artık elektronik ve internet üzerinden programlar aracılığıyla yapılıyor, uzaktan takip sistemleri var. Biz de o sistemi kurmuştuk. Fiziki olarak bir çok ülkede aynı anda bulunmayı yetiştiremeyiz. O anlamda Gürcistan'da iki fabrikamızın olmasına rağmen ben oraya yılda maksimum 5 defa gidiyorumdur. Yani biz buna hazırlıklıydık. Orada 6 aydır bulunmadım ancak hiçbir sıkıntı yok. Uzaktan her şeyi kontrol ediyoruz. Orada kurulan ekip önemli, sistem önemli. Zorlukları belki bazı sektörler yaşayabilir ancak, biz yaşamadık. COVID- 19 bir hastalıktır, senin kurduğun sistemdeki insan orada bu hastalığa

yakalanırsa veya farklı sıkıntılar yaşanırsa ya da işten ayrılmak zorunda kalırsa, bu gibi durumlarda o sisteme artık takviye gerektiğinden çeşitli sıkıntılar yaşanabilir, ancak bizim işletmemizde hiçbiri yaşanmadı. Uluslararası işletmelerde bu yaşanabilir, belki A yerine B geçebilir ama B, A'nın işlerini yürütemeyebilir veya işi yavaşlatabilir. Hatta iş yavaşlasa da yürütülebilir, ancak bizde kriz yaratacak böyle bir sıkıntı yaşanmadı. Biz planladığımız gibi devam ettik, yani COVID- 19 başlangıcında ne planlanlıdıysak şu anda da sonuca ulaştırdık. Benim düşünceme göre, artık işletmeler de insanlar da bu virüsle yaşamaya alışıyor. “Mesafeyi korumak, maske takmak ve temizlik”. Bu şartlar altında biz işlerimizi yürüteceğimizi düşünüyoruz. Çünkü bizde Ağustos ayında, özellikle fındıkta sezon başlıyor, yeni mahsül çıkıyor. Bu yüzden bence biz zamanında müdahale ettik sıkıntı yaşamadık, yaşamayacağımızı da umuyoruz.

Soru 5: Kriz yönetim ekibiniz var mı? Krizler üzerinde hazırlık yapılıyor mu senaryolar belirleniyor mu?

Yanıt 5: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Şu an için bir kriz ekibimiz bulunmamaktadır. Sadece öngörüler ile hareket ediyoruz. Mesela en çok kriz oluşturabilecek durum, doların yükselmesi olmaktadır. Alım gücünü etkilemektedir. Doların yükselmesi kademeli olduğunda bize zarar vermemektedir. Aksine ihracatta rekabet ortamı oluşturmaktadır. Kriz durumunda, yönetim kurulu ile birlikte toplantı yaparak karar alıyoruz. Örneğin; fındık üretiminde uzun vadeli öngörüde (fiyatlar vb. açısından) bulanamazsınız.

Soru 6: Ortaklarınızla iş birliği yaptığınızda, kriz durumlarında kriz yönetimini nasıl çözümlüyorsunuz?

Yanıt 6: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Esas işbirliği yaptığımız işletmeler çikolata firmaları ve sanayicilerdir. Tabii sıkıntı yaşayanlar oldu ve iki üç ay çalışmayan işletmeler oldu. Bunlarla birlikte, devam eden planlamalar, siparişler vardı. Bunları erteleme ve her iki taraf için uygun olacak şekilde yönetim sergiledik ve bugünlere de geldik, herhangi bir sıkıntı yaşamadık. Müşterilerle de iletişim kurarak, ne onlara ne de bize sıkıntı

yaratmaması için kriz durumunu da bu şekilde yönettik. O anlamda başarılı sayılabiliriz.

Soru 7: Kriz yönetiminin işletmeniz üzerinde ne gibi etkileri bulunuyor?

Yanıt 7: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Genellikle kriz dönemlerinde her türlü ekonomik sorun olabilir, çalışanlar arasında sorun olabilir veya diğer sorunlar olabilir. Sorun varsa, kısa sürede yönetim kurulu tarafından toplantılar yaparak onu çözümlemeye çalışıyoruz veya karara bağlıyoruz. Eğer kısa vadeli veya uzun vadeli bir kriz yönetimi gerekiyorsa bir konuda, onu şimdiden belirliyoruz ve ona göre de adım atıyoruz. Yani sürece bırakmıyoruz, öyle bir politikamız yok, o anda müdahale ediyor ve karara bağlıyoruz.

Soru 8: Olası kriz yönetimi gerektiren durumlarda işletmeniz için uyguladığınız ya da uygulamayı düşündüğünüz temel stratejiler nelerdir?

Yanıt 8: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Net bir stratejimiz yok, çünkü çok farklı konularda sıkıntılar yaşanabilir. Örneğin; doğal afetler var, ekonomik krizler olabiliyor, kendiliğinden oluşan ekonomik sıkıntılar ortaya çıkabiliyor vb. Yani, bu gibi durumlarda yönetimle toplanıp hemen o anlık strateji belirliyoruz. Eskiden bir mektup yazardın, bir ayda giderdi ve bir aya cevap gelirdi. Ama şimdi bir saatte planladığın işi eskiden belki de iki aya ortaya koyamıyordun. Şimdi her şey çok hızlı geliyor. Önceden bir strateji geliştirmek sonra ortaya farklı bir ortam çıkabiliyor, bu yüzden anlık müdahaleler yapıyoruz. Tabii ki firmamızın uzun vadeli büyüme stratejisi var, ancak kriz yönetimi anlamında yok, çünkü anlık belirliyoruz. Her günü ayrı değerlendiriyoruz. Çok uluslu işletme olduğumuzdan her şeyi takip ediyor ve olası kriz durumlarını tahmin edebiliyoruz. Ortaya çıkmasına yakın, bu konular hakkında konuşma yaparak “böyle bir durum geliyor ve böyle bir durum geldiğinde ne yapabiliriz?” sorusuna cevap arıyoruz. Örneğin, COVID-19’da Azerbaycan’daki, Gürcistan’daki arkadaşlarımızla görüşüyoruz, siparişlerimizi ona göre ayarlıyoruz, alımlarımızı ona göre ayarlıyoruz. Olursa ne olacak diye şimdiden alt yapısını oluşturuyoruz ve kriz gelmeden daha erken davranıp atağa geçiyoruz. Stratejileri bu yönde belirliyoruz.

Soru 9: Kriz durumlarında iletişim stratejileriniz nelerdir?

Yanıt 9: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Genellikle telefon ve mail ile haberleşiyoruz, whatsapp grupları kuruyoruz, kısaca iletişim ağlarının hepsini kullanıyoruz. Biz ofis olarak COVID-19 krizi döneminde, her gün ofiste bir kişi bulunsun dedik, neredeyse iki ay öyle çalıştık ve ofiste sadece bir kişi bulundu. İş yerinde insanların temasını azaltarak kalabalık ve yüz yüze iletişimin olmamasını istedik. Bu şekilde bir geçiş yaptık. Bu dönemde görüntülü toplantılar yaptık (belirli programlar üzerinden), herkese görevler belirledik. Bu dönemi genel olarak yüzde yüz olmasa da en azından sıkıntısız şekilde atlattık.

Soru 10: Çok uluslu bir işletme olarak, büyümenin getirdiği riskleri nasıl tanımlarsınız?

Yanıt 10: (Yönetim Kurulu Başkanı):

Farklı sektörlerde faaliyet yapmanın faydası var. Bu krizler için de geçerlidir. Herhangi bir kriz durumunda bir sektör olumsuz etkilenip işin durmasına veya iflasına sebep oluyorsa diğer sektördeki faaliyetimiz devam etmektedir. Örneğin; beyaz eşyada bir sorun yaşadığımızda diğer sektördeki faaliyet alanımız etkilenmiyor. Tam tersi de geçerlidir. Doğal felaket kaynaklı bir krizde, fındık ihracatı etkilendiğinde sektörü beyaz eşya kısmı ayakta tutmaktadır. Tek bir sektörde faaliyet göstermek de iyi değildir. Ülkeler bazında da böyle bakılmalıdır. Örneğin, COVID-19 krizinin her ülkede bir takım etkileri vardır. Farklı ülkelerde yaşanan sorunlar, çeşitli sektörlerde çalışmaya da avantaj sağlayabiliyor. Farklı sektörlerde çalışmayı kriz açısından düşünerek planladım. X ülkesinde yaşanan bir sorun yüzde 20'lere varan kayıplar verdiğinde (büyüklüğüne göre), Y ülkesinde olmayabilir. Yıl sonuna doğru hangi sektörlerin kayba uğradığı görülecektir. Her kazanımı tek bir yerde yatırım olarak toplamak doğru değildir, çeşitli iş alanlarına bölerek kriz yönetimi de sağlanabilmektedir. E-ticaret de bu dönemde oldukça önem kazanmıştır. Bu yönde olumlu adımlar atıyoruz. Katıldığımız online webinarlarda belirtildiği üzere, yüzde 10'lara varan artış yaşanmıştır. Bu demektir ki, sadece gıda yüzde 10 artmış demekse, zamanla diğer sektörlerle de yönelirse bu diğer sektörlerde yüzde

20'lere göre artabilecektir. Bu boşluğu görerek, Gürcistan'da daha çok beyaz eşya sektörünü online yapmak üzere web sayfasına yöneldik. Süreç devam ediyor.

İşletme yöneticisine, eklemek istenilen bir konu olup olmadığı sorulup teşekkür edilmiş, kayıt kapatılarak görüşme sonlandırılmıştır.



SONUÇ

Günümüz koşullarında çevresel koşullar gereği her işletmenin kriz ile karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Kriz, paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir kurumun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek öngörülemeyen bir olayın algısıdır (Coombs, 2007: 2-3). Bu noktada kriz yönetimi faaliyetlerine gereken önemin verilmesi işletmeleri zorunlu kılmaktadır. Çok uluslu işletmeleri etkileyebilecek krizler diğer işletme türlerinde olduğu gibi aniden veya periyodik olarak ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin krizlere hazırlıklı olma düzeyi, yeterli donanımlara sahip olması, bir kriz yönetim ekibinin olması ve olası senaryolar üzerinde planlamalar yapması önem taşımaktadır. Asgari kayıplar ile yaşamına devam etmeye çalışan işletmeler mevcut kriz veya muhtemel kriz çeşitlerine hazırlıklı olmak durumundadır.

Kriz yönetimi perspektifinin benimsenmesi sadece üst yönetim taahhüdünü gerektirmez, aynı zamanda güçlü liderlik de gerektirmektedir (Mitroff, 2001: 19). Endüstriyel krizler ise hem örgütsel hem de örgütler arası olgulardır. Bu durum kriz yönetim sürecinin krizden etkilenebilecek dış paydaşları içermesi gerektiğini ve paydaş katılımının dikkate alınmasının önemli olduğu anlamına gelmektedir. Başarısızlıklardan öğrenmenin önemi ve örgütsel öğrenmenin etkileri de bu noktada oldukça değerli olmaktadır. Krizin gözden geçirilmesi ve alınacak dersler, ilk etapta ortaya çıkmasını önlemek için etkili adımlar atılması durumunda hayati önem taşımaktadır. Bu değerlendirme hem kısa vadeli düzeltmelere hem de uzun vadeli politika sonuçlarına yol açabilecektir (Shrivastava vd., 1988: 287).

Kriz yönetimi literatüründe çeşitli ideal yaklaşımlar bulunmaktadır. Sheaffer ve Mano-Negrin'in (2003: 575) yaklaşımına göre, örgütler iki boyutta ayırt edilebilmektedir. Bunlar; kriz hazırlığı ve kriz eğilimidir. Bu tanımda hazırlık; kaçınılmaz oluşumunu bilinçli olarak tanıyarak ve proaktif olarak hazırlayarak çok boyutlu bir krize yol açma potansiyeli olan iç veya dışsal olumsuz durumları öngörmeye ve etkin bir şekilde ele almaya yönelik kurumsal bir hazırlık durumudur.

Kriz eğilimi ise yukarıdaki bileşenlerin hiçbirinin mevcut olmadığı zıt bir durumdur, bu da işletmenin dikkatsizce bir savunmasızlığına neden olabilecektir. Bununla birlikte, bir kriz yönetim planının varlığı gerekli olmakta, ancak yeterli

gelmemektedir. Nedeni ise işletmelerin, kriz planının varlığına aşırı bağımlı olmaları sebebiyle, yaklaşmakta olan bir krizin uyarı işaretlerini veya tetikleyicilerini göz ardı etme tehlikesinin varlığıdır. Beklenmedik durum planlaması ve sınıflandırmalara aşırı vurgu yapılması gibi planlar, gerçekte var olmadığı yerlerde yanlış bir hazırlık duygusu yaratabilecektir (Hynes ve Prasad, 1997: 601).

Kriz durumlarını proaktif olarak planlamak için işletmelerin olası senaryoları üreten ve bu olasılıklarla başa çıkma planlarını geliştirmeye yardımcı olan çeşitli teknikleri göz önünde bulundurması gerektiği yadsınamaz bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece bir plana sahip olmak da yeterli değildir, planlar periyodik olarak sistematik biçimde denetlenmeli ve test edilmelidir. Bir işletme kriz durumları için ne kadar iyi hazırlanırsa, krizler o kadar iyi yönetilebilir ve kriz durumunda karar verme daha bilinçli ve etkili olabilir.

Bu doğrultuda, kriz yönetiminde temel rolü üstlenen üst yönetimin ana çıkarımları, öngörülemeyen olaylara karşı göreceli kırılganlıklarının tanınması ve bu tür olayların işletmenin itibarı ve işleyişi için ne anlama gelebileceği ile ilgili olmaktadır. İşletmenin tamamı zorunlu olarak senaryo planlama tekniklerini dahil etmeyecek olsa da bir dizi işlevi ve personeli kapsayan uygun planların geliştirilmesine bariz bir ihtiyaç bulunmaktadır. Kriz durumlarında bir işletmenin desteklenmesinde paydaşların potansiyel rolleri üzerinde inceleme ve belki de istişarelerde bulunulması da gerekli olabilmektedir. Ayrıca senaryo planlamasının üretken düşünme aracı olarak kullanılması, yönetsel değerlendirme için yeni stratejik olasılıkların açılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, senaryo planlaması, belirli bir stratejiyi takip etmede neyin yanlış olabileceğini değerlendirmek ve bu olasılık için planlama yapmaktır. Kriz sırasında neyin doğru ya da yanlış yapıldığını, bir dahaki sefere daha iyi neler yapılabileceğini ve kriz yönetim ekibinin nasıl performans gösterdiğini kriz sonrası analiz etmek de önemlidir.

Kriz yönetimi ile ilgili önemli özellikler; ilk aşamada resmileştirilmiş planlama ihtiyacı ve üst yönetimin kabulü, süreç içerisine personeli dahil etme gereksinimi, kilit olayların tanımlanması ve bunların işletme üzerindeki olası etkileri, sorunların üstesinden gelmede kilit başarı faktörlerinin belirlenmesi, deneyimler ışığında planları test etme ve ayarlama yapma ihtiyacı ve güncelleme ihtiyacının gerekliliğidir. Bir krizi başarılı bir şekilde yönetmek için bir işletme, bilgileri verimli

ve zamanında aktararak paydaşlarıyla stratejik ve etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır.

Krize yönelik müdahalelerde, örgüt içi destekleyici tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini, bunların örgütle olan ilişkilerini, algılarını, örgütsel itibar görüşlerini ve bir örgütün kriz durumu hakkındaki algılarını değerlendirmek faydalı olacaktır.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında kriz ve kriz yönetimi konusu detaylı olarak ele alınmıştır. Birinci ve ikinci bölümde kriz ve kriz yönetimine yönelik teorik çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle alana yönelik kavram ve tekniklere yer verilmiş, güncel soruların yanıtı aranmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise teorik bilgilerin uygulamadaki yerini görmek açısından bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma, krize maruz kalma açısından daha fazla risk etmeniyle karşılaşıldığı düşünülen çok uluslu bir işletmede yürütülmüştür. İşletmenin tepe yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, işletmenin kriz ve kriz yönetimine ilişkin yaklaşımı incelenmiştir.

Araştırma konusu olan çok uluslu işletme örneği incelendiğinde, özellikle teknolojik imkanların varlığı kriz yönetiminde kontrol ve takibi kolaylaştırmaktadır. Araştırmada, bir kriz planının uygulanmasının önemi ve bu planlamaya dahil edilen stratejilerin neler olduğu, işletme öncelikleri ve kriz yönetimine dair hazırlık aşamalarının varlığının sorgulanması gibi konular, çok uluslu bir işletme örneğinin uygulama pratiği üzerinden yansıtılmaya çalışılmıştır.

Söz konusu çok uluslu işletmenin, genel olarak kriz yönetimine yönelik çalışmalara değer verdiği ve iletişim kanallarını aktif kullanarak faaliyet gösterdiği ülkelerde hızlı ve akıcı stratejiler benimsediği görülmektedir. Ayrıca, teknolojik imkanların kolaylaştırıcı bir sistem kurmasına olanak sağladığı, yatırım faaliyetlerinde bu teknolojilerin yakalanmaya çalışıldığı vurgulanmaktadır. Farklı sektörlerde tecrübe kazanımı, olağanüstü kriz yönetimi gerektiren (örneğin COVID-19 vb.) durumlarda alınacak önlem ve planlamalarda öngörü yeteneği sağlamaktadır. Kontrolü elden bırakmadıkları, yerinde ve zamanında risk alabildikleri için gerekli önlemleri alabilmenin gücü de iletişim ekseninde şekillenmektedir.

Salgın hastalıklar (SARS, COVID-19 vb.) sadece yüzlerce yaşamın kaybolmasına neden olmamakta, aynı zamanda ülkelerin ekonomilerini de

etkilemektedir. Konuyla ilgili yürütölmüş olan örnek çalışmalara bakıldığında bir salgın türü olan SARS'ın ekonomik etkisi açıkça görölmektedir. Etkinin döngüsel bir fenomen gibi işlediğini, ekonomik büyümenin kısa vadede hem talep hem de arz taraflarını etkileyen bir iş döngüsüne çok benzediğı ortaya çıkmıştır. Ekonomiye olan talep şokunun tüketimdeki düşüşten kaynaklandığı, özellikle turizm sektörü ve SARS tarafından etkilenen bölgedeki bazı imalat endüstri hizmetlerini olumsuz yönde etkileyen üretim ve iş operasyonlarını kesintiye uğratarak kendini göstermiştir (Wong ve Yongnian, 2004: 2). COVID-19 salgını ile de görölmüştür ki işletmeler kriz yönetimine hazırlıksız yakalanmıştır. Bununla birlikte, çok uluslu bir işletmenin yönetim mekanizmalarının farklı sektörlerde olmanın getirdiğı avantaj da bulunmaktadır (Araştırma kısmı: Yönetim Kurulu Başkanı-Yanıt 3). Gıda takviyesine yönelik talebin artacağı, dayanıklı tüketim mallarına dönük ise yükselen bir artış olmayacağı işletmeyi gerekli önlemleri almaya ve zaruri tüketim üretimine yönlendirmiştir.

Krizlerin her yerde ve her zaman yaşanabileceğinden hareketle, kriz yönetimine daha fazla önem verilmelidir. Son zamanlarda yaşanan çeşitli gelişmeler (ekonomik krizler, salgın hastalıklar, doğal afetler vb.) krize hazırlıksız yakalanan işletmelerin bugün her zamankinden daha çok kaybedeceği gerçeğini su yüzüne çıkartmış, böylelikle her türlü işletmeni krizlere karşı daha duyarlı hale getirmiştir. Yöneticiler, krizlerden kaynaklanan ortak olumsuz etkileri (gelir kaybı, kesintiler, işten çıkarmalar, kurumsal itibar kaybı, artan devlet denetimi vb.) gözeterek etkili kriz yönetimi ihtiyacını artıran gelişmelere yoğunlaşmalıdır. Bunlar arasında; yükselen bir itibar değeri, iletişim teknolojileri yoluyla paydaş desteğı ya da krizlerin çözümüne yönelik kriz görüşleri sıralanabilmektedir (Coombs, 2015: 29). İletişim teknolojilerindeki ilerlemelerin kriz yönetimini şekillendirmeye başlaması ile örgütler artık yalıtılmış krizlere sahip değillerdir. Nedeni ise dünyanın bir zamanlar uzak olan bölgeleri, artık medya ve diğer paydaşlar tarafından erişilebilir durumdadır. Bu noktada, kriz yönetimine verilen önem ve yapılacak çalışmaların güncelliğı de oldukça önem taşımaktadır.

Küresel krizler ve salgın hastalıklar dünyanın dört bir yanındaki insanlar ve işletmeler için önemli zorluklar oluşturmaktadır. COVID-19 pandemisinde insanların yaşamları ve çevreleri üzerindeki görünür etkisinin yanı sıra ekonomik, operasyonel

ve finansal sonuçları da güncel krizlerden sayılabilmektedir. Kritik sorunları belirleyebilmek, pragmatik ve etkili kriz çözümleri geliştirmek isteyen işletmelerin ise krizin potansiyel etkilerini planlarken proaktif ve hazır olmaları gerekmektedir.

Araştırma kapsamında iki temel kısıttan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi; araştırmanın, tepe yöneticisinin verdiği yanıtlar ile sınırlı olmasıdır. Diğerisi ise araştırmanın veri toplama kısmının pandemi sürecine denk gelmesidir. Bundan sonra konuyla ilgili araştırma yapacaklara, işletmenin farklı kademelerindeki yöneticilerle görüşme yapmaları önerilebilir. Böylelikle her bölüm yöneticisi krize dair kendi bölümü ile ilgili daha detaylı yanıt verebileceği için bu kısıt ortadan kaldırılabilir.

Araştırma sonuçlarına yönelik elde edilen bulgular ışığında, uygulamacılara yönelik de bazı önerilerde bulunulabilir. İşletmelerde kriz müdahale ekibinin oluşturulması, departmanlar arası iş akışlarının hızlı koordinasyonun sağlanması, oluşturulan kriz ekibine açık ve net yetkilerin verilmesi, kritik hizmetler ve sistemler için stratejik kriz etki değerlendirmelerinin yapılması, küresel krizlere karşı planların güncel olması ve amaca uygunluğunun sağlanmasında örgütsel dayanıklılık için gerekli olduğunun bilincinde olunması, olası senaryoların ve potansiyel iş aksaklıklarını netleştirebilme, aktif süreç ve politikaların gözden geçirilmesi ve uyarlanabilirlik/esneklik konularına dikkat edilmelidir. Ayrıca çok uluslu işletmelerin ülkeler bazında kriz yönetimi farkındalığının oluşması için eğitimlere de öncelik verilmesi ve kriz yönetimi uzmanlarından destek alınması (özellikle personel istihdamında kriz konusunda deneyimli kişilerin olması ancak bulunmadığı takdirde dış kaynaklardan uzman personel istihdamı) gibi konuların gözden geçirilmesinin de kriz yönetimi kapsamında işletmelere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kriz yönetimi kavramı farklı disiplinlerde olduğu gibi yönetim ve organizasyon alanında da önemli bir yer tutmaktadır. Kriz yönetimi sürecinin başarılı ve en hasarsız şekilde atlatılması için yapılmış akademik ve uygulamalı çalışmaların, teoride ve örgüt pratiğine sunduğu katkının değeri yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma ile sunulan katkılardan biri kriz yönetimi konusunda gerçek vaka örneklerinin aşama aşama (Tylenol Zehirlenmesi ve Çernobil Felaketi) ayrıntılı grafiklerle desteklenmesidir. Kriz yönetimini özellikle çok uluslu işletmelerde kapsamlı olarak ele alan bu çalışma dört dil üzerinden araştırmalar

yapılarak zenginleştirilmiştir. COVID-19 pandemisini yaşayan ve doğrudan etkilenen bir işletmeye yöneltilen soruların kriz yönetiminin tepe yöneticisi bakış açısıyla mülakat tekniği ile doğrudan alınması (araştırmanın uygulama dönemine denk gelmesi neticesinde) bir diğer katkıyı oluşturmaktadır. Ayrıca kriz yönetim modellerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, COVID-19 pandemi sürecinde çok uluslu işletmelerde kriz yönetiminin konuya dahil edilmesi de bu çalışmaya farklılık katmaktadır.



KAYNAKÇA

AFAD (2019). <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, Erişim Tarihi: 21.04.2020.

Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Alexander, D. (2005). Towards the Development of a Standard in Emergency Planning. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. 159-170.

Anderson, D. L. (2016). *Örgüt Geliştirme*. Çev. Olca Sürgevil Dalkılıç. Ankara: Nobel Yayınevi.

Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse*. New York: Halstead Press.

Arpan, L.M. ve Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005). Stealing Thunder: An Analysis of the Effects of Proactive Disclosure of Crisis Information. *Public Relations Review*. 425-426.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, N.R. (2000). Managing the Crisis You Tried to Prevent. In: Harvard Business Review on Crisis Management, *Harvard Business School Press*, Boston. 12-38.

Austin L, Yan J. (2015). Approaching Ethical Crisis Communication with Accuracy and Sensitivity: Exploring Common Ground and Gaps Between Journalism and Public Relations. *ThePublic Relations Journal*. 2-5.

Aydemir, M. ve Demirci, K. (2005), Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1): 68.

Baku Business University. (2014), Krizsiz Yönetim, Marketing və Menecment Fakültesi. 6-13.

Balonov, M. I. (2007). The Chernobyl Forum: Major Findings and Recommendations. *Journal of Environmental Radioactivity*. 6-10.

Baran, H. (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.

Barriball, K. L. ve While, A. (1994). Collecting Data Using a Semi-Structured Interview: A Discussion Paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*.

Barton, L. (1993). Crisis in Organizations Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. *South-Western Publishing Company*. 2-172.

Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II (2nd ed.)*. Cincinnati, OH: College Divisions South Western.

Benneth, N., Martin. C. L. , Bies R. J. ve Brockner, J. (1995). Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims. *Journal of Management*.

Billings, R. S., Milburn, T. W. ve Schaalman, M. L. (1980). A Model Of Crisis Perception: A Theoretical And Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 302-304.

Bond, D. (2011). The Science of Catastrophe: Making Sense of the BP Oil Spill. *Anthropology Now*. 36-40.

Boudreaux, B. (2005). Exploring A Multi-Stage Model of Crisis Management: Utilities, Hurricanes and Contingency, *University of Florida*. 12-13.

Bourrier, M. (2002). Bridging Research and Practice: the Challenge of 'Normal Operations' Studies. *Journal of Contingencies and CrisisManagement*. 173-179.

Braverman, M. (2003). Managing the Human Impact of Crisis. *Risk Management*. 11.

Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*. 72-86.

Caponigro, J. R. (2000). The Crisis Counselor: A Step-by-step Guide to Managing a Business Crisis. *McGraw-Hill Companies*. 101-103.

Carley, K. M. ve Harrald J. R. (2008). Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice, *American Behavioral Scientist*. 107.

Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*. 192-196.

Carney, A. ve Jorden, A. (1993). *Prepare for Business-Related Crises*. Public Relations Journal: pp. 34-35.

CERC. (2019). Psychology of a Crisis. U.S. Department of Health and Human Services. 5-7.

Cohen, J. R. (1999). Advising Clients to Apologize. *S. California Law Review*. 131.

Coldwell, D. (2017). Ethical Leadership in Crisis Management. *The Role of University Education*. 130-134.

Comfort, L. K. (Ed.). (1988). *Managing Disaster: Strategies and Policy Perspectives*. Durham: Duke University Press. 163-165.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage: pp. 17-18

Coombs, W. T. (2004). *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory*. The Journal of Business Communication: pp. 270.

Coombs W.T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review: 2-8.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding (2nd ed.)*. Los Angeles: Sage Publications. 79-81.

Coombs, W. T. (2015). *The Value of Communication During a Crisis: Insights from Strategic Communication Research*. Business Horizons. 29.

Coombs, W. T.ve Holladay, S. J. (1996). *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication*. Journal of Public Relations Research. 280-283.

Cox, T. (1978). *Stress* Baltimore, University Park Press.

Cutter, S. L. (2003). *GI Science, Disasters, and Emergency Management. Transactions in GIS*. Çeviri: Sarıkaya, Ö. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: ss. 439.

Dayton, B. (2004). *Managing Crises in the Twenty- First Century*. Syracuse University.

Dean, D. H. (2004). *Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response and Responsibility for a Crisis Event*. Journal of Business Communication.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi, İstanbul.

Direction, S. (2007). *Crisis Management–Easy to Do Badly, Hard to Do Right: Differing Experiences of Wal- Mart, Enronand Arthur Andersen*: pp. 28.

Dörner, D. (1997). *The Logic of Failure. 1st ed. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.:* pp. 463-464.

Dunbar, R. ve Goldberg, W. H. (1978). Crisis Development and Strategic Response in European Corporations: pp.140-142.

Dutton, J. E. (1986). The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues. *Journal of Management Studies*.580.

Dyer, S. C. (1995). *Getting People into the Crisis Communication Plan*. Public Relations Quarterly. 38.

Dynes, R. R. (1975). *The Comparative Study of Disaster: A Social Organizational Approach*. 21-25.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Faulkner, B. (2001). *Towards a Framework For Tourism Disaster Management*. Tourism Management. 135.

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey: pp. 6.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Amacom, New York.

Forgues, B. ve Roux-Dufort, C. (1998). *Crises: Events or Processes?*. Hazards and Sustainability Conference, Durham, UK.: pp.18-71.

Gerber, J. A., ve Feldman, E. R. (2002). *Is Your Business Prepared for the Worst?*. Journal of Accountancy. 61-63.

Goffman, E. (1955). *An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction*: pp. 205.

Greenhalgh, L. (1982). Maintaining Organizational Effectiveness During Organizational Retrenchment. *Journal of Applied Behavioral Science*. 155-157.

Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review. 37-39.

Greyser, S. A. (2009). *Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management*. Management Decision: pp. 600.

Hagan, T. Y. ve Long, S. J. (2005). The Ethics of Crisis Management: A Juxtaposition of Examples in Cognitive-Decision Making and Framing in Corporate Crisis Management. *Journal of Business and Economics Research (JBER)*: pp. 49-50.

Hamblin, R. L. (1958). *Group Integration During a Crisis*. Human Relations: pp. 68.

Hannan, M. T. ve Freeman,, J. H. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. American Journal of Sociology: pp. 929-931.

Hearit, K. M. (1994). *Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo*. Public Relations Review: pp. 113.

Hearit, K. M. (2006). *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 13-15.

Heath, R. L. (2006). *Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice Through Research*. Journal of Applied Communication Research. 245-248.

Heath, R. L., Lee, J. ve Ni, L. (2009). Crisis and Risk Approaches to Emergency Management Planning and Communication: The Role of Similarity and Sensitivity. *Journal of Public Relations Research*. 121-125.

Hedberg, Bo L. T., Nystrom P. C. ve Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organization. *Administrative Science Quarterly*: pp. 41-43.

Heiderich, D. (2011). Le Double je de la Communication Sensible. Magazine de la Communication Sensible. 2.

Hermann, C. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 61.

Herrero, A. G. ve Pratt, C. B. (1996). An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*. 87-100.

Hirschhorn, L. (1983). *Cutting Back*. San Francisco: Jossey-Bass: pp. 61.

Holmgren, F. ve Johansson, K. (2015). *Crisis Management: The Nature of Managing Crises*. Jönköping University: pp. 16.

Holsti, O. R. (1978). *Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis*. Studies on Crisis Management: pp. 39-40.

Hough, M. G. ve Spillan, J. E. (2005). *Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort*. Journal of Business and Economics Research (JBER): pp.19-25.

Hudecheck, M., Siren, C., Grichnik, D. ve Wincent, J. (2020). *How Companies Can Respond to the Coronavirus*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-can-respond-to-the-coronavirus/>, Erişim Tarihi: 22.06.2020.

Hynes, T. ve Prasad, P. (1997). Patterns of Mock Bureaucracy in Mining Disasters: An Analysis of the Westray Coal Mine Disaster. *Journal of Management Studies*. pp. 601.

ICM. (2020). <https://crisisconsultant.com/> , Erişim Tarihi: 11.02.2020.

Iyer, V. ve Mastorakis, N. E. (2006). *Important Elements of Disaster Management and Mitigation and Design and Development of a Software Tool*. Wseas Transactions on Environment and Development: pp. 263.

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin: pp.141.

Jaques, T. (2008). A Case Study Aproach to Issue and Crisis Management, *Journal of Communication Management*. 193.

Jin, Y. (2009). The Effects of Public Cognitive Appraisal of Emotions in Crises on Crisis Coping and Strategy Assessment. *Public Relations Review*: pp. 310-313.

Jones, G. (2017). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*, Çeviri Editörü: Gülova, A., Ataç, L. , Dirik, D., Ankara: Gazi Kitabevi: pp. 217-407.

Kadibeşligil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Kasapoğlu, O. (2019). *Anomi Sürecinde Toplumsal Kaos*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kash, J.T. ve Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, *Leadership and Organization Development Journal*, MCB Universty Press: pp.181.

Keefe, M. J. ve Darling J. R. (2008). *Transformational Crisis Management in Organization Development: The Case of Talent Loss at Microsoft*, Organizational Development Journal: pp.51.

Kellerman, B. (2006). *When Should a Leader Apologize and When not?*. Harvard Business Review: pp. 73-81.

Kiesler, S. ve Sproull, L.(1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing. *Administrative Science Quarterly*. 550.

King III, G. (2007). Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 153-191.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Komorowski, P. (2017). *The Life Cycle of A Crisis – A Model of The Course of an Economic Collapse*. Cardinal Stefan Wyszyński University in Warsaw: pp. 97.

Kovoor-Misra, S., Clair, J. A. ve Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crises. *Technological Forecasting and Social Change*: pp. 81.

Küçük, P. (2018). *Kaos Kavramı Üzerinden Mimariyi Okumak: Bir Yöntem Önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Kuklan, H. (1986). *Managing Crises: Challenges and Complexities*. SAM Advanced Management Journal: pp. 42.

Kvale, S. (1983). *The Qualitative Research Interview*. Journal of Phenomenological Psychology: pp. 174.

Lalonde, C. (2007). *Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management*. Organization Development Journal: pp. 508-509.

Lauge, A., Sarriegi, J. M., ve Torres, J. M. (2009). *The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management*. In The 27th International Conference of the System Dynamics Society.5-10.

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey: Lawrence Elbaum Associates Publishers.

Levine, C. H. (1979). *More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times*. Public Administration Review. 180-181.

Lim J. (2016). *Volkswagen's Crisis Communication: Twitter use Diesel Gate*. Retrieved, from: digital.library.ryerson.ca/.../Volkswagen___s_crisis_communication. (10.06.2020): pp. 1-5.

Lindström, P. ve Petersson, V. (2015). *Crisis Management*. Jönköping International Business School.

Lippitt, G. L. ve Schmidt, W. H. (1967). *Crisis In A Developing Organization*. Harvard Business Review.: pp. 103-104.

Lubit, R. (2002). *The Long-Term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers*. Academy of Management Executive. 127-128.

Luecke, R. (2015). *Kriz Yönetimi*. Çev. Sarıkaya. İş Bankası Kültür Yayınları.

Mandell, L. ve Zacker, J. (1977). *Applying Crisis Theory to Organizations: A Case Study*, Group and Organization Studies: pp. 364.

Manion, M. ve Evan, W. M. (2002). *Technological Catastrophes: Their Causes and Prevention*, Technology in Society: pp.209-217.

Marcus, A. A. ve Goodman, R. S. (1991). *Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During a Crisis*. Academy of Management Journal: pp. 255.

Meydan, M. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması* (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mikušová, M. ve Horváthová P. (2019). *Prepared for a Crisis? Basic Elements of Crisis Management in an Organization*. 1858-1860.

Milasinovic, S. ve Kesetovic Z. (2008). *Crisis and Crisis Management- A Contribution to a Conceptual and Terminological Delimitation: Megatrend Review*.

Milburn, T. (1972). *The Management of Crisis*. In CF Hermann (Ed.), International Crisis: Insights from Behavioral Research. 1143.

Miller, D. ve Friesen, P. (1980). *Archetypes of Organizational Transition*. Administrative Science Quarterly: 268-271.

Milburn, T.W., Schuler, R. S. ve Watman, K. H. (1983). *Organizational Crisis, Part I: Definition and Conceptualization*. Part II: Strategies and Responses. Human Relations. 1142.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1977). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. 207-645.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. Trust in Organizations: *Frontiers of Theory and Research*. 261-287.

Mitroff, I. I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*: 287.

Mitroff, I. (1994). *Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit*, Sage. 109-113.

Mitroff, I. ve Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen- What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*, New York: Amacom: pp. 32.

Mitroff, I. (2001). *Crisis Leadership*, Executive Excellence: pp. 19.

Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. AMACOM/American Management Association.: pp.100-210.

Narbay, M. S. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ottens, A. J. ve Pinson, D. K. (2005). *Crisis Intervention with Caregivers*. In A. R. Roberts (Ed.), *Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment and Research*: pp. 704.

Ozcan, S. (2015). *Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in the Public Sector*. University of Southampton.

Özbakır, G. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayınları. 1.Baskı.

Özden, K.(2009). *İşletmelerde ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Pauchant, T.C. ve Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). *From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management*. Academy of Management Perspectives. 48-53.

Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review: pp. 63-70.

Perghel, R. ve Psychogios, A. G. (2013). *Making Sense of Crisis: Cognitive Barriers of Learning in Critical Situations*. Management Dynamics in the Knowledge Economy: pp.189-198.

Piotrowski, C. (2006). *Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory*. Organization Development Journal: pp.10-17.

Quarantelli, E.L. ve Dynes, R.R., (1977). *Response to Social Crisis and Disaster*. Annual Review of Sociology: pp. 24.

Reeves, M., Lang, N. ve Carlsson-Szlezak, P. (2020). *Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis*. <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>, Erişim Tarihi: 17.06.2020.

Rosenthal, U. ve Kouzmin, A. (1996). *Crisis Management and Institutional Resilience: An Editorial Statement*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*: pp. 119-123.

Rowley, J. (2012). *Conducting Research Interviews*. *Management Research Review*: pp.262.

Seeger, M.W., Sellow, T.L. ve Ulmer, R.R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Praeger, Westport, CT: pp. 239-241.

şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçölme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

şahin, S., Ulubeyli, S. ve Kazaza, A. (2015). *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*: pp.2299-2301.

Sheaffer, Z. ve Mano-Negrin, R. (2003). *Executives' Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices*. *Journal of Management Studies*: pp. 575.

Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. ve Miglani, A. (1988). Understanding Industrial Crises. *Journal of Management Studies*: pp. 287.

şimşek, ř. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Singh, J. (1986). *Performance, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making*. *Academy of Management Journal*: pp. 562.

Smart, C. F. ve Vertinsky, I . (1977). *Designs for Crisis Decision Units*. Administrative Science Quarterly.: pp. 641-643.

Smart, C. F., Thompson, W. A. ve Vertinsky, I. (1978). Diagnosing Corporate Effectiveness and Susceptibility to Crisis. *Journal of Business Administration*. 57-60.

Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T. ve Miller, J. S. (2006). Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*. 371-372.

Soysal, M. (1994). *Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevirilebilmeleridir*. Ankara: İş Dergisi, Türkiye İş Bankası.

Starbuck, W. H., Greve, A. ve Hedberg. B. (1978). *Responding to Crises: Theory and the Experience of European Business*. Toronto: Butterworth.

Staw, B. M., Sandelands, L. E. ve Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*, Administrative Science Quarterly: pp.501-503.

Sturges, D. L. (1994). *Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*, Management Communication Quarterly: pp. 297-301.

Summers, J. ve Nowicki, M. (2002). *Management by Crisis*, Healthcare Financial Management: pp. 88.

Sutton, R. I. (1987). *The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting*. Administrative Science Quarterly: pp. 541-545.

Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

Taylor, M.ve Kent, M. L. (2007). *Taxonomy of Mediated Crisis Responses*. Public Relations Review: pp.140-144.

TDK. (2004). *İktisat Terimleri Sözlüğü*. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 12.02.2020.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Tjosvold, D., ve Tjosvold, M. M. (1995). *Cooperation Theory, Constructive Controversy and Effectiveness: Learning from Crises*. Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Tozkoparan, G. (2019). *İş Yaşamında Stres*. Ankara, Nobel Yayınevi.

Turner, B. A. (1976). *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*. Administrative Science Quarterly: pp. 380.

Tushman, M. L., William H. N. ve Romenalli E. (1986). *Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution*. California Management Review: pp. 30-34.

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2.Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.

Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları.

Tyler, L. (1997). Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication. *Management Communication Quarterly*: pp. 51-56.

UNISDR. (2009). *Terminology on Disaster Risk Reduction*. Erişim Tarihi: 15.02.2020.

Ürper, Y., Tosunoğlu, B., Kağnicioğlu, H., Başar, M., Demirci, E. ve Sağlam, N. (2014). *Girişimcilik ve İş Kurma*. Anadolu Üniversitesi: s.141.

Volpert, V., Banerjee M. D’Onofrio A., Lipniacki T., Petrovskii S. ve Tran, V. C. (2020). *Coronavirus – Scientific Insights and Societal Aspects*. 2-6.

Waller, M. J., Lei, Z. ve Pratten, R. (2014). Exploring the Role of Crisis Management Teams in Crisis Management Education. *Academy of Management Learning and Education*: pp. 208-211.

Watters, J. (2014). *Crisis Management Team Roles and Responsibilities*. In *Disaster Recovery*. Crisis Response and Business Continuity: pp. 248-251.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* Addison-Wesley. Reading, MA: pp. 27.

Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). *Decline in Organizations*, SAGE: pp. 91-97.

Weitzel, W. ve Whitfield, M. (1988). Environmental Scanning and Organizational Survival. Unpublished paper, *College of Business Administration*, University of Oklahoma: pp. 50.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*, Sage Reviews: pp. 194.

Wicks, D. (2001). *Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis*, *Organizational Studies*: pp. 660.

World Health Organization. (2002). *Disasters And Emergencies. Definitions Training Package*. WHO/EHA PanafricanEmergency Training Centre.15.06.2020.

Wong, J., Yongnian, Z., Yong, J. ve Yongnian, Z. (2004). *SARS and Governance in China*. John Wong.

Yıldırım, A. Ş. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Zammuto, R. F.ve Cameron, K. S. (1982). Environmental Decline and Organizational Response. *In Academy of Management Proceedings*.

Zamoum, K. ve Gorpe, T. S. (2018). *Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises*. In Crisis Management-Theory and Practice. IntechOpen.