

KRİZ KAVRAMI

Kriz kavramı, Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Çin yazısında ise kriz kelimesi biri “tehdit-tehlike” diğeri ise “fırsat” anlamına gelen iki sembolle ifade edilmekte krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklenmektedir. Yani bir krizde hem aşılması gereken zorluklar hem de bu zorluklar-güçlükler aşıldığı zaman örgütlerin elde edeceği yeni kazanımlar vardır. Kriz; “ bir işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, işletmenin üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, işletmenin yaşamını tehdit eden, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak işletmede gerilim yaratan durumdur. Krizin ne olduğu ve/veya olmadığı hakkında düşünürken-konuşurken psikolojik, sosyo-politik ve teknolojik-yapısal bakış açılarıyla değerlendirmek gerekir. Krizin Tarihsel Gelişimi Kriz ile ilgili literatüre incelendiğinde kavramın kökenini antik Yunan’a kadar götürmek mümkündür. Kriz kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancada, krisis (isim: karar) ve krinein’ (fiil: karar vermek) kelimelerinden gelmekte ve bir hastalıkla ilgili olarak hayati dönüm noktası anlamında kullanılmıştır. Avrupa Literatürüne, karmaşık, sarsıntılı ve etkili bir yeniden doğuşu ifadelendiren Rönesans’la birlikte giren ve hızla benimsenen “ kriz” kavramı, ilk olarak “tıp” alanında kullanılmıştır. Galen ve Hipokrat için kriz kavramı, “bir hastalığın başlangıç sürecinde belirleyicilik taşıdığı an, ortaya çıktığı ilk an anlamında kullanmıştır.” Dolayısıyla bu an hastalık seyirindeki “dönüm noktası” olarak kabul edilmektedir. 1620’lerde artık sadece tıbbi bir kavram olmaktan çıkıp İngilizcede “crisis” olarak kullanılmaya başlanan kriz kavramı merkezî bir sorun olduğuna dikkat çekmek için kullanılmıştır. Özellikle günümüzde kurumsal krizlerin yoğun olarak yaşanması krize olan ilgi ve araştırmaları da artırmış ve özellikle son otuz yıldır yönetim ve iletişim disiplinlerindeki araştırmacılar tarafından birçok araştırma bulgusu ortaya konulmuştur. Bu noktada “sorun yönetimi ve kriz iletişimi” önemli hâle gelmiştir. 1980’lerde farklı disiplinlerden araştırmacılar kurumsal krizleri, kriz yönetimini ve kriz iletişimini ve kriz dönemi halkla ilişkileri kriz araştırmalarının merkezine oturtarak başlangıçta örnek olay incelemeleri ve araştırmaları şeklinde kriz araştırmalarına yaklaşılmıştır. Modern kriz iletişimi araştırmalarının gelişiminde özellikle iki olay önem taşımaktadır. Bunlardan ilki 1982’de yaşanan Tylenol krizi diğeri ise 1989’da yaşanan ExxonValdez krizidir. Örgütlerin etkin olması ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahip olan kriz konusunda ”subjektif yaklaşım” ve “objektif yaklaşım” olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Subjektif yaklaşım: Subjektif yaklaşım genel olarak sezgiye yöneliktir. Objektif yaklaşım: Objektif yaklaşım işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme sistemini oluşturan alt sistemlerden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını savunur. Krizin Özellikleri Belirsizlik, krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliğidir. Kriz; örgütleri belirsiz, sisli bir ortam içine sokmakta, bu nedenle de hem örgütlerin hem de örgüt çalışanlarının ne yapacaklarını bilemedikleri bir kaos ortamı yaratmaktadır. İşletme için belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra krizin tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olmak üzere dikkat çeken üç temel özelliği bulunmaktadır. Tehdit olası kayıplar yani var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılıktır. Zaman baskısı, mevcut zaman ile karar alınan zaman arasındaki farktır. Sürpriz ise, işletmeyi rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Krizin Türleri Kriz türü, insanların krizleri nasıl gördükleri, nasıl yorumlamaları gerektiği noktasında işletmelere genel bir çerçeve çizdiği için önemlidir. Bu noktada kriz dönemlerinde kamuoyu ile kurulan iletişim bağlamında fonksiyonel olan kriz iletişimi de kriz türlerine ve mesaj kodlama stratejilerine göre değişiklik göstermektedir. Krizlerin planlanması, krizlerin isimlendirilip analiz edilmesine, krizleri kontrol altına almada krizin belirsizliğini azaltmaya yardımcı olması noktasında yapılacak ilk adımdır. Kriz yöneticilerinin kullandığı kriz iletişim stratejileri kriz türlerine göre planlanmalı ve seçilmelidir. Çünkü kriz türü kriz durumunda sorumluluğun niteliği açısından önemli bir durumdur. Örgütlerin içsel ve dışsal faktörleri açısından ortaya çıkan krizler kapsamında, birçok bilim adamı farklı bileşenlere dayanarak farklı kriz türü sınıflandırması yapmıştır. Geniş ölçüde kabul gören Mitroff’un tanımladığı kriz neden ve türleri yedi kategorik kriz nedeni ortaya çıkarmıştır. Bu yedi neden çerçevesinde, toplamda 45 kriz türü belirlemiştir. Mitroff’un detaylı bir şekilde tanımladığı kriz neden ve türleri şöyledir: Ekonomik nedenlerden oluşan krizler: Doğrudan kurumun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden grev, işçi açığı, piyasaların çökmesi gibi unsurlardır. Bilgiye dayalı krizler: Kurumun dışından gelen ve kurumun özel bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar, kuruma ait gizlilik

derecesi olan bilgilerin çalınması ve kurumu yıpratmaya yönelik dedikoduların yayılmasını kapsar. İşin durması; üretim birimlerinde stres nedeniyle insanların çalışmaması ve işe son verilmesidir. Psikopatolojik krizler: Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne hasar verme gibi suça dayalı faaliyetleri içerir. İnsan kaynaklarına yönelik krizler: Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar gibi konuları içermektedir İtibarla ilgili krizler: Dedikodu söylenti gibi şirket itibarına yönelik olayları kapsamaktadır. Doğal afetler ise dışsal olan ve ani oluşan, sorumluluğun düşük olduğu krizlerdir. Çevresel etkenlerden kaynaklanan doğal afetler: Karşı konulması çok zor ya da olanaksız kriz durumları yaratabilirler. Bunlar arasında deprem, yangın, sel, fırtına gibi felaketler sayılabilir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler: Önlem alma olanakları olsa da, kendiliğinden ortaya çıkan ve etkileme oranı çok güçlü olan krizlerdir. Doğal afetlere yönelik çalışmalar, genel olarak, bu olaylarda ekonomik değişkenlerin kısa dönemli geri dönüşümüne odaklanmıştır. Kriz sorumluluğu; paydaşların kurumun krizden ne derece sorumlu hissettiklerini ifade etmektedir Bu çerçevede, doğal afetlerde kurumun kriz sorumluluğu düşüktür. Genellikle doğal afetlere kurumların kısa vadede vereceği tepkiler, krizin en asgari mağduriyetle atlatılması yönündedir. Krizler çeşitli farklılıklara sahip olsalar da birçok kriz, neden, kaynak ve sonuçlar açısından ortak özelliklere sahiptir. Dolayısıyla krizleri, türlerine göre analiz etmenin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, belirli çevresel riskleri belirlemenin krizden kaçınma şansını da artırmasıdır. İkincisi ise uygun önleyici kuralların ve beklenmedik durum planlarının geliştirilmesini sağlamasıdır. Yine kriz türleri göz önünde bulundurularak bunlara duyarlı tepkiler geliştirilebilir. Görüldüğü gibi, farklı bileşenler çerçevesinde birçok kişi farklı kriz sınıflandırması gerçekleştirmiştir. Mevcut bir sınıflamanın, tüm çalışmalar için uygun olduğunu söylemek güçtür. Her biri farklı bileşenler kapsamında sınıflama olduğundan, gerçekleştirilecek olan çalışmanın yapısına göre kriz sınıflaması yapmak uygun olur.

KRİZE NEDEN OLAN ETMENLER

Toplumda faaliyet gösteren örgütler, bir sistem içerisinde birbirlerini etkileyerek kurumsal yaşamlarına devam etmektedir. Örgütün iç ve dış çevresini oluşturan çeşitli sistemler ve alt sistemler arasındaki uyum/uyumsuzluk veya uzlaşma/çatışma gibi, birçok olağan/olağan dışı durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Meydana gelen bu uyumsuzluk ve çatışma örgütsel açıdan korku ve paniğe yol açmakta, örgütler açısından yaşamsal bir dönüm noktası oluşturmakta ve zaman baskısı yaratarak acil müdahale gerektiren krizlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Krizin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Mitroff, krize neden olan faktörleri ekonomik, enformasyonel, fiziksel, insan kaynakları, itibarla ilgili sorunlar, psikopatik, doğal afetler olmak üzere yedi grupta incelemektedir. Örgütlerin krize girmelerine neden olan faktörler örgüt içi faktörlerden ya da örgütün dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi örgütler açısından krize zemin oluşturmaktadır. Genel olarak baktığımızda örgütlerin kriz ile karşı karşıya kalmalarına neden olarak faktörleri, dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri, iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi şeklinde üç başlık altında incelenmektedir. Örgütler açısından gerilim yaratıcı belirsiz bir durum olması nedeniyle örgütleri tehdit eden, zaman baskısı yaratması nedeniyle örgütler açısından bir dönüm noktası oluşturan krizleri meydana getiren iç ve dış çevre faktörler, örgütleri, krizlerin ortaya çıkmasında, başlayıp yaygınlaşmasında, sona ermesinde ya da kronik hâle gelmesinde ve gerek örgüt dışından ve gerekse örgüt içinden çok çeşitli ve birbiriyle ilişkisi olan ya da tamamen bağımsız gelişebilen birçok faktörün etkisi görülmektedir.

KRİZE NEDEN OLAN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Günümüzde örgütler açık sistem yaklaşımı içerisinde hareket eden toplumsal birer organ olarak değerlendirilmekte ve dış çevrelerden bağımsız hareket etmeleri mümkün olmamaktadır. Be nedenle de örgütlerin dış çevresinde meydana gelen her türlü değişim ve gelişim örgütler açısından hem potansiyel fırsat kaynakları yaratabilmekte hem de krize neden olabilecek tehditleri içinde barındırmaktadır. Örgütlerin dış çevresinin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkânsız hâle gelmesi, örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır. Örgütlerin dış çevresindeki belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, örgütlerin krizlerle karşı karşıya gelme ihtimalide artmaktadır. Örgütlerin değişen durumlara uyum sağlayamaması, krize zemin hazırlayan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çevrede meydana gelen, doğal felaketler, ekonomik belirsizlik, toplumsal ve kültürel, hukuki ve siyasi düzenlemeler, teknolojik yenilikler, rekabet koşullarında meydana gelen büyük değişiklikler, uluslararası çevredeki değişiklikler örgütü etkilemektedir. Doğal Afetler Doğal faktörler örgüt tarafından kontrol edilmesi mümkün olmayan yangın deprem, tayfun, sel vb. doğal felaketler örgütler açısından krizlere neden olabilmektedir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden, krize ilişkin belirti ve uyarıların olmaması, erken uyarı ve önleme mekanizmalarının kullanılamaması, doğal faktörler (deprem-sel-yangın vb.) sadece işletmeyi değil aynı zamanda toplumu da etkileyen olağan dışı durumlar olması noktasında ayrılmaktadır. Ekonomik Belirsizlik Örgütlerin içinde bulunduğu ekonomik sistem, karşılaşılacak belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkileyerek krize neden olmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu ekonomik sistem, örgütlerin karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Örneğin, ekonomik birimlerin uygulamaları merkezî otorite tarafından belirlenen merkezî planlı ekonomilerdeki belirsizlik ve karmaşıklık derecesi ile devlet müdahalesinin bulunmadığı serbest piyasa ekonomisinde örgütlerin karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık aynı boyutta olmayacaktır. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz talep dengesinin bozulması, ekonomik çalkantılar, işsizlik gelir dağılımı dengesizliği, kayıt dışı ekonominin yaygınlığı vb. sorunlar da örgütlerin kriz ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Toplumsal ve Kültürel Faktörler: Krizlere neden olan bir dış çevre faktörü olarak toplumsal ve kültürel ise toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimleri içermektedir. Örgütlerin toplumsal ve kültürel çevresini meydana getiren unsurlar işletmelere birtakım fırsat ve tehditler sunmaktadır. Örgütlerin toplumsal kültürel çevreyi iyi-doğru analiz edememesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları yakalaması mümkün olmamakta ve işletme açısından krizler meydana gelmektedir. Hukuki ve Siyasal Düzenlemeler Örgütlerin büyüklükleri, faaliyet alanları, amaçları ve yönetim politikaları vb. birçok unsur birbirinden farklıdır. Ancak tüm örgütler ne kadar farklı olursa olsun faaliyetlerini yürüttükleri bölgelerde geçerli olan hukuk sisteminden etkilenmekte ve faaliyetlerini bölgelerindeki

kanunlar-tüzükler ve kararnameler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedir. Dolayısıyla mevcut hukuk kurallarında yapılacak her türlü değişiklik işletmeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Aksi bir durum işletmeler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratacaktır. Teknolojik Yenilikler Teknolojik faktörler de örgütleri etkileyen önemli dış faktörlerden bir tanesidir. Özellikle teknolojik değişim ve gelişim hızının arttığı günümüz koşullarında söz konusu değişim ve gelişmeleri takip edememek, yeni teknolojiye uyum sağlayamamak örgütleri krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Rekabet Koşullarında Meydana Gelen Büyük Değişiklikler Bir örgütün rekabet gücü, ürettiği mal ve hizmetlerin, diğer örgütlerin mal ve hizmetleriyle kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyini ifade etmektedir. Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerden yararlanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri örgütlerin kriz ortamına girmelerine neden olmaktadır. Uluslararası Çevre Dış çevre faktörleri arasında değerlendirilebilecek önemli noktalardan biri de uluslararası çevre faktörüdür. Uluslararası çevre faktörü, günümüz örgütleri açısından en ciddi kriz tehditlerinin içinde barındırmakta ve giderek daha çok sayıda örgüt uluslararası çevre faktörü içinde değerlendirilebilecek olan değişimler sonucunda krizle karşı karşıya kalmaktadır.

KRİZE NEDEN OLAN İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan bir grup faktörde örgütlerin iç yapılarından kaynaklanan yetersizlikler ve problemlerdir. Örgütlerin krize girmesinde örgüt içi kaynakların yeterince kullanılamaması durumunda, dış faktörler kadar etkili olduğu söylenebilir. Özellikle örgüt içi kaynaklarda güçlü olan örgütler, dış çevrede meydana gelen değişikliklere daha çabuk uyum sağlamakta ve potansiyel krizlere karşı daha çabuk önlemler alabilmekte ve mevcut krizlerden daha kolay kurtulabilmekte ve krizi fırsata dönüştürmede daha başarılı olmaktadır. Örgütlerin krize düşmelerine, örgüt dışı kaynaklardan daha çok örgüt içi faktörler daha etkili olmaktadır. Genel olarak krize neden olan örgüt içi faktörleri; örgütsel yapı, tepe yönetiminin yetersizliği ve insan kaynakları, örgüt kültürü ve iklimi, kurumların hayat eğrileri olarak dört ana başlık altında incelemek mümkündür. Örgütsel Yapı Çevre faktörleri arasında krize neden olabilecek unsurlardan biri de örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilemekte ve örgüt kültüründen etkilenmektedir. Örgütsel yapı örgütün hem somut ve fizik yanları hem de örgüt kültürü ve ikliminden oluşan soyut değerleri olarak ifade edilmektedir. Örgütün Üst Yönetiminin Yetersizliği Bir örgütün başarı veya başarısızlığındaki en önemli faktör örgütün üst yönetimine bağlıdır. Örgütlerin krize düşmelerinin en önemli nedeni örgüt üst yönetiminin krizi görememesi veya örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz kalmalarıdır.

Yöneticilerden kaynaklanan krizlerin nedenleri, üst yönetimin yönetim anlayışından, üst yönetimin kişisel hatalarından ve üst yönetimin örgüt içi rollerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt Kültürü ve İklimi Örgüt kültürü, her örgütün faaliyetlerini yürütürken izlediği farklı yollar olarak değerlendirilmekte ve bu yollar başarısızlığın nedeni ya da başarının anahtarı olmaktadır. Çünkü örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürü, örgütün kimliğini ve kişiliğini oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt çalışanları açısından önemi ise yarattığı sinerjiye bağlıdır. Çünkü uygun örgüt kültürü oluşturulmadan, örgütte geliştirilen iş stratejileri ve programlarının başarılı olması mümkün değildir. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı gibi faktörlerden, örgütün sahip olduğu örgüt ruhu ve felsefesi yani örgüt kültürü çok daha önemlidir. Örgütlerin Hayat Eğrileri Krize etki eden bir diğer örgüt içi faktörde örgütlerin kendi buldukları yer anlamına gelen “yaşam eğrileridir.” Bilindiği üzere, bir örgütün hayat eğrisi örgütün doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere farklı yaşam evreleri bulunmaktadır. Örgüt içinde bulunduğu yaşam evresinin kendisine özgü uygulama alanı, yönetim tarzı vb. dinamiklerinden kaynaklanan farklılıkları, bulunmaktadır. Doğuş evresini dinamikleri ile olgunlaşma, gelişme, gerileme ve çöküş evresinin dinamiklerinin aynı olması mümkün değildir. İşte örgütlerin o anda içinde buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, örgütlerin krizle karşılaşma riskini artırmaktadır.

İÇ VE DİŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ

Bilindiği gibi, sistem analizlerinde ve sistem tasarımlarında tek yanlı ve tek nedenli açıklama biçimleri bilimsel bir yöntem olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle örgütsel gelişmeyi ya da örgütsel krizleri sadece iç ve/veya dış faktörlere bağlı olarak açıklamak doğru bir yaklaşım değildir. Örgütlerin gelişme ve büyüme evreleri nasıl iç ve dış faktörlerin etkileşimi sonucu meydana geliyorsa, kriz evresi de iç ve dış faktörlerin etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir.

KRİZ KAVRAMI Kriz denildiğinde ilk olarak akla korku, panik, can sıkıcı durum veya stres gibi kavramlar gelmektedir. Kriz aslında içinden çıkılması zor durumdur. Bu bağlamda kişiler, toplumlar, işletmeler veya ülkeler için bir tehdit algısı oluşturmaktadır. Aniden oluşan beklenmedik kötüye gidişin ortaya çıkmasıdır. Krizin en büyük özelliği ayak sesleri duyulsa bile, beklenmedik bir şekilde ani olarak ortaya çıkmasıdır. Kavramsal olarak bakıldığında, “durgunluk ve bunalım” olarak ifade edilebilir. Bunalım durumu kişiler ve kurumlar için olduğu kadar, toplumlar ve ülkeler içinde olumsuz bir durumdur. İşletmeler açısından bakıldığında itibar söz konusu ise, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgudur. Çünkü meydana geldiğinde tüm işleyişe ait sistemi felç etmektedir. Yani diğer bir deyişle, kriz anına ve geleceğe dair tüm beklenti ve planları olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. İstikrarı bozmaya meyilli olması işletmeler açısından krizi olgusunun titizlikle ele alınması gereken bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir önemli tarafta, işletmelerin itibarları yanında finansal olanaklarını da olumsuz yönde etkilemesidir. Bu nedenle genellikle krizin bir işletmenin rutin olarak işleyen sistemini bozan acil bir durum olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından kendilerinin olduğu kadar, hem iç ve hem de dış paydaşlarını olumsuz yönde etkilemesi önemlidir.

KRİZ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR RİSK Risk kavramı Fransızca kökenlidir. Bu kavram “risque” kelimesinden gelmektedir. Risk belirsizliği ifade eder ve bir olasılıktır. Kararların uygulanmasında sonuçlara ilişkin belirsizliği ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında risk, planlanan bir faaliyetin istenildiği şekilde gerçekleşmemesi olasılığıdır. Veya istenmeyen bir olayın veya olayların meydana gelme olasılığıdır. Sözlük anlamı ise, bir zarara veya bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır. Bu noktada risk kavramı kaybetmenin nesnel beklentisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada riskin tanımlanması önemlidir. Risk tanımlanması aşamasında sağlanacak olan tüm bilgiler, karşılaşılabilecek problemleri çözme açısından önemlidir. Bu belirsizlikleri minimize etme açısından önemlidir. İşletmeler tüm belirsizlikleri azaltabildikleri oranda başarılı olabilirler. Olası riskler açısından belirsizliklerin azaltılması, karşılaşılabilecek sorunların çözülmesi açısından önemli olacaktır. STRES Stres kavramı, üzüntü, kaygı, endişe gibi bir dizi kavramla özdeşleşmektedir. Stres kavramı Latince'dir. Bu kavram geçmişte "estrica", eski Fransızca "estrece" olarak ifade edilmekteydi. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela ve dert anlamını taşımaktadır. Zamanla kavramın anlamı değişmiştir. Güç, baskı, zor gibi anlamlarında kullanılmıştır. Daha sonra, birtakım güçlerin baskısı sonucunda biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına gösterilen direnç olarak ele alınmıştır. Stres, istenmeyen bir duruma karşı, vücudun tepkisi şeklinde ifade edilmektedir. Bir başka tanımda stres, kişinin sosyal çevresindeki olumsuz şartlar sebebiyle, bedensel ve duygusal yapısına ilişkin çabası şeklinde ifade edilmektedir. Hans Selye'nin ifadesiyle stres, doğru algılanmak ve anlaşılacak arasında duygusal dalgalanmalar oluşturan ve kişisel gerilimlerin bir yansımasıdır Bu yönüyle stres işletmelerin ve bireylerin performansını olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Stres dengeyi bozan anormal bir durumdur. STRATEJİ Strateji kelime düzenleme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bir hedef doğrultusunda eylem birliği sağlamayı ifade etmektedir. Askerî terminolojide, ağırlıklı olarak savunma alanında yaygın olarak kullanılır. Artık strateji terimi işletmelerin terminolojilerinde de var olan bir kavramdır. Bu açıdan strateji, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için takip edilmesi gereken yol haritasını belirleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rakiplerine karşı belirlediği ve uygulamaya çalıştığı hareket tarzları, zamanla sistematik bir tabana oturtulmuştur. Strateji, çok yönlü hedeflere ulaşmak için işletmelerin faaliyetlerini etkin olarak yapabilmeleri için hazırlanan genel programlardır. Kurumların uyguladıkları strateji, kurumların mevcut işlevlerini ve gelecekteki işlevlerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda şu anki ve gelecekteki görüntüsünü tanımlayan bir amacı belirlemektedir. Strateji amaçları tanımlayan ve amaçlara ulaşmaya yardımcı olan tüm yöntemleri ifade etmektedir. Strateji kurumun iç dinamikleriyle ve yetenekleriyle, dış çevrenin işlevlerini koordine edecek faaliyetleri ortaya koyar. Bu oluşum sonucunda ilk olarak stratejik planlama kavramı ortaya çıkmıştır. Sonra stratejik yönetim adı altında bir disiplininin doğmasına neden olmuştur. GERİLİM Gerilim asıl kullanım şekliyle yüklü bir enerji akımı olarak ifade edilir. Kavram zamanla sosyal bilimler alanında, özellikle kurumsal ve iş alanı açısından kullanılmaya başlanmıştır. Zaman zaman kişisel stresin veya olumsuz bir enerji akımının varlığını ifade etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Gerilim stres durumunun ortaya koyduğu bir yansımadır. Stres kavramına oldukça benzer bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda bir kaygı ve endişe hâli sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyler herhangi bir istenmeyen durum veya olay karşısında rahatsız

olurlar. Söz konusu durum ve olay karşısında kişisel veya duygusal olarak tepkisel ruh hâlini ifade eder. Kişiyi veya kurumları yıpratıcı, düzeni bozucu, psikolojik rahatsızlık veren, planları aksatma olasılığı bulunan, hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz olarak etkileyebilen istenmeyen bir durumdur.

ÇATIŞMA Çatışma rekabet olgusunun olduğu bir durumu ifade eder. Birbirleriyle rekabet eden insanların içsel durumlarını ortaya koyar. Sosyolojik açıdan ise, rekabet sürecinde tarafların davranışları olarak algılanmaktadır. Yaygın bilinen hâliyle çatışma, iki veya daha çok birey arasındaki anlaşmazlıktır. Aynı şey iki veya daha çok gruplar için geçerlidir. Çatışma kişilerin iç âleminde yaşanan bir olgudur. Kişiler arasındaki iletişim tarzının rahatsızlık oluşturmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bireyler açısından çatışmanın varlığından bahsedebilmek için, bireylerin uyuşmayan davranışları, düşünceleri veya amaçları var olmalıdır. **KAOS** Kaos, sözcüğü Yunancadan (Khaos) dan gelmektedir. Sözlük anlamıyla kaos "düzensizlik ve karmaşa" olarak tanımlanmaktadır. Boşluk, sınırsızlık, ıssızlık, girdap manalarına gelmektedir. Diğer bir deyişle, aşırı derece karışıklık ve düzensizlik durumu veya düzensiz hâl gibi anlamları ifade etmektedir. Kaos, istikrarsız bir durumu ortaya koymaktadır. Bu nedenle kurumlarda kaos yönetimi önemlidir. Kaos yönetimin istikrarın bozulması durumunda kaybedilen istikrarı tekrar kazandırmak için gerekli tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak olarak tanımlanabilir. Kaos yönetimi açısından öncelikle kaosun doğasını anlamaya çalışmak gerekir. Bu açıdan gereken önlemleri almak ve rasyonel çözümler aramak zorunludur. Aynı zamanda gerekli mücadele çalışmalarını doğru zamanda kullanmak önemlidir. **BELİRSİZLİK** Belirsizlik geleceğe yönelik kararlarla ilgili bir kavramdır. Bu kararların gelecekte uygulanış olanağını kestirmek zordur. Bu bağlamda belirsizlik uygulanması planlanan veya tahmin edilen bir olayın özelliklerinin yeterli derecede anlaşılabilmesidir. Belirsizlik, gelecekte olacakları tahmin edememeye ilişkin şüpheli bir olgudur. Belirsizlik ölçülebilir veya ölçülemeyen olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir. Ölçülebilir belirsizlik diğerine göre daha istenen bir durumdur. Ölçülemeyen belirsizliğin önceden tahmini zor olduğundan daha istenmeyen bir durumdur. Diğer bir deyişle, bir olayın veya davranışın sonucunun kestirilememesidir. Tahmin yetersizliğidir. **PLANLAMA** Plan kavramının, genellikle karar vermekle ilgili olduğu kabul edilir. Kurumlar açısından geleceğe ilişkin doğru kararlar almak oldukça önemlidir. Dolayısıyla geleceği doğru olarak tahmin edebilmek gerekmektedir. İleriye görerek geleceğe ilişkin tüm faaliyetleri önceden belirlemek planlamanın özünü ifade eder. Planlama, işletmedeki tüm faaliyet sınırlarının ve uygulamaların önceden belirlenmesidir. Planlama hedeflerin ve hedefleri gerçekleştirilebilmek için gereken araç ve imkânların belirlenmesi ve seçimi faaliyetleridir. Başka bir deyişle, örgüt disiplininde plan, bir karar veya kararlar toplamını ifade eder. Söz konusu tüm bu karar veya kararların ortak özelliği, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumu işaret ediyor olmasıdır. Bu açıdan plan, geleceğe ilişkin tüm hareket tarzlarının belirlenmesidir. İşletmelerde planlama ve iş planlarının incelendiği bir çalışmada plan, yapılması istenen tüm faaliyetlerin belirlenmesidir. Aynı zamanda bu uygulamaların ne şekilde gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasını kapsamaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için izlenecek yolların ortaya konmasıdır. **BUNALIM** Bunalım, bireysel, toplumsal ve kurumsal yapılar üzerinde yoğun olarak olumsuz etkiler oluşturabilen rahatsızlıklardır. Bu rahatsızlıklar kimlik bunalımı, ekonomik bunalım, manevi bunalım, ayrılık bunalımı, ergenlik bunalımı şeklinde ifade edilebilir. Ortada iyileştirilmesi gereken bir durum varsa bu hastalık olarak adlandırılır. Yaşanarak aşılması gereken bir durum söz konusuysa bu bunalım olarak tanımlanır. Bunalım bireylerin veya kurumların davranışlarını, duygu ve huzur dünyasını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Kurumlara veya bireylere kötü bir ruh hâli ve bitkinlik yaşatır. Zihinsel, ruhsal ve bedensel sağlığı olumsuz yönde etkiler. Yoğun bir kaygı durumudur.

KRİZ SÜRECİ VE KRİZİN AŞAMALARI KRİZ SÜRECİ

Kurumlarda kriz sürecinin başlangıç noktası, değişen ve gelişen koşullara ayak uyduramamaktan kaynaklanmaktadır. Bununla beraber kurumların dışındaki kontrol edilemeyen değişkenler de önemli rol oynar. Aynı zamanda kontrol edilemeyen değişkenlerin değişim hızı krizden etkilenme oranını ortaya koymaktadır. Bu aşamada kurumun olanakları ve finansal gücü de önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. Kriz kurumun olağan düzenini ve sistemini istenmeyen şekilde, olumsuz olarak etkilemektedir. Beklenmeyen ve planlanmamış bir olaylar dizisidir. Hedefleri, amaçları ve varlığı tehdit eder. Karar mekanizmalarını etkisiz hâle getirir ve panik oluşturur. Kurum için gerilimli bir durumdur. Fakat aynı zamanda bazı kurumlar içinde fırsat olanakları sunan bir durum olabilir. Gerçekte her kurumun beklenmedik zamanlarda karşılaşma olanağı olan bir durumdur. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, kriz zaman zaman ayak seslerinin duyulabildiği tahmin edilebilir bir durum olabilir. Bu nedenle yönetilebilir bir olgu özelliğini de ortaya koymaktadır. Kurumlar için krizin yönetilebilir olması, tüm olumsuzlukları yanında olumlu tarafıdır. Kurumların temel hedefi olası bir kriz durumunda, krizin en az zararla atlatılabilmesidir. Bu nedenle önce krize neden olan asıl problemleri tespit etmek gerekir. Kriz yönetiminde esas olan, krize en hızlı şekilde müdahale edebilmektir. Aynı zamanda tüm stratejileri doğru olarak belirleyebilmektir. Krizler iyi yönetilirse bir fırsattır. Krize hazırlıklı olan, önceden kriz planı ve kriz ekibi olan kurumların krizi başarıyla yönetmesi daha olasıdır. Bu açıdan olası bir krize hazır kurumlar, kriz ile mücadelede daha başarılı olabilmektedir. Çünkü kriz aniden ortaya çıkan bir durumdur. Kurumun varlığını ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Kurumlar söz konusu kriz ortamına bir anda girmemektedirler. Şüphesiz istenmeyen bu durum bir süreç içinde meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle, tüm krizler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Daha önceden ayak sesleri duyulmakta ve çeşitli şekillerde bazı ikazlar olmaktadır. Yani önceden kriz sürecini oluşturan birçok belirtiler bulunmaktadır. Bu belirtileri zamanında görebilen kurumlar krizle daha etkin mücadele açısından daha hazırlıklı olmaktadır. Krizin Gelişim Dönemi Kriz ani olarak gelişen bir durumdur. Doğal afetler oluşan krizlerin birçoğu oluşum sürecinde bazı sinyaller sunar. Kurumlar için en önemli tehlike muhtemel krizin yaklaşan ayak seslerini dikkate almamaktır. Kurumlar krizin belirtilerini veya sinyallerini duymamazlıktan geldiklerinde meydana gelecek bir olası krizin olumsuz etkilerini daha şiddetli hâle getirmiş olurlar. Bu nedenle krizin oluşurken meydana getirdiği aşamaları iyi analiz etmek gerekir. Kriz oluşurken veya gelişim dönemindeyken şu aşamalardan geçer. Körlük Körlük aşamasında kurum yöneticileri, kurumun çevresinde oluşan ve aynı zamanda kurumu tehdit eden, potansiyel kriz belirtilerini sezebilirler. Ancak krizi teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. Kurumlarda kriz öncesi dönemde finansal açıdan bir sorun yoktur. Sistem iyi bir şekilde ve istenen düzeyde çalışmaktadır. Bu durum kurumları bazen yanıltabilir. Kriz riski göz ardı edilebilir. Bundan dolayı kurumlar ve yönetimler, bir rahvet havasına kapılabilirler. Yolunda gidiyor gibi görünen bu durum, kurumların harcamalarını plansız olarak arttırmalarına veya harcama sınırlarını güçlerinin üzerine çıkarmalarına neden olabilir. Bu harcamalar bazen israf boyutuna varabilir. Bu durum kriz öncesi dönemde belli bir duyarsızlığı meydana getirebilir. Bu aşamada kurumlar farkında olmadan veya çok önemsemeden yaptıkları israf ve yetersizlikler açısından duyarsızlık ve gereğinden fazla tolerans sınırını aşabilir. Hedeflere istendiği şekilde ulaşıyor düşüncesi, herhangi bir risk ve sorun olmadığı kanaatini oluşturduğu için, ayrıntılara dikkat etmeme ve olumsuzlukları önemsememe ortaya çıkabilir. Eyleme geçememe Kurumlar çevrelerinde oluşan riskler karşısında gereken hareket tarzını ihmal edebilirler. Şüphesiz dış çevrede gelişen hızlı değişimler zaman zaman bazı belirsizlikleri beraberinde getirebilir. Her ne şekilde olursa olsun, kurum yöneticileri oluşan ve potansiyel bir krizi beraberinde getirme tehlikesi olan tüm oluşumları yakından takip etmelidirler. Kurum yöneticileri için esas tehlike, bu değişim ve gelişmelerin kurum üzerinde oluşturacağı olumlu ve olumsuz etki ve sonuçlara ilişkin, meydana gelme ihtimali olan bir krize karşı herhangi bir önlem almamalarıdır. Bu kurumda bir ataleti meydana getirmektedir. Diğer bir deyişle, atalet veya eyleme geçememe davranışından ötürü, kurumları ve yöneticilerinin çevrede oluşan ve her an istenmeyen bir duruma veya krize neden olabilecek olumsuzluklar karşısında gerekli tedbirleri almamaları, kurumu muhtemel bir tehlike ile karşı karşıya bırakacaktır. Yanlış karar ve faaliyetler Kurumlarda körlük ve atalet ya da eyleme geçememe sonucu, muhtemel olan kriz kendini göstermeye başlar ve zamanla derinleşir. Krizin derinleşmeye başlaması kurumlarda şahsi duyguların ve yorumların ön plana çıkmasına neden olur. Kurumsal otorite

kaybolmaya başlar. Hiyerarşik kademede yer alan tüm iş görenler kendi duygularına ve düşüncelerine göre hareket etmeye başlar. Herkes en iyi bildiği veya kendisinin uygun gördüğü işlere yönelir. Tüm çalışanlar farklı öngörü ve yorumda bulunmaya başlar. Kurumda bir belirsizlik baş gösterir. Bu belirsizliklerin ortadan kaldırılması için gereken ortak bir strateji geliştirilmesi zorlaşır. Dolayısıyla kurum içi ve yönetim açısından alınan kararlarda yanlışlıklar baş göstermeye başlar. Bu durum krizi daha belirgin hâle getirerek derinleşmesine neden olur. Kriz Dönemi Krizin ortaya çıkışıyla birlikte kurumların maruz kalacağı tüm problemler maksimum düzeye ulaşacaktır. Bu noktada stres ve gerilim yükselecektir. Diğer adıyla kronik dönem olarak adlandırılan bu dönem, krizin ikinci aşamasını oluşturur. Başarılı bir kriz yönetimi kronik dönemin süresini kısaltabilir. Bu dönemde gerçekleştirilecek olan etkin bir kriz süreç yönetimi krizin daha çabuk biçimde sonlanmasına yardımcı olacaktır. Kurumlar krizin sinyallerini algılayıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve gerekli önlemleri almamışsa örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar aşağıda üç grupta toplanmıştır. Kurumların kriz dönemlerinde, kriz sürecini beş aşamada ele almaktadırlar. Bu aşamalar şunlardır; •Kriz sinyallerinin alınması •Kriz hazırlık ve korunma •Krizin denetim altına alınması •Normal duruma geçiş •Öğrenme ve değerlendirme. Kurumlar öncelikle mevcut krizin boyutlarını tespit ettikten sonra, önceden hazırladıkları krize ilişkin tüm planları uygulamaya koyarlar. Krizin mevcut zararlarını detaylı olarak inceleyip ortaya koyarlar. Bu açıdan iyi bir kriz hasar değerlendirmesi yapmak gereklidir. Bu sayede asıl amaç krizin olumsuz etkilerini sınırlamak veya ortadan kaldırmaktır. Böylece kurumun zarar görmesi önlenir. Krizin Sona Ermesi Bu aşama krizin son aşamasıdır. Krizler etkin uygulamalarla istenen şekilde kontrol edilebilir. Aynı zamanda etkin politikalarla yönetilebilir. Bu aşamada işletmeler krizler meydana geldikten sonra gerçekleştirilecek tüm uygulamaları etkin bir şekilde planlayarak, organize edebilirse, daha kolay kontrol edilebilir. Olası bir krizi istenen şekilde kontrol edebilmek kolay değildir. Bu planların ve hazırlıkların ayrıntılı ve etkin olmasını gerektirir. Diğer bir deyişle etkin bir kriz yönetimi uygulaması olmalıdır. Bu aşamada görev ve sorumlulukların paylaşımı önemlidir. Bu noktada işletmelerin kriz döneminde gerçekleştireceği etkin müdahale tekniklerinin başarı zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu başarı kriz sonrası etkinliği için gereklidir. Kriz sonrası, kurum için iyileşme ve normal duruma dönüş olarak ortaya çıkarsa istenen sonuç gerçekleştirilmiş olur. Burada normal duruma dönüşten kastedilen şey aslında, işletmenin yapısal olarak normal çalışma düzenine dönmesidir. Bu aşamanın bir sonraki olası adımı, öğrenme ve değerlendirmedir. Burada yaşanan krizin işletmeye kazandırdığı tecrübe ve deneyim ortaya çıkmaktadır. Bu gelecekte meydana gelebilecek olası krizlere hazırlıklı olması açısından önemlidir. Kurumlar açısından kriz döneminde krizi önleyici tüm uygulamalar iki şekilde sonuçlanabilir. Bu muhtemel sonuçlardan ilki kriz nedeniyle kurumun kapanması veya el değiştirmesidir. İkincisi ise, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesidir. Bu muhtemel kriz sonuçları şu şekilde açıklanabilir; •Kurumun kriz nedeniyle kurumun kapanması veya el değiştirmesi: Meydana gelen krizin tahmin edilenden daha uzun sürmesi ve daha tahrip edici bir etkiyle sonuçlanması bu aşamayı beraberinde getirebilir. Bu istenmeyen ve tahmin edilemeyen bir durumdur. Kurumun tüm hayatiyetinin sona ermesi ve sektörden çekilmesi anlamına gelmektedir. Krizin en beklenmeyen ve tahrip edici şekilde hasar vermesiyle sonuçlanan aşamadır. Bu aşamada, kriz döneminde, krizi etkin bir şekilde önleyecek veya krizin olumsuz etkilerini azaltacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Bu aşamada tüm paydaşları ile ilişkileri bozulur. •Krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi: Kurumun kriz dönemi boyunca, krizle etkin mücadelesi sonucu krizin etkilerinin ortadan kalkmasıdır. Kurumun almış olduğu karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi durumunda gerçekleşir. Bu durumda kurumun işleyiş sistemi normale döner. Kriz boyunca maruz kalınan tüm olumsuzluklar veya birçok kısmı ortadan kalkar. Bu aşamada kurumlar krizin meydana getirdiği olası zarar ve faydalarının tespitini yapar. Kurumun kayıp ve kazançlarının boyutu oldukça önemlidir. Oluşan tüm tahribatın en kısa sürede ve etkin bir şekilde onarılması hedeflenir. Kriz süreci içinde öğrenilen tüm bilgiler, bir sonraki muhtemel krizler için arşivlenir. Bu ileride ortaya çıkabilecek olası krizlerin önlenmesi açısından önemlidir.

KRİZİN SONUÇLARI

Kriz durumuyla karşı karşıya kalan işletmede en üst birim olan yönetici kadrodan en alt katmanda bulunan personele kadar işletmenin tüm çalışanları arasında gergin, aşılabilmesi güç olan bir süreç oluşmakta ve belirgin olmayan bir tablo meydana gelmektedir. Önemli olan bu sürecin ne şekilde üstesinden gelineceği ve ne tür analiz yöntemleri kullanılacağıdır. Böyle bir sürece girmiş olan bir işletmede birçok olasılıklı faktörler belirmeye başlamaktadır. Ortaya çıkan kriz işletmeler üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

KRİZİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Kriz örgütlerde çeşitli olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunlar örgüt içerisinde merkezleşme eğilimlerinin artması, örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin yaşanması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, örgüt personeli üzerinde psikolojik ve fizyolojik çöküntü oluşması, öz savunmanın artması, amaçların açık olmaması ve örgüt personeli arasında karşılıklı güvenin kaybolması şeklinde sıralanabilir. Merkezleşme Eğilimlerinin Artması Kriz süreci bir örgütte bulunanlar üzerinde birçok etki yaratmaktadır. Kriz durumlarında bir örgütün yönetim grubu alacak olduğu kararlarda ve denetimin sağlanması gibi durumlarda daha merkezci bir davranış sergilemektedir. Bir krizin ortadan kaldırılma sürecinde meydana gelebilecek herhangi bir başarısızlık durumu örgütün varlığını devam ettirebilmesini tehlikeye sokacağından, işletmenin yönetici grubu böyle bir başarısızlık durumuyla karşı karşıya kalmamak için alınacak bütün kararları kendi ellerinde toplamak isterler. Örgüt Üyeleri Arasında Gerilim ve Stresin Artması Zaman baskısı altında sınırlı kaynaklarla krize karşı mücadele edilmesi ve uygun stratejilerin yerine getirilmesi işletme yönetimi ve personeli üzerinde oldukça fazla gerilim oluşturmaktadır. Örgütün karşı karşıya kaldığı kriz durumu çalışanlar üzerinde heyecan, endişe, korku, tatminsizlik ve kızgınlık gibi birtakım olumsuz duygulara neden olmaktadır. Bir yandan olumsuz duyguların üstesinden gelmeye çalışmak, diğer yandan krizin çözümlenmesine yönelik stratejiler için gerekli olan adımları atabilmek beraberinde yıpratıcı bir süreci getirmektedir. Plan ve Kararların Niteliğinin Bozulması Kriz işletmede bulunan yönetici grubun doğru kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Gerilim altında olan birey sürecin tüm yönlerini detaylı bir biçimde görme yeteneğini kaybeder. Böyle bir gergin ortamda hata oranı artış gösterir ve karmaşık sorunların çözümü zorlaşır. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü Krizin yarattığı olumsuzluklardan bir tanesi de psikolojik ve fizyolojik çöküntüdür. Strese ve gerilime neden olan kriz insanlar üzerinde yıkıcı bir etki oluşturmaktadır. Örgüt personeli maruz kaldığı durum karşısında birçok badireyle uğraşmakta ve krizin oluşturmuş olduğu etkiden kolay kolay kurtulamamaktadır. Öz Savunmanın Artması Çalışanlar kendilerini kanıtlamak ve sorunların kendileri tarafından kaynaklanmadığını ifade etmek için öz savunma mekanizması geliştirirler. Aslında öz savunma kişinin kendisini korumaya yönelik yaptığı içgüdüsel bir eylemdir. Belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda işletme açısından olumsuz sonuçlara neden olan bu davranış türü uyumlu ortak bir çalışmaya engel olmaktadır. Amaçların Açık Olmaması Ortak amaçlar etrafında toplanan örgüt personeli kendi içerisinde uyumlu bir faaliyet alanı ortaya koyar. Bu uyumun bozulması ve bütünlüğün dağılması neticesinde çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmak kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Kaotik bir ortam yaratan kriz olağan zamanlardaki amaçlardan sapılmasına ve belirlenecek yeni amaçların neler olacağına dair tereddütlere neden olur. Karşılıklı Güvenin Kaybolması Krizin getirmiş olduğu çatışmalı ortamda örgütün iç dinamikleri arasında ortaya çıkan bu durum örgüt personelinin saygı düzeyini düşürerek birbirini suçlamasına ve gereksiz çekişmeler yaşamasına neden olur.

KRİZİN OLUMLU SONUÇLARI

Krizler sadece olumsuzluklarla sonuçlanmaz. Krizle birlikte elde edilen deneyimler bir örgütün benzer durumlarda mücadele tarzına katkı sağlar. Çeşitli etkenlere bağlı olarak gerçekleşen krizler örgüt açısından olumlu değişim ve dönüşümlere olanak tanımaktadır. Örgütsel sorunların ortaya çıkması, iç ve dış değişkenlere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejiler oluşturulması, geleneksel yönetim tekniklerinde değişim yaşanması, örgüt içinde iş birliği ve ekip çalışmasına duyulan ihtiyacın artması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi, yeni liderlerin ortaya çıkması ve erken uyarı sistemlerine duyulan ihtiyaçların belirlenmesi krizin olumlu sonuçları arasındadır. Örgütsel Sorunların Ortaya Çıkması Krizin oluşturduğu örgütsel sorunlar örgüt açısından verimli bir örgüt yapısının nasıl olabileceğine ve farklı statülerdeki işletme personelinin mevcut duruma karşı bakış açılarının saptanmasına yönelik önemli ipuçları verir. İç ve

Dış Değişkenlere Karşı Kaybolan Uyum Yeteneğinin Yeniden Kazanılması ve Yeni Stratejiler Oluşturulması Kriz esnasında işletme içi ve işletme dışı uyum stratejileri ortaya çıkan duruma karşı ilk tepkilerini vermeye başlar. İlk tepkilerden sonra kriz üzerinde daha fazla analiz yapılarak daha etkin stratejiler oluşturulmaya çalışılır. Bu stratejiler arasında işletmede çalışan personelin eğitilmesi, yönetici kadroya yeni liderler getirilmesi, teknolojik yenilikler yapılması, yeni pazarlar bulmaya yönelik arayışlar içerisine girilmesi ve dış ticarete dönük daha kapsamlı çalışma faaliyetleri yürütülmesi bulunmaktadır. Geleneksel Yönetim Tekniklerinde Değişim Yaşanması Krizi oluşturan gerçek sebeplerin analizini yapmak ve örgüt açısından krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için geleneksel yönetim tekniklerinde değişim yaşanması işletme personelinin elini güçlerinden bir faktördür. Örgüt İçinde İş Birliği ve Ekip Çalışmasına Duyulan İhtiyacın Artması Krizle birlikte ortaya çıkan gelişmelerin hızlıca çözüme ulaştırılması ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt çalışanlarının birlikte hareket etmeleri sorunlara bütünsel bir açıdan yaklaşılmasını, yüksek bir enerji ile hedeflerine odaklanarak çalışmalarını daha hızlı ve somut adımlar atılmasını sağlar. Yeni Liderlerin Ortaya Çıkması Yeni lider adayları tehdit unsurlarını fırsata çevirebilme olanağına sahiptirler. Kriz bu adaylara bağlı oldukları örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu tespit edebilecekleri bir ortam sunar. Liderlik fonksiyonunun daha iyi anlaşıldığı kriz dönemlerinde örgüt için gerekli olan liderlik vasıflarının farkına varılır. Krizle birlikte işletmenin alt kademelerinde bulunan ve kriz döneminde olağanüstü görevleri yerine getiren çalışanlar işletmenin yönetim kadrosunda bulunan yetkililerin dikkatini çekme fırsatı yakalarlar. Erken Uyarı Sistemlerine Duyulan İhtiyaçların Belirlenmesi Erken uyarı sistemleri sayesinde elde edilen kriz sinyalleri krize karşı tedbir almaya yönelik bir hareket olanağı sağlamaktadır. Erken uyarı sistemlerinde krize neden olabilecek değişkenlerin belirginleşmesi beklenmeden küçük sinyallerin somut bir belirtilere dönüşmesine engel olacak bir duyarlılık olması gereklidir. Küçük bir sorunun büyük krizlere neden olmasını beklemeden sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırış etmeden var olan bu sorunu bir an önce ortadan kaldırmak örgütü olası içinden çıkılmaz krizlerden koruyacaktır.

KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Krizlerin beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin rutin işlerini engelleyen, kurumun amaçlarını ve misyonunu olumsuz etkileyen bir tehdit durumu olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Krizlerin başarılı bir şekilde atlatılması kurumların mevcut durumu ve gelecekteki varlıkları için önem taşımaktadır. Krizi atlatabilmek için ise kriz yönetiminin ne olduğunu bilmelidir çünkü kriz yönetimi denildiğinde ilk akla gelenlerden biri risk yönetimidir. Fakat risk yönetimi ile kriz yönetimi arasında bazı farklar bulunmaktadır. Risk yönetimi, krize neden olabilecek riskleri önceden fark etmek, bunun için önlem almak veya riskleri fırsata çevirmektedir. Risk yönetimi başarılı şekilde sürdürülebilirse, kurumlar risklerin büyümesini önleyerek mevcut risklerin krize dönüşmemesini sağlayabilir. Risk yönetimi, krizin oluşmasını engellemek için yapılmaktadır. Başka bir ifade ile risk yönetimi için kriz yönetiminin öncesi denilebilmektedir. Kriz yönetiminin tanımına dair ise literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Kriz yönetimi, örgütün işleyişini olumsuz etkileyen ve imajını sarsan krizlere yönelik plan yapabilme organizasyonudur. Kriz yönetimi, birden ortaya çıkan ve kurumun rutin işleyişi bozan, gerilimi ve stresi arttıran olağan dışı durumların yöneticiler tarafından en iyi şekilde atlatılması için geliştirilen bir yönetim modelidir. Kriz yönetimi; stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Stratejik yönetim ve teknik ve yapısal yönetim içerisinde; örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik, yeni vizyonuna uygun stratejik planlama, krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri, kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim, çalışanlar arası iş birliği ve tek hedefe kilitlenme fonksiyonları bulunmaktadır. İletişimin yönetimi içerisinde; örgüt içi etkin iletişim, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler yer almaktadır. Psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi içerisinde; örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak, ekip ilişkilerini güçlendirmek ve korku ve paniği gidermek barındırmaktadır.

KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI

Amaç, kurumların ulaşmak istedikleri sonuçları belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır ve sayısal olmayan ve zaman süresi içermeyen ifadeler iken, hedefler, amaçlara göre daha kesin ve ölçülebilir nitelikler taşımaktadır. Başka bir ifade ile işletme amacına ulaşabilmek için bazı hedefler belirlemelidir. Bu bağlamda; kriz yönetiminin en genel ve en bilinen amacı, kriz öncesinden muhtemel riskleri belirleyerek krizin oluşmasını önlemek, kriz durumunda krize neden olan olayları sınırlandırarak engellemek eğer aksi bir durum gerçekleşirse krizi olabildiğince fırsata dönüştürmektir. Yöneticiler krizi başarılı şekilde yöneterek krizi en az kayıpla kontrol altına almayı amaçlamaktadırlar. Fakat krizin amaçları ile ilgili sadece bunları söylemek yanlış olmakta ve krizin birçok amacı bulunmaktadır. Kriz yönetimin diğer amaçları; kriz türleri ve kriz süreci hakkında yöneticiye bilgi vermek, yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak, krizden kaçınma planlarını geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak, krizin mümkün olabilen en iyi şekilde atlatılması için yöneticilerin yetenek kazanmasını sağlamak, yöneticilere krizi önceden algılayabilme, tanıma, değerlendirme yeteneği ve deneyimi kazandırmak, krizden kaçırma veya krizi fırsata çevirme planları geliştirmede yöneticilere yol göstermek, kriz deneyimlerini teorik olarak değerlendirerek krizin içinde bulunduğu süreç hakkında yöneticilere bilgi sağlamak şeklinde sıralanmaktadır. Krize karşı başarı sağlamak isteyen bir kurumda, her bir üye o kurum için birlik olmalı, birlikte hareket etmeli ve değer halkasının başarısını maksimize etmelidir. Aynı şekilde, işletme ile planlama arasında koordinasyon olmalı ki yapılan çalışmalar veya planlamalar sağlıklı şekilde yürütülebilsin. Krizde yapılmaması gereken hareketlerden biri bilgi paylaşımının olmamasıdır. Bu nedenden dolayı kuruma dair bilgiler işletme içerisinde paylaşılmalı ve muhtemel riskler veya mevcut sorunlar ortak çözümlenmelidir.

KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi birden fazla aşamadan oluştuğu için karmaşık bir süreçtir. İşletmelerin karşılaşacakları krize karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri birbirine benzemektedir. Özel bir yönetim türüdür. Örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek durumlarla ilgilidir. Krizin zararını minimum seviyeye indirmeyi sağlar. Örgüte birtakım ek maliyetler yükler. Kriz yönetimi üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Kriz yönetimi örgütün misyon ve vizyonu ile çatışan durumlar ile ilgilidir. Kriz yönetimi, tanımlama, müdahale etme, engelleme ve çözme faaliyetlerini kapsar. Kriz yönetimi farklı bilim alanları ile ilgilidir. Kriz yönetimi, özel bir yönetim modelidir.

KRİZ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Kriz yönetiminin temel ilkesi, kriz gerçekleşince çözmek değil, krizin çıkmasını engellemek veya krizi fırsata çevirmektir. Kriz yönetiminde önemli olan, krizi, zamanında ve akılcı teknikler uygulayarak başarıyla atlatabilmektir. Problem üzerinde yoğunlaşabilmek için bir ekibin oluşturulması, en kötü senaryolara yönelik stratejilerin belirlenmesi, baskılara göğüs gererek içeriğe odaklanan bir halkla ilişkiler uygulaması, potansiyel müttefiklerin belirlenmesi ve onlardan destek alınması, ayrıntılı bir kriz eylem planı oluşturulması ve kriz provalarının yapılması kriz yönetiminin diğer ilkeleridir. Gerekli olan eylem planı içerisinde kriz anında başvurulacak temel politikalar ve ilkeler listesi, muhtemel kriz çeşitlerinin ayrıntılı listesi, destek grubunun listesi, kriz planı için kaynakların analizi ve kriz takımı üyelerinin iletişim bilgileri yer almalıdır.

TARİHİ SÜREÇ İÇERİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ

1929 Krizi ve Yönetimi: Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk karşılaştığı kriz büyük buhran olarak ifade edilen 1929 krizidir. Ayrıca bu kriz, kapitalist sistemin 20. yüzyılda karşılaştığı ilk büyük bunalımdır ve bu krizden hiçbir ülke kendini kurtaramamıştır. Hem Türkiye ekonomisinin sıkıntıları hem de Osmanlı Devleti'nin borçları Türkiye Cumhuriyeti'ni büyük bir kriz içerisine sokmuştur. Yaşanılan bu krizi atlatabilmek için yasal düzenlemeler yapılmış, yarı resmî kuruluşlar oluşturulmuş, Merkez Bankası kurulmuş ve danışma nitelikli raporlar hazırlanmıştır. Bu krizden sonra 1923 yılında benimsenen liberalleşme yerini devletçilik politikalarına bırakmıştır. Bu bunalımdan çıkış yolu olarak birçok ülkede Keynesyen iktisat politikaları uygulanmıştır. KFC Biten Tavuk Krizi: Ünlü tavuk restoranı zinciri olan KFC'nin 2018 yılında Birleşik Krallık'taki tavuk stokunun bitmesi KFC'yi krizle karşı karşıya bırakmıştır. Stoklardaki tavuklar bitti ve çok sayıdaki şube kepenkleri indirmeye başladı. Bu kriz sonucunda KFC kendisi ile dalga geçerek esprili bir şekilde olaya yaklaşarak başarılı bir halkla ilişkiler kampanyası başlattı. Yaşadığı kriz sonucunda yaptığı kampanya ile "altın Aslan" ödülünü bile almayı başardı. Kriz sürecinde KFC medya ile iletişime geçerek "farkındayız tavuksuz bir tavuk restoranı pek ideal değil" şeklinde yaratıcı ve sorumluluğu kabul eden bir özür mesajı yayınlamış ve krizden kaçmayarak sorumluluğunu kabul ederek krizi başarıyla atlatabilmiştir. Bu örnekler göz önüne alındığında başarılı bir kriz yönetimi için işletmelerin veya yöneticilerin yapması gereken adımların şunlar olduğu söylenebilmektedir: Kriz ortaya çıktığında saldırgan bir tavır izlemeyerek hatayı kabul etmek Basından kaçmayıp zamanında açık, net ve samimi mesaj iletmek Krize neden olan hataları, gerçekleri gizlememek Kriz yönetiminde işletmelerin veya ülkelerin yaptıkları bazı hatalar işletmelerin mevcut durumlarında olumsuz sonuçlara neden olacağı bilinen bir gerçektir ve kriz yönetiminde yapılan bazı hataları şu şekilde sıralamak mümkündür: Krizler hızlı cevap verilmesi gereken durumlardır ve eğer işletmeler kriz sürecinde kararsız kalırlarsa zaman kaybı yaşayabilmektedirler ve bu da olumsuz etki yapabilmektedir. Krize neden olan olaylarla ilgili delillerin saklanması veya gerçeğin gizlenmesi de kriz yönetiminde yapılan bir diğer hatadır. Kriz sürecinde işletmelerin saldırgan bir tavır göstermeleri, karşı tarafı suçlamaları da kriz yönetiminde yapılan yanlış hareketlerdendir. Kriz sürecinde basınla irtibata geçmeme, yorum yapmaktan kaçınma, sessiz kalma gibi durumlarda yapılmaması gereken hareketlerdendir.

KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi, potansiyel krizleri önleme ve savunma mekanizmalarını yerleştirme amaçlı krizleri ortadan kaldırmaya ve krizin kurumda ortaya çıkarabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Esas amacı kurumu kriz durumuna karşı hazırlamak olan kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki zaman dilimini kapsayan bir süreç değildir. Kriz yönetimi, var olan krizlere karşı tedbirler alarak bunların yok edilmesi veya etkilerinin azaltılması ile birlikte potansiyel krizlere karşı hazırlıkların ve korunmanın gerçekleştirilmesi hatta kriz sonrası öğrenme ve iyileştirme gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. Krizlere dair bazı mitler vardır ve bu mitlerin farkında olmak kurumlara krizle daha kolay başa çıkabilmeleri adına bir rehber olabilmektedir. Söz konusu mitler şu şekildedir:

- Krizler kaçınılmazdır. Kurumun yöneticileri krizin kaçınılmaz olduğuna inandıkları takdirde kurumda bir kadercilik algısı oluştururlar. Bu durum da potansiyel krizlerin etkilerini sınırlamakla birlikte gerekli önlemlerin alınması hususu bile başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- Krizi engellemek veya anlamak için gerekli temel bilgiden yoksun olmak. Bilimsel/bilgi temelli kurumlarda yaygın bir yaklaşım olan bu mite göre olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadığı için, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.
- Kriz durumlarında daha iyi bir teknoloji, potansiyel krizleri engelleyecektir. Gelişmiş bir teknoloji, teknolojik olarak güvenli yöntemlerin kullanımının, hataları ve krizleri engelleyeceği inancını oluşturur.
- Kriz yönetimi, kurumsal gelişim için risk oluşturmaktadır. Bu mit, bazı kurumlar tarafından kendi etkinliklerini doğrulamak adına kullanılır. Çalışanlara ilişkin çok fazla güvenlik ve korumanın, gerekli tecrübe ve gelişim için olanak vermediğini savunan bu mite göre kriz tehlikesinin ve risk alma korkusunun, yeni ürün geliştirmeyi engellemektedir. Etkili bir kriz yönetimi politikasına paralel olarak kurumsal gelişim sağlanabilir.
- Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur. Bu mite göre kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirmekle birlikte sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış, krize hazır olma ve krizle başa çıkmada önemlidir. Krizler, kurumları alınan verilen kararların doğruluğu konusunda emin olunmayan belirsiz süreçlere sürüklemektedir. Bu bağlamda kriz yönetiminin göz önünde bulundurulması gereken başlıca özellikleri ise şu şekildedir:
- Kriz yönetimi, kurumun varlığı için risk oluşturan olaylarla alakalıdır,
- Birbirinden çeşitli aşamaları olan karışık bir süreçtir,
- Kurumun potansiyel krizlere karşı her daim hazırlıklı olmasına destek olur,
- Stratejik yönetim ve risk yönetimi ile bağlantılıdır,
- Kriz türüne ve kurumun özelliklerine bağlı olarak farklı faaliyetleri barındırır,
- Krizlerin neden olacağı kayıpları sınırlamayı sağlar,
- Kriz sürecinde oluşan fırsatları fark ederek değerlendirmeyi de amaçlar,
- Esnek ve kreatif düşünceye sahip bir yönetim anlayışını gerektirir,
- Kurumda yenilikler için itici bir güce sahiptir ve bu açıdan da standart uygulamaların dışına çıkılmasını sağlar,
- Kuruma bazı ek maliyetleri yükler. Kriz yönetim süreci ise şekilde görüleceği üzere kriz sinyalinin alınması, hazırlık ve korunma, denetim altına alma, normal duruma dönüş ve öğrenme ve değerlendirme gibi beş aşamalıdır:
- Kriz Sinyalinin Alınması: Krizler ortaya çıkmadan önce mutlaka erken uyarı sinyalleri gönderir. Krizlerin erken tespitine imkân sağlayan ve gerçekleşen krizlerden daha az zarar görmeye olanak sağlayan söz konusu sinyallerin yönetim ekibi tarafından erkenden alınması gerekir ve ancak sağduyulu bir yönetim ekibi kriz sinyallerini erkenden alabilir.
- Krize Hazırlık ve Korunma: Bu süreçte kurumun erken uyarı sistemleri aracılığı ile elde ettiği sinyalleri kullanarak krize karşı hazırlık yapmasına ve tedbirler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen sinyalleri kullanarak potansiyel bir krizle ilgili alınacak tedbirler hususunda yönetimi bilgilendirir.
- Krizin Denetim Altına Alınması: Kurumun erken uyarı sistemleri aracılığı ile elde ettiği kriz sinyalleri, kriz engelleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Kurumun üst yönetimi de gelen sinyaller ışığında krizi engellemek adına harekete geçer. Kurumların bazı durumlarda erken uyarı, engelleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa dahi kriz durumundan tamamen kurtulması mümkün olmayabilir.
- Normal Duruma Geçiş: Krizin denetim altına alınması ve krizden kurtulduktan sonra kurumun istikrarlı duruma getirilmesi gereklidir. Çünkü kriz sürecinde kurumun alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, kurumsal iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Bu nedenle de kurumun tekrardan yapılandırılarak farklılaşan çevre şartlarına uygun duruma getirilmesi ve krizin oluşturduğu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına çaba gösterilmelidir.
- Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetimi sürecinin son evresi, kriz döneminde alınan karar, tedbir ve

uygulamaların tetkik edilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini kapsar. Kriz yönetimi, oldukça karmaşık bir süreçtir. Kurumun krizi asgari zararlarla atlatabilmesi için öncelikle yönetimin kriz dönemlerinde sakin davranması ve kriz durumu baş göstermemiş olsa dahi kriz durumları için planlar hazırlaması, kriz döneminde detaylarla ilgilenmekten ziyade direkt krizin özünü ilgilenmeleri, disiplinli ve cesaretle çalışmaları yararlı olabilir. Kriz Öncesi Dönem Krizin ilk ipuçları bu evrede gelişim göstermekte ve bu evre kurumsal belirsizliğin en üst seviyede olduğu dönemdir. Strateji Oluşturmak Kriz sinyalleri alındıktan sonra planlama yapılmaz ve kriz sinyallerine uygun stratejiler oluşturulmazsa kriz an meselesidir. Kriz gibi belirsizliğin hâkim olduğu süreçlerde strateji belirlemek kurumlar için önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Bu süreçte yapılması gereken planlama da krizler için önleyici planlamadır. Rutin dönemlerdeki planlamalar kriz tehditlerinde önleyici olamayabilir. Önleyici planlama kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak anlamına gelmemektedir. Önleyici planlama kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmayı da kapsamaktadır. Erken Uyarı Sistemi Kurmak Kriz sinyallerinin fark edilebilmesi için kurumun farklı sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerini kurması ve işletmesi gerekir. Krizi fark etme yöntemleri ise çevre analizi yapmak ve erken uyarı sistemleri kurmaktır. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak Kurumlar, krize karşı planlama yaparken krizden fazla etkilenmemeleri ya da beklenmeden krize yakalanmaları durumunda krizden en kolay yolla kurtulabilecekleri şekilde hareket geçmelidirler. Krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenirken ilk olarak krizden en az etkilenecek yapının kurulması için kurumun içinde bulunduğu durum tespit edilmelidir. Kriz Yönetim Ekibi ve Karar Destek Sistemlerinin Kurulması Krizlerin en az zarar veya başarıyla sonuçlanabilmesi için insan kaynağı etkili bir biçimde ve seçilmeli ve kullanılmalıdır. Kriz yönetim sürecinin ekip kurulma aşamasında en önemli unsur doğru yöneticiyi seçmektir. Krizi yönetecek kişinin çok boyutlu düşünebilmesi, farklı pazarlara uyum sağlayabilmesi, vizyon sahibi olması ve ileriye görebilmesi, tüketici mutluluğunu temel alması ve değişimlere hızla uyum sağlayabilmesi gerekir. Kriz yöneticisinin kurulacak ekibi yöneteceği de göz önünde bulundurulduğunda ekip çalışmasına da uyum sağlayacak kişiler olması beklenir. Kriz yöneticisinde bulunması gereken diğer özellikler ise özellikle kriz anlarında hayal gücünü kullanabilecek, kreatif ve araştırma ruhlu olmasıdır. Kriz ekibinin genel olarak faaliyetleri ise şu şekildedir: • Kriz yönetim planının oluşturulması, • Kriz yönetim programının uygulanması, • Kriz yönetim planında yer almayan sorunları ele almak, • Çeşitli kriz sinyallerini fark etmek, • Krizlerle baş edebilmek için stratejiler ve izlenceler geliştirmek, • Geliştirilen bu strateji ve izlenceleri tetkik etmek, • Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak. Kriz yönetim sürecinin yürütücüleri olan ve kriz ekibinde bulunması kişiler ise şu şekildedir: • Kriz yöneticisi, • Kriz ekibi lideri, • Kurum veya kriz sözcüsü, • Halkla ilişkiler uzmanı, • Kurum içinde uzmanlığına başvurulabilecek bireyleri belirleyecek birey. Kriz Anı Yönetimi Kriz anı yönetiminde temel amaç kriz sebebi ile meydana gelmesi olası zararın sınırlandırılması ya da azaltılmasına yönelik girişimlerde bulunup krizin kurum içerisinde yayılmasını önlemektir. Kriz anında kurumlardaki çalışanların hazırlıksız yakalanmaları sebebiyle panik, endişe ve korku içinde olmaları normaldir. Çalışanların söz konusu ruh hâlleri gerekli müdahaleler yapılmadığı takdirde krizin daha da büyümesine neden olmaktadır. Kriz dönemlerinde kurumsal yapıyı zayıflatan ve kurumun varlığını yaşamını tehdit eden süreçler kademeli olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumların ve yöneticilerin bu noktada yapması gereken ise değişim rüzgârına karşı duvar örmek değil, yel değirmeni yapmaktır. Kurum kriz durumuna girmişse reorganizasyon çalışmalarının yapılarak kurumun kriz durumundan çıkarılması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar yeterli gelmediğinde köklü değişim süreçlerinin başlatılması gerekmektedir. Kriz Tanısı Koymak Kriz anı yönetim sürecinin ilk aşaması kriz tanısının saptanmasıdır. Bu aşamada krize sebebiyet veren gerçek sorunun tanımlanması özellikle krizin boyutlarının belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Kurum ancak bu belirlemeyi yaptıktan sonra en kötü senaryoya hazırlanması ve kesintisiz bilgi akışının sağlanması ile kriz anı yönetiminin başlangıç evresini tamamlamış olur. Belirlenen Önlemler ile İlgili Kararlar Almak Genellikle planlama eksikliğinden doğan krizler ancak doğru planlama ile giderilebilir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine göre bazı karar alma tekniklerini kullanabilir. Söz konusu karar alma teknikleri ise şu şekildedir: • Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş deneyimleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. • Beyin fırtınası yöntemi ilk defa Osborn isimli bir reklamcı tarafından, yeni ürünlere yeni isimler ve sloganlar üretme amacıyla kullanılmıştır. İlk olarak reklamcılık sektöründe kullanılan bir yöntemdir, ürün satışını artırmayı hedefleyen bu yöntem çok sayıda farklı fikirler üreterek onların içinden nitelikli olanları seçmek şeklinde uygulanır. • DELPHI tekniği, 1950'li yıllarda ABD' de Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Delphi tekniğinin amacı; geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak, uzman görüşlerini ortaya çıkarmak ve uzlaşma sağlamaktır. • Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşan bir karar verme sürecidir. Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma aşağıdaki sürece göre gelişir; ekipte yer alan kişiler, kendi uzmanlık alanları doğrultusunda sorunun özelliklerini belirlemek için tartışmaya başlarlar. Kriz Sonrası Yönetimi Kriz sona erdiğinde bir kurumu ayakta tutabilecek en önemli etmen

ortak değerlerin varlığıdır. Kurumların krizleri başarı ile atlatmasından sonra yapılması gereken şeylerin başında öncelikli olarak krizlerin zararlarının tespiti gelmektedir. Kriz sonrası süreçte yapılabilecek başlıca kriz yönetim çalışmaları ise şu şekildedir: • Kriz sonrası durum analizinin yapılması, • Yeniden yapılanma çalışmaları, • Kriz sonrası rehabilitasyon çalışmalarıdır. Olumlu veya olumsuz alınan her karar ve yapılan uygulamaların sonucu çok iyi analiz edilmelidir. Kriz sonuçlarının analizi beş başlık altında toplanabilir: • Krizi genel olarak bir çerçevede toplamak, • Elde edilen analizleri, karşılaşılan durumları sebep sonuç ilişkisi açısından incelemek, • Her olay ve durumu önem sırasına göre belirlemek, • Belirlenen her durum için anlaşılır ve detaylı açıklama hazırlamak, • Bütün bu işlemler sonucunda sorunları belirleyerek bu sorunlar için gerekli çözüm önerileri sunmak.

KRİZ TEPKİ STRATEJİLERİ

Kriz anı evresinde yürütülen çalışmalar literatürde çoğunlukla kriz tepki stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir kriz durumunda kurumların krizin etkilerini azaltmak ve kurumsal itibara yönelik tehdidi minimize etmek üzere yararlanabilecekleri çok sayıda kriz tepki stratejisinden söz etmek mümkündür. Kurumun krizin olumsuz etkilerinden kurtulması veya kurumsal itibarın korunması bağlamında her bir farklı kriz durumu farklı bir kriz tepki stratejisini gerekli kılmaktadır.

KRİZ TEPKİ STRATEJİLERİNE YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Literatürde kriz anında kurumun paydaşlarına ne söylediğini içeren kriz tepki stratejilerine yönelik çalışmalar kriz iletişimi alanında yapılan çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Söz konusu alana yönelik çalışmalara öncülük eden çok sayıda araştırmadan söz edilebilir. Ancak Sturges ve Benoit ve Coombs tarafından yürütülen çalışmalar kendilerinden sonra yürütülen benzer çalışmalara kaynaklık etme bakımından öne çıkmaktadır. Kriz iletişim içeriği modeli Sturges, 1994 yılında yapmış olduğu bir çalışmayla kriz iletişimini geniş bir bağlama oturtmak ve araştırmacılar için genel bir çerçeve sunmak amacıyla Kriz iletişim içeriği modeli adını verdiği kuramsal bir yaklaşım öne sürmüştür. Kriz iletişimi içeriği modeli ile kriz yaşam döngüsünün evrelerini (kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası evreler), kriz tepki stratejilerini ve kriz iletişimi uygulamalarını birbirleriyle entegre etmektedir. Söz konusu model kapsamında kriz tepki stratejileri üç ana kategori çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kategorilerden ilki bilgilendirici enformasyon olup insanların bir kriz durumunda söz konusu krizin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmek isteyecekleri gerçeğinden hareketle kriz durumundan olumsuz yönde etkilenen bireylere krizin olumsuz etkilerinden nasıl korunacaklarına dair enformasyonu içermektedir. İkinci kategori düzeltici enformasyondur. Bu kategoride kurumun yaşanan kriz durumuna benzer bir durumun tekrar yaşanmaması için aldığı veya alacağı önlemlere ilişkin enformasyon söz konusudur. Son kategori ise kriz durumundan olumsuz yönde etkilenen kişilerin kuruma ilişkin pozitif bir imaja sahip olmak üzere kullanacakları enformasyonu içeren içselleştirme amaçlı enformasyondur. İmaj Onarma Teorisi İmaj onarma teorisi kapsamında çeşitli kriz tepki stratejileri sıralanmaktadır. Söz konusu stratejiler her biri kendi içinde çeşitli alt stratejileri barındıran inkâr, sorumluluktan kaçma, saldırganlığı azaltma, düzeltici eylem ve af dileme olmak üzere beş kategori çerçevesinde ele alınmaktadır. İnkâr stratejisi kendi içinde basitçe reddetme ve suçu başkasına atma olmak üzere iki; sorumluluktan kaçma stratejisi kendi içinde kışkırtma, başarısızlık, kaza ve iyi niyet olmak üzere dört; saldırganlığı azaltma stratejisi kendi içinde destekleyici, minimizasyon, farklılaştırma, aşkınlık, saldıranın suçlanması ve tazminat olmak üzere altı alt strateji söz konusudur. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Durumsal kriz iletişimi teorisi bir kriz durumunda benimsenen kriz tepki stratejisinin kurum itibarı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun saptanması yönünde kuramsal bir bakış açısı sunmaktadır. Durumsal kriz iletişimi teorisi, bünyesinde atıf teorisi, kriz sorumluluğu, kriz geçmişi ve ilişkisel geçmiş ve kriz tepki stratejileri gibi çeşitli unsurları barındırmaktadır. Atıf teorisine göre insanlar herhangi bir atıfta bulurken süreklilik, dış kontrol ve kişisel kontrol olmak üzere genellikle üç nedensel ölçüt (boyut) kullanma eğilimindedirler. Bu üç boyuttan ilki olan süreklilik, kriz durumuna neden olan olguların sürekli var olup olmadığını veya zaman içerisinde değişim gösterip göstermediğini yansıtırken ikinci boyut olan dış kontrol, olayın/krizin çıkış yeri veya merkezi ile ilgili olup olayın içsel bir nedenden/kişiden mi yoksa dışsal bir aktörden mi kaynaklandığına gönderme yapmaktadır. Üçüncü ve son boyut olan kişisel kontrol ise olayın/krizin kişinin kontrolünde mi yoksa kişiyi aşan bir otoritenin denetiminde mi olduğunu ifade etmektedir. Kriz sorumluluğu, insanların ne kadarının yaşanan krizden dolayı kurumu sorumlu tuttuklarıyla ilgilidir. Eğer insanların çoğu yaşanan krizden dolayı kurumu sorumlu tutuyorlarsa bu durum kurum itibarını da olumsuz yönde etkilemektedir. İnsanların kriz durumuna ilişkin sorumluluk bağlamındaki ilk değerlendirmeleri yaşanan krizin türü temelinde gerçekleşmektedir. Kriz yöneticileri yaşanan krizin medya aracılığıyla ne türden bir kriz olduğuna ilişkin tanımlamalar yaparak insanların yaşanan krizden dolayı kuruma yükledikleri sorumluluk düzeyini biçimlendirmeye çalışırlar. Kriz sorumluluğu ve kriz türü ilişkisinden hareketle durumsal kriz iletişimi teorisi bağlamında krizler üç ana kategoriye ayrılmaktadır: mağduriyet temelli krizler, kaza temelli krizler ve önlenemez krizler. Mağduriyet kategorisinde yer alan krizlerde kurum aynı zamanda krizin mağduru durumundadır ve bu tür krizlerde insanların krizden kurumu sorumlu tutma oranları oldukça düşük olup düşük düzeyde itibari bir tehdit söz konusudur. Kaza temelli kriz durumlarında insanların krizden kurumu sorumlu tutma oranları minimum düzeydedir ve itibari tehdit

orta düzeylerde kalmaktadır. Önlenebilir krizler kategorisinde yer alan krizlerin kurum tarafından önlenebilir nitelikte olmaları beraberinde insanların krizden kurumu sorumlu tutma oranlarının maksimum düzeyde olmasına ve dolayısıyla itibari tehdidin de ciddi bir artış göstermesine yol açmaktadır. Durumsal kriz iletişimi teorisine göre mağduriyet temelli kriz durumlarında reddetme temelli kriz tepki stratejileri; kaza temelli kriz durumlarında hafifletici kriz tepki stratejileri ve önlenebilir kriz durumlarında ise yeniden inşa etmeye odaklanan kriz tepki stratejileri daha uygun sonuçlar vermektedir. Kriz geçmişi kurumun geçmişte benzer bir kriz durumuyla karşı karşıya olup olmadığıyla ilişkilidir. Durumsal kriz iletişimi teorine göre kurumun benzer türde bir kriz geçmişinin olması kurumda süregelen bir sorunun varlığına işaret etmektedir. İlişkisel geçmiş ise kurumun kriz anına kadar paydaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır. Paydaşlarla geçmişte kurulan niteliksiz veya yetersiz ilişkiler kurumun sadece kriz döneminde değil aynı zamanda geçmişte de paydaşlarına yeterince dikkat göstermediği anlamına gelmektedir. Durumsal kriz iletişimi teorisine göre bir kriz anında kurumun yaptıkları ve söyledikleri olarak tanımlanan kriz tepki stratejileri kurum itibarını korumak, krizin olumsuz etkilerini azaltmak ve kuruma yönelik olumsuz nitelikte eylemleri önlemek üzere üç temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır. Durumsal kriz iletişimi teorisi bağlamında kriz tepki stratejileri öncelikle bilgilendirme stratejileri ve itibar onarma stratejileri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Bilgilendirme stratejileri bünyesinde (a) eğitici bilgi stratejisi ve (b) düzeltici bilgi stratejisi olmak üzere iki strateji bulunmaktadır. Eğitici bilgi stratejisinde insanlara krizin olumsuz etkilerinden kendilerini nasıl koruyacakları hakkında bilgiler verilmektedir. Düzeltici bilgi stratejisinde ise kriz durumuyla psikolojik olarak baş edebilmeleri için insanlara krizin tam olarak ne olduğu, neden/kimden kaynaklandığı, nerede, ne zaman ve nasıl yaşandığı, krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi için şimdiye kadar neler yapıldığı hakkında bilgiler sunulmakta veya kurumun krizden dolayı yaşamış olduğu üzüntü veya pişmanlık ifade edilmektedir. Kriz tepki stratejileri sınıflandırmasında ikinci ana kategori itibar onarma stratejileridir. Kriz durumlarında bilgi verme stratejilerinden sonra ikinci aşamada kullanılan itibar onarma stratejileri de kendi içinde birincil kriz tepki stratejileri ve ikincil kriz tepki stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Birincil (öncelikli) kriz tepki stratejileri de reddetme, hafifletme ve yeniden inşa etme olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Kurumun ortaya çıkan krizle ilgili olarak herhangi bir sorumluluğu bulunmadığını kanıtlamaya çalıştığı reddetme odaklı kriz tepki stratejileri (a) suçlayana saldırma, (b) inkâr ve (c) suçu başkasına atma olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Krize ilişkin kurumun sorumluluğunu ve/veya krizin ciddiyetini azaltmayı hedefleyen hafifletici kriz tepki stratejileri (a) mazeret bulma ve (b) gerekçelendirme olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İnsanların kriz durumlarında kuruma yönelik algılarını olumlu yönde değiştirmeyi amaçlayan yeniden inşa etme (onarma) stratejisinde ise (a) telafi etme ve (b) özür dileme olmak üzere iki strateji söz konusudur. İkincil kriz tepki stratejileri ise (a) hatırlatma, (b) kendini zorla kabul ettirme ve (c) mağduriyet olmak üzere üç farklı strateji olarak uygulanmaktadır.

KRİZ TEPKİ STRATEJİLERİ VE SOSYAL MEDYA

Geleneksel medya uzun yıllardır kriz yöneticilerinin bir kriz durumunda kurumun paydaşlarıyla iletişim kurmak üzere yararlandığı araçlardan olmuştur. Ancak son yıllarda internetin -özellikle de sosyal medyanın- toplumsal hayatta gittikçe artan etkisi kriz yöneticilerini de bu yeni ortama uyum sağlama konusunda baskı altına almaya başlamıştır. Zira kriz iletişimiyle ilgili olarak geleneksel medyaya özgü taktikler ve uygulamalar her zaman internet ortamında etkili olamamaktadır. Bu noktadan hareketle literatürde geleneksel medya ortamında kullanılan kriz tepki stratejilerinin yeni medya ortamında ne düzeyde bir işlevliliğe sahip olduğu konusunda çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Sosyal medya odaklı kriz yönetimi başlığı altında yapılan çalışmalarda bir yandan mevcut (geleneksel medyada kullanılmak üzere ortaya atılan) kriz tepki stratejilerinin sosyal medya ortamındaki kullanım durumları ve etkililiği incelenirken diğer yandan bu yeni ortama özgü kriz tepki stratejilerinin neler olabileceği konusunda tartışmalar yürütülmektedir.

KRİZ İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER Krizler, örgütsel veya sektörel fark olmaksızın tüm kurumların varlığını tehdit eden beklenmedik yıkıcı olaylardır. Krizlerin bu beklenmedik ve yıkıcı olma özelliği kurumları bir taraftan ileride krize dönüşebilecek olası risk faktörlerini belirleyerek krizlerin çıkmasını önleme diğer taraftan mümkün olduğunca krizlere karşı hazırlıklı olma konusunda motive etmektedir. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere kriz yaşam döngüsünün tüm evrelerinde kurum tarafından yürütülen faaliyetleri kapsayan kriz yönetiminin en kritik unsuru ise kriz iletişimidir. KRİZ İLETİŞİMİ Önemli paydaş beklentilerini tehdit eden, örgütün performansını ciddi şekilde etkileyebilen ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışları yaratabilen beklenmedik olaylar olarak krizler, etkili bir şekilde yönetilmedikleri takdirde kurumlar için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Etkili bir yönetim ise krizlerin gelişim sürecinin iyi anlaşılması ve bu sürece uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Kriz yönetimi çalışmalarında krizlerin belli aşamaları takip eden bir süreç izlediğine ilişkin gelişimsel yaklaşım olarak adlandırılan bir konsensüsten söz edilebilir. Krizlerin gelişimi ve yönetimi (a) kriz öncesi, (b) kriz anı ve (c) kriz sonrası olmak üzere üç aşamalı bir yapı arz etmektedir. Genel anlamda kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası evrelerde örgüt ile paydaşları arasındaki bir diyalog süreci veya bir kriz durumunda ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması olarak tanımlanan kriz iletişimi, krizlerin bu yaşam döngüsü içerisinde her bir evrede hayati rol oynamaktadır. Literatürde kriz iletişimi çalışmaları çoğunlukla kriz yaşam döngüsünün evreleri bağlamında incelenmektedir. Kriz iletişimi çalışmalarını üç aşamalı gelişimsel yaklaşım (kriz yaşam döngüsü) çerçevesinde sunulan evrelere ek olarak sahip olduğu özellikler bağlamında kriz bilgi yönetimi ve paydaş tepki yönetimi olarak da ayırtılmak mümkündür. Kriz bilgi yönetimi, kriz yönetim ekibinin bir kriz anında insanların krize yönelik tepkilerini biçimlendirmeye yönelik yapmış oldukları çalışmaları kapsamaktadır. Paydaş tepki yönetimi ise kriz dönemlerinde paydaşların krizin mevcut durumuna, krizden sorumlu tutulan kuruma ve kurumun krize yönelik tepkilerine ilişkin algılarını etkilemek üzere yürütülen iletişim çalışmalarını ifade etmektedir. Kriz Öncesi İletişim Çalışmaları Kriz yaşam döngüsünün ilk evresi olarak kabul edilen kriz öncesi evre krize yol açabilecek risklerin tanımlanmasını içermekte ve kriz önleme ve krize hazırlık olmak üzere iki temel çalışma alanını kapsamaktadır. Kriz önleme çalışmaları ileride krize dönüşebilecek riskleri tanımlamak ve azaltmak üzere gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada iletişim uzmanları risklerin varlığını ortaya koyan uyarı sinyallerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Kriz öncesi evrede iletişim uzmanlarının bir diğer uğraş alanı da krize hazırlık çalışmalarıdır. Bu çalışmalar kapsamında kriz takımları kurumu krize hazır bir hâle getirecek faaliyetler yürütmektedir. Bu çerçevede ilk olarak bir kriz durumunda öncelikli yapılması gerekenler için rehber niteliği taşıyan ve bu yönüyle kurumun yapacağı eylemler için çerçeve sunan bir kriz yönetim planı hazırlanmaktadır. İkinci olarak hazırlanan bu kriz yönetim planını uygulayacak kriz yönetim takımı oluşturulmakta ve paydaşlarla olan iletişim sürecini yönetecek bir kriz sözcüsü belirlenmektedir. Son olarak hazırlanan plan çeşitli pilot uygulamalar çerçevesinde test edilmekte ve kriz yönetim takımı bu plan çerçevesinde başta medya ilişkileri olmak üzere çeşitli iletişim ortam ve araçları ile ilgili olarak temel bir eğitime tabi tutulmaktadır. Kriz öncesi evrede yürütülecek faaliyetlerden biri de risk iletişimi çalışmalarıdır. Risk yönetimi çerçevesinde yürütülen iletişim çalışmalarını ifade eden risk iletişimi kurumlar ile paydaşları arasındaki bir diyalog sürecine işaret etmektedir. Risk iletişimi ile paydaşlar kurumların kendileriyle paylaşmış oldukları riskler ve bu kurumların söz konusu riskler ile nasıl baş etmeyi düşündükleri hakkında bilgi edinmektedirler. Etkin bir risk iletişimi, paydaşlara sağlamış olduğu enformasyon içeriğiyle bir yandan risklerin krize dönüşme ihtimalini ciddi düzeyde azaltırken diğer yandan riskleri kendileriyle paylaştıkları için paydaşlar nezdinde kurumun itibarını pozitif yönde etkilemektedir. Kriz Anı İletişim Çalışmaları Kriz yaşam döngüsünün ikinci aşaması olan kriz anı evresi, artık bir risk olmaktan çıkıp krize dönüşen olay/olaylar karşısında kurumun gösterdiği tepkileri (kurumun söyledikleri ve yaptıkları) içermektedir. Kriz anı evresinde öne çıkan kriz tepki iletişimine ilişkin yaklaşımlar taktiksel ve stratejik olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Taktiksel yaklaşım özelliğinde olanlar paydaşlara iletilecek mesajın biçimine odaklanmakta ve özellikle kriz anında medya karşısına çıkacak olan kriz sözcüsünün nasıl davranması ve neyi nasıl söylemesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Kriz tepki iletişim yaklaşımlarının ikincisi olan stratejik yaklaşımda ise mesajın içeriğine odaklanılmakta ve kriz anında paydaşlara ne söyleneceği konusunda öneriler sunulmaktadır. Başka bir deyişle stratejik yaklaşım belirli amaçlara ulaşmak ve paydaşlar üzerinde

arzulanan etkiyi yaratmak için kriz iletişiminin nasıl kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kriz Sonrası İletişim Çalışmaları Kriz yaşam döngüsünün son evresini oluşturan kriz sonrası dönem, kurumun yavaş yavaş rutin işlerine dönmeye başladığı, krizin etkilerinin azaldığı ve dolayısıyla kurum yöneticilerinin dikkatlerini krizden çevirmeye başladıkları bir döneme karşılık gelmektedir. Ancak bu evrede de kriz anı olarak adlandırılan bir önceki evrede benimsenen ve kullanılan itibar onarma çalışmalarına devam edilmelidir. Kriz sonrasında yürütülecek bir diğer çalışma alanı örgütsel öğrenme olarak ifade edilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bilgi yaratma, tutma ve aktarma süreci olarak örgütsel öğrenme ile kurumlar kurum stratejileri ve politikalarında elde ettikleri bilgiler doğrultusunda değişiklik yapma şansına sahip olmaktadır. Örgütsel öğrenme ile kriz yöneticileri yürütmüş oldukları kriz yönetim sürecini tartışarak sürecin aksayan yönlerini irdeleyebilmekte, gelecekteki krizler için uygulayacakları kriz yönetim sürecini iyileştirme fırsatı yakalamakta ve süreç içerisinde yürütmüş oldukları kriz iletişimi çalışmalarını değerlendirebilmektedirler. Örgütsel öğrenme, deneyim kazanma, değişim gerçekleştirme ve iyileşme olmak üzere üç aşamalı bir süreç izlemektedir. Deneyim kazanma aşaması kriz sonrasında her seviyede kurumun performansının yeniden değerlendirilmesi fırsatı sunmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinin ikinci aşaması değişim gerçekleştirme olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada kurumlar bir önceki aşamada yapmış oldukları değerlendirmeler ışığında kurumsal prosedürlerin ve tutumun değişimi konusunda çalışmalar yapmaktadırlar. Örgütsel öğrenme sürecinin son aşaması iyileşmedir. İyileşme süreci kendi içinde açıklama, unutma ve hatırlama olmak üzere üç davranış kalıbı çerçevesinde gerçekleşmektedir. KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ Halkla ilişkilerin kriz yönetiminde oynadığı rol büyük oranda kendini kriz iletişim sürecinde göstermektedir. Söz konusu süreç halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmektedir. Literatürde kriz iletişimi stratejik halkla ilişkilerin ana unsurlarından biri olarak değil büyük oranda halkla ilişkilerin özel bir uygulama alanı kabul edilmektedir. Bu nedenle kriz yönetiminde genellikle halkla ilişkilere kriz esnasında çeşitli iletişim çalışmaları aracılığıyla krizin olumsuz etkilerini azaltacak mesaj üretme ve yayma fonksiyonu yüklenmektedir. Ancak halkla ilişkilerin taktiksel bir araç değil stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu dikkate alındığında kriz yönetimindeki rolü daha iyi anlaşılacaktır. Grunig, halkla ilişkilerin kriz yönetimindeki rolünü halkla ilişkilerin esasen bütünüyle bir sorun yönetimi olduğunu ileri sürerek bu çerçevede halkla ilişkiler uzmanlarının çevresel bir tarama yapmak suretiyle kurumun almış olduğu kararlar veya yürütmüş olduğu faaliyetlerin sonuçlarından etkilenen kamuları için olası sorun alanlarının belirlenmesi ve kurumun karar alma süreçlerine katılarak söz konusu bu sorunların çözüme kavuşturulması yönünde stratejik tavsiyelerde bulunma olarak açıklamaktadır. Halkla ilişkilerin kriz iletişimi sürecindeki rolüne ilişkin iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Yaklaşımlardan ilki iletişim odaklı olup ana hatlarıyla iletişimin özellikle medya aracılığıyla paydaşlar nezdinde olumlu bir kurum imajı elde etmek üzere araçsallaştırılmasını içermekte ve bu yönüyle taktiksel bir halkla ilişkiler anlayışına, ikinci yaklaşım ise davranış odaklı olup iletişim odaklı yaklaşımın iletişime yüklemiş olduğu fonksiyonu yadsımamakla birlikte kurumsal davranışların ve paydaşlarla kurulacak uzun vadeli ve kalıcı ilişkilerin çok daha önemli olduğuna işaret ederek stratejik bir halkla ilişkiler anlayışına dayanmaktadır. Halkla ilişkilerin kriz iletişimi oynaması gereken rolün kriz sonrası taktiksel iletişim faaliyetlerinde bulunmaktan daha çok kriz öncesi stratejik sorun yönetimi bağlamında sorunları tespit edilip çözüme kavuşturmak olması gerektiğine ilişkin bakış açısı kriz yönetiminde halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

RİSK KAVRAMI

Küreselleşme ile birlikte günümüzde işletmeler yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında beklenmedik tehlike veya fırsatların varlığında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen pazarlarda uzun süre devamlılıklarını sağlamak isteyen işletmeler dinamik bir yapıda olmalı ve çevresinde meydana gelecek olaylara karşı stratejilerini oluşturmalıdırlar. Bu kapsamda risk yönetimi ve kriz yönetimi bir elmanın iki yarısı gibidir. Birbirini tamamlayan yönetim süreçleridir. Risk yönetiminde değerlendirilen bazı riskler ile belirli bir zamanda karşılaşıldığında devreye kriz yönetimi girmektedir. Şirketler yaşayabilecekleri olumsuzlukların etkilerini, olası tüm riskleri içeren risk yönetimi ve riskler gerçekleştiğinde devreye alacakları kriz yönetimi ile en aza indirebilir veya ortadan kaldıracırlar. Risk, önceleri hem olumlu hem de olumsuz durumları tanımlamak için kullanılırken, modern dönemde yalnızca olumsuz belirsizlikleri ifade etmek için kullanılır olmuştur. Risk bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır. Kriz ve riskli durumlar, sel, taşkın, toprak kayması, deprem, tsunami gibi doğal afetler, savaş, nükleer kazalar ve finansal çöküşler gibi insan faktörünün bir sonucu olarak karşılaşılan ve gerçekleşen olaylardır. Firmalar ve kurumlar hayatta kalabilmek için mal ve hizmet üretmeli, ürettiği mal ve hizmetlerin bir çıktısı olarak risklerle ve krizler ile baş etmelidir. Gelişen teknoloji, nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç, rekabet şartlarının sürekli değişimi, artan rakip sayısı ve küreselleşme baş edilmesi gereken risklerin çeşidini ve miktarını artırmaktadır.

RİSKİ YARATAN SEBEPLER

İşletmelerin veya bireylerin yaşayacağı risklerin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örgütler plan, strateji, misyon ve vizyonun oluşturulması sırasında ve günlük üretim faaliyetleri esnasında aşırı, gerçekçi olmayan ihtiyaç taleplerinden uzak durmalıdır. Etkinlik ve verimlilik kapsamında ayağı yere basan bir şekilde hareket edilerek finansal riskler ve krizlerin önüne geçilmelidir. Kriz döneminde yönetici ve çalışanların sorunlara ilgi göstermemesi büyük felaketlere neden olabilmektedir. Yapılan proje ve işlerin küçümsenmesi, gereken değer verilmemesi sonucu krizlerin oluşmasına ve derinleşerek karmaşık bir hâle gelmesine neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin çeşitli sebepler ile her zaman gösterdiği performansı gösterememesi sonucu yaşanan performans kayıpları büyük bir risk olup aynı zamanda muhtemel bir krizin habercisidir. Üretim kapasitesi ve tedarikçilerin ham madde tedarik gücü göz ardı edilerek yapılan üretim planları örgütlere gerçekçi olmayan zamanlama planlama tahminlerinin maliyeti olarak geri dönmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu elde edilen ürün ve katkı sağlayan patent haklarının rekabet açısından önemi büyüktür. Yenilikleri en önde sunmak, hem itibarın artması hem de ortalamanın üzerinde satış sağlayarak kârlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu önemine rağmen etkisiz, yanlış entegrasyon, derleme ve test, kalite kontrol gibi nedenler istenilen etkinliği ve kârlılığı azaltmaktadır. Yasa veya anlaşma konuları da firmaların müdahale imkânı kısıtlı olduğu krizlerin ve riskin temelini oluşturan unsurlardan biridir. Örgütlerin ürettiği ürünlerin zamana bağlı olarak eskimesi ve modasının geçmesi teknolojik gelişmeler sonucu firmaları zorlayan unsurlardır.

RİSK ÇEŞİTLERİ

Risk beklenmedik ve istenmeyen bir olayın gerçekleşme durumudur. Stratejik risk, faaliyet riski, tehlike yaratan risk ve mali risk olmak üzere dört farklı risk bulunmaktadır. Stratejik risk kavramı örgütlerin gelecekte uygulayacağı önemli stratejilerin şimdiden belirlenerek gelecekte ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri öngörülmesini ve buna uygun olarak örgütün alacağı ve uygulayacağı politikaların belirlenmesini içermektedir. Faaliyet riski örgütlerin günlük işleyişi sırasında meydana gelebilecek muhtemel hata ve yanlışlar sonucu üstlendiği risktir. Tehlike yaratan riskler, insanın etkin olmadığı veya olduğu durumlar sonucunda ortaya çıkan örgütleri etkileyen risklerdir. Mali risk, döviz kurlarında, faiz oranlarında, ticari ürün ve hisse senedi fiyatlarında ortaya çıkabilecek beklenmedik değişimler sonucu örgütlerin maruz kaldığı risk durumudur.

RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi, örgütlerin kârlılıklarını devam ettirerek faaliyetlerini yürütmesini sağlayan, örgüt içerisinde yer alan kişi ve malların korunması ile örgütlerin hayatına devam etmesine imkân tanıyan bir yönetim şeklidir. Risk yönetimi; riskin tanımlanması, riskin analizi, risk planlanması, risk kontrolü ve riskin izlenmesini içeren beş farklı bölümden oluşmaktadır. Risk tanımlaması örgütlerin muhtemel risklerinin tanımlanmasını içermekte olup sadece o örgütün dinamiklerine ve yapısına uygun olarak

dizayn edilir. Beyin fırtınası, simülasyon, paydaşlar ile yapılan ön görüşmeler, iş akış şemaları, uzman görüşleri, yasal düzenlemeler, tedarikçilerin yetenekleri ve müşteri talepleri riskin tanımlanmasını, bir risk listesi çıkarılmasını sağlayan kriterlerdir. Risk listeleri örgütlerin yaşayacağı muhtemel riskleri ve sebeplerini belirten bir çalışmadır. Risk listelerinin örgütün mali, üretim, pazarlama ve diğer faaliyetleri ile birlikte detaylı olarak incelenmesi sonucu risk analizi gerçekleştirilir. Yöneticiler ve konu hakkında uzman olan kişiler tarafından yapılan bu analizlerde balık kılçığı diyagramları, karar ağaçları, örnek senaryolar, önceki yıllara ait veriler, müşteri talepleri gibi birçok karar verme yöntemi ve çevresel etkiler dikkate alınarak riskler bir öncelik sırasına konulmaktadır. Tanımlanan risklerin yönetilmesi için strateji, eylem ve seçenek planları oluşturulması evresi risk planlama olarak isimlendirilmektedir. Bu evrede risk hakkında elde edilen verilerden yararlanarak örgütün izleyeceği stratejiler belirlenerek buna uygun eylem planları, kontrol ve süreç planları hazırlanmaktadır. Risk yaratan faktörlerin tanımlama, listeler, öncelik sırası, planlara ve senaryolara uygun olarak uygulanması safhası risk kontrolü olarak isimlendirilmektedir. Bu safhada planlara uygun olarak senaryo denenmekte ve çıkan sonuca göre örgüt tarafından risk kabulü, riskten kaçınma, riskin azaltılması ve riskin transferi stratejilerinden biri tercih edilmektedir. Risk izleme, proje boyunca risk planlarının uygulanması, saptanan risklerin izlenmesi, artık risklerin izlenmesi, yeni risklerin saptanması ve risk süreci etkinliğinin değerlendirilmesi sürecidir.

RİSK YÖNETİMİNİN ZARARLARI VE YARARLARI

Statik bir risk yönetiminin dinamik çevre koşulları, değişen teknolojik ve siyasi gelişmeler, yeni mevzuat ve zorunlulukların bir anda ortaya çıkması gibi durumlar nedeniyle her zaman yarar sağlaması ve isteneni vermesi mümkün değildir. Bu nedenle risk yönetimi faaliyetleri sırasında amaçlara uygun olmayan planların yapılması ve uygulanması örgütleri savunmasız bırakmaktadır. Tehlike ile karşılaşan örgüt entropi yaşayarak yok olmaktadır. Uzman olmayan kişiler tarafından hazırlanan risk planları ve uygulama metotları boşa zaman harcanmasına ve maddi kayıplara neden olabilmektedir. Değişen koşullara cevap veremeyen bir risk yönetimi anlayışı örgütlerin hayatını tehdit etmektedir. Konusunda uzman kişilerce hazırlanması ve iyi bir yönetim kadrosu sayesinde alt kademelere kadar yayılması sayesinde dinamik, değişime anlık cevap verebilen ve kendini yenileyen yönetim anlayışına sahip örgütlerde risk yönetimi birçok katkı sağlamaktadır.

KRİZ YÖNETİMİ VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Krizler farklı zamanlarda ortaya çıkabilmektedir. Bazı krizlerin ortadan kalkması uzun bir dönemi kapsayabilmektedir. Krizler dört aşamada meydana gelmektedir. Bu aşamalar; oluşum, ortaya çıkma, süregelen hâle gelme ve çözüm evreleri olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir. Krizin oluşum evresinde, potansiyel risk faktörlerinden biri veya birkaçının belirginleşmesiyle beraber örgüt içerisinde kriz algılanmaya başlanır. Algılanan bu unsurlar sendikaların genel grev kararı uygulama kararının günler öncesinden açıklanması, meteoroloji yetkililerinin büyük bir fırtınanın olacağını bildirilmesi, örgütün finansal tablolarının kötüleşmesi, ürün satış rakamlarında azalma, makine arızalanma sürelerinin artması gibi unsurlar ile kendini belli etmektedir. Krizin ortaya çıkması evresinde, örgütler krize iki şekilde karşılık verdikleri görülmektedir. Birinci örgüt, iyi bir risk yönetimi uygulayan, krizi kontrol altında tutmaya çalışan ve önceden atacağı adımları belli olan bir yapıdadır. Bu tip örgütlerin krizi hızlı ve çabuk bir şekilde atlattıkları görülmektedir. İkinci örgüt tipinde ise krizin oluşum aşamalarının görmezden gelinmesi sonucunda örgüt kendisini ağır ve ani bir kriz ortamında bulmaktadır. Bu örgüt yapısında, kimin hangi işi yapacağı ve krizin nasıl aşılabacağına dair hiçbir bilgi ve planlama bulunmamaktadır. Alınan kararların yanlış olması, üstlenilecek olan risklerin anlaşılabilmesi nedeniyle bu örgütler çoğu krizlerden ağır hasarlar almaktadır. Krizin süregelen hâle gelmesi evresi, karar verme ve yönetim becerisi zayıf olan yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde kriz sürekli yaşanmakta ve krizlerin bir çözümü bulunmayıp normal bir hâl almaktadır. Bu evrede risk yönetimi uygulayan örgütlerin kısa zamanlı olarak yer aldığı görülmekte ve etkin karar verme becerileri ile bu evre yaşanmadan çoğu zaman krizin çözüldüğü görülmektedir. Krizin çözümlenmesi aşaması, bu aşamada kriz son bularak örgüt normal yaşam koşullarına dönmektedir. Kriz ve risk yönetimi planlamalarını ve uygulamalarını gerçekçi ve şartlara uygun bir şekilde revize eden örgütler için bu aşamaya ulaşmak kolay iken diğer örgütler için bu aşama çoğu zaman iflas ile sonuçlanmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Kriz, ülkeleri, örgütleri, insanları ve doğada bulunan varlıkları etkileyen somut ile somut olmayan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Orman yangınları, su kesintileri, kuraklık, fırtına ve deprem gibi doğa olayları her kesimi etkileyen somut olaylar iken anlık ekonomik gelişmeler ülkeleri, insanları ve örgütleri etkileyen soyut olaylardır. Kriz genelde, beklenmeyen ani sürprizlerin olduğu, zaman baskısı şiddetinin ağır olduğu ve tehlikeli bir durumun bulunduğu bir ortam olarak algılanmaktadır. Bu durumda örgütler ve kurumlar için en önemli husus krizin sebepleri ve şekli konusunda öngörülerde bulunmak ve kriz ortaya çıkmadan, krize hazır olmaktır. Bilgisayar sisteminin çökmesi, grev, değişime karşı direnme, nepotizm gibi birçok unsur bu krizlere neden olmaktadır. 2000–2009 yılları arasında gerçekleşen krizlerin yüzde 35’ni ani ortaya çıkan krizler oluştururken, yüzde 65’ni içten içe oluşan krizler oluşturmaktadır. 2009 yılı itibarıyla son 10 yılda ortaya çıkan kayda değer krizlerin kaynakları incelendiğinde, ortalama olarak yöneticilerin ve müdürlerin % 51 oranında, iş görenlerin % 30 oranında ve dış etkilerin % 19 oranında krize neden oldukları tespit edilmiştir. Ortaya çıkan tüm krizlerin temelinde insan ögesi vardır ve dolayısıyla da krizden en çok etkilenen insan olmakla birlikte, krizden çıkış yolu da insana dayanmaktadır. Bu nedenle kriz yönetiminde insan kaynağı çok önemli ve ana bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin belirlemiş olduğu misyon ve vizyona uygun olarak iş gereksinimlerini belirleyen, gereksinimlere uygun nitelik ve niceliklere sahip kişileri işe alan, işe alınanların performanslarını değerlendiren, motivasyon sağlayan, eğiten ve geliştiren, terfi ettiren ve işten çıkaran bir fonksiyonlar bütünüdür. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI Fındıkcı (1999)’a göre insan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyacının belirlenmesi, çalışan ihtiyacının duyuru ve ilan edilmesi, ilana istinaden başvuran adaylar arasından uygun çalışanların belirlenmesi, seçilenlerin örgüt kültürüne alıştırılması, çalışanların motivasyonunun arttırılması, objektif performans değerlendirmesinin uygulanması, örgüt içinde çatışmaların önlenmesi ve çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, örgütlerin yeniden yapılanması, sağlıklı ve etkin bir örgütsel iklimin oluşması, örgüt içinde birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır. • Örgüt ihtiyaçları ve önceliklerinin belirlenerek insan kaynakları ihtiyaçlarının planlanmasını yapmaktadır. • İş analizi, iş tanımı ve iş gereklerini saptanması çalıştırılacak olan kişilerin belirlenmesinde ve seçilmesinde ana kaynak olup burada yapılacak bir hata bütün işlemlerin tekrardan yapılmasını gerektirmektedir. • İşe yeni başlayan personele oryantasyon programı hazırlanarak çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. • Çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması ve kişilerin ürettiği işe uygun olarak ücret sisteminin kurulması insan kaynakları yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. • İnsan kaynakları yönetimi tarafından sağlık hizmetleri ve sigortaya gerekli önem verilerek personelin sağlık işlemleri yürütülmektedir. • İş görenler yararlanabileceği sosyal tesislerin ve imkânların bulunması iş stresi ve yorgunluğunun azaltılmasını sağlayacak uygulamaları planlamaktadır. • Özel günlerde, ulusal ve dinî bayramlarda çalışanlara uygulanacak sosyal yardımların belirlemektedir. • İzin işlemlerinin personel talebi ve örgütün ihtiyaçları göz önüne alınarak ortak bir karar sonucu alınması ve önceden planlanmasını gerçekleştirmektedir. • İş görenlerin kayıtlarının tutulması ve belgelendirilmesi insan kaynakları yönetiminin başlıca görevlerindedir. • Etkin ve huzurlu bir çalışma ortamı için örgüt içinde kişiler arasında ya da bölümler arasında olası çatışmaların engellenmesi sağlamaktadır. • Kişilerin terfi, ödül ve atamalarının da bir standarda bağlanmasını sağlamaktadır. • İnsan kaynakları yönetimi tarafından kurum kültürünün anlatılması ve benimsetilmesine yönelik tanıtımlar ve örnek kişiler yaratılmaktadır. • İşe başlatılması düşünülen elemanların, işin gereklerine ve örgüt yapısına uyumlandırılması için işe başlamadan önce eğitimden geçirilmesi de insan kaynakları yönetiminin görev ve amaçlarından biridir. • İş görenlerin bağlı olduğu işçi sendikaları ile iletişim, toplu sözleşmelerin ayarlanması ve düzenlenmesi, iş görenlerin çalışma saati, ücreti, kıdem tazminatı gibi ekonomik sorunları ile doğum izni, ölüm izni benzeri sosyal hakları konusundaki sorunların çözülmesi insan kaynakları yönetimi görev ve amaçları arasında sayılmaktadır. KRİZ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ Kriz ortamının oluşturduğu belirsizlik, kaos ve kaygı yaratan beklenmedik durum, çalışanlar üzerinde; korku, endişe, güvensizlik, gerilim, bitkinlik, yalnızlık hissi ve aşırı tepki oluşturmaktadır. Krizler çalışanların kendine, örgüte ve arkadaşlarına olan güvenini öncelikle tehdit etmektedir. İnsanlar, işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşı karşıya kaldıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılmaktadır. Kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde

işletmeler açısından en önemli öge insan kaynaklarıdır. Çünkü krizlerin çoğuna neden olan ve krizden en çok etkilenen insan kaynaklarıdır. İşletmelerde çalışan insan unsurunun bir “kıymet” mi yoksa bir “maliyet” mi olduğunun tartışıldığı günümüzde, iyi günde “en kıymetli unsurumuz” denilen çalışanların, kötü günlerde (özellikle kriz ortamlarında) “en önemli maliyet unsuru” olarak ilk planda gözden çıkarılan, krize sebebiyet veren unsur olmamasına rağmen, krizin mağduru olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, krizden en çok etkilenenler yöneticilerden ziyade iş görenler olmaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları belirli bir finansal birikim, tecrübe ve kariyerlerine nazaran, bunlardan yoksun olan iş görenlerin işlerini ve kariyer beklentilerini kaybetme korkusu daha fazla olmaktadır. Krizlerin işletmeye telafisi zor veya mümkün olmayan zararlar vermeden önce önlenmesi için insan kaynaklarının kriz yönetimi konusunda eğitilmesi, bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi konusunda insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Kriz öncesi süreçte etkin bir insan kaynakları yönetiminin görevleri ve sorumlulukları şunlardır: İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerin çalışan ihtiyacının belirlenmesi, çalışan ihtiyacının duyuru ve ilan edilmesi, ilana istinaden başvuran adaylar arasından uygun çalışanların belirlenmesi, seçilenlerin örgüt kültürüne alıştırılması, çalışanların motivasyonunun artırılması, objektif performans değerlendirmesinin uygulanması, örgüt içinde çatışmaların önlenmesi ve çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, örgütlerin yeniden yapılanması, sağlıklı ve etkin bir kurumsal iklimin oluşması, örgüt içinde birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine dair görevlerini eksiksiz, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmelidir. • Çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı güvene dayalı etkin bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. • İnsan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak, çevredeki değişimleri izlemesi gerekmektedir. Çünkü çevrede yer alan değişiklikler kriz yaratabilecek potansiyel olaylardır. Örgüt ile aynı işi yapan rakip işletmelerin daha fazla maaş ve sosyal haklar vererek örgütte bulunan değerli çalışanları transfer etmesi her zaman mümkündür. • Kriz ve kriz yönetimi konusunda çalışanların eğitilmesi önemli bir unsurdur. • İnsan kaynakları ile ilgili oluşabilecek krizlere karşı erken uyarı sistemleri geliştirmek gerekmektedir. Rotasyon oluşabilecek bu krizleri önleyebilecek önemli bir uygulamadır. • İnsan kaynakları yönetimi tarafından kriz yönetim planının hazırlanmasına ve güncellenmesine katkı sağlamak ve bu konuda personelin hangi görevleri üstleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. • İnsan kaynakları yönetimi kriz durumunda personelin baskı ve strese karşı örgütten ayrılmasını önlemek ve krizler ile baş etmek için örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyetlere odaklanmalıdır. Kriz dönemlerinde özellikle insan kaynakları yöneticilerinden şu yönde davranması beklenmektedir: • Kriz döneminde iç motivasyonun önemi, rutin zamanda olduğundan daha fazladır. Herkes iç motivasyondan sorumludur, ancak yönetici konumunda olanlar, çalışanların performansından da sorumludur. • Çalışanların, yaptıkları işin örgüte olan katkısının ne olduğunu tam olarak anlamaları, amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır. • Çalışanlara başarılı olacakları yeni işler yapma fırsatı vermeli, kendilerini başarılı ve yeterli hissetmelerini sağlamalıdır. • En önemlisi yeni bir bilinç düzeyine geçmek için, kendi beceri düzeyini ve yeteneklerini değerlendirmeli, karar verme yeteneğine güven duymalıdır. Krizin sona ermesi, insan kaynakları yönetimi açısından kriz yönetiminin de sona erdiği anlamına gelmemektedir. Kriz yönetiminin son aşaması, gözden geçirmedir. Gözden geçirme aşamasının amacı, krizin nedenlerini ortaya çıkararak gelecekte yaşanacak benzer bir durumun krize dönüşmesini önleyebilmek; böylelikle örgütsel öğrenmeyi sağlamaktır. **KRİZ DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ** Kriz döneminde örgütlerin uygulayacağı stratejiler konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları stratejileri dört grupta toplanabilmektedir. Birinci uygulama olarak çalışanların da görüşü alınarak örgütün zor durumda bulunduğu zaman dilimi için çalışanların maaşları ve sosyal haklarından bazı kesintiler yapılmasıdır. Bu uygulamalar genellikle sendikaların koordinasyonu ile gerçekleştirilerek kısmi süreleri kapsamaktadır. Bu yöntemde etkili olmadığı durumlarda çalışan sayısının azaltılmasına yönelik tedbir alınması gerekmektedir. Bu uygulamanın yapılması sırasında işten çıkarılacak personelin neden çıkarıldığının diğer personellere de anlatılması ve objektif kriterlerinde belirlenmesi örgüte olan güvenin devam etmesi açısından önemlidir. Üçüncü strateji insan kaynakları yönetimi birimi ile ilgili faaliyetler konusunda kısıtlamaların getirilmesidir. Bu kapsamda eğitim programlarının kısıtlanması veya sonlandırılması şeklinde görülmektedir. Dördüncü strateji insan kaynakları yönetimi tarafından çalışanları işletme ile bütünleştirme faaliyetlerine önem verilerek örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır.

STRES YÖNETİMİ Kriz; doğal felaketler, mekanik problemler, insan hataları ve yönetsel kararlardaki yanlışlar ve benzeri nedenler ile örgütlerin sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya kalmasıdır. Stres, sonucu önem taşıyan ve baştan belli olmayan herhangi bir durum ya da olguyla ilişkili bir fırsat, zorlama veya bir istem karşısında bireyin yaşadığı bir durumdur. Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder. Yaşadığımız yüzyılda teknolojik yenilik ve değişimin çok hızlı gerçekleştiği, rekabet koşullarının çok keskin olduğu bir ortam söz konusudur. Örgütler ve insanların maruz kaldığı bu yenilik ve değişim nedeniyle ilişkilerde büyük bir stres yaşanmaktadır. Stres, personel ve örgütler için sorunları, gerilimleri ve krizleri de tetikleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sürekli değişen bir ortamda stresin yönetilmesi hem krizlerin yönetilmesi hem de yeni krizlerin oluşmasını engellemektedir. STRES KAVRAMI VE AŞAMALARI Stres, Siegel (1971)'e göre "acil durumlarda verilen tepki olarak", Selye (1976)'e göre "vücudun kendisine verilen herhangi bir talebe özel olmayan tepkisi", Schermerborn ve arkadaşlarına (2002) göre, "olağanüstü talepler, kısıtlamalar veya fırsatlarla karşılaşan bireylerin yaşadığı bir gerginlik hali", Ertekin (1993)'e göre, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum", Cüceloğlu (1994)'na göre, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir." Gümüştekin ve Gültekin (2015)'e göre, "iş yaşamında birey üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine neden olan bir kavram" olarak tanımlanmıştır. Genel uyum sendromuna göre stres aşamaları alarm, direnme ve tükenme şeklinde gerçekleşmektedir. Alarm aşaması vücudun tehlikeyi algılayıp kendisini sinirsel ve hormonal olarak düzenlemesidir. Uyum aşaması stres kaynağının kabul edilmesi ve vücudun buna uyum sağlaması, direnme aşaması vücudun strese karşı tepki göstermesidir. Direnç gösterilen stres kaynağına karşı bütün gücünü kullanan ve baş edemeyen vücut tükenmiştir. STRESİN BELİRTİLERİ İnsanların günlük faaliyetlerinin tamamı kişinin algıları ve ruh durumuna göre potansiyel bir stres kaynağıdır. Hava durumunun bulutlu olması, yağışlı olması, otobüsün zamanında gelmemesi, hareket etmemesi, trafikte yanından geçen kişinin kornaya basması, arkadan gelen aracın selektör yapması, kırmızı ışıkta beklemek, öğlen yemek menüsünde ıspanak, bamya, musakka gibi pek tercih edilmeyen yemeklerin bulunması, patronun aniden çalışılan alana gelmesi gibi gündelik yaşamımızda birçok olay stres potansiyeline sahiptir. Stres yaratan birçok olay sokakta, evde, iş yerinde, toplantıda, otobüste ya da hiç beklenmeyen bir anda karşımıza çıkmaktadır. Bu stres yaratan olayların kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleşeceğini tahmin etmek mümkün değildir. Stresin fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört farklı belirtisi bulunmaktadır. Baş ve sırt ağrıları, uyku düzeninin bozulması, dış gıcırdatma, çene bölgesinde kasılmalar, yüksek tansiyon, kalp krizi, aşırı terleme, iştahsızlık veya artış, sürekli yorgunluk hissi, kazalarda artış fiziksel belirtiler, yersiz kaygılanma, endişelenme, depresyon, asabiyet, gerginlik, özgüvenin azalması, saldırganlık ve tükenmişlik duygusal belirtiler, işe ve olaylara karşı yoğunlaşmama, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, verimliliğin düşmesi, iş kalitesinde azalma, hatalarda artış, muhakeme yeteneğinde zayıflama zihinsel belirtiler, insanlara karşı güvensizlik duygusunun artması, oluşan hata ve yanlışlar için başkalarını suçlamak, başkalarının açıklarını ve hatalarını bulmaya çalışmak sosyal belirtilerdir. STRESİN NEDEN OLAN FAKTÖRLER Çalışan bireyler için stres kaynaklarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde gruplandırarak mümkündür. Bireysel Stres Kaynakları Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Bireysel stres kaynakları ülke ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çalışan kentin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişimlerin yaşam tarzı ve alışkanlıkları değiştirmesi, sosyal ve kültürel değişimlerin hızlanmasıyla kuşaklar arası farklılıklar nedeniyle oluşmaktadır. Örgütsel Stres Kaynakları Örgütsel stres kaynaklarının birçoğu işin kendisinden kaynaklanmaktadır. İşin hâkimlik mesleğinde olduğu gibi sürekli karar almaya yönelik olması, kömür madeni gibi fiziksel çalışma ortamının kirli olması işin kendisiyle ilişkili stres yaratmaktadır. STRESİN ETKİLERİ İş hayatında yaşanan stresin bir sonucu olarak stresin bireysel ve örgütsel birtakım etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kişinin bireysel olarak ölümüne sebebiyet verecek kadar ciddi veya örgütten ayrılması ve işsiz kalmasına neden olacak birçok etkiyi içermektedir. Stresin Bireysel Etkileri Stres durumunda bireylerin bedensel değişimleri ile beraber zihinsel kavrama yeteneklerinde de değişiklikler görülmektedir. Stres altında bulunan kişilerin olayları kavrama, hâkim

olma ve karar verme konusunda zorlandıkları ve kendilerini yetersiz hissettikleri belirlenmiştir. Stres insanların anlama, denetleme yeteneklerini ve kendilerine olan güvenlerini tehdit etmektedir. Araştırmalar süregelen stresin günümüzde, başlıca ölüm nedenleri arasında yer alan kalp, damar ve dolaşım sistemi hastalıklarının oluşmasında önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Stresin Örgütsel Etkileri Stres faktörlerinin artması ve kişinin kendi iç dünyasının bir yansıması olarak çalışanın performansının azalması, istifalar ile beraber çalışan devir hızının artması, çalışanın işe geç gitmesi veya devamsızlık yaparak gitmemesi, işten ayrılması ve işe yabancılaşması görülen örgütsel etkilerdir. STRES İLE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ Stres tamamen yok edilemesi mümkün olmamak ile beraber azaltılması için bireysel ve örgütsel önlem ve uygulamalar bulunmaktadır. Bireysel Yöntemler Bireysel stres ile başa çıkmak için düzenli olarak beden hareketleri, solunum egzersizleri, gevşeme hareketleri, meditasyon, beslenme açısından stres yapan yiyeceklerden uzak durulması, sosyal ve kültürel etkinliklere katılım, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi faaliyet ve aktivitelerin kişinin stresinin azaltılması ve başa çıkılmasında yararlı olduğu belirtilmiştir. Örgütsel Yöntemler Çalışanların kapasitesinin üzerindeki işler için hayır demeleri gerekmektedir. Çalışanlar ile yönetici arasında etkili ve açık bir iletişim ağı gereklidir. Yöneticilerin işle ilgili konularda çalışanlarının görüşlerini almaları gerekmektedir. Yöneticiler işlerin etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için yetki devrinde bulunmalıdırlar. Rol çatışmasına neden olabilecek yönetici isteklerine karşı yöneticiler uyarılmalıdırlar. Gereksiz ve sıkıcı toplantılardan kaçınılması gerekmektedir. İşlerin önem sırasına göre yapılması, çalışanların iş yeri çalışma saatleri belirlenmeli ve gereksiz mesai yaptırılmamalıdır. KRİZ YÖNETİMİ VE STRES YÖNETİMİ İLİŞKİSİ Stres, insan davranışına neden olan ve insanı harekete geçiren bir faktördür. Dolayısıyla kriz anında ortaya çıkan stres iyi yönetilebilirse yaratıcılığı, yeniliği, değişimi ve başarıyı ortaya çıkarabilir. Buna karşın kriz anında ortaya çıkan stres yönetilemezse, zamanında harekete geçilmez ve gerekli önlemler alınmazsa bireyler ve örgütler için istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Kriz durumları bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçler, stres yaratan süreçlerdir ve hızlı kararlar almayı gerektirir. Hızlı kararlar almak zorunluluğu, var olan durumun aciliyeti ve krizin şiddeti stresin boyutunu belirlemektedir. Özellikle yönetilemeyen, müdahale edilemeyen veya müdahale etmenin gecikmesi veya yetersiz olması durumlarında krizin etkisi daha da artmakta buna bağlı olarak stres düzeyi yükselmekte ve bireyler yanlış kararlarla dönüşü olmayan yollara gidebilmektedirler. Krizlerin ve dolayısıyla ortaya çıkan stresin etkili bir şekilde yönetilebilmesi bilgiye dayalı planların yapılmasına bağlıdır. Planlamanın yapılması, birimlerin koordineli bir şekilde harekete geçmesi ve ortaya çıkan sonucun kontrol edilmesi stresin azaltılmasına ve krizlerin aşılmasına olanak tanıyacaktır.

İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

İtibar kavramı çoğunlukla ün, şan, onur ve iyi bilinirliği anlatmak için İngilizce reputation sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. İtibar, “bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansımaları” ve “belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım hâlinde sunan üründür”. Kurumsal itibar ise “hedef kitleler üzerinde kurum ile ilgili imajların bütünü”, bir diğer deyişle “bir örgütün elle tutulmayan değerlerinin taşıyıcısı; beğenilen ve takdir edilen bir kurum olmanın karşılığı; kurumun yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı”, “bir kişinin, kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerlerdir”(Akt.Geçikli;2016). İtibar bir kişi veya kurum ile ilgili genel olarak algılanan ve aktarılan bilgilerdir. Ayrıcalık, inanılabilirlik, saygınlık ve iyi bilinirlik gibi özellikler atfedilir. Şirkete yönelik izlenimler tüm paydaşlar tarafından algılanan ve üzerinde anlaştıkları düşüncelerden bir dereceye kadar üzerinde anlaştıkları konulara kadar değişiklik arz edebilir. Bir paydaş grubunun inandığına diğeri inanmayabilir. Bir kurumun farklı gruplar nezdinde itibarı da değişebilir. Kurumsal itibarın oluşumu farklı modellerle açıklanmaktadır. Clardy kurumsal itibar oluşumunu dinamik bir süreç olarak ele almıştır. Bu modelde itibarın çalışanların performansından etkilendiği ifade edilmekte ve üç farklı yönü dikkate alınarak açıklanmaktadır. Birincisi, kurum itibarının şekillenmesinde kurum çalışanlarının performansı, ikincisi, paydaşların kurum ile ilgili izlenim ve deneyimlerinin sonucu, üçüncüsü, kurum itibarının değişimlerden etkilenmesi ve bu durumun paydaşlara olumlu veya olumsuz yansımalarıdır. Mahon'un geliştirdiği modele göre, kurumun bir itibarının mevcut olduğu kabul edilerek kurumun ana uygulamaları, iletişim faaliyetleri ve diğer etkinlikleri aracılığıyla olumlu itibar oluşturulabilir. Alessandri'nin modelinde ise, kurum kimliğinin etkileri sonucu itibar ortaya çıkar. Diğer bir model ise Argenti ve Druckenmiller tarafından geliştirilmiştir. Model, kurumların kendi kimliklerini yarattığı markalarla bütünleştirerek itibar oluşturduğunu anlatmaktadır. Tanımların özellikleri şu şekilde gruplandırılabilir: • Kurumun geçmiş performansına dayanır. • Maddi olmayan bir kurum varlığıdır. • Gelecek hedeflerinin algısal bir temsilidir. • Kurumun ismine yönelik duygusal bir değerlendirmedir. • Kurumun ilgili çevrelerinin ve paydaşlarının genel fikirlerinin aktarımıdır. • Tüketici tarafından algılanan kalitedir. • Beğenilen ve takdir edilen bir kurum olmanın karşılığıdır. • Toplumun duyduğu güvendir. Kurumsal itibarın boyutları altı grupta toplanabilir: • Duygusal çekicilik: Bireylerin satın aldıkları ürün veya hizmetlerin markalarına karşı zaman içinde farkında olmadan duygusal bağlılıkları olmaktadır. Bağlılıklar işletmeye karşı olumlu izlenim oluşturmada etkili olmaktadır. • Ürün ve hizmet kalitesi: Kurumların hedef kitleye sundukları ürün ve hizmetlerin kaliteli olması olumlu itibar açısından önemlidir. • Finansal performans: Finansal performans kurum ile ilgili izlenimlerin oluşumunda önemli rol oynar. Finansal açıdan yaşanan olumsuzluklar, hisse senedi değeri, satış sonrası hizmetleri itibarı etkiler. • Vizyon ve liderlik: Kurumun amaçlarına ulaşması için, çalışanların moral ve motivasyonunu oluşturma, etkileme ve yönlendirir. • Çalışma ortamı: Çalışanlar kurumun itibar açısından en önemli iç paydaşlarından biridir. Dış paydaşlar üzerinde kurumu anlatan marka elçileridir. Çalışanların kurumla ilgili deneyimleri önemlidir. • Sosyal sorumluluklar: Değişen iş paradigmaları ile birlikte işletmelerin farkındalık yaratmak zorunluluğu sosyal sorumluluklar ile ilgili duyarlı olma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin ekonomik olduğu kadar sosyal misyonlarını da yerine getirme gereklilikleri doğmaktadır. Sosyal sorumluluklar en önemli itibar kriterlerindedir. KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN UNSURLAR Kurum kültürü, kimlik, imaj ve markanın iç içe geçmesi, etkileşimi ve paydaşlara yansımaları ile itibar ortaya çıkmaktadır. Kültür: Kurum kültürü, biçimsel ve biçimsel olmayan yapıyla etkileşim hâlinde olan, kurumda paylaşılan değerler, davranışlar, tutumlar, inançlar ve alışkanlıkların bir bütünüdür. Kurumun amaçları; misyonu, vizyonu ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan gereksinimlerden ortaya çıkmaktadır. Kimlik: Kurumun misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşmak için kullanmış olduğu logo, amblem, renkler, slogan, pazar konumlandırması, iletişim kurma tarzı ve görsel sunumları ile kendi varlığını istenen imaj temelinde tanıtmaya biçimi ve ifade tarzıdır. Kurumu rakiplerinden ve firmalardan ayıran hedef kitlenin kendini tanıdığı ve diğer işletmelerden ayırt ettiği görsel işaretlerden oluşmaktadır. Kurum kimliği, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn ve görsel kimlikten oluşmaktadır. Kurum felsefesi, kurumun izlediği ilkeler, etik kurallar, değerler, tutum ve normlardan oluşmaktadır. Kurumsal tasarım, kurumun kendini tanıtırken kullandığı amblem, simge, tipografik karakterler vb. sembollerdir.

Kurumsal davranış, kurumların hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri eylemlerdir. Kurumsal iletişim, kurumun hedef kitleleri etkilemek amacıyla yapmış olduğu çalışmaların tamamıdır. Örneğin; fatura ve el ilanı gibi basılı malzemeler, binalardaki semboller, binaların kendileri, taşıtlar, üniformalar, ürün ve ürünün paketlenmesi, kullanılan eşyalar, yazı stili gibi unsurlar kimliği yansıtır. İmaj: Bir kurum ile dolaylı ya da doğrudan etkileşimleri sonucunda bireylerin inançları, fikirleri, hisleri ve izlenimlerinden oluşan psikolojik ve fonksiyonel özelliklerin bir sonucudur. Bir diğer deyişle, kurum ile ilgili algılar ve izlenimler bütünüdür. Marka: Türk Patent ve Marka Kurumuna göre, marka; “bir kuruluş tarafından sunulan mal ve hizmetlerin diğer kuruluştan ayırt edilmesini sağlayan işaretlerdir.” Malları veya hizmetleri ayırt etmek için kullanılan logolar, resimler, çizimler, renkler, kelimeler, rakamlar, işaretler veya bunların kombinasyonudur.

İTİBAR YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Akademisyenler ve uygulayıcılar; Fortune ve Capital dergisinin geliştirdiği kriterler, Financial Times’ın kriterleri, Reputation Institute’un analizleri, kurumsal kişilik ölçeğini kullanarak itibar ölçmektedir. Bu bağlamda, dünyanın önde gelen itibar araştırmaları ve kriterleri şunlardır: Fortune’ın kullandığı itibar kriterleri; • Yönetim kalitesi, • Ürün ve hizmet kalitesi, • Finansal dinginlik ve sağlamlık, • Uzun vadeli yatırım değeri, • Kurumsal kaynakların kullanımı, • Yaratıcılık ve gelişim, • İnsan kaynakları kalitesi ve sürekliliği, • Sosyal sorumluluk (topluma ve çevreye karşı), Capital dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasında kullandığı itibar kriterleri şunlardır: • Müşteri memnuniyeti, • Hizmet ve ürün kalitesi, • Yönetim kalitesi, • Finansal sağlamlık, • Pazarlama ve satış stratejileri, • Yeni ürün geliştirme/yenilikçilik, • Çalışanların nitelikleri, • Bilgi ve teknoloji yatırımları, • Rekabette etik davranma, • Çalışan memnuniyeti, • Toplumsal sorumluluk, • Çalışanların niteliklerini geliştirme, • İletişim ve halkla ilişkiler, • Yönetim ve şirket şeffaflığı, • Bölgeye ve ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkı, • Yatırımcıya değer yaratma, • Uluslararası pazarlama entegrasyonu, • Çalışanına sunduğu sosyal imkânlar ve haklar, • Ücret politikası ve seviyesi. Financial Times’ın itibar ölçümünde kullandığı kriterleri: • Dünyada en çok saygı duyulan şirket, • Kendi sektöründe dünyada en saygın olan şirket, • Hissedarlarına en yüksek değeri sağlayan şirket, • En yaratıcı/yenilikçi ürün ve hizmetleri sunan şirket, • En yüksek sosyal sorumluluk duyarlılığına sahip olan şirket.

OLUMLU İTİBARIN KURUMA FAYDALARI

• Ürün ve hizmetlere fazladan değer katmaktadır. • Müşterilerin ürün ve hizmet alımında algıladıkları riski azalmaktadır. • Aynı ürün ve hizmetlerde tüketicilerin tercih yapmalarına yardımcı olmaktadır. • Çalışanların moral ve motivasyonunun artmasına yardımcı olarak, örgütsel bütünleşmeyi bağlılığı artırmaktadır. • Nitelikli personelin çalışmak için kurumu tercih etmesine yardımcı olmaktadır. • Yeni ürünün piyasada tutunmasına yardımcı olmaktadır. • Rekabet ortamında kurumların ayakta kalması ve sürdürülebilirliği açısından en önemli araçlardan biridir. • Profesyonel hizmet sağlayanlara kolaylıkla ulaşma olanağı sağlamaktadır. • Özellikle kriz dönemlerinde kurumu korur ve ürün- hizmetlere yeni kapılar açar. • Hem ulusal hem de uluslararası eşit şansa sahip olmayı, pazarlarda satışların artmasını sağlamaktadır. • Dağıtım kanalları ile pazarlık gücünü artırmaktadır.

OLUMSUZ İTİBARIN KURUMA ZARARLARI

• Kurumların değeri analistler tarafından anlaşılmamakta ve hisse fiyatları düşebilmektedir. • Medya itibarı sarsılmış olan kurumların üzerine daha fazla gitmektedir. • Tüketiciler ve müşteriler kuruma şüpheyle yaklaşmakta ve fiyat konusunda hassasiyet göstermektedir. • Olumsuz itibar moral ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. • Nitelikli personelin kurumdan ayrılmasına neden olmaktadır.

KRİZ-İTİBAR İLİŞKİSİ VE İTİBAR YÖNETİMİ

Kriz, aniden ortaya çıkan tehdit edici koşullara karşı mücadelede yetersiz kalınması, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hâle getiren, iyi yönetilmediği takdirde itibara zarar veren gerilim durumudur. Kriz yönetimi ise, kriz anındaki olumsuzluklardan daha az etkilenmek, hasar alan itibarın iyileştirilmesi veya krizi fırsata dönüştürmek için alınması gereken tedbirleri ve stratejileri ifade eder. Kriz, kurumun itibar ve imajını tehdit eden, amaç, plan ve politikaları gerçekleşmesini engelleyen ve yönetsel ve örgütsel işleyişi hatta varlığını tehlikeye atan iç ve dış kaynaklı durumlardır. Bu durum halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim çalışmalarına da daha fazla ihtiyaç hissedildiği zamanlardır. Yönetim ekibi tarafından kriz ve itibar yönetimi birlikte ele alınmalıdır.

KURUMSAL İTİBARIN KORUNMASI

Kadıbeşegil (2006), itibarı korumanın yönetimden geçtiğini vurgulayarak, CEO’lar için önemli tavsiyelerde bulunmuştur. Söz Konusu tavsiyeler şunlardır:

1. Kurumun mevcut durum analizinin yapılmalı. Kurumsal itibar yönetimine yönelik olarak kurumun temel politikaları ve süreçlerinin ne olduğunu tespit etmelidir.
2. İtibarı oluşturan kriterler belirlenmeli: İşletmeye rekabetçi güç kazandıracak, kurum kültürü, inançları ve değerleriyle ilişkilendirerek kriterler belirlemelidir.
3. Kurum kültürü ve değerlerinin yazılı hâle getirilmesi: Kriterler kurum kültürü ve değerleri ile birbirini tamamlamalı ve hedef kitleye yansıtılabilmelidir.

4. Toplumun kurumu nasıl algıladığı tespit edilmeli: Müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, çalışanlar ve benzeri paydaşlar üzerinde kurum nasıl bir izlenim bırakmış araştırılmalıdır. Mevcut ve istenilen imaj arasındaki farkları tespit edilmelidir.
5. Kuruma ait bir “itibar yönetim modeli” geliştirilmeli, stratejik bir plan oluşturularak ilke ve esaslar tespit edilmelidir.
6. İtibar yönetimi, CEO ve yönetim ekibinin performans kriterleri içinde yer almalıdır.
7. Stratejik iletişim planı itibar yönetimini kapsamalı, kurum içi ve kurum dışı iletişim çalışmaları plan dâhilinde gerçekleştirilmelidir. Çalışanların kuruma bağlılığı ve motivasyonu sağlanmalıdır.
8. Yılda en az iki kere kriz workshop’ları yapılmalıdır. Özellikle dijital ortamlara dikkat çekilmelidir.
9. Kurumun performansı düzenli aralıklarla ölçülmelidir. Yönetim ekibi üç ya da dört ayda bir itibar ile ilgili konuları gündemine almalıdır. Sosyal paydaşlar üzerinde algı araştırmaları yapılmalı ve tedbirler alınmalıdır.
10. Kurumsal itibar yönetimine yönelik olarak, kriterler uluslararası standartlar dikkate alınarak yapılmalıdır.

İMAJ KAVRAMI Sosyal bilimlerdeki bazı kavramlarda olduğu gibi imaj kavramına araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklenmektedir. Bazı araştırmacılar konuya olumlu yaklaşarak başarının anahtarı olarak değerlendirirken, bazıları da imajı gerçeğin reddi, yapay davranış kalıplarına girme, değiştirme ve saptırma olarak açıklamaktadır. Kurum ile ilgili algı ve izlenimlerin bütünü olarak kullanılan imaj kavramının kökeni sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Lippman, imaj kavramını 1922’ de siyasi ön yargı kavramını açıklamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 de yapmış oldukları araştırma da “ürün ve hizmetlerin sunum alanı” şeklinde tanımlamışlardır. İmaj kavramı ilk kez Sidney Levy tarafında 1955 yılında ortaya atılmıştır. Sidney Levy, imajı “kişi ve grupların belli objeler hakkında inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı” olarak ifade etmiştir. İmge yaratma insanlığın doğuşuyla başlamış olmasına rağmen, günümüzde yerini aracı veya araçlara bırakmıştır. İmaj hayali ve gerçek bütün olaylardan etkilenerek oluşur. Kurum ile ilgili dolaylı ya da doğrudan yaşanmışlıklar imajı etkiler. Kevin Robins, imajı “bir kişi ya da nesnenin zihindeki görüntüsel-resimsel benzeri olarak” tarif etmektedir (Robins, 1999). Tanımlardan hareket edilerek imaj, kurumun dışı yansıyan görüntüsü, iç ve dış hedef kitleler üzerinde kuruma ilişkin algılar ve izlenimler bütünü şeklinde ifade edilebilir. İnsanların zihninde oluşan görüntüler, algılar veya izlenimler kurum ile ilgili yaşadıkları, duydukları gibi dolaylı ve dolaysız deneyimler sonucunda oluşur (Akt. Geçikli, 2012). İMAJIN ÖGELERİ Tolungüç (2000) “imaj” kavramını, her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünü olarak tanımlamakta ve imajın oluşmasını sağlayan etkenleri bilgilendirme düzeyi, sahip olunan yargılar ve sunulan olanak ve hizmetler olmak üzere üç başlıkta incelemektedir. 1. Bilgilendirme Düzeyi Çeşitli iletişim kanalları ve süreçleri aracılığıyla edinilen bilgi ve veriler, bireyin bilgilendirme düzeyini teşkil etmektedir. Birey; çeşitli görsel ya da işitsel yayın organları, sosyal ve kültürel çevre, tavsiyeler, reklam ve tanıtım hizmetleri çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla elde ettiği verileri zihninde bir dizi süzgeçten geçirir ve böylece algı oluşur. Bu da bireyi belli bir tutum ve davranışı gerçekleştirmeye iter. 2. Sahip Olunan Yargılar Yargılar; bireyin, nereden kaynaklandığı net olarak saptanamayan, doğru ya da yanlış, daha önceki bir dönemde oluşturduğu basmakalıp fikirleri olup bunlar bireye gelen bilgilere yön vermektedir. 3. Sunulan Olanak ve Hizmetler Kişinin yaşadığı sosyoekonomik ve kültürel ortam, siyasal yapılar ya da iklim ve coğrafya gibi pek çok unsur, olanak ve hizmet ögesini etkilemektedir. İMAJ OLUŞUMUNDA AŞAMALAR Arzulanan şekilde olumlu bir imajın oluşturulması 2-5 yıl arasındaki bir sürede gerçekleşebilmektedir. Fakat bu süreç, rastgele bir çalışma ile değil belli başlı aşamaların sırayla takip edilerek ilerlenmesi gereken basamakları ve analizleri içermektedir. Bu aşamalarda yapılacak analizler şunlardır (Budak & Budak, 2014; Okay, 2013): 1. Mevcut durum analizi: Bu aşamada gerek kurum içi gerekse kurum dışı kurumu ilgilendiren her türlü faktörün imajı araştırılmaktadır. Yani bölgesel olarak ürünün, faaliyet alanının, müşteri ve çalışanların, rakiplerin sahip oldukları imajlarının araştırılması söz konusudur. 2. Hedeflenen durumun analizi: Her kurumun ulaşmak istediği bir imaj mevcut olup bu imajı oluşturmak için kurum kimliği, yönelimleri ve kurumsal felsefe de göz önünde bulundurularak bir vizyon belirlenmesi, oluşturulacak imajın nasıl olmasının istendiğinin ortaya konulması gerekmektedir. 3. Uygulama ve önlem alma aşaması: Bu aşamada, istenilen imaja uygun olarak kurum kimliğine yönelik çalışmalar başlatılıp uygulanmalıdır. Hedef kitle görüşleri ve uygulama esnasında hangi engellerle karşılaşılacağı, sorunların neler olabileceği saptanmalı ve bu hususlara ilişkin çalışmalar yoğunluk kazanmalıdır. 4. Değerlendirme aşaması: Bir süre geçtikten sonra, imajdaki değişikliğin takibi için analizler ve karşılaştırmalar yapılmalıdır. Böylece, yapılan çalışmaların hedefine ulaşıp ulaşmadığı test edilmelidir. Gerçekleştirilen analizlere göre gerekli olduğu görülen düzenlemeler yapılmalı, gerekirse ilgili çalışmalar yeniden uygulanmalıdır. İMAJ FONKSİYONLARI İmajlar, bir kuruluşun ortaya koyduğu bilgi ve öneri şeklindeki koşulların insanlar tarafından alınması, zihin süzgecinden geçirilip yargılara ulaşılması ve bu konuda harekete geçilmesi için rehber olmaktadır. Bu psikolojik süreç, etki etme ve etkilenme şeklinde ilerlemekte ve bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar şöyle özetlenebilir (Akt. Okay, 2013): Karar fonksiyonu: Kişilerin alacakları kararların imajlardan etkilenmesine ilişkindir. Herhangi bir konu, yer, kurum, kişi, hizmet veya ürünün sahip olduğu imajlarından yola çıkan kişilerin; bu alanları ilgilendiren konular hakkında verecekleri kararlarını etkilemesi imajın karar fonksiyonudur. Bir başka deyişle, kişiler bir hususta karar verecekse o konu ile ilgili imajlardan etkilenmektedirler. Basitleştirme fonksiyonu: Çeşitli ve çok sayıda bilgi arasından eleme yöntemi ile gerekli olanı seçme olarak açıklanabilir. Kişiler, herhangi bir şey

hakkında kendilerine bilgi sunulduğu zaman verilen bu bilgileri daha önce sahip oldukları imajlar ışığında zihinsel süzgeçlerinden geçirerek her bilgiyi değil de kendisini ilgilendiren kısımları dikkate alması imajın basitleştirme fonksiyonudur. Düzen fonksiyonu: Her insanın zihni kendine özgü bir kodlama, içeriklere anlam verme becerisine sahiptir. Söz konusu potansiyel çerçevesinde, kişi kendine göre basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut bulunan içerik anlamlarından birine dâhil ederek bilgileri zihninde düzenlemesi düzen fonksiyonunu oluşturmaktadır. Oryantasyon fonksiyonu: Alınan her bilgi eksiksiz ve gerçeği tam olarak yansıtır durumda değildir. Oryantasyon fonksiyonu, kişiye iletilen bilgilerin tam olmaması veya objektif olarak yeterli olmaması durumunda kişinin psikolojik olarak bilgileri kendi değerlendirmesinden geçirerek kendiyile uyumlu hâle getirmesini sağlamaktadır. Genelleştirme fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonu çerçevesinde bahsedilen bir durum meydana geldiğinde, bireyler sıklıkla bilgi sahibi olmadıkları hususları belleklerindeki bildikleri konular ile ilişkilendirmek ya da örneklendirmek suretiyle genel düşüncelere ulaşmaya çalışmaktadır. KURUM İMAJININ BOYUTLARI VE BELİRLEYİCİLERİ Kurumsal imaj pek çok boyutu olan bir kavram olmakla beraber altı temel boyutu ön plana çıkmaktadır (Spector, 1986): • Dinamiktir: Kurumsal imaj dinamiktir ve zaman içerisinde değişebilir ve bu değişim süreklidir. • İş birliği gerektirir: Bu boyut kişisel karakteristiklerle ilgilidir. Samimi kabul edilebilir, sürdürülebilir, öz saygı ve memnun etme konusunda istekli olmayı kapsar. • İş yönetimi: Kurumsal imaja ilgili bir diğer boyut ise özellikleridir. Akıllıca, ikna edici ve iyi organize olma gibi özellikleri kapsar. • Karakter: Etik, itibarlı ve saygın karakterlerde olmayı kapsar. • Başarı: Mali durum ve özgüvenle ilgili özellikleri kapsar. • Çekingenlik: Ketum ve tedbirli kurumların çekingenlik düzeyi yüksektir. Keller ise, kurum imajını belirleyicilerle ifade ederek on ana grupta açıklamıştır (Keller, 1998). Bunlar; • Kurumun kendisi: Ünü, yenilikçi olup olmaması, finansal gücü, sektördeki pozisyonu, yönetim kalitesi vb. • Kurumun sosyal çevresi: Bulunduğu toplum, ülke, yaşam kalitesi vs. • Kurumun çalışanları: Saygınlık, maaş, terfi durumu vb. • Kurumun yardımcıları: Hayır işleri, okulları, sanat örgütleri, spor kulüpleri vb. • Kurumun satış gücü: Büyüklüğü, kapsama alanı, güvenilirliği, sorumlulukları, nezaketi vb. • Kurumun ürünleri: Kalite, performans, sunum biçimi vb. • Kurumun fiyatı: Liste fiyatı, ödeme kolaylıkları, indirimleri vb. • Kurumun satış sonrası hizmetleri: Yedek parça, montaj, bakım-onarım, danışmanlık vb. • Kurumun dağıtım kanalları: Araç sayısı, yeterlik ve uzmanlıkları, coğrafi dağılımı vb. • Kurumun iletişimi: Reklam, PR, satış promosyonu, doğrudan pazarlama vb. KURUM İMAJINI ETKİLEYEN UNSURLAR Olumlu veya olumsuz olarak kurumsal imajı etkileyen ve kriz dönemlerinde hasar görmüş imajların iyileştirilmesinde önemli rol oynayan unsurlar aşağıda yer almaktadır. Satış sonrası hizmet: Müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmetten memnun olması üretilen mal ve hizmetin kalitesine, garanti koşullarına ve üründen en verimli bir şekilde faydalanmasına bağlıdır. Bu sebeple, kurumlar; satış sonrası meydana gelebilecek aksaklıkların çözümlenmesinde müşteriye her hususta yardımcı olmalıdır. Bugünün dünyasında, tanınırlığın sağlanmasında ürün ve hizmet satışının yapılmasının ötesinde satış sonrası hizmetler öne çıkmıştır. Bu durumun kurumsal imajı da etkilediği kuşkusuzdur. Reklamlar: Ürün ve hizmet satışına katkısının yanında, kurumsal reklamlarla kurum imajına da katkı sağlanabilecektir. Dolayısıyla, imaj oluşumunda reklamlardan yararlanılabilir. Endüstriyel ilişkiler: Çalışanlar, dağıtımçıları mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler kurumsal imajı doğrudan etkileyen faktörler olarak değerlendirilmeli ve endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır. Ambalaj: Ürünün ambalajında yenilikçi bir yol izlenerek eski geleneksel yapıda değil yeni teknolojinin kullanıldığı mesajı verilmelidir. Borsanın etkisi: Para piyasasındaki yazarlar ve ilgili yatırım uzmanlarının kuruluşu tanınması, kuruluş hakkındaki görüşlerinin olumlu olması önem taşımaktadır. Fiziksel görünüm: Kuruluşun genel görüntüsü ve yarattığı izlenimleri ifade etmektedir. Kurumsal kimliğin kurum imajı oluşumunda etkili olduğu görülmektedir. İlk izlenimler önemlidir. Kuruluşun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri: Tüketicinin herhangi bir sebepten bilgi alma hakkını kullanmak üzere çeşitli iletişim araçları ile kuruma ulaşması durumunda, karşılaştığı muamele ve yanıtlar imajı etkileyen unsurlardandır (Peltekoğlu, 1998). Sponsorluk: Kurumlar yenilikçi, finansal açıdan güçlü, sektörde öncü ve sosyal sorumluluklarının bilincinde olduklarını göstermek ve bu doğrultuda güçlü imajlar yaratmak için sponsorluk faaliyetlerini kullanmaktadırlar. Halkla ilişkiler: Kurum halkla ilişkiler bağlamında yapacağı tanıtım çalışmalarıyla olumlu imaj oluşumuna katkı sağlayacaktır. Halkla ilişkilerin kurum kimliğini şekillendirdiği düşünüldüğünde imaj oluşumunda ne kadar etkili olduğu da ortaya çıkmaktadır. Sosyal sorumluluklar: Toplumun yararına çalışmalar yürüten, sağlık, çevre, kültür, sanat ve eğitim gibi konulara duyarlılık gösteren kurumlar olumlu imaj algısı oluşturabilirler. Kalite faktörü: Olumlu imaj oluşturmak isteyen kuruluşlar mutlaka ürün ve hizmette kaliteye odaklanmalıdır. Sosyal medya: Sosyal medya, iletişimin teknoloji, görseller ve ses dosyaları ile sağlandığı, hikâyelerin ve tecrübelerin paylaşıldığı, zaman ve mekân sınırlaması olmadan paylaşımın yapıldığı bir iletişim ortamıdır. İMAJ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ İmaj ölçüm yöntemleri olarak tanımlayıcı ve keşifsel yöntemler kullanılmaktadır. Tanımlayıcı yöntemler arasında davranış ölçekleri ve Q yöntemi bulunmaktadır. Keşifsel yöntemlerde ise; resim yorumlama yöntemi, merdiven yöntemi, Kelly Fihrist Matrisi ve doğal gruplama yönteminin yer aldığı görülmektedir. (Riel-Stroeker vd., 1998). Tanımlayıcı Yöntemler Davranış Ölçekleri İmaj kavramını davranış yansımaları

olarak açıklayan yazarlar; ölçümlemenin, paydaşların belirli davranışlarının saptanması ve paydaşların bu davranışlara verdikleri önemin bir ölçek yardımı ile derecelendirilmesi ile yapılacağını ifade etmektedir. Likert veya semantik farklılık ölçeklerinden yararlanıldığı gibi; yüz yüze soru formu, telefonla görüşme, e-postadan da faydalanılabilmektedir. Q Yöntemi Q yönteminde kurum tanıtımında yararlanılan ifadeler ve araştırmaya evren teşkil eden grubun kurumla ilgili söylemleri kartlara yazılmakta; katılımcılara kurum imajına ilişkin kartlarda yer alan cümlelerin geçerli olup olmadığı sorulmakta ve geçerlilik durumu ve derecesinin çoklu derecelendirme ölçeğinde değerlendirilmesi istenmektedir. Katılımcılar önceliklerinin yanı sıra sıralamayı da belirtmektedir. Keşifsel Yöntemler Keşifsel yöntemler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir: • Resim yorumlama yöntemi • Merdiven yöntemi • Kelly fihrist matrisi analizi • Doğal gruplama yöntemi Resim Yorumlama Yöntemi Resim yorumlama yönteminde, katılımcılara kurumla ilgili resimler gösterilmekte ve onlardan kendilerine gösterilen resimleri herhangi bir ifade kullanmaksızın sadece bir kurum ile özdeşleştirmeleri istenmektedir. Merdiven Yöntemi Marka, ürün ve kurum imajını belirlemek için kullanılan yöntemlerden biri de merdiven yöntemidir. Bu yöntemde, katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmakta ve araştırılan marka, ürün veya kurum ile ilgili akıllarına gelen ilk özellikleri sıralamaları istenmektedir. Kelly Fihrist Matrisi (Kelly Repertory Grid-KRG) Kelly fihrist matrisinde, indeks kartları üzerine üç farklı isim (şirket ismi, marka veya kurum ismi olarak) yazılmakta ve kartlar katılımcılara verilmektedir. Bu aşamada, katılımcılardan bunlardan hangi ikisinin birbirine en benzer olduğu ve diğer ikisi ile uyuşmayan hangisi olduğu sorulmaktadır. Doğal Gruplama Yöntemi Doğal gruplama yönteminde, katılımcılara (80'i aşmamak kaydıyla) çok sayıda şirket ismi verilerek katılımcılardan bu şirketleri iki alt kümeye ayırmaları ve neden bu şekilde tasnif ettiklerini açıklamaları talep edilmektedir. Katılımcılardan talep edilen bir diğer husus, bu alt kümeleri kendi ifadeleri ile tarif etmeleridir. Bu işlem, daha fazla alt bölümler oluşturmanın mümkün olmadığı aşamaya kadar yinelenmektedir. İMAJ-KRİZ İLİŞKİSİ Kurumun bir krizle karşılaşması durumunda, bu krizin iyi yönetilmesi, imajın korunması ve hatta olumlu yönde etkilenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kriz çevresel veya kurumsal, kontrol edilemeyen (ürünün sabote edilmesi, örgütün yağmalanması, ekonomik sistemin bozulması, siyasi yaşamın aksaması, terörizm, doğal afetler), kontrol edilebilen (ürün kusurları, tüketici kazaları, zayıf ticari kazançlar, şirket evlilikleri, birleşmeler, iş kazaları, örgütün çökmesi) gibi faktörlerden hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın kurumu çeşitli şekillerde etkilemektedir. Söz konusu etkiler şu şekilde gruplandırılabilir: • Kurumun varlığını ve hedeflerini tehdit etmesi • Kurumun imajını olumsuz etkilemesi • Önleme mekanizmalarının yetersiz kalması • Korku ve panik yaratması • Bütün sistemleri etkilemesi • İnsan kaynakları ve finansal yapısını etkilemesi • Kontrol gücünün yaşanması gibi