

KRİZ YÖNETİMİ

Ferudun SEZGİN

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlisi

Giriş

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Bir örgütün kurulabilmesi için, birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilecek ortak amaçlar olması gerekir (Aydın, 1994). Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin, önceden belirlenmiş amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir yönetim ve etkili bir liderlik gerektirir.

Örgütler, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşır. Örgütlerin normal işleyiş ve prosedürleri, böyle durumlarda etkisiz kalabilir. Zaman zaman örgütlerde yaşanan krizler de, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olur. Kriz anlarında, güçlü bir liderlik gerekir. Etkili bir liderlik, kriz durumunda, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir.

Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu örgütte krizi ya da problemi önlemek veya başarıyla çözmektir. Yönetici, örgütte olağanüstü durum ve koşulları yönetmek ve sorunları çözmek için vardır. Dolayısıyla yöneticilik, örgütte sorun çözme sürecidir. Yönetici ise, sorun çözen kişidir. Bu nedenle lider-yöneticiler, önemli durumlarda ve sorunlarda, özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar (Peker ve Aytürk, 2000: 386).

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de bazen kriz yaşarlar. Okul yöneticileri, günlük işlerinde, muhtemel birçok sorunla uğraşmanın yanında bir krizden diğerine koşarlar ve okullarda genellikle istikrardan çok kaos yaşanır. Bu nedenle, okul yöneticileri, okulun günlük işlerinde sürprizlere hazır olmalıdırlar (Altun, 2001: 464). Etkili kriz yönetimi, önceden krize karşı hazırlıklı olmayı zorunlu kılar. Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına kararlaştırılmasını gerektirir. Örgütlerin, muhtemel krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları ve donanımlarını güçlendirmeleri gerekir. Krizle başa çıkmada önemli bir etken, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır.

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırdır. Örgüt yöneticisi, krizin yarattığı akıntıya boğulabileceği gibi, akıntıya yön de verebilir. Önemli olan krize düşmemektir. Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri de, çıkması muhtemel sorunları önceden önlemek ve krize düşülmesini engellemektir. Bununla birlikte, örgütün dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel etkenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizleri zamanında, gerekli yönetsel ve ussal önlemleri almak ve

alınan bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir (**Peker ve Aytürk, 2000: 385-386**).

Örgütün yönetimi, kriz yönetim becerisine sahip olmalıdır. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir. Yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü, kriz acil bir durumu ifade eder (**Demirtaş, 2000: 355**). İdeal olan, örgütün önceden muhtemel kriz durumlarını belirlemesi ve gerekli önlemleri almasıdır. Ancak, bir örgütün olası tüm kriz durumlarını önceden tahmin etmesi ve bunları önleyici tedbirler alması pek mümkün görünmemektedir. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm içerisinde, önceden tahmin edilemeyen bazı olayların olması kaçınılmazdır. Bu durumda, yapılması gereken şey, kriz anlarına karşı hazırlıklı olmak ve krizi etkili şekilde yönetmektir.

Kriz Nedir?

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre, sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlayamayan örgüte tehlikeler yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüp, değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklar-dan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizle baş etme becerileri, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir (**Can, 2002: 333**).

Sözlükte kriz, bunalım, buhran anlamlarına gelmektedir. Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak tanımlanabilir (**TDK, 1994: 479**). Bununla birlikte, yerli ve yabancı literatürde krizin farklı bazı tanımlarına rastlamak mümkündür. Krizin, bu tanımların genel bir sentezi yapılarak değerlendirilmesinde yarar vardır.

İnsan ve toplum yaşamında görülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında, çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade eder. Bu yüzden kriz, örgütsel yaşamda, özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durum ve sorundur. Kriz, aynı zamanda, yöneticilerin ve işgörenlerin yaşamında önemli bir stres kaynağıdır (**Peker ve Aytürk, 2000: 385**).

Kriz, bir örgütün olağan fonksiyonlarını, amaçlarına ulaşmada kabul edilebilir başarısını, varlığını veya yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen, işgörenler, müşteriler veya ortaklar tarafından zararlı kişisel etkisi olduğu algılanan herhangi bir girişim ya da başarısız bir eylem olarak tanımlandığında, krizin sadece negatif ve tehdit edici yönlerine odaklanılmış olur. Bu, eksik bir tanımlamadır, çünkü kriz bazı durumlarda olumlu gelişmelere yol açabilir ve örgütün gelişimi için bir fırsat, bir dönüm noktası olabilir. Herhangi bir ilişkide kriz yaşanması, krizin çıktığı çatışmaların ilişkisinin doğasını tehdit eder düzeye gelmesiyle gerçekleşir. Bu tanım ise, krizi sadece ilişkiler boyutunda değerlendirmektedir ve dar bir tanımlamadır. Kriz, fiziksel olarak bir sistemin bütünü etkileyen, temel varsayımlarını, kendi subjektif sağ duyusunu ve varoluşçu özünü tehdit eden bir bozulmadır. Bu tanım, karar koyucuların karşılaştıkları kriz türlerinin çoğunu kapsar niteliktedir, fakat daha çok sistemin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Örgüt açısından düşüncecek olursak, bu tanımlama, bireyi, grubu ve bunların krize ilişkin algılamalarını yeterince hesaba katmamaktadır. Örgüt açısından krizin

tanımı daha gerçekçi yapılmalıdır. Bu anlamda kriz, bireyin, grubun veya örgütün normal rutin prosedürlerin/uygulamaların kullanılmasıyla baş edemedikleri ve ortaya çıkan ani değişimin, stres yarattığı bir durum olarak tanımlanabilir. Bu tanım, örgütsel krizlerin değerlendirilmesine yardımcı olabilir, fakat diğer kriz tanımlarının da değindikleri önemli noktalar vardır (**Booth, 1993: 85-86**).

Kriz, acil bir müdahale gerektiren ani, beklenmedik bir olaydır. Okul kantininin yanması, pazarlama yöneticisinin istifa etmesi veya benzer ani, beklenmedik olaylar birer krizdir ve hızlı bir karar vermeyi ya da bir dizi karar almayı gerektirir (**Torrington, Weightman ve Johns, 1989: 90-91**). Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesi gereken, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Tehdit edici duruma müdahale edebilme yetersizliği, bazı araştırmacılar tarafından krizin temel aynt edici özelliği olarak belirtilmiştir (**Can, 2002: 333**).

Kriz, arzu edilmeyen bir sonucu olan, planlanmamış bir olay, durum veya olaylar dizisi olarak tanımlanabilir (**Sikich, 2002**). Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Krizin örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir (**Demirtaş, 2000: 359**).

Yukarıdaki satırlarda görüldüğü gibi, krizin farklı tanımlarını yapmak mümkündür. Farklı tanımların ortak yönü, krizin, örgütlerde önceden tahmin edilemeyen ve acil müdahale gereken olağandışı bir durumu ifade etmesidir. Kriz, doğası gereği önceden tahmin edilemez ve etkili bir müdahale sistemi ile güçlü bir yönetim anlayışı gerektirir. Örgütlerde krizlerin etkili şekilde yönetilmesi, kriz durumlarından daha güçlü çıkılmasına ve örgütsel hedeflere daha güçlü bağlanılmasına yardımcı olabilir.

Krizin Özellikleri

Örgütsel krizin temel bazı özellikleri vardır. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır. Örgütün amaç ve varlığını tehdit eder. Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz. Acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilim yaratır (**Can, 2002: 333**).

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı hazırlıklı olması gerekir. Yönetim muhtemel krizlerin yanında risk taşıyan bir çaba ve girişimdir. Yönetim becerisi, risk ve kriz anlamında ayrı bir önem kazanır. Her şeyin normal ve yolunda gittiği durumlarda yönetim, çok belirgin değildir. Krizle etkili şekilde baş etmenin yolu, krize karşı hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (**Demirtaş, 2000: 355**). Örgütlerin bazı zamanlarda krizlerle karşılaşmaları olasıdır. Önceden tahmin edilemez bir özelliğe sahip olan kriz, örgütte panik yaratır ve etkili bir yönetim gerektirir. Bundan dolayı yönetim, krize karşı daima hazır olmalı, proaktif bir anlayış içerisinde gerekli tedbirleri almalı ve krizi etkili şekilde yönetmelidir.

Krizin ne olduğunu bilmek kadar krize ilişkin yanlış anlamaların ve söylencelerin (mit) bilincinde olmak, örgütlerde etkili kriz yönetimi ve krize karşı sürekli hazır bulunuşu etkileyen bir durumdur. Booth'a (1993: 96) göre, krize ilişkin bazı mitler mevcuttur. Bu mitlerin farkında olmak, örgütlerin krizle daha etkili başa çıkmaları için önemlidir. Krize karşı hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için hatırdta tutulması gereken bazı söylenceler (mitler) şunlardır:

1. *Krizler kaçınılmazdır.* Yöneticiler, krizin kaçınılmaz olduğuna inanırlarsa, bu durum, örgütte bir kadercilik yaratır. Böylece, muhtemel krizlerin etkisini sınırlayacak gerekli tedbirlerin alınmasında bile başarısız olunur.

2. *Krizi önlemek veya anlamak için gerekli temel bilgiden yoksunuz.* Bu durum, bilimsel/bilgi temelli örgütlerde yaygın bir yaklaşımdır. Olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadığı için, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.

3. *Daha iyi teknoloji, gelecekteki krizleri önleyecektir.* Gelişen teknoloji, genellikle yönetiminde, teknolojik olarak güvenli prosedürlerinin kullanımının, hataları ve krizleri önleyeceği inancını oluşturur. Gerçekte, teknolojinin etkin kullanımı hata oranını azaltabilir, fakat oluşabilecek bir hata ya da krizin etkisi de buna karşılık daha büyük olacaktır. Yüksek karmaşıklık, düşük risk, yüksek etki sistemleri giderek yaygınlaşmakta ve örgüt yönetimini güvenliğin garanti olduğuna ilişkin tehlikeli bir mite çekmektedir.

4. *Kriz yönetimi, örgütsel gelişim için zararlıdır.* Bu mit, bazı örgütler tarafından kendi etkinliklerini doğrulamak amacıyla kullanılır. Bu görüş, işgörenlere yönelik çok fazla güvenlik ve korumanın, gerekli deneyim ve gelişim için fırsat vermediğini savunur. Kriz tehlikesinin ve risk alma korkusunun, yeni ürün geliştirmeyi engellediği söylenir. Etkili bir kriz yönetimi politikasına paralel olarak örgütsel gelişim sağlanabilir.

5. *Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur.* Kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir. Sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış, krize hazır olma ve krizle başa çıkmada önemlidir.

Krizle ilişkin mitlerin bilinmesi ve örgütlerin bu mitlere kapılmaması, etkili bir kriz yönetimi için şarttır. Krizlerin kaçınılmaz olduğunu, ne yapılsa yapılsın nasıl olsa krizin gerçekleşeceğine inanılması, örgütü kaderciliğe götürür. Böyle bir durum, örgütün hareket kabiliyetini ve krize karşı hazır bulunuşluğunu sınırlar. Krizin ortaya çıkmasını beklemek, önceden herhangi bir önlem almamak, yapılacak önemli bir hatadır. Sayısal verilere dayalı kriz işaretlerini beklemek doğru değildir. Örgütsel etkinliklerin başarısı için teknolojik araçlar gerekli ve kaçınılmazdır. Ancak, kriz karşısında teknolojik güce çok fazla güvenmek, mantıklı olmaz. Kriz yönetimini, örgütsel gelişim için bir engel değil, örgütsel gelişimi destekleyici bir araç olarak değerlendirmek gerekir. Kriz yönetiminde, bütünsel olarak örgütün ve müşterilerin iyiliğini düşünerek hareket etmek, etik değerleri ön plana çıkarmak, sezgisel ve duygusal girişimlere önem vermek gerekir.

Örgütler ve Kriz Yönetimi

Örgütler yaşamlarını sürdürürken, değişik krizlerle karşılaşabilirler. Kriz, örgüt içi etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, örgüt dışı etkenler de krize neden olabilir. Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz

durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (**Demirtaş, 2000: 359**).

Yönetim yaşamında her kriz, bir problemdir ve her problemin de bir kriz olduğu söylenebilir. Çünkü, her problem aynı zamanda bir krizin habercisidir ve krizin sinyallerini verir. Ayrıca, çözülmeyen problemler de önemli bir kriz nedeni olarak görülebilir. Büyük problemlerin ve ciddi sorunların genellikle, önemsiz ve küçük gibi görünen problemlerden doğduğu hatırlanmalıdır. Yönetimsel yaşamda çözülmeyen basit problemler, problem doğururlar. Bununla birlikte, her problemin birden çok çözümü ve çaresi de bulunabilir. Çaresiz, çözümsüz problem yoktur. Önemli olan, problemi görebilmektir (**Peker ve Aytürk, 2000: 387**). Her sorun, aynı zamanda kendi içinde gerekli çözümü de barındırır. Burada önemli olan, probleme-soruna yaklaşım tarzıdır. Problemi görebilmek, gerekli çözümü bulmayı ve uygulamayı kolaylaştırır. Söz konusu durum, krizler için de geçerlidir. Krizle etkili şekilde başa çıkmanın anahtarı, muhtemel kriz sinyallerinin algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin önceden belirlenerek ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle, örgütlerde yaşanan kriz durumlarının genel özelliklerinin bilinmesi gerekir.

Örgütün hedeflerini tehdit eden ve örgütsel yaşamı tehlikeye sokan kriz durumunun özellikleri şöyle sıralanabilir (**Demirtaş, 2000: 359; Can, 2002: 333**):

- Ü Kriz durumu tahmin edilemez.
- Ü Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Ü Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- Ü Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Ü Kriz, acil müdahale gerektirir.
- Ü Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Bazı örgütler, sürekli kriz tehlikesi içinde yaşarlarken, bazı örgütler ise krize daha bir hazırdır. Krize eğilimli örgütlerin, krizle etkili şekilde başa çıkabilen ve krize daha hazır örgütlerden ayrıldıkları bazı önemli noktalar vardır. Her an kriz yaşama tehlikesi ile baş başa olan kriz eğilimli örgütleri, krize hazır olan örgütlerden ayıran bu noktalar dört başlık altında toplanabilir (**Booth, 1993: 95-96**):

Örgütsel stratejiler: Örgütsel stratejiler, krize müdahale etme ve krizle başa çıkma planlarını ve gerekli prosedürleri kapsar. Krize hazır örgütlerin, her zaman etkili bir kriz müdahale ve başa çıkma planları mevcuttur.

Örgütsel yapı: Örgütsel yapı, örgütün krize müdahale etmek ve krizle başa çıkmak için gerekli yapılara sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Krize hazır örgütlerin, etkili kriz yönetim alt yapı sistemleri vardır.

Örgütsel kültür: Bu faktör, örgütsel inanç, değer ve mantıksal durumların krize eğilimli olup olmaması ile ilgilidir. Krize hazır örgütlerde, kriz durumları rasyonel bir mantık içerisinde değerlendirilir.

Örgütte çalışan bireylerin özellikleri: Bu faktör, işgörenlerin kriz eğilimli savunma mekanizmaları sergileyip sergilemediklerine ilişkindir. Krize hazır örgütlerde, krizi makul gösterici savunma mekanizmaları yerine, krizin gerçek nedenleri üzerinde yoğunlaşılır.

Örgütler, kriz durumlarda krize karşı bazı tepkiler gösterirler. Booth'a (1993: 109) göre, örgütler, krize karşı, şok; inkar etme ve geri çekilme; kabullenme; yanlış uyarılama ve uyum aşamalarında farklı tepkiler gösterirler. Örgütlerin krizin farklı aşamalarında gösterdikleri farklı tepkiler, aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo- Krize Karşı Örgütsel Tepki

Aşama	Örgütsel değerler, normlar ve hedeflerde değişim	Kaynakların kullanımı	Örgütün işleyişi	Liderlik stili	Denetleme ve planlama etkinlikleri	İletişim akışı	Gruplar arası ilişkiler	Örgütsel yapı
Şok	Geleneksel değerlere ve hedeflere döner	Donuk	Kaotik geri çekilme	Felç olmuş	Random	Huzursuz, rahatsız, tek yönlü	Bozuk	Kısmen işliyor
İnkare etme ve geri çekilme	Geleneksel değerlerin ve hedeflerin baskınlığı	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı, kısmi	Otokratik	Sınırlı	Sınırlı, çift yönlü	Kişisel-koruyucu	Eski yapıya güven, itimat
Kabullenme	Yeni değer sistemi ve hedefler için sınırlı araştırma	Yeni kaynakların araştırılması	İşleyişin gelişimi	Danışıcı	Yeni etkinlik	Sınırlı dört kanal	Pazarlık	Yapının yeniden değerlendirilmesi
Yanlış Uyarılama	Eski değerlere ve hedeflere geri dönüş	Yeni kaynakları bulmada başarısızlık	Sınırlı işleyiş	Otokratik	Kısmi ve kısıtlı	Sınırlı	Yalıtılmış	Eski yapıya geri dönüş
Uyum	Yeni değer ve hedeflerin oluşturulması	Yeni kaynakların başarılı kullanımı	Yeni veya gelişmiş işleyiş, artan ya da değişen alan	Katılımcı	İlgili ortama yönelik yeni planlar ve denetleme	Bütün kanallar açık	Koordine edilmiş	Yeni yapının oluşturulması

Kaynak: BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises**. London: Routledge Publishing. (s.110)'dan uyarlanmıştır.

Örgütler krize karşı bazı savunma mekanizmaları kullanırlar ve mevcut gerçekliği görmek istemezler. Aşağıdaki tabloda, örgütlerin kriz durumlarında başvurdukları savunma mekanizmaları ve bu savunma mekanizmalarını kullanmaları durumunda söyledikleri sözler verilmiştir (Jennings, 2001: 35-38).

Savunma Biçimi	Söylenilen Sözler
İnkâr Etme	“Biz asla kriz yaşamayız. Krize daima başkaları kapılır. Bizim sağlam bir örgütsel yapımız var.”
İtiraf Edememe	“Krizler yaşanır, fakat bu krizlerin bizim örgütümüzdeki etkisi zayıftır. Bizi çok fazla etkilemez.
İdealleştirme	“İyi örgütler, krize yakalanmazlar.”
Gösteriş Yapma, Böhürlenme	“Biz o kadar büyük bir örgütüz ki, krizlerden korunuruz.”
Atma, Sıyırılma	“Eğer bir kriz olursa, bu başarısız, bize ayak uyduramayan birinin yüzünden olur.”
Ussallaştırma	“Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabilirliği ve sonuçları tam olarak değerlendirilmelidir.”
Bölgümlere Ayırma	“Krizler, örgütün tümünü etkilemezler. Bölümler, birbirlerinden bağımsızdır.”

Örgütlerin, krize karşı başvurdukları savunma mekanizmaları, krizin kabul edilip yönetilmesini güçleştirirler. Bir krizin etkili şekilde yönetilmesi, önce krize karşı hazırlıklı olmaya sonra da güçlü bir müdahale planına bağlıdır. Örgütlerin, krize kapıldıklarını inkâr etmeleri ya da krizin varlığını kabul edememeleri, krize karşı harekete geçmelerini zorlaştırır. İyi örgütlerin krize kapılmayacaklarını düşünmek de doğru olmaz. Kriz, doğası gereği önceden tahmin edilemeyen bir durumdur. İyi örgütler de zaman zaman kriz yaşayabilirler. Örgütlerin, gösterişe kapılmaları ve kendi gerçekliklerini abartmaları, beklenmedik krizler karşısında zor duruma düşmelerine neden olur. Kendilerini çok güçlü gören örgütler, değişme ve yenileşmeye ihtiyaçlarının olmadığı duygusuna kapılabilirler. Örgütte yaşanan bir krizi, bir birime ya da bireye bağlamak, bütün suçu tek bir kişide aramak doğru olmaz. Bu durum, krize neden olan etkenin, sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmesini engeller. Kriz ortaya çıkmadan önce, krizin ortaya çıkma olasılığının ve muhtemel sonuçlarının tam olarak kestirilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle, bir krizin varlığının ciddiye alınması için krizin gerçekleşme ihtimalinin ve olası sonuçlarının tam olarak belirlenmesi gerektiğini düşünmek doğru olmaz. Kriz sinyalleri alınıyorsa, gerekli tedbirlerin alınmasında ve etkili bir müdahale planının oluşturulmasında yarar vardır. Örgütlerde birimleri, departmanları birbirlerinden bağımsız düşünmek ve olası bir krizin sadece ilgili olduğu birimi etkileyeceğini savunmak, başka bir yanlış düşüncedir. Örgütte yaşanacak bir kriz, örgütün tamamını ve örgütün bütünsel işleyişini etkileyecektir. Krizlere karşı gerekli önlemlerin alınmasında ve kriz müdahale planlarının oluşturulmasında, bu gerçekliklerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Örgütlerde kriz yönetim sürecinin etkililiği için bazı rehber ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu rehber ilkeler şöyle belirtilebilir (**Regester ve Larkin, 1997: 172**):

- Ü Kriz yönetimine ilişkin olumlu bir tutum geliştirilmelidir.
- Ü Örgütsel performans müşterilerin ve toplumun beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir. Sorumlu ve bilinçli işler yapılarak başarılı bir güvenilirlik tesis edilmelidir.
- Ü Kriz sürecinde örgütsel gelişimi sağlayıcı fırsatlar aranmalı ve değerlendirilmelidir.

Kriz durumlarının başarılı şekilde atlatılması, etkili bir kriz yönetim planlamasını gerektirir. Kriz yönetim planlaması, örgütte muhtemel tüm kriz alanlarının sanal olarak belirlenmesini ve gerekli prensiplerin oluşturulmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, potansiyel kriz durumlarının listelenmesini, kriz önleme politikalarının oluşturulmasını, her bir potansiyel kriz durumuyla baş etmede kullanılacak strateji ve taktiklerin formüle edilmesini, krizlerden kimlerin ne derece etkileneceğinin belirlenmesini, örgütün uğrayacağı zararı en aza indirmek için krizlerden etkileneceklerle etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını ve krizle ilgili mevcut her şeyin değerlendirilmesini, test edilmesini içerir (**Regester ve Larkin, 1997: 173-174**).

Krizin Etkenleri

Örgütlerde kriz yaratan etkenleri, çevresel (dışsal) ve örgütsel (içsel) etkenler olarak iki grupta incelemek mümkündür (**Can, 2002: 333-336; Peker ve Aytürk, 2000: 388; Demirtaş, 2000: 359-361; Hurst, 2000: 160**). Örgütsel yaşamda karşılaşılan krizlerin nedenleri, çevresel (dış) kaynaklı olabileceği gibi, örgütsel (iç) kaynaklı da olabilir. Literatürde, krize neden olan çevresel etkenler, dışsal faktörler olarak; örgütsel etkenler de içsel faktörler olarak nitelendirilmektedir.

1. Çevresel (Dışsal) Etkenler

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (**Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 359-360**). Örgütte krize yol açan dış ya da çevresel etkenler, genellikle dünyanın ve ülkenin genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik durumu ve sorunları, teknolojik gelişmeler ve değişimler, doğal afetler, sosyal patlama ve huzursuzluklar ile uluslararası tehdit ve tehlikeler olarak sıralanabilir (**Peker ve Aytürk, 2000: 388**).

2. Örgütsel (İçsel) Etkenler

Krize neden olan örgütsel etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği sayılabilir. Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. Bunun yanında, yönetimin niteliği, örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin önemli bir nedenidir. Üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri, örgütün kriz yaşamasına neden olabilir (**Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 359-360**). İçsel kriz etkenleri, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticinin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleridir (**Peker ve Aytürk, 2000: 388**).

Hurst'a (**2000: 160**) göre, dışsal kriz kaynaklarının örgütler açısından bazı olumlu yanları vardır, fakat başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar bile içsel olaylar da krizi kışkırtabilirler. Daha ilginç, içsel kriz etkenleri, örgütte boşluklar oluşturabilecek içten, bilinçli yapılan eylemler şeklinde de olabilir.

Krizin çevresel etkenleri, örgütün kozmopolit bir yönetim anlayışına sahip olmasını ve çevresel etkenleri sürekli izlemeyi gerektirir. Bulunduğu yakın ve uzak çevreye ilişkin farkındalık düzeyi gelişmiş bir örgütün, çevresel etkenlerin neden olduğu krizlere daha az kapılması muhtemeldir. Örgütsel kriz etkenleri ise, örgütün etkili bir iletişim sistemine sahip olmasını, güçlü bir katılım anlayışını ve etkili bir liderlik becerisini gerektirir.

Kriz Süreci

Örgütlerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirin takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler. Kriz süreci aşamalı olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik; kriz dönemi; ve çözüme döneminden oluştuğu söylenebilir (Can, 2002: 336).

1. *Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik:* Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, gerekli bilgi alınmadığı için krize yönelik gerekli önlemler alınmamaktadır (Can, 2002: 336). Kriz yönetiminde en önemli aşama, kriz doğmadan önce gerekli önlemleri almak ve olası bütün hazırlıkları yapmaktır. Kriz sinyallerinin ve kriz belirtilerinin alınarak, krizin önlenmesi gerekir. Bu nedenle, kriz öncesinde, kriz faktörlerini öngörerek ve doğabilecek krizi hesaplayarak gerekli kriz planlarını yapmak, kriz yönetimi ve kriz ekipleri kurmak ve bunları sürekli güncel halde tutmak ve her zaman krize hazırlıklı olmak, krizi kolaylıkla, ustalıkla ve başarıyla atlama için en iyi kriz yönetme biçimidir (Peker ve Aytürk, 2000: 389).

2. *Kriz Dönemi:* Bu dönem, krizin ortaya çıktığı bir kriz sürecini ifade eder. Bu dönemde, örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar, stres artar (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir (Can, 2002: 336-337). Bu dönemde, yöneticiler ve çalışanların soğukkanlı olmaları, paniğe ve telaşa kapılmamaları gerekir. Sağlıklı ve bilinçli karar verilmeli, krizin nedenleri ve boyutu objektif olarak değerlendirilmelidir.

3. *Çözülme Dönemi:* Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur. Artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik, örgütsel çözülmeye yol açar (Can, 2002: 337). Kriz ortaya çıktıktan sonra, krizi başarılı bir şekilde yönetebilmek için, önce çözüm yollarını bulmak, gerekli çözüm önlemlerini almak ve bunları başarılı bir şekilde uygulamak gerekir. Aksi takdirde, etkili şekilde yönetilemeyen krizler, örgütün çöküşüne ve yönetimin bitişine neden olabilir (Peker ve Aytürk, 2000: 389).

Yönetimde arzu edilen durum, krize yakalanmamaktır. Ancak, krizlere karşı daima hazırlıklı olmak da gerekir. Kriz öncesi dönemde, kriz sinyallerinin alınması, krize neden olabilecek muhtemel nedenlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, olası bir

krizi önleyebilir. Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilememişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir. Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır. Kriz sonrasında, tekrar toparlanmak ve krizden başarılı bir şekilde çıkmak gerekir. Kriz, örgütü hedeflerinden uzaklaştıracak bir engel olarak değil, ayakların yere daha sağlam basmasını sağlayacak bir değişim olarak değerlendirilmelidir.

Kriz Yönetim Süreci

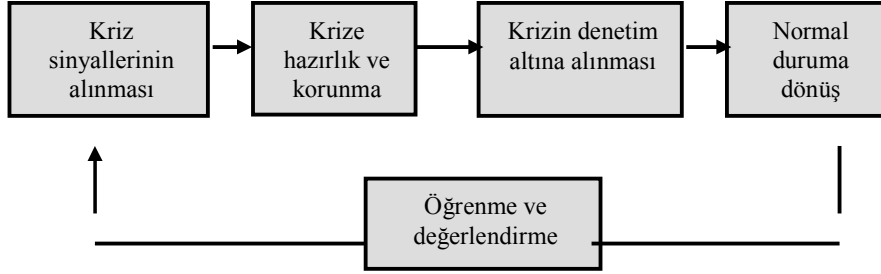
Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır (**Augustine, 2000: 13-14**). Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlemiş bir çabayı gerekli kılar.

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (**Demirtaş, 2000: 363**).

Can'a (**2002: 337-340**) göre, kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumlarına hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilir:

1. Kriz sinyallerinin alınması
2. Krize hazırlık ve korunma
3. Krizin denetim altına alınması
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve değerlendirme.

Şekil: Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: CAN, Halil. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. (s. 339)'dan uyarlanmıştır.

Augustine (2000: 17-39) ise, kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmak; krizi çözmek; ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla şöyle özetlenebilir:

1. Aşama: Krizden Kaçınmak. Birinci aşama, doğal olarak krizin önlenmesi aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasına rağmen, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Belki de birçok yönetici, krizleri günlük yaşantının ve varoluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.

2. Aşama: Krizi Yönetmeye Hazırlanmak. Birçok yönetici, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla zaman ve dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, kriz gelip çıktığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh, gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başlamıştır.

3. Aşama: Krizi Saptamak: Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. Gerçeklikle yüz yüze gelmek ve bir krizi kabul etmek, kriz yönetiminde önemli bir aşamadır.

4. Aşama: Krizi Dondurmak: Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada, kararlılık kritik önem taşır. Bu aşamadaki sorun, genellikle neyi bilmediğinizi bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyip bulamayacağınız kadar çoktur.

5. Aşama: Krizi Çözmek: Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözülmelidir.

6. Aşama: Krizden Yarar Sağlamak: Bir örgüt, kriz yönetim sürecinde, önceki aşamaları hatasız geçebilmişse yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmışsa, altıncı aşama, bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar. Özetle, örgütün krize girmemesi için her türlü çaba

harcanmalıdır. Ancak, krize girilmişse, krizin kabul edilmesi, yönetilmesi ve örgütsel vizyonun uzun vadeye odaklı tutulması gerekir.

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmeliği, ortalama zekaya ve yeteneğe sahip bir kişi başarıyla uygulayabilir. Aslında birçok yönetim metodu, mantık kullanma veya birkaç ana kurama bağlı kalmanın dışında fazla bir beceri gerektirmez. Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir (Tack, 1994: 9-10).

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar (Demirtaş, 2000: 364). Örgütsel etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler.

Bir örgütte, kriz ortaya çıktığında yönetici, önce durumun niteliğini ve boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak, çoğunlukla krizin çözümünde kilit bir rol oynar. “Sorumlu kim?” sorusuna cevap aramak, kriz anında bir yarar sağlamaz. Suçun ve suçlunun belirlenmesi için uğraşmak, hiçbir zaman olumlu bir yaklaşım değildir. Böyle bir aşamada suçlu aranması, zaman kaybına yol açmakla kalmaz, sorun çözüldükten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzluklar yaratır (Tack, 1994: 16-18). Kriz, acil müdahale gerektiren bir durumdur ve acil müdahalenin gerekli olduğu bir anda, suçlu aramak gereksiz zaman kaybına yol açacaktır. Böyle davranan bir yönetici, krizi çözmek yerine krizin şiddetini artırabilir.

Kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, etkili bir iletişim becerisine bağlıdır (Wyatt, 2002). Örgütlerde, etkili bir iletişim kültürünün oluşturulması, kriz yönetimin başarısında önemli bir etkidir. Böyle bir iletişimin ortamının varlığı, aynı zamanda kriz sinyallerinin önceden alınmasına ve krize karşı hazır olunmasına yardımcı olabilir.

Krizin patlak verdiği anlarda, sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek, çözümde önemli rol oynayacaktır. Sağlıklı bir değerlendirme, ileride çıkabilecek kişisel sorunları da önleyecektir. Sorumlunun kim olduğunu aramak yanlış bir tutumdur, nasıl olduğunu araştırmak da, temel etkeni bulmaya yardımcı olduğu oranda yararlıdır. Kriz anında yöneticilerin sorması gereken bazı önemli sorular aşağıda sıralanmıştır (Tack, 1994: 20):

- Ü Durum ne kadar kötü?
- Ü Olabilecek en kötü şey nedir?
- Ü Bu karmaşanın temel etkeni nedir?
- Ü Mevcut seçenekler, alternatifler nelerdir?
- Ü Mevcut seçeneklerden hangileri aynı anda geçerli olabilir?
- Ü Örgütte kimlerin morali en çok bozulacak?
- Ü İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacak?
- Ü Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mı?
- Ü Her şey bittikten sonra kimler ya da hangi gruplar birbirine güvensizlik duyabilir?

Yönetici, işgörenlerin kişiliklerine bakmaksızın krizin çözümü ile ilgilenir ve tarafsızlığını korur. Sorunun acil çözümünün yanı sıra insan etkenlerini de göz önüne almak zorundadır. Durumu iyi değerlendirmeli ve gereken önlemleri belirlemelidir. Melymuka, Solomon ve Nash'a (2001) göre, kriz anlarında işgörenlerin konuşmalarına, duygu ve düşüncelerini açıklamalarına izin verilmelidir. İşgörenlerin kişisel tepkileri yargılanmamalı, iletişim engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Örgütte gereksiz söylentilere ve dedikodulara imkan verilmemelidir. İşgörene karşı anlayışlı olunmalı ve işe odaklanılmalıdır. Nasıl yardımcı olunacağı konusunda beyin fırtınası yapılmalıdır. Güvenlik planlarının yeniden gözden geçirilmesi, örgütsel beklentilerin tekrar incelenmesi ve sakin olunması gerekir.

Peker ve Aytürk (2000: 392-397), örgütlerde ortaya çıkan krizlerin etkili şekilde yönetebilmesi için, bazı kriz yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu kriz yönetim teknikleri içerisinde öncelikle, bir kriz çağrı planı hazırlanmalıdır. Örgütün krize düşmeden önce, bir kriz çağrı planı hazırlaması gerekir. Ardından, kriz acil eylem planı oluşturulmalıdır. Daha sonra sırasıyla, kriz yönetim merkezi kurulmalı; kriz ekipleri oluşturulmalı; kriz iletişim sistemi kurulmalı; halkın güven ve desteği sağlanmalı; otoriter bir yönetim biçimi uygulanmalı; disiplin önlemleri alınmalı ve uygulanmalı; başarılı personel ödüllendirilmeli; personelin ve vatandaşların kayıpları ve zararları giderilmeli; personele ve halka moral verilmeli; kriz süreci ve kriz yönetimi değerlendirilmelidir.

Bir kriz ortaya çıktığında ve işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi öncelik verilen bir yaklaşım olmalıdır. Aynı zamanda, sorun çözme işleminin, ilgili kişiler arasında ek sorular yaratmamasına da özen gösterilmesi gerekir. Bu anlamda, etkili bir problem çözme planı oluşturulmalıdır. Böyle bir problem çözme planı şu aşamalardan oluşabilir (Tack, 1994: 25):

1. Sorunun saptanması,
2. Sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi,
3. Gerekli soruların sorulması ve verilerin toplanması,
4. Eldeki verilerin incelenmesi,
5. En uygulanabilir, en uygun seçeneklerin belirlenmesi,
6. Bir deneme çözümün seçilmesi,
7. Çözümün işlerliğinin denenmesi,
8. Son çözümün biçimlendirilmesi,
9. Çözümün uygulanması.

Kriz anlarında yöneticilerde liderlik özellikleri aranır. Bu liderlik niteliklerinin boyutlarından biri, ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan çatışmaları yönetmeyi içerir (Tack, 1994: 35). Yönetici, hareket adamı olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları büyük çapta önlemler alınmasını gerektirdiğinde, bunları uygulayabilecek olan tek kişi yine yöneticidir (Demirtaş, 2000: 365). Kriz anlarında grup içerisinde çıkan çatışmaları ve sürtüşmeleri etkili şekilde yönetmek için yöneticilerin şu hususları göz önünde bulundurmaları gerekir (Tack, 1994: 35-39):

- Ü İstemeksizin davranmak yerine, her olay kendi koşulları içinde ele alınmalıdır.
- Ü Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalıdır.
- Ü Kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalıdır.
- Ü Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenip çözümlenemeyeceği düşünülmalıdır.
- Ü İşgörenlere kendi sorunlarını çözmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalıdır.
- Ü Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehdide değil, olumlu desteğe başvurulmalıdır.
- Ü Duygulara hakim olunmalıdır.
- Ü Ekipteki herkesin olay karşısında yönetici ile aynı tepkiyi göstermesi beklenmemelidir.
- Ü Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalıdır.

Kriz sonrası, işgörenlerde korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz-savunma gibi davranışlar görülebilir. Krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması, örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmesi ve kriz sürecinde kişisel çabaları değerlendirmek için yapıcı eleştiri yönteminin kullanılması gerekir (**Tack, 1994: 62-63**). Kriz sonrasında, yenilenen bir örgütü yalnızca ortak değerler bir arada tutabilir (**Hurst, 2000: xviii**). Kriz sona erdiğinde, tekrar ortak hedeflere bağlanması, örgütün değer ve normlarının yeniden ele alınması ve ortak değerlerin vurgulanması gerekir.

Sonuç

Krizi önceden bütünüyle engelleyecek kesin bir yöntem yoktur. Krizle başa çıkmak, örgütler açısından etkili bir yöneticiliği ve güçlü bir yönetimi kaçınılmaz kılar. Krize neden olan etkenlerin soğukkanlılıkla ve ciddiyetle saptanması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemlerin alınması ve gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil bir durum planının yapılması gerekir.

Kriz, önceden tahmin edilemeyen, acil müdahale gerektiren ve örgütün normal işleyişini etkisiz kılan bir durumdur. Krizlerin önceden tahmin edilememesi ve normal prosedürleri etkisiz kılması, etkili bir kriz yönetim planlaması ve güçlü bir yönetim becerisi gerektirir. Kriz yönetim planı sayesinde, muhtemel bir krizin zararları en aza indirgenebilir ve krize karşı hazırlık yapılmış olur. Krizi örgütler için bir alın yazısı gibi kaçınılmaz görerek örgütü kaderine terk etmek kadar, hiç krize uğramayacağını düşünerek önlem almamak ve kriz müdahale planı oluşturmamak da yanlıştır. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, muhtemel kriz durumlarını önceden belirleyip gerekli alt yapı sistemlerini, uygulama prosedürlerini ve stratejilerini oluşturmaları zorunludur.

KAYNAKÇA

- ALTUN (AKBABA), Sadegül. (2001). *Kaos ve Yönetim. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl: 7, Sayı: 28, Sayfa: 451-469, Güz 2001.
- AUGUSTINE, Norman R. (2000). *Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi*. Harvard Business Review. (Çeviren: Salim Atay). MESS. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- AYDIN, Mustafa. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler. Genişletilmiş 4. Bası. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- BOOTH, Simon A. (1993). *Crisis Management Strategy*. Competition and Change in Modern Enterprises. London: Routledge Publishing.
- CAN, Halil. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- DEMİRTAŞ, Hasan. (2000). *Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl: 6, Sayı: 23, Sayfa: 353-373, Yaz 2000.
- HURST, David K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*. Krizin Sunduğu Fırsatlar. (Çeviren: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- JENNINGS, Lane. (2001). *Managing Corporate Crisis (Book Review)*. *Futurist*, 35 (3), 57-59.
- MELYMUKA, Kathleen; Melissa SOLOMON ve Kim NASH. (2001). *Helping Your Employees Through Times of Crisis*. *Computerworld*, 35 (38), 7-8.
- REGESTER, Michael ve Judy LARKIN. (1997). *Risk Issues and Crisis Management*. A Casebook of Best Practice. London: Kogan Page Limited.
- PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- SIKICH, Geary W. (2002). *All Hazards. Crisis Management Planning*. Logical Management Systems, Corp.
- TACK, Philip B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim*. (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- TDK. (1994). *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- TORRINGTON, Derek; Jane WEIGHTMAN ve Kirsty JOHNS. (1989). *Effective Management*. People and Organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- WYATT, William. (2002). *Be Prepared: Communicating in a Crisis*. *State Legislatures*, 28 (4), 31-35.