

## OTEL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ DAVRANIŞSAL STRATEJİ DENEYİMLERİ

**Doç. Dr. Muammer MESCİ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., (muammernessci@duzce.edu.tr)

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., (suleyman.agras@duzce.edu.tr)

**Elif ASLANTÜRK**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (elif87aslanturk@hotmail.com)

### ÖZET

*İşletmeler performanslarını ve amaçlarını tehdit eden çeşitli krizlerin yol açacağı olumsuz unsurlara engel olmak veya etkilerini azaltabilmek amacıyla belirli stratejiler oluşturmaktadırlar. Kriz dönemlerinde strateji oluşturma, yöneticilerin bireysel özellikleri ve davranışları ile yakından ilişkilidir. Bu noktada davranışsal stratejiler devreye girmektedir. Davranışsal strateji, işletmelerin sürdürülebilirlik ve kâra yönelik kararlarını şekillendiren süreç ve yöntemleri içermektedir. Bu araştırmanın amacı, otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerini incelemektir. Otel yöneticilerinin deneyimleri davranışsal stratejinin dört boyutuna dayalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerinin otel yöneticilerinin buldukları pozisyona göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışları, momentum(denge), geribildirim, çıkarımsal ve beklentisel stratejiler çerçevesinde betimlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Davranışsal Strateji, Kriz Yönetimi, Otel Yöneticileri.

## BEHAVIOURAL STRATEGY EXPERIENCES OF HOTEL MANAGERS IN THE CRISIS TERMS

### ABSTRACT

*Organizations form particular strategies in order to prevent or decrease the negative effect of various crisis that threaten their performance or goals. Forming strategy in times of crisis is closely related to individual properties and behaviors of managers. At this point, behavioral strategies come into play. Behavioral strategy includes the processes and methods that are shaping the decisions of organizations regarding sustainability and profit. The goal of this study is to scoping the behavioral strategy experiences of hotel managers at the crisis terms. These experiences of hotel managers have been scoped on the basis of four dimensions of behavioral strategy as the result of the study, it has been revealed that the behavioral strategy experiences of hotel managers differ depending on their positions. In the terms of crisis, behaviors and attitudes of hotel managers have been characterized as momentum, feedback, inferential and anticipatory strategies.*

**Keywords:** Behavioral Strategy, Crisis Management, Hotel Managers.

## 1. Giriş

Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan ani durumlar, gelişmeler ya da değişimler teknoloji sayesinde birçok alana etki edebilmektedir. Geçmiş yıllarda dünya ülkelerinde ve Türkiye’de yaşanan krizler tüm ekonomik sektörleri etkilediği gibi bu krizlerin etkileri turizm sektörüne de farklı şekillerde yansımıştır. Hâlihazırda Türkiye ve Rusya arasındaki siyasi krizden etkilenen sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Krizlerden negatif yönlü etkilendiği ve günümüzde de siyasi, sosyal/ekonomik olaylar, terör, doğal felaketler ve diğer unsurlardan kaynaklı makro ya da mikro krizlerin yaşanmakta olduğu bilinmektedir. Ayrıca turizm sektörünün dinamik yapısı değişim ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda oluşu birçok olumlu ve olumsuz durumu beraberinde getirmektedir.

Talebin esnek oluşu, turizm sektörünü krizlerin olumsuz yansımalarının en fazla hissedildiği sektörlerden biri haline getirmektedir. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedir (Koroğlu, 2004:9). Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetimi ilgili olarak turizm sektörüne yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, konuya ilişkin çalışmaların çoğunlukla turizm dışı disiplinlerde ortaya konulduğu ve kriz yönetimi yaklaşımlarından ibaret olduğu görülmektedir (Öztürk & Türkmen, 2006:76). Otel işletmelerinde kriz yönetimi konusuna farklı bir bakış açısı kazandırmak amacıyla bu çalışmada kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin davranışsal strateji deneyimleri incelenmiştir.

Davranışsal strateji işletme stratejisini sosyal psikolojiye dayandıran son yıllarda strateji üzerine çalışan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olup stratejik yönetime ilişkin teori ve uygulamaları bilişsel ve sosyal psikolojiyle birleştirmektedir. Davranışsal strateji, örgütlerdeki stratejik yönetim karşısında insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlamaktadır (Powell vd., 2011:1371). Bu çalışmada otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimleri, konuya ilişkin literatür incelemesi ve bir nitel araştırma aracılığı ile ele alınmıştır. Yapılan nitel araştırma kapsamında görüşme tekniği kullanılarak otel yöneticilerinin krizler karşısındaki davranışları, otel yöneticilerinin kendi bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının otel yöneticilerine, kriz yönetimi konusunda hangi davranışsal strateji alternatiflerine başvurabileceklerini göstermesi bakımından yararlı olması beklenmektedir.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramları

Kelime anlamına bakıldığında Fransızca kökenli olan kriz kavramı “bunalım” ve “buhran” anlamlarına gelmektedir. Daha açık bir ifadeyle ise; “aniden ortaya çıkan tehlikeli ve kötü gidişat yönündeki gelişmeler”, “karışık olaylar veya durumlar bütünü”, “içinden çıkılması zor ve sonucu tehlikeli olabilecek durumlar” gibi anlamları içermektedir (Topuz, 2009:3). Günümüzde sıkça karşılaşılan kriz sözcüğü politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılan bir terim olmuştur. Çince de kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamını içermektedir. Bu ifade ile krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklenmektedir. Bu tanımlamalar neticesinde krizin, doğası gereği aynı anda olumlu ve olumsuz özellikleri taşıdığı söylenebilir (Akıncı, 2010:40).

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında herhangi bir anı kapsayan, buhran dönemi, ağır ağır ya da aniden oluşabilen dar ya da geniş bir alanı kapsayan belirsizlik ve zarar görme olasılığı (Demirtaş, 2000:359), istenmeyen ve olağan dışı gerçekleşen koşulların olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engellemesi olarak ifade edilmektedir (Soysal vd., 2009:432). İşletmeler açısından bakıldığında kriz; işletmelerin performanslarını düşüren, beklenmeyen, önceden tahmin edilmesi güç olan, acilen cevap verilmesi gereken, örgütün değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden, önleme çabalarını ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, ani risk ve gerilim durumunu ifade etmektedir (Aymanıkuy, 2001:105; Asunakutlu vd., 2003:143).

Kriz kavramının tanımlanmasıyla birlikte “İşletmelerin karşılaştığı her olumsuz durum bir kriz midir?” sorusu gündeme gelmektedir. Örgütlerde sıkıntı oluşturan her tür durumu bir kriz olarak tanımlamanın ve değerlendirmenin doğru bir yaklaşım olmadığı savunulmaktadır. Bir olay veya durumun örgütler açısından kriz olarak değerlendirilebilmesinde krizin şu özellikleri dikkate alınmaktadır (Topuz, 2009):

- Ortaya çıkan olay veya durumların zincirleme bir reaksiyon olarak birbirine etki ederek kriz etkisinin artabilmesi,
- Örgütün üst yönetimini gerilim içine itebilmesi, olayların belirsizliği ve bu belirsizlik karşısında bir şeyler yapma ihtiyacının olabilmesi,
- Krizlerin, organizasyonların çevresel değişimleri algılama yeteneklerini bozabilmesi ve uygunsuz davranışlar sergilemeye yönetebilmesi,
- Krizin üstesinden gelinmesi için yeterli bilginin ve zamanın bulunamaması,

Bu özellikleri ile birlikte günümüz iş yaşamında işletmeler, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere farklı nitelik ve etkiye sahip krizlerle mücadele etmek durumundadırlar. Örgütsel kriz ve yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda kriz kaynaklarının çeşitliliği ortaya konulmuştur. Özdevecioğlu (2002), örgütsel krizlerin mikro düzeyde işletmelerdeki insan hatalarından, teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan üretim sistemlerinden, organizasyon bozukluklarından, işletme kültürü gibi içsel faktörlerden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte makro düzeyde bir ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunların işletmeler üzerinde kriz etkisi yapabildiği ifade edilmiştir. İşletme dışı kriz faktörleri içinde; genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar (Kaya, 2009), sel, deprem, yangın gibi doğal felaketler (Örnek & Aydın, 2006), teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve bu gelişmelerin zamanında takip edilememesi (Ataman, 2001), sosyo-kültürel faktörler (Çetin, 2001), hukuki ve politik düzenlemeler (Aksoy, 2004), terörizm veya savaşlar gibi uluslararası çevre koşulları (Örnek & Aydın, 2006) ve rekabetle ilgili faktörler (Atagün, 2010) yer almaktadır. Öte yandan örgütsel krizlerin içsel faktörleri olarak da örgütsel sorunlar ve yetersiz yönetim (Koroğlu, 2004), örgütsel yapının işleyişindeki sorunlar (Patan, 2009), örgütün içinde bulunduğu hayat evresinin özelliği (Avgan, 2010) amaç ve hedeflere uygun olmayan finansal yapı (Akıncı, 2010) gösterilmektedir. Örgüt içi ve örgüt dışı kriz faktörleri birbiri ile etkileşimde bulunarak örgütlerin hayati krizlerle karşılaşmasına ve krizin etkilerinin derinleşmesine yol açabilmektedir.

Örgütsel krizlere yol açan faktörlerin işletmeler üzerindeki etkileri belirli faktörlere göre değişebilmektedir. Bu noktada Topuz (2009:11) işletme ile çevre arasındaki bağımlılığın

derecesi, kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması ve işletmenin değişiklere karşı hassasiyetinin ilgili kriz koşulları karşısında işletmeler için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte örgütsel krizler, iç ve dış kaynaklarına bakılmaksızın yönetilmesi gereken, işletmeleri var olma/yok olma durumu ile karşı karşıya bırakan bir olgu ve süreçtir. Bu noktada işletmelerin krizleri yönetebilmek için yaptıkları eylemler, kriz yönetimi başlığı altında pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin Mitroff ve arkadaşları (1987), kriz yönetimini, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olarak görmüş ve krizlerden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da kapsayan faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Bir diğer bakış açısında kriz yönetimi, krizlerin neden olacağı zararları minimum düzeye indirgeyebilmek amacıyla oluşturulan, krizin en az kayıpla atlatılması için gerekli olan her türlü önlemin alındığı ve uygulandığı (Tanrısevdi & Hançer, 2003:120), işletmelerin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi için yürüttüğü sistematik bir süreç (Pearson & Clair, 1998:63) olarak ifade edilmiştir. Bu sürecin içinde ise kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmaları (Haşit, 2013:35) gibi eylemler yer almaktadır.

Örgütsel krizleri yönetmedeki temel amaç, krizi, henüz ortaya çıkmadan, başlangıç aşamasında sinyalleri alınırken onu önlemek; oluştuğu takdirde ise krize neden olan olay veya olayları sınırlandırmak ve önlemek; her iki durum mümkün olmadığı takdirde ise krizi menfaatlerine uygun şekilde yöneterek, krizi minimum zararla sonuçlandırmaktır (Filiz, 2006). Kriz yönetiminin örgütsel açıdan taşıdığı diğer amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir (Ulutaş, 2010:20-21):

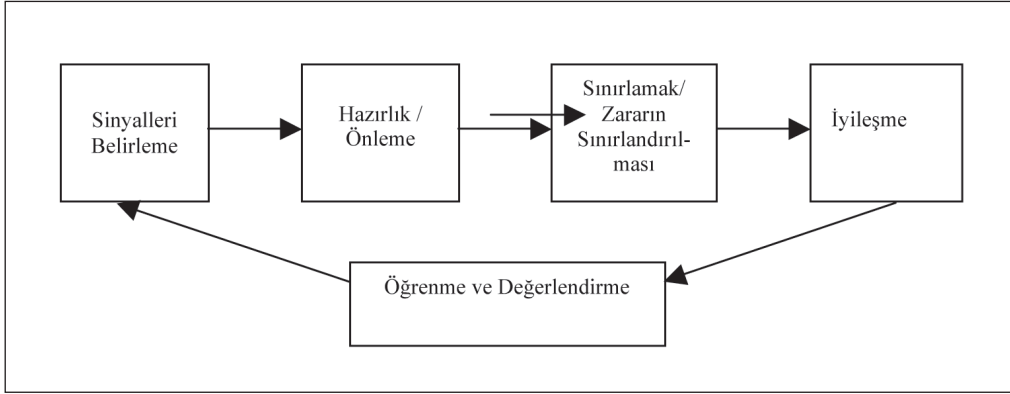
- Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
- Yöneticilere kriz koşullarını tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,
- Krizden kaçma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- Mümkün olduğunca, kriz yönetimi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamaktır.

Irvine (1987), örgütsel kriz yönetiminin uygulamalarının amacını, örgüt içerisindeki tüm kademelerde özgüvenin sağlanması, örgüt ikliminin bozulması ve çözülmesi gibi durumların önüne geçerek krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesini engellemek olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel kriz yönetimi bu gibi amaçlar taşıması ile birlikte elbette ki kolay olmayan bir süreç olarak görülmektedir. Şekil 1’de örgütsel krizin yönetim süreci gösterilmiştir.

Kriz yönetimi kendine has özellikleri nedeniyle, normal şartlar altında uygulanan yönetim anlayışından farklılık göstermektedir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere kriz yönetimi; örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını gerektiren, işletmenin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgili, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir (Yılmaz, 2010:43-45).

Örgütsel kriz yönetim sürecinde işletmeler, proaktif (aktif) ve reaktif (tepkici) bir yaklaşım içinde bulunabilmektedirler. Proaktif kriz yönetimi saldırgan bir karaktere sahip

### Şekil 1: Kriz Yönetim Süreci Aşamaları



**Kaynak:** Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 19.

işletmelerin öngörücü ve koruyucu olmak üzere iki şekilde uyguladıkları kriz yönetim tarzını ifade etmektedir (Ataman, 2001). Diğer taraftan tepkisel kriz yönetimi ise daha çok savunmacı karaktere sahip işletmelerin belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin minimum seviyeye çekilmesine yönelik bir süreci ifade etmektedir (Filiz, 2006; Atagün, 2010). İşletmelerin kriz yönetim sürecindeki yaklaşımları işletme yöneticilerinin kişilikleri, yönetim tarzları ve krizleri algılama düzeyleri ile ilişkilidir. İşletmelerin proaktif veya reaktif davranışları yöneticilerin karar vermede izledikleri yöntemler ve davranışsal stratejileri ile açıklanabilir.

## 2.2. Kriz Yönetiminde Davranışsal Stratejiler

Davranışsal strateji, örgütlerdeki stratejik yönetim karşısında insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlamaktadır (Powell vd., 2011:1371). Davranışsal strateji, örgütlerdeki stratejik konularda, insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlayan, deneysel araştırma ve gerçek dünyaya ilişkin uygulamaları zenginleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Powell ve arkadaşlarına (2011) göre davranışsal strateji, yönetim algısı, fikir üretme, bilişsel şema, dil, anlam ve yasal çevreler çerçevesinde özel düşünceler, paylaşılan ideolojiler ve bilişsel yapıları konu almaktadır. Smith & Round (1998) ise davranışsal stratejiyi; bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, dolayısıyla da uzun dönem de kârını arttırmak için sergilediği tutumlar olarak ifade etmişlerdir.

Powell ve arkadaşları (2011), davranışsal stratejilerin üç farklı yaklaşımla ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımlar “indirgeyici yaklaşım”, “çoğulcu yaklaşım” ve “kavramsalcı yaklaşımlardır. Tablo 1’de bu yaklaşımların temel süreçleri, işletmeler hakkındaki varsayımları ve stratejik yönetime katkıları özetlenmiştir.

**Tablo 1: Davranışsal Stratejiler ile İlgili Yaklaşımlar**

	<b>İndirgeyici Yaklaşım</b>	<b>Çoğulcu Yaklaşım</b>	<b>Kavramsalcı Yaklaşım</b>
<b>Temel Süreçler</b>	Bireysel ve grup içi karar alma	Gruplar arası görüşme, problem çözme, politika, çatışmalara çözüm getirme, örgütsel öğrenme, kaynak paylaşımı	Sezgileri kullanma, algı, irade, eylem oluşturma
<b>İşletmeler Hakkındaki Varsayımlar</b>	Şirkete ilişkin kararlar genel müdür, girişimciler ve genel yönetim kurulu tarafından alınır. Kararlar bilişsel önyargılara bağlıdır.	İşletmelerin amaçları birbirleri ile çatışan grupların amaçlarından oluşmaktadır. İşletmeler strateji problemlerini, çatışmalara çözüm getirerek ve gruplar arası görüşme yöntemiyle çözerler.	İşletmeler ideolojik bir yapıya sahiptir. Karar ve eylem birbirinden ayrılmıştır. Eylemler belirgindir ve dış etkilere maruz kalabilmektedir.
<b>Stratejik Yönetime Katkıları</b>	Stratejik kararlara ilişkin bilişsel önyargılar-rekabete ilişkin karanlıkta kalan noktalar, rekabetin ihmal edilmesi, kibir, sorumlulukların artması, tutarsızlık	İşletmelerin davranış teorileri, grup tanımlama, istekler, öğrenmedeki uyumsuzluk, örgütsel problemler	Davranışlarda gerçekçilik, bilişsel şema, bilişsel haritalar, bilişsel rekabet, mantıksal hâkimiyet, sezgi yeteneği, yanlıgı, eleştirel teori, irade, farkındalık

**Kaynak:** Powell, T., Lovallo, D. & Fox, C. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1372-1373.

Davranışsal stratejilerle ilgili olarak Greve (2013), çalışmasında davranışsal stratejileri dört grupta değerlendirmiştir. Yazara göre davranışsal stratejiler, denge (momentum), geri bildirim, çıkarımsal ve beklentisel stratejilerdir. Bu stratejilerde örgütlerin, kurumun stratejik kararlarına yönelik belirgin davranışları vardır. Bu davranışlar, sonuçlar göz önünde bulundurulmadan karara tekrar başvurulmasını, mevcut eylemlerin başarılı çıktılar oluşturmaları halinde sürdürülmesini ve alanının genişletilmesini içermektedir. Bununla birlikte alınan kararların sonucunda başarısız çıktılar alınması halinde mevcut eylemlere ilişkin yeni alternatifler üretilmesini, diğer örgütlere ilişkin olayların hesaplı veya bilinçli olmaksızın yorumlanmasını ifade etmektedir.

Lovallo & Sibony (2010), davranışsal stratejiyi, “psikoloji alanını bünyesine alan bir tür stratejik karar alma yolu” olarak tanımlamışlardır. Greve’e göre (2013:103) davranışsal stratejiler yönetim alanına ilişkin araştırmaların temeline katkıda bulunmaktadır. Örgütsel faaliyetlerde karar alma aşamasında gerçekçilik önem taşımaktadır. Davranışsal stratejiler

örgütsel öğrenme ve uyum sağlama unsurları açısından bir takım sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Ayrıca bu stratejiler, karar alma sürecine katkı sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada davranışsal stratejiler olarak bu dört strateji temel alındığından bu stratejilerin açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Momentum “dürtü” veya “itici kuvvet” olarak tanımlanmaktadır. Momentum kavramının kökeni fizik biliminden gelmektedir. Momentum kavramı “davranışlardaki ısrar” olarak da kullanılmaktadır. Güvercinler üzerinde yapılan bir çalışmada, güvercinler belirli bir ödül karşılığında, bazı tuşlara basmaları için eğitilmişlerdir. Daha sonra tuşların işlevleri değiştirilmiş ve bu defa ödül olmaksızın aynı tuşlara basmaya devam etmişlerdir (Van Aken & Opdenakker, 2005:3-4). *Momentum stratejileri* bu anlamda örgütün, sonuçları gözetmeksizin tekrar tekrar başvurduğu davranışlardır. Momentum stratejileri olayların, sonuçlarını düşünmeksizin tekrar ettirilmesi fikrinden ileri gelmektedir. Bu durum tekrarın hızlı olmasında veya davranışların tüm sonuçlarının farkına varılmasının uzun sürmesi halinde gerçekleşir (şirket birleştirmelerinde olduğu gibi). Momentumun temelinde birbirinden farklı olan eylemlerin (pazar genişlemesi karşısında şirket birleşmesi) vasıtasıyla görülmesi durumunda da yapılabilir. Momentum stratejileri işletmelerin önceki kararlarına bağlılık duymalarını ve bu durumu haklı çıkarma isteğini ifade etmektedir. Momentum stratejisi, karmaşık stratejik eylemlerin maliyeti yüksek olduğunda ortaya çıkmaktadırlar. Organizasyonlar ya mevcut stratejilerini sürdürecektir ya da yüksek maliyetlere maruz kalacaktır. Yeni endüstriler içerisinde yer alan işletmeler momentum stratejilerini benimsemeye eğilimlidir. Bunun nedeni, kısa geçmişleri ve az olan bilgileri ile alabilecekleri performansı karşılaştırabilmeleri için çok az veri sağlayacak bir çevrede çalışmalarınıdır (Greve, 2013:105-107).

Davranışsal stratejilerin ikincisi *geribildirim stratejisidir*. Geri bildirim temel alan davranış modelleri, davranışların tamamıyla bireyin iç bilgisiyle şekillenmek yerine, devam eden bir olayın davranışsal çıktılarını ortaya koyar. Böylelikle iç ve dış etkenler davranışları şekillendirir. Bu davranışların arkasındaki itici kuvvet, değerleri temel alan kararlardan değil, ileriki davranışlara yönelik düzenlemelerin bir sonucu olarak kişinin davranışlarını ve davranışlarının etkilerini izleyebilmesi olarak adlandırılabilir (Darnton, 2008:29). Geribildirim stratejisi, mevcut eylemlerin başarılı çıktılar oluşturması halinde sürdürülmesini ve alanının genişletilmesini, başarısız çıktılar alınması halinde ise mevcut eylemlere ilişkin yeni alternatifler üretilmesini esas alır. Geri bildirim stratejileri, geçmişe dönük bir bakış açısına sahiptir, ancak planlanan eylemleri destekleyecek yeterli bilgi bulunduğu takdirde çıkarımsal veya beklentisel stratejilerle yer değiştirebilir (Greve, 2013:107).

Üçüncü davranışsal strateji modeli de *beklentisel stratejidir*. Beklentisel sistem, örgütün kendine veya çevresine ilişkin tahminlerini içerir. Örgüt içi tüm kararlar beklentilere ilişkin sonuçlar doğrultusunda alınır. Beklentisel stratejiler geleceğe yönelik tüm gerekli girdileri (fiyat, sermayeye ilişkin değişimler, iş gücü, malzemeler ve genel maliyetler) içeren bir sistemi beslemektedir. Buna dayalı olarak, örgütün üst düzey yöneticilerinin düşünceleri, işletmeyi gelecekte pazardaki değerini artıracak bir yöne yönlendirir. Verilerin işlenmesinden sonra, tahmin etme modeli vasıtasıyla geleceğe yönelik belirli sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar geleceğe yönelik stratejik kararlar alınırken yönetim tarafından göz önünde bulundurulur. Beklentisel modelin amacı öncelikle üretkenlik ve kârlılık vasıtasıyla stratejik yönetim ve kontrolü destekleyen bir model oluşturmaktır. Bu model amaçlanan stratejiler ile gerçekleşen stratejiler arasındaki açığı kapatmaya yöneliktir (Theriou & Tsirigotis, 2001:128-129). Bununla

birlikte beklentisel stratejiler, diğerlerinin eylemlerini tahmin etmeyi ve bu tahminlere en iyi düzeyde cevap verecek etkinlikleri seçmeyi içermektedir. Bu strateji, farklı alternatiflerden elde edilecek gerçekçi seçimleri içerir. Beklentisel stratejiler örgütler arası ağlar içinde işe yarar pozisyonları almak, belirsiz teknolojilere yatırım yapmak, analitik karar almak gibi fırsatların takip edilmesini temel almaktadır (Greve, 2013:109).

Dördüncü davranışsal strateji modeli olan *çıkarsal stratejiler* de, geri bildirim stratejileri gibi bilgiye duyarlıdır. Ancak burada bilgi, örgütün kendi davranışlarına ilişkin başarı veya başarısızlıkların doğrudan bir işareti değildir. Çıkarsal stratejilerde diğer işletmelere ilişkin olayların yorumlanması esastır. Çıkarsal stratejilerde yöneticiler, çevresel uyarıcılara duyarlıdır ve değişiklikler konusunda oldukça serbest bir yapıya sahiptirler. Çıkarsal stratejiler, çeşitli öngörüler ve onlara karşılık gelen örgütsel tepkiler arasındaki ilişkinin karmaşıklığını içinde bulundurmaktadır. Diğer örgütlerin taklit edilmesi yaygın bir olaydır. Belirsizlikle karşı karşıya gelen örgütlerin en iyi uygulaması diğerlerini taklit ederek uygun performans ve düşük maliyetle etkin çözümler bulmaktır. Taklidin arkasındaki tahminler diğer örgütlerin seçimlerinde göz önünde bulundurdıkları alternatiflerin kalitesiyle ilgili bilgiyi içermektedir (Greve, 2013:108).

Davranışsal stratejilerin yukarıda belirtilen dört boyutu işletme yöneticileri tarafından eş zamanlı olarak kullanılabilir. Bu durumda karma davranışsal stratejiden bahsedilebilir. İşletme yöneticileri davranışsal stratejileri uygulayabilmek için bir takım süreçleri izlemek durumundadırlar. Lovallo & Sibony (2010)'ye göre dört adımda davranışsal bir strateji tercihi geliştirebilirler. Bunlar:

- Pazardaki girişimlere cevap verecek kararları almak
- Önemli kararları etkileyen eğilimleri tanımlamak
- En etkili eğilimleri karşılayacak uygulama ve araçları seçmek
- Resmi sürece ilişkin yerleşik uygulamalar oluşturmak

Davranışsal stratejilere ilişkin yaklaşımların ve modellerin davranışsal stratejiyi psikoloji ve değerlere, kısmen duygulara, bilişsel ve sezgisel özelliklere dayandırdığını söylemek mümkündür. Davranışsal stratejiler örgütsel kriz yönetimi açısından değerlendirilmesi ise yöneticilerin örgütsel krizlere yönelik olarak uyguladığı davranışsal tepkileri belirlemek, müdahale etme aşamasında sergilenen davranışlara anlam katmak ve yorumlama getirebilmek açılarından önem arz etmektedir. Çünkü davranışsal tepkiler/stratejiler yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aldıkları kararlara etki etmektedir. Bu noktada örgütsel kriz yönetiminde davranışsal stratejilerin nasıl ortaya çıktığı ve şekillendiği sorusu gündeme gelmektedir. Konunun otel işletmeleri özelinde ele alınması ise otelcilik endüstrisinin rekabetçi yapısı, dış çevre koşullarına aşırı duyarlı olması nedeniyle krizlere diğer işletmelere oranlara daha fazla maruz kalmalarından kaynaklanmıştır.

Otel işletmelerinin yöneticileri, kriz dönemlerinde belirledikleri farklı stratejilerle krize müdahalede bulunurlar. Bu sayede krizlerin etkilerini azaltmak ve amaçlara ulaşabilmek için çeşitli eylemlerde bulunurlar (Köroğlu, 2004:80). Otel işletmelerinde kriz yönetimi ile ilgili yapılmış bazı çalışmalarda, çeşitli nedenlerden ortaya çıkmış krizlerin otel işletmeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.



Örneğin; Seçilmiş & Sarı (2010), konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada, işletme yöneticilerinin kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladıklarını ancak kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekiplerinin olmadığını ortaya koymuştur. Esen & Uyar (2011) tarafından Bartın ve Karabük ili otel işletmelerine yönelik yapılan çalışmada ise küresel krizin yerel ekonomilere etkileri incelenmiştir. Yazarlar, sektörde uzun süre faaliyet gösteren otel işletmelerinin krizden daha az etkilendiklerini, eğitim seviyesi ile krizden etkilenme dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ve kriz dönemlerinde bölgeye olan talepte bir azalmanın da olmadığı yönünde bir sonuca ulaşmışlardır. Bu sonuç, daha uzun faaliyet ömrü olan işletmelerin davranışsal olarak diğer işletmelerden farklılaşmışlığına işaret etmektedir. Öte yandan Akıncı (2011), “konaklama işletmelerinde kriz sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi” başlıklı çalışmada krizler karşısında, otel işletmelerinde insan kaynaklarını ele alarak konaklama işletmelerinde yaşanabilecek krizleri incelemiş aynı zamanda krizlere yönelik çözüm stratejilerini ele almıştır. Benzer olarak Kınır vd. (2012) tarafından yapılmış çalışmada ise turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin krizlerden etkilenme düzeyleri ele alınmıştır. Yazarların çalışmasında, otel işletmelerinin krizlere karşı tahminde bulunamadıklarını ve krizlerden olumsuz etkilendikleri ifade edilmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçlarından davranışsal strateji modellerinden özellikle beklentisel stratejilerin ilgili otel işletmelerinin kriz yönetimi eylemlerinde yer bulmadığı anlaşılmaktadır.

Literatür incelemesinin sonuçları otel işletmelerinde kriz yönetimi konusunun farklı bağlamlarda incelendiğini göstermektedir. Kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin hangi davranışsal strateji modellerini kullandığı sorusuna literatürdeki çalışmalardan yeterince cevap bulunamamıştır. Esasen davranışsal strateji konusuna ilişkin yapılmış olan çalışmaların sınırlı olması, otel işletmeleri yöneticilerinin özellikle kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerinin mevcut çalışmalarla açıklanamamasından dolayı bu çalışmaya gereksinim duyulmuştur. Öte yandan davranışsal stratejilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda davranışsal strateji kavramına yönelik tanımlamalar ve davranışsal strateji boyutları gibi konuların ele alındığı görülmüştür. Dolayısı ile bu çalışmada, davranışsal stratejinin boyutları, otel işletmelerinin yöneticilerinin bakış açısıyla incelenmek istenmiştir. Çalışmada Greve’in (2013), çalışmasında belirlemiş olduğu dört davranışsal strateji boyutu ele alınmış ve kriz dönemlerinde yöneticilerin bu stratejilere ilişkin deneyimlerine ulaşmak için nitel bir araştırma tasarlanmıştır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Ankara İlinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin örgütsel krizlerin yönetimindeki davranışsal strateji deneyimlerini incelemektir. Ayrıca otel yöneticilerinin örgütsel krizler karşısında davranışsal açıdan ne tür tepkiler verdiğini belirlemek, kriz durumlarında en çok başvurdukları davranışsal stratejileri tespit etmek de bu çalışmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada otel işletmelerinde kriz yönetimi ile davranışsal stratejilerin dört boyutu arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için nitel bir araştırma tasarlanmıştır. İslamoğlu (2011:186)’na göre nitel araştırmalar sosyal olguları bağlı oldukları ve içinde yer aldıkları

ortamda doğal görünüşleriyle gözlem, görüşme ya da belgeleri değerlendirme yoluyla bilgi edinme veya bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirmeye yöneliktir. Arıkan (2011:18) nitel araştırmaların, deneysel verilerden çok, insanların tutum ve davranışlarını derinlemesine inceleme ve anlamlandırmaya yönelik olduklarını belirtmiştir. Özdemir (2010:326) de nitel araştırmaların, gerçekliğin araştırmacı tarafından kurulduğu, gerçekliğin anlaşılmasında söz konusu gerçeklik ile etkileşim içerisinde olunması gerektiği, gerçekliğin araştırmacının kendi öznel değerleri perspektifinden kavranması ve araştırma raporunda kişisel bir dil kullanılması gerektiği gibi varsayımlar içerisinde yürütüldüğünü belirtmiştir. Nitel araştırmaların belirtilen özellikleri göz önünde bulundurularak bu araştırmada otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimleri incelenmiştir. Davranışsal strateji konusunda yapılmış çalışmaların henüz kavramsal düzeyde olması, konuya ilişkin görgül çalışmaların bulunmaması da bu çalışmada nitel yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri belirlenmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Ankara il sınırları içerisindeki 5 yıldızlı otellerin sayısı 18'dir. Evrenin ulaşılabilir nitelikte olmasından dolayı örneklem belirlemeye gereksinim duyulmamış, örneklem evrenin tamamı (tam sayım örnekleme) olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin belirlenmesinde evren içerisindeki otel işletmelerine ulaşılabilirliğin hızlı ve elverişli olması etkili olmuştur.

### 3.4. Veri Toplama ve Analiz Araçları

Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerine ulaşabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri otel işletmesi yöneticileri ile yapılmış olan yüz yüze, derinlemesine görüşme (mülakat) tekniği ile elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme tekniği, önceden hazırlanmış soruların belirli bir sistematığe göre görüşülene sorulması ve cevapların alınmasını öngören sosyal bir etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2011:279). Yarı yapılandırılmış görüşme ise, görüşme sorularının görüşme sırasında yeniden düzenlenebildiği, görüşme sorularının sıralamasında esnek davranılabildiği ve görüşmecinin soruları sorarken gerekli açıklamaları yapabildiği görüşme türüdür (Ekmekçioğlu, 2013:116). Görüşmede kullanılan görüşme formu kriz yönetimi ve davranışsal strateji konularına ilişkin literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu stratejik yönetim alanında uzman olan dört akademisyenin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilere, dört davranışsal stratejiyi kapsayan 9 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde Ankara ilinde bulunan 5 yıldızlı 18 adet otel işletmesine, otel yöneticileriyle yapılacak olan görüşme için telefon ve e-posta aracılığıyla randevu talebinde bulunulmuş ve görüşme soruları gönderilmiştir. Mevcut 18 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 12'si görüşme talebine olumlu yanıt vermiştir. Görüşmeler katılımcıların uygun gördükleri saatlerde 30.05.2014-10.06.2014 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Görüşme sürecinde ses kaydı ve not alma ile yöneticilerin görüşleri kayıt altına alınmıştır.

Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu bağlamda betimsel analizde elde

edilen veriler daha önceden belirlenen temalar altında özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:256). Bazı otel işletmelerinin ve yöneticilerinin işletme politikası gereği otel ve şahıs adlarının yayınlanmasını istememelerinden dolayı görüşmelere katılan kişi ve işletme adları çalışmada kullanılmamıştır. Görüşmeye katılan otel işletmelerinin ve yöneticilerinin isimleri kodlanmıştır. Görüşmeler otel işletmelerinin Genel müdürleri (5), Ön büro müdürleri (3) ve İnsan kaynakları müdürleri (4) ile yapılmıştır. Görüşme verileri otel genel müdürleri “GM 1, GM 2, GM 3, GM 4 ve GM 5” şeklinde; Ön büro müdürleri ise “ÖBM 1, ÖBM 2 ve ÖBM 3” şeklinde kodlanmış ve son olarak İnsan kaynakları müdürleri, “İKM 1, İKM 2, İKM 3 ve İKM 4” şeklinde kodlanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın bulguları davranışsal stratejinin dört strateji boyutu dikkate alınarak betimlenmiştir. İlk olarak 5 yıldızlı otel yöneticilerinin kriz durumlarında *Momentum Stratejisine* ilişkin deneyimleri tablo 2’de sunulmuştur. Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına momentum stratejisine yönelik olarak “*Kriz dönemlerinde önceden uygulanmış stratejik kararlarınıza hangi düzeyde sadık kalırsınız?*” ve “*Kriz dönemlerinde geçmiş uygulamalara, kararlara ne sıklıkla başvurursunuz?*” şeklinde 2 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her iki soruya da cevap vermişlerdir.

**Tablo 2: Kriz Dönemlerinde Momentum Stratejisine İlişkin Bulgular**

Katılımcılar	Kriz Dönemlerinde Önceden Uygulanmış Stratejik Kararlara Sadık Kalınma Durumu	Katılımcılar	Kriz Dönemlerinde Geçmiş Uygulamalara, Kararlara Başvurma Durumu
GM 1, GM 2, GM 3, GM 4, GM 5, ÖBM 1, ÖBM 2, ÖBM 3, İKM 1, İKM 2, İKM 3, İKM 4	Her zaman kararlarımızın arkasındayız.	ÖBM 1, İKM 1, İKM 3, ÖBM 3, GM 3	Geçmişte aldığımız kararlar ve uygulamalar işletmeye yararlı olduysa olumlu sonuç elde edilmişse birebir tekrar ve sık sık kullanırız.
GM 5, ÖBM 1, İKM 2, İKM 4	Önceki kararlarda ne kadar başarılı olduysak o kararları o kadar sık kullanırız, sonuca göre sadık kalırız.	ÖBM 2	Tekrarlanan kriz türü benzerlik taşıyorsa aynı kararlar tekrar uygulanır.
ÖBM 2	Olmasa olmaz kararlara sahibiz.	İKM 2, İKM 4, GM 1, GM 5	Turizm sektörü yenilik gerektirdiğinden işletme olarak sürekli yeni kararlar almaktayız.

**Tablo 2 devam**

İKİM 1, ÖBM 3, GM 1, GM 3, GM 4	Sürekli aynı kararlar geçerlidir gerekirse geliştiriyoruz.	GM 2	Geçmiş kararlar o anki duruma uyarlanmakta ve değişiklik yapılarak kullanılmaktadır.
GM 2, İKM 3	Kararlarımızda süreklilik yok yeni fikirler ve uygulamalar yaparak kararlarımızı geliştirebiliyoruz.	GM 4	Kararlarımız değişmez, sık sık kullanırız.

Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı genel olarak her zaman aldıkları kararın arkasında olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda başarılı bir yönetici olmada temel unsurun daima alınan kararlara bağlılık duygusuyla pekiştiğini açık bir şekilde vurgulamışlardır. Tablo 2’de katılımcıların birinci soruya yönelik cevaplarının benzerlik taşıdığı gibi birbirinden ayrıldığı farklar da göze çarpmaktadır. Tablo 2’deki birinci soruya verilen yanıtlardan görüşmeye katılan 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinden 4 otel yöneticisi aldıkları kararın sonucuna göre bağlılık taşıdıklarını, 1 otel yöneticisi kesinlikle vazgeçemeyeceği her zaman bağlı kalacağı kararlarının olduğunu belirtmiştir. Öte yandan 5 otel yöneticisi kararlara bağlılık duyduğunu gerekirse değiştirdiklerini, 2 otel yöneticisi ise kararlarında yenilikçi olduklarını ve geçmiş kararlara kısmen bağlılık duyduklarını belirtmişlerdir.

Kriz dönemlerinde Momentum Stratejisi kapsamında hazırlanmış olan ikinci soruya cevap veren beş yıldızlı otel yöneticilerinden, 5 otel yöneticisi geçmişte alınan karar ve uygulamaların işletmeye yararlı olması durumunda bunların birebir olarak sık sık kullandıklarını, 1 otel yöneticisi tekrarlanan kriz türü benzerlik taşıyorsa aynı kararın tekrar uygulandığını ifade etmiştir. Bununla birlikte 4 otel yöneticisi turizm sektörünün yenilik gerektirdiğinden işletme olarak sürekli yeni kararlar alarak müdahale ettiklerini, 1 otel yöneticisi geçmiş kararların o anki duruma uyarlanarak sık sık kullanıldığını ve 1 otel yöneticisi de kararlarının değişmez olduğunu ve genellikle her durumda sık sık kullanıldığını ifade etmiştir.

Araştırma bulgularının betimlendiği ikinci boyut davranışsal stratejilerden *Geri Bildirim Stratejisi*dir. Otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde geribildirim stratejisine ilişkin deneyimlerine betimlenmiştir. Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına geri bildirim stratejisine yönelik olarak “*Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümlerini nasıl değerlendirirsiniz?*”, “*Kriz dönemlerinde kararlarınızın sonucunda başarısızlık yaşanırsa tepkiniz ve ileriye dönük taktikleriniz nasıl şekil alır?*”, “*Kriz dönemlerinde kararlarınıza, yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar ne düzeyde etki eder?*” şeklinde 3 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her üç soruya da cevap vermişlerdir. Tablo 3’de otel yöneticilerine sorulan geri bildirim stratejileri kapsamındaki sorular ve vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 3: Kriz Dönemlerinde Geribildirim Stratejisine İlişkin Bulgular**

Katılımcılar	Kriz Dönemlerindeki Kararların Geri Bildirimlerinin Değerlendirilmesi	Katılımcılar	Kriz Dönemlerindeki Kararların Başarısızlık Durumu ve İleriye Dönük Taktikler	
GM 3	Yalnızca olumsuz getirisi olan kararlarımız incelenir, başarılı uygulamalar tekrar edilir.	GM 1	Olumsuz sonuç alındıysa hata bulunur ve kontrollü davranılarak yeni stratejik kararlar alılır.	
ÖBM 1		GM 3		
ÖBM 2		GM 5		
ÖBM 3		ÖBM 1		
İKM 1		ÖBM 3		
İKM 4		İKM 1		
		İKM 2		
	İKM 3			
GM 1	Olumlu ya da olumsuz getirisine karşılık her kararın sonucunda kararlar tekrar gözden geçirilir, başarılı olanlar kullanılır.	ÖBM 2	Kesinlikle o karar bir daha kullanılmaz.	
GM 2		İKM 4		
GM 4				Olumsuz sonuçlanan bir karar derinlemesine incelenir hata bulunmadan farklı bir karar alınmaz.
GM 5			GM 2	
İKM 2			GM 4	
İKM 3				

Tablo 3 incelendiğinde otel yöneticilerine yöneltilen “Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümünü nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna karşılık 6 otel yöneticisi uygulanmış bir kararın sonucu eğer olumsuzsa kararın incelendiğini ve problemin ve hatanın ne olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını; 6 otel yöneticisi ise olumlu ya da olumsuz getirisine karşılık her kararın sonucunda genel bir değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Alınan bu cevaplar görüşmeye katılan yöneticilerin %50 sinin yalnızca olumsuz sonuçlar doğuran karara yöneldiğini olumlu sonuçlara karşı ise herhangi bir çalışma yapmadıklarını, yöneticilerin %50’inin ise olumlu ya da olumsuz sonuç gözetmeden her iki duruma karşı derinlemesine bir inceleme yaptıkları görülmüştür.

Öte yandan dördüncü soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar sonucunda görüşmeye katılan 8 otel yöneticisi kriz durumlarında olumsuz sonuç alındıysa hatayı tespit ederek ve kontrollü davranarak yeni stratejik kararlar aldıklarını, başarısızlığa neden olan durumu çözmeyen bir kararı incelediklerini ancak bir daha kullanmadıklarını belirtmişlerdir. 2 otel yöneticisi kesin bir tavırla hataya neden olan bir uygulamanın asla kullanılmadığını, 2 otel yöneticisi ise olumsuz sonuçlanan bir kararın derinlemesine incelendiğini hata bulunmadan farklı bir karara yönelmediklerini ifade etmişlerdir.

Kriz dönemlerinde geribildirim stratejisine ilişkin bulgular kapsamında sorulan üçüncü soruya (*Kriz Dönemlerinde Kararlarınıza, Yenilikçi Çözümler ve Yaklaşımlar Ne Düzeyde Etki Eder?*) verilen yanıtlarda 9 otel yöneticisinin görüşü “Yeni fikirler turizm sektörünün ve işletmelerin kalıcılığı için olmazsa olmazlardandır, en iyi olmak için şarttır.” şeklinde özetlenebilir. Öte yandan bir Ön büro müdürü, “yenilikçi düşüncelerin yok denecek kadar az olduğunu”; iki

Genel müdür de bu görüşün aksine kriz dönemlerinde “Deneyimler sonucunda kazanılmış bir yenilikçilik var ve her konuda yeni fikirler oluşmaktadır” şeklinde görüş bildirmiştir.

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına beklentisel stratejilere yönelik “Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alınırken, daha önce aldığımız rutin kararları mı uygularsınız yoksa özel kararlar mı alırsınız? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?“, “Kriz dönemlerinde tahmin yeteneğinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz? Tahminlerinizin gerçekleşme payı ne düzeyde oluyor?” şeklinde 2 soru yöneltilmiştir. Otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde davranışsal stratejilerden *Beklentisel Stratejilere* ilişkin deneyimleri tablo 4’te özetlenmiştir.

**Tablo 4: Kriz Dönemlerinde Beklentisel Strateji Deneyimlerine İlişkin Bulgular**

Katılımcılar	Kriz dönemlerinde Rutin kararlar mı/ Kriz koşullarına uygun özel kararlar mı?	Katılımcılar	Kriz Dönemlerinde Tahmin Yeteneğinin Kullanılma Durumu/ Tahminlerin Gerçekleşme Durumu
GM 3 GM 2 ÖBM 1	Rutin kararlar kullanılır.	ÖBM 1 İKM 1 İKM 2 İKM 3 GM 1 GM 3 GM4 GM 5	Her zaman sonuç tahmin edilir ve genellikle doğru, gerçekçi, tutarlı bir şekilde kararlar alınır bu şekilde gerçekleşme oranı da duruma göre artar.
ÖBM 2 İKM 1	Duruma özel özel kararlar alınır.	ÖBM 2 İKM 4	Genellikle tahmin yeteneğim yok denecek kadar az. Bir karar alırız ve sonucu bekleriz.
İKM 2 İKM 3 İKM 4 ÖBM 3 GM 1 GM 4 GM 5	Rutinde olabiliyor, duruma göre özel kararlarda alınıyor.	ÖBM 3 GM 2	Krizler ani olaylardır, tahmin her defasında yapılır, fakat gerçekleşmeme olasılığı da oluyor. Kriz dönemi içerisinde risk almamak adına tahmin yürütmeden direkt olarak karar alınır ve sonuç beklenir, tahmin yürüterek yol almak zaman kaybı olur.

Katılımcılardan 3 otel yöneticisi kriz anında genel stratejilerin ve kararların daha hızlı çözüm getirdiğini, 7 otel yöneticisi hem rutin hem de özel kararların gerektiğini ve rutin kararlara eklemeler yapılarak değişime uyabilmesi için özel bir karar alındığını ifade etmiştir. 2 otel yöneticisi krizin gerçekleştiğini an içerisinde değerlendirilip bir karar alınması gerektiğini belirtmiştir. Öte yandan Görüşmeye katılan 8 otel yöneticisi sonuçların genellikle tahmin edilebildiğini ve tahminlerinin de sık sık gerçekleştiğini, 2 otel yöneticisi bu konuda yetenekli

olmadıkları genel anlamda kararı alıp sonucu sabırla beklediklerini, 2 otel yöneticisi ise her defasında tahminlerde bulduklarını fakat başarı oranlarının değiştiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda 2 otel yöneticisi tahmin yürütmenin zaman kaybı olduğunu belirsizliğe karşı tahmin yürütmeden direkt karar almanın daha hızlı bir sonuç getireceğini ifade etmiştir.

Beklentisel stratejilerle ilgili sorulara verilen yanıtlarda dört otelin genel müdürü, iki otelin ön büro müdürü ve iki otelin insan kaynakları müdürü “kriz koşullarının sonuçlarını tahmin etmede başarılı oldukları ve kararların alınma aşamasında sonucun başarısız olma riskine yönelik farklı alternatiflere yer verdiklerini” ifade etmiştir. Buna karşın iki otel yöneticisi koşullara ilişkin beklentilerinde yanıldıklarını belirtmiştir. Son olarak iki otel yöneticisi tahminlerde başarılı olduklarını ancak sonuca odaklı yedek kararları önceden alamadıklarını itiraf etmiştir.

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına **Çıkarımsal Stratejilere** yönelik “Kriz dönemlerinde krizleri aşabilmek için rakip işletmelerin başarılı uygulamalarını göz önünde bulundurur musunuz, gözlemler misiniz? Bu uygulamalara ne sıklıkla başvurursunuz?” ve “Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alırken daha önce yaşanmış benzer nitelikteki olayları inceler misiniz ve yaşanmış krizler size nasıl kılavuzluk eder?” şeklinde 2 adet soru yöneltilmiştir. Otel yöneticilerinin çıkarımsal stratejiler ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5: Kriz dönemlerinde Çıkarımsal Strateji Deneyimlerine İlişkin Bulgular**

<b>Katılımcılar</b>	<b>Krizleri Aşabilmede Rakip İşletmelerin Başarılı Uygulamalarını Gözleme/Kullanma</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>Kriz Dönemlerinde Benzer Olayların/ Yaşanmış Krizlerin Kılavuzluk Etme Durumu</b>
ÖBM 1 İKM 2	Hayır, birebir gözlem yok fakat dolaylı yönden haberdar olabiliyoruz.	GM 1 GM 2 GM 3 GM 4 GM 5	Benzer olaylar karşılaştırılır. Deneyimler daha hızlı tedbirler almamızı sağlar.
GM 1 GM 2 GM 3 GM 4 GM 5	Evet, başarı kazanılmışsa benzer durum için örnek olarak alıp taktik geliştiriliyor.	ÖBM 1 ÖBM 2 ÖBM 3 İKM 1 İKM 2 İKM 3 İKM 4	

Katılımcılardan 2 otel yöneticisi birebir takip etmeseler de diğer işletmelerin başarılarından haberdar olduklarını ve örnek alabilecekleri yönleri olduğunu belirtmişlerdir. 10 otel yöneticisi ise rakip işletmelerin başarılarını takip ettiklerini ve başarılı uygulamaları kendi işletmelerinde yaşanacak benzer durumlarda örnek olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak tüm katılımcıların hem diğer işletmelerin genel durumları hem de sektördeki

başarılı öneklere karşı gözlemleyici bir tavır içerisinde oldukları aynı zamanda bu durumları örnek aldıkları tespit edilmiştir.

Otel yöneticilerinin tamamı her kriz döneminde bir önceki dönemi değerlendirdiklerini, yaşanan krizin nedenin ne olduğunu anlamlandırarak yorumladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların tamamı benzer bir şekilde her kriz durumundan farklı deneyimler kazanıldığını ve bu deneyimlerle de olaylara yönelik daha hızlı kararlar alındığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çıkarımsal strateji kapsamındaki bu soruya yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların tamamının benzer durumları karşılaştırdıkları ve sektörde kazanmış oldukları deneyimlerden yola çıkarak krizlere karşı tedbirli davrandıklarını göstermektedir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri, buldukları dinamik çevrede varlık gösterebilmek ve başarılı olmak adına mevcut uyum mekanizmalarını sonuna kadar kullanmaktadır. Turizm sektörü, karakteristik özelliklerinden ötürü krizlerden diğer sektörlerle oranla daha çabuk etkilenmektedir. Aynı zamanda herhangi bir alanda yaşanan ani gelişmeler ve krize neden olan unsurlar turizm sektörüne de yansiyabilmektedir. Bu nedenle, krizlere karşı doğru müdahalelerde bulunulmaması, işletmelerin faaliyetlerini, hatta varlığını tehdit edici bir unsur olabilmektedir. Dolayısıyla, otel işletmeleri her an karşı karşı kalabilecekleri krizlere karşı hazırlı olmak için çalışmalar yapmalıdırlar. Öte yandan günümüzde krizlerin yayılma hızının artması ve giderek daha geniş alanlara yayılması krizleri kaçınılmaz bir durum haline getirmektedir. Krizlere neden olan olaylar turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Kriz koşullarına yönelik gerekli stratejiler belirlenmemişse krizlerden etkilenmenin kaçınılmaz bir durum olduğu bilinmektedir. Krizlerin etkin bir biçimde aşılabilmesi için otel işletmelerinin krizlere yönelik başarılı bir yönetim planı geliştirmeleri ve bu yönetim planlarını da belirli stratejilerle, zamanında ve doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde otel işletmeleri pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunları aşabilmek için de farklı uygulamalara ihtiyaç duymaktadır.

Her işletme kendi bünyesindeki yöneticiler ve yönetim ekibiyle doğru kararlar almak zorundadır. Bu kararlar ise örgüt içi yönetim ekibinin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel açıdan ele alındığında, krizlerin örgüt içerisinde hem yöneticilerde hem de çalışan personelde stres ortamı oluşturduğu ve verimli çalışmayı engelleyerek işletmeyi parçalayan bir etkide olduğu bilinmektedir. Kriz durumlarını fırsata çevirebilmek için ise, yöneticilerin aldığı kararlar, daha önceden yaptığı krize dönük eğitimler ve geliştirdikleri stratejiler önem arz etmektedir.

Kriz dönemlerine yönelik hazırlanmış olan bu çalışmada, Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerini incelenmiştir. Literatür incelemesi ve araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışlarının davranışsal stratejiler çerçevesinde yorumlanabileceği anlaşılmıştır. Bu çalışma, krizlere karşı kullanılacak stratejilere ek olarak davranışsal stratejilerle de müdahalede bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın amacı ve doğrultusunda, yöneticilerin kriz dönemlerinde karar alırken nasıl bir davranışsal tutum içerisinde olduklarını açıklayabilmek için davranışsal stratejilerden yararlanmıştır. Bu



davranışsal stratejiler; *momentum stratejisi*, *geri bildirim stratejisi*, *beklentisel stratejiler* ve *çıkartımsal stratejiler* olmak üzere dörde ayrılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, otel işletmelerinde yaşanmış/yaşanabilecek kriz durumunda yöneticilerin davranışsal stratejilere başvurduğunu/başvuracağını söylemek mümkündür.

**Momentum stratejisinde**, sergilenen davranışta ısrarcı olma söz konusudur ve sonuç gözetilmeden aynı davranışlar/kararlar tekrar tekrar kullanılmaktadır. Van Aken & Opendakker (2005), momentum yaklaşımının örgütsel alanla ilişki içerisinde olduğunu ve momentum yaklaşımının örgütteki var olan durumları takip etmek için belirli bir yön tahsis ettiğini ifade etmişlerdir. Öte yandan bu ifadelerde momentum yaklaşımını benimseyen örgütlerin daha merkezîyetçi bir anlayışa sahip oldukları belirtilmektedir (Van Aken & Opendakker, 2005:3-4). Bu yaklaşım Greve'in (2013), çalışmasında ortaya koyduğu momentum stratejisi kavramını desteklemektedir. Greve çalışmasında momentum stratejilerinin, örgütsel boyutunu ele almış ve bu stratejilerin örgütte belirli durumlar karşısında mevcut stratejilerin benimsediğini ifade etmiştir. Açıklamalardan yola çıkarak momentum yaklaşımının belirli durumlar karşısında örgütler tarafından benimsediğini söylemek mümkündür (Greve, 2013). Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde momentum stratejisini kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin çoğunun işletmenin geleceği açısından geçmişte uygulanan kararlara bağlılık duyduğu ve işletmeye sağlanan fayda ile doğru orantılı olarak eski karara başvurma düzeylerinin değiştiği söylenebilir. Bu durumda genel olarak yöneticilerin kriz dönemlerinde momentum stratejisini kullandığı ve bu şekilde momentum stratejisinden faydalanarak kararlar aldıkları anlaşılmaktadır.

**Geri bildirim stratejisinde**, mevcut duruma karşı performans değerlendirme sık sık yapılan bir uygulamadır ve sonucun başarılı olması durumunda davranışlar tekrarlanır. Ayrıca sonuca göre yeni alternatifler oluşturulmaktadır. Geri bildirim stratejilerinde geçmiş faaliyetler göz önünde bulundurulur; ancak daima yenilikçi kararlar alma yönünde davranışlar sergilenir. Darnton (2008) geri bildirim, davranışın şekillenmesini sağlayan bir etken olduğunu (Darnton, 2008:29), Kaymaz (2007), geri bildirim örgütteki çalışanların performanslarına etki ettiğini ileri sürmüştür (Kaymaz, 2007:146-147). Helvacı (2002), geri bildirim "performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlama süreci" şeklinde açıklamıştır (Helvacı, 2002:159). Bu ifadeler Greve'in (2013), geri bildirim örgütsel boyutuna yönelik yaklaşımlarını desteklemektedir. Ayrıca geri bildirim ve performans ilişkisini vurgulayan bu ifadelerde geri bildirim stratejine yönelik yaklaşımı desteklemektedir (Greve, 2013). Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde geri bildirim stratejisini kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin geçmiş kararların analizini yaptıkları belirlenmiştir. Bazı yöneticilerin yalnızca olumsuz geri dönüşleri değerlendirmeye aldıkları, bazı yöneticilerin ise olumlu ya da olumsuz ayırt etmeden her sonucu derinlemesine incelediği görülmüştür. Çalışmanın geri bildirim strateji boyutuna yönelik bir diğer soruya karşılık alınan cevaplarda, başarılı olmayan kararlar ve uygulamalara karşı tepki gösterildiği ve başarısız kararların tekrar uygulanmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda yenilikçi fikirlerin karar almada büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Davranışsal stratejileri kullanma düzeylerine bakıldığında, otel işletmelerinde kriz çözüm sürecinde geri bildirim stratejisinin genel olarak yöneticiler tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.

**Beklentisel stratejiler**, tahmine dayalı bir yöntemi içermektedir. Bu stratejinin belirgin özelliği ise sürekli bir tahmin etme sürecinin oluşu ve tahminler sonrasında bu tahminlere yönelik sonuçlar oluşturularak bu kapsamda kararlar alınmasıdır. Theriou & Tsirigotis (2001), beklentisel sistemin, örgütün kendine veya çevresine ilişkin tahminlerini içerdiğini ifade etmişlerdir. Örgüt içi tüm kararlar beklentilere ilişkin sonuçlar doğrultusunda alınmakta ve bu şekilde de akil olan bir sistem elde edilmektedir. Ayrıca beklentisel geleceğe yönelik tüm gerekli girdileri (fiyat, sermayeye ilişkin değişimler, iş gücü, malzemeler ve genel maliyetler) içeren bir sistemi beslemektedir. Buna dayalı olarak, örgütteki üst düzey yöneticilerin düşünceleri, işletmeyi gelecekte pazardaki değerini artıracak bir yöne yönlendirebilmektedir şeklinde yorumlamışlardır (Theriou & Tsirigotis, 2001:128-129). Bu ifadeler Greve'in (2013), beklentisel stratejiye atfettiği "geleceğe yönelik tahmin yapma ve buna ilişkin olarak en iyi kararı alma" unsurunu desteklemektedir (Greve, 2013). Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde beklentisel stratejileri kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, karar alma aşamasında geçmiş kararların da uygulanıyor olmasına rağmen daha çok rutin kararlara bakılarak yeni fikirlerin ortaya atıldığı görülmüştür. Yöneticilerin çoğu deneyimlerle ve alınmış olan eğitimlerle tahmin gücünün pekiştiğini dile getirmişlerdir. Aynı zamanda yöneticilerin genelinin tahmin konusunda başarılı olduğu, krizin getireceği zarar durumunu tahminler yürüterek hesapladıkları ve sonucu tahmin ederek karar aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca krize yönelik karar alınırken uygulanan faaliyetlerin durumu kurtarmaya yeterli olmaması halinde alternatif stratejiler oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara kapsamında, otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde beklentisel stratejileri kullandıkları ve bu şekilde karar aldıklarını söylemek mümkündür.

**Çıkarımsal stratejilerde**, başarı ve başarısızlığın kesin çizgilerle ayrıldığı bilinmektedir. Geleceğe yönelik tahminlerden çok deneyimlerin getirdiği mesleki bilgiyle alınan kararların etkisi bu stratejide büyüktür. Aynı zamanda rakip işletmeleri taklit etmenin sıkça görüldüğü bu stratejiye sıkça başvurulduğu düşünülmektedir. Öyle ki, Singh (2012), çıkarımsal modeli; gözlemlenen bir olay karşısında dahili unsurları temel alan nitelikleri inceleyip geçmişe yönelik çıkarımlara dayalı olarak hareket etmek şeklinde yorumlamıştır (Singh, 2012:69). Bu ifade, Greve'in (2013), çıkarımsal stratejilere atfettiği gözlemlene ve yorumlama özellikleriyle uyumluluk göstermektedir. Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde çıkarımsal stratejileri kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, otel yöneticilerinin belirsizlik durumlarında diğer işletmelerin uygulamalarını gözlemlediği ve bu gözlemlerden yola çıkarak başarılı olan uygulamaları kendi işletmelerine uyarladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin tamamının yaşanmış benzer krizleri göz önüne alarak karar verdikleri görülmüştür. Sektördeki otel işletmelerinin özel kararlar dışında rakip işletmelerle bazı kriz durumlarına karşı benzer uygulamalar geliştirdikleri de elde edilen sonuçlardandır. Otel işletmeleri yöneticilerinin her ne kadar rakip olsa dahi kriz durumlarında ya da genel konularda birbirleriyle iletişim halinde kalarak mevcut durumları değerlendirdikleri de çıkarımsal strateji boyutuna yönelik bulgulardan elde edilen farklı bir sonuçtur. Elde edilen bulgular kapsamında, otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde çıkarımsal stratejilerden yararlandığını ve bu şekilde karar aldıklarını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda otel işletmesi yöneticilerinin, kriz dönemlerinde davranışsal stratejilerle düşündükleri ve bu stratejilerin karar alma sürecinde etkileyici bir özelliğe sahip

olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca otel işletmesi yöneticilerinin, davranışsal stratejileri kullanılarak çeşitli uygulamalar geliştirildiği ve kriz anlarında bu stratejilerin çözüm sürecine etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan mevcut davranışsal stratejilerin bir veya birkaçının ya da tamamının (karma strateji) karar alma sürecinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda davranışsal stratejilerin, yöneticiler tarafından yalnızca kriz dönemlerinde değil karar alma aşamalarında da sık sık kullanıldığını ve her stratejinin farklı zamanlarda kullanılması ile çözüm süreçlerine olumlu getiriler sağladığını söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bulgular, görüşmeye katılan otel yöneticilerinin gerek aldıkları eğitim gerek turizm sektöründe kazandıkları deneyimler, yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizlere karşı bilinçli bir tutum içerisinde olmalarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin kriz anına yönelik çalışmalarda ekip olarak hareket ettikleri ve bu şekilde karar aldıkları sorulara yönelik cevaplardan çıkan sonuçlardandır. Ayrıca otel işletmelerinin kriz yönetim planına sahip olduğu ve kriz anlarında bu plan doğrultusunda karar aldıkları belirtilebilir. Sonuç olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinde kriz dönemlerinde, yöneticilerin davranışsal stratejilerin aynı anda bir veya bir kaçına başvurduklarını söylemek mümkündür. Krizin oluşturduğu etkilere göre otel işletmelerinde davranışsal stratejilerin tümünü içeren kararlar alındığı, ayrıca davranışsal stratejilerin tümünün kullanım sıklığının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir Aynı zamanda karar alma süreçlerinde davranışsal stratejilerin önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışma kriz yönetimi konusuna yönelik olarak sunduğu farklı bakış açısıyla otel işletmesi yöneticilerinin mevcut veya olası krizlere yaklaşımlarını yönlendirebilir. Bu çalışmanın davranışsal strateji konusuna ilişkin araştırmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma sonucunda otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimlerine dayanılarak, yöneticilerin kriz koşullarında sezgi ve tahmin güçlerini daha fazla kullanmaları önerilmektedir. Bununla birlikte kriz dönemleri için hazırlık planlarının oluşturulması, krizlere yapılan müdahalelerin etkilerinin gözlemlenmesi, rakip işletmelerin kriz koşullarındaki durumlarının gözlemlenmesi ve işletmenin geçmiş deneyimlerinden yararlanılması önerilmektedir. Kriz koşullarının kendine has özellikleri çözümlenmeli, dengeleyici, durumu özel, ileri tahminci yaklaşımları içeren davranışsal stratejiler kullanılmalıdır. Bu çalışma sınırlı bir zaman dilimi içinde sınırlı bir evrende yapılmıştır. Bu sınırlılıkla birlikte çalışmada davranışsal strateji konusu yalnızca kriz yönetimi açısından incelenmiştir. İlerde yapılacak çalışmalarda davranışsal stratejiler, kriz yönetimi çerçevesi dışında otel yöneticilerinin liderlik tarzı ile ilişkilendirecek araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte kriz koşulları dışındaki zamanlarda otel yöneticilerinin davranışsal strateji konusuna ilişkin daha geniş evren ve örneklem grupları ile incelenmesi tavsiye edilmektedir.

## **Kaynakça**

- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama işletmelerinde kriz sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.

- Aksoy, İ. (2004). *Çok uluslu şirketlerde kriz yönetimi*. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma yöntem ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Asunakutlu, T., Safran, B. & Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Atagün, A. (2010). *Aile işletmelerinde kriz yönetimi ve Kütahya organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avgan, S. (2010). *Kriz yönetimi ve Türkiye’de krizlerin tarihsel gelişimi: Bursa’daki işletmelerde kriz yönetimi üzerine bir araştırma*. Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aymankuy, Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.
- Çetin, A. (2001). *Örgüt-çevre etkileşimi açısından kriz yönetimi*. Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Darnton, A. (2008). *GSR behaviour change knowledge review. Reference report: An overview of behaviour change models and their uses*. London: HMT Publishing Unit.
- Demir, İ. (2011). Nitel araştırma yöntemleri. İçinde K. Böke (ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (ss. 275-304). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 353-373.
- Ekmekçiöğlü, E. B. (2013). *Aile işletmeleri yönetim devir sürecinde öncül ve ardılın gösterdikleri roller üzerine niteliksel bir çalışma*, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Esen, Ş. & Uyar, H. (2011). Küresel krizin yerel ekonomilere etkileri: Bartın ve Karabük ili otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 15(46), 357-370.
- Filiz, E. (2006). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Greve, H. R. (2013). Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 103-119.
- Haşit, G. (2013). Kriz sürecinin aşamaları, etkileri ve kriz yönetimi kavramı. İçinde G. Haşit (ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* (ss. 26-43). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi-The importance of performance appraisal in performance management process. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Irvine, R. B. (1987). What’s a crisis, anyway. *Midyear Special*, 4.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kaya, S. (2009). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri*. İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 141-178.
- Kıngır, S., Sancar, M. F. & Akay, B. (2012). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin krizlerden etkilenme düzeyleri üzerine bir araştırma: Şanlıurfa örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 7-30.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (Otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Lovallo, D. & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 30-43.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1(4), 283-292.
- Örnek, A. Ş. & Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 323-343.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Öztürk, Y. & Türkmen, F. (2006). Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 74-93.
- Patan, N. P. (2009). *İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi*. Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Powell, T., Lovallo, D. & Fox, C. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386.
- Seçilmiş, C. & Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Singh, K. (2012). *Organizational behaviour*. For Chaudhary Charan Singh University, India: Pearson.
- Smith, R. L. & Round, D. K. (1998). A strategic behaviour approach to evaluating competitive conduct. *Agenda*, 5(1), 25-36.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. & Alıcı, S. (2009). Kobi'lerde kriz yönetimi: K.Maraş'ta tekstil sektöründeki kobi'lerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 431-446.

- Tanrısevdi, A. & Haçer, M. (2003). Krizlere yönelik stratejiler ve bu stratejilerin uygulanması: Türkiye seyahat acenteleri örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 119-131.
- Theriou, N. G. & Tsigotis, G. (2001). International journal of computing anticipatory systems. *University of Liege, Belgium*, 9, 127-142.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri (Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama)*. Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Van Aken, J. E. & Opendakker, R. (2005). Strategic momentum: the immediate outcome of an effective strategy formation process, *Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands*, No. 05.17. 13 pp.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 9.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, G. A. (2010). *Kriz ve kriz yönetiminde liderin rolü*. Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.