

yaz 2000

KRİZ YÖNETİMİ

Arş.Grv. Hasan DEMİRTAŞ

İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem de yoktur. Söz konusu olan bir doğal felaket olunca bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek en azından günümüz için olanaksızdır. Bu çalışmada, Türkiye’de 17 Ağustos ve 12 Kasım depremleri sonucu oluşan kriz durumundan hareketle, kriz yönetimi sürecinin öğeleri, kriz yönetimi ile eğitim yönetimi ilişkisi ve kriz yönetimi sürecinde yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlikler üzerinde durulmuştur.

Yönetim, uygun bir ortamda, bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi sürecidir (Bozkurt vd. 1998: 265). Bu süreci yönlendirenler yöneticilerdir. Yönetici bir örgütte hizmetten sorumlu konumda görev yapan kimsedir

Yönetim ve yöneticiler en küçüğünden en büyüğüne kadar uzanan tüm kuruluşların en büyük gereksinimidir. Bunlar her kuruluşun belirgin özelliğidir. Söz konusu bu iki unsurla kuruluşlar, bir bütünü oluşturur ve işlevlerini yerine getirirler. Yönetici ya da yöneticiler olmadan hiç bir kuruluş çalışamaz (Drucker 1974:5). Yönetim örgütün olmazsa olmaz boyutudur.

Bir örgüt olarak devlet, toplumların hemen hemen bütünü etkinliklerini yönlendiren, toplumdaki bütün örgütlerin üzerinde yer alan ve onları etkileyen bir üst örgüttür. Bütün örgütler gibi devlet denilen örgütün de işleyişi doğrudan bu örgütte yer alan yöneticilerin, yöneticilik becerilerine sahip olup olmadıklarıyla, lider yönetici olup olmadıklarıyla ilişkilidir.

Demokrasilerde, devlet örgütünün yönetimi halkın temsilcileri arasından seçilen hükümetler ve onların yönetip yönlendirdiği kurum ve kuruluşlar aracılığıyla yürütülür. Seçilen bu yöneticilerin yönetsel becerilerinin düzeyi

devlet örgütünün işleyişini etkiler. Becerilerin niteliklerin düzeyi yükseldikçe devlet daha iyi, düştükçe daha kötü yönetilir. Bu durum özellikle kriz anlarında kendini daha çok hissettirir.

Açık sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, bir yönden içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine ve kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine, diğer yönden de yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlamayan örgüte tehlikeler yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları büyük ölçüde bu tehlikeleri öngörüp, değerlendirebilmelerine bağlıdır. Örgütler değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizi aşma becerileri örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir (Can, 1997: 312).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can 1997: 312). Bu açıdan bakıldığında deprem gibi bir felaketin sonrasında yaşanan durum, örgüte dışarıdan yaptığı etki açısından bir kriz durumu olma niteliğindedir. Depremi önceden bilmek en azından günümüz koşullarında olanaksız ise de neredeyse topraklarının tamamı deprem bölgesinde olan ve tarihinde depremin acı izlerini taşıyan bir ülkenin devlet örgütünün felaketin sonrasına hazır olması gerektiği kabul edilmelidir.

Devlet yönetimi de zaman zaman krizlerle karşılaşabilir. Bu krizler ekonomik olabileceği gibi, doğal afetlerin ortaya çıkardığı büyük yıkımlarla baş etmeye çalışmak ta olabilir. Karşılaşılan krizler kısa sürede çözülebilen krizler olabileceği gibi, etkilerine ve boyutlarına bağlı olarak uzun süreli de olabilir.

Türkiye de 17 Ağustosta ve sonrasında yaşanan depremler büyük bir felakete yol açtı. Deprem can ve mal açısından büyük kayıpların oluşmasına neden oldu. Deprem neden olduğu ağır kayıpların yanında yönetimin, kriz yönetimi açısından bir çok eksikliğini de ortaya çıkardı. Bu eksikliklerden en önemlisi yönetimin, depremin neden olduğu kriz yada krizlerle başetmekte güçlük çektiğinin, çoğunlukla başedemediğinin ortaya çıkmasıdır. Deprem ve sonrasında yaşanan iletişim, yardımların organizasyonu ve dağıtımı, konutların yapımı gibi durumlarda yaşananlar bu durumun açık göstergeleridir.

hasan demirtaş

Devlet, içinde yer alan ve kriz anlarında müdahalede bulunması gereken Kızılay, Sivil Savunma Müdürlükleri vb. alt örgütlerin çalışanları krizi yönetmek konusunda gerekli davranışları sergilemekten uzak kalmışlardır. Yönetimin kriz sürecinde sergilediği davranışların, kriz yönetim sürecine uygun olduğunu söylemek güçtür.

Devlet örgütü kriz yönetme becerisine sahip olmalıdır. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir. Yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü kriz acil durumu ifade eder.

Krizin özellikleri

Örgütsel krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, ivedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır (Can 1997: 312).

Deprem sonrasında yönetim açısından gözlenenler krizin temel özelliklerinin bu süreçte ağır biçimde yaşandığını göstermektedir. Özellikle krize müdahalede ve kriz bölgesiyle iletişim kurmada yaşananlar ve bilgi karmaşası yönetim açısından gerilim yaratmıştır.

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu bilmeli, buna hazırlanmalıdır. Yönetim, risk taşıyan bir çabadır da. Zaten yönetim becerisi de risk, kriz anlarında özellikle gereklidir. Normal ve her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değildir.

Krizle başatmenin yolu krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir.

Devlet denilen örgütlerin yaşamında krizler sıkça karşılaşılan durumlardır. Bu açıdan ülkemiz neredeyse bir krizler cennetidir. Ama görünen devlet yöneticilerinin kriz yönetimi açısından gerekli davranışları sergilemekten uzak olduklarıdır. Bu durum, büyük ölçüde yöneticilerin "kriz yönetimi" açısından eksikliklerine bağlıdır.

Kriz yönetimini açıklamak için, boyutları ve üzerinde durulması gereken noktalar açıklanmadan önce üzerinde durulması, işe koşulması gereken kavramlardan biri "kaos"tur. Kriz öncesi, anı ve belli bir süre kriz sonrası çoğunlukla "kaotik" anlardır. Doğal felaketler dikkate alındığında özellikle kriz anı ve sonrası "kaotik" bir görünüm sergiler. Bu öyle bir durumdur ki işler birbirine karışır ve düzen geçici de olsa alt üst olur. Yönetime en çok böyle durumlarda gereksinim duyulur ve liderlik, otoriteyi yerinde kullanabilme, iletişim gibi yönetsel beceriler böyle durumlarda gerçek anlamına kavuşur. Bu nedenle "kaos" ve "düzen" kavramları ile bunların arasındaki ilişkilerin açıklanması gerekmektedir.

Kaos Nedir?

Günlük konuşma dilinde "kaos" sözcüğü, anlamı iyice aşılmış bir sözcüktür. Sözcüğün kökeni Yunanca ve açık duran, uzay boşluğu, uçurumlar, açıklıklar, boşluklar yaratan anlamlarına gelmektedir (Cramer, 1998: 195).

Kaos teorisi modernitenin belirlenmiş, rastlantıya yer vermeyen mekanik evreninden, düz çizgili geometrisinden farklı tanımlamalar getirmektedir. Buna göre, doğal sistemler ontolojik (duyular üstü, madde olmayan yapı, duyularla kavranamayan) olarak kırınımlı (fractal), dinamikleri açısından ise düz çizgisel olmayan (non-lineer) özelliklere sahip görünmektedir. Kaos teorisi doğal sistemler karşılaştığı zaman bir kaos durumu yaşandığını ve bu noktada kontrol edilebilir nedenselliklerden söz etmenin olanaklı olmadığını belirtmektedir. Farklı sistemler karşılaştığı zaman aralarındaki etkileşim kontrollü bir şekilde ölçülememektedir. Hangi değişkenin neyle etkileşime girdiği belli olmamakta ve modernitenin bir değişkene müdahalenin ne tür sonuçlara yol açacağına önceden bilinebilirliğine ilişkin öngörüsünü geçersiz kılmaktadır (Aslanoğlu, 1998: 119).

Schelling, kaosu "potansiyel güçlerin metafiziksel birliği" olarak görür. İçinden yeni bir şeyin çıktığı dinamik süreçleri inceleyen modern doğa bilimleri, bu eski kaos kavramına sahip çıkmışlardır. Gündelik dil ise kaos kavramını iyice aşındırmış ve düzenin istenmeyen dağılımlık durumunu ifade eden bir kavram düzlemine indirgemıştır. Günlük dilde kullanılan trafik kaosu, politik kaos, düşünce kaosu vb. buna örnek olarak verilebilir (Cramer, 1998: 195).

hasan demirtaş

Kaotik sistemlerde küçük değişiklikler öngörülemeyen büyük değişikliklere yol açarken, kimi zaman da büyük değişiklikler küçük ya da etkisiz değişmeye yol açabilmektedir. Kaos teorisi sistemlerin düz çizgisel ilerleyen denge durumunda olmadığını, buna karşılık denge durumu, dengeye yakın durum, kaos durumu olmak üzere üç durumdan geçtiklerini belirtmektedir. Bu durumlarda geçmeden önce çatlama noktaları oluşmakta ve çatlama noktalarının çoğalmasıyla kaos durumuna geçilmektedir (Aslanoğlu, 1998: 120).

Kaos, düzenin parçalanması ve dağılması sonucunda da oluşabilir. Birçok dinamik süreçte, evre aşamalarında, daha üst düzlemde yeni düzenlerin kurulmasıyla istikrar sağlayan kaotik ara durumlardan geçildiğini biliyoruz. Bu dallanma, çatlama noktalarında karşılaşılan bir durumdur. Kaos ve düzen sadece birbirlerini tamamlayan bir kavram çifti değil, aynı zamanda birbirleriyle diyalektik daha doğrusu fonksiyonel ilişki kurmuş birer olgudurlar (Cramer, 1998: 195).

Kaos hangi durumlarda ya da hangi sistem ve yapılarda ortaya çıkar, bir yapı ya da sistem hangi durumda kaotiktir? sorularına yanıt vermek güçtür. Çünkü kaotik bir sistemin önceden belirlenebilir yönlerinin saptanması bir sorundur ve henüz çözülememiştir. Kaosun varlığını saptamak oldukça belirsiz bir durumdur. Diyelim ki seçtiğiniz herhangi bir sistem için bir zaman içinde değişim kurguladınız. Bu değişimin başlangıç durumuna hassas bağlılığa sahip olduğunu nasıl anlayacaksınız? Kurgunuz bilgisayara yüklenebilecek denli açıksa bunu yapar ve sistemimizin kaotik olup olmadığına bakarsınız. Bunun dışında kaosun varlığını saptamada kullanılan diğer ölçüler çok belirsiz sonuçlar verir (Ruelle, 1998: 78-79).

Kaotik olabilme olasılığı taşıyan bir yapının, yani potansiyel kaotik bir sistemin, gerçekte ne zaman kaos durumuna geçeceğinin önceden söylenemezliği zaten sistemin ayrılmaz bir özelliğidir. Kaotik olma olasılığı taşıyan potansiyel kaotik yapılar, başlangıç koşullarına sınırsız bağlılık gösteren ve doğrusal olmayan, geri-etkimli sistemlerdir. Süreç sırasında ortaya çıkan global yapı, sürecin başındaki koşulların en ufak ayrıntılarından bile etkilenerek oluşur; ama gene de önceden tahmin edilemezlik özelliği taşır (Cramer, 1998: 197).

Deprem doğanın kaotik sistem yapısının bir sonucudur. Bu doğa olayının önceden belirlenemezliği, özellikle şiddetinin ve yaratacağı tahribatın önceden bilinememesi, deprem sonunda oluşacak kaotik yapının boyutlarının en azından ilk günlerde belirlenememesine neden olmaktadır.

hasan demirtaş

Nitekim deprem ertesinde süren günlerde yetkililerin durumun boyutlarına ilişkin yaptıkları açıklamaların ve belirlemelerin karışıklığı bu durumu göstermektedir.

Deprem sonrası ortaya çıkan kaotik durum, aynı zamanda bir kriz durumudur. 17 Ağustos depremi sonrası gerek merkezi devlet örgütünün gerek onun yerel yapılanmalarının yaşadığı durum ve depremin geniş halk kitlelerinde yarattığı panik ve şaşkınlık tam bir kriz durumu nitelikleri sergilemiştir. Felaketin boyutlarının genişliği ve yarattığı etkiler kriz durumunu ağırlaştırmıştır. 12 Kasım'da yaşanan depremde krize müdahalede bir önceki depreme göre daha deneyimli davranılmış ise de krizin etkileri büyük ölçüde sürmektedir.

Yaşanan felaketlerin ortaya çıkardığı kaos durumu toplumsal belleği zayıf, benzer felaketleri defalarca yaşamış ancak gerekli önlemleri bir türlü almamış olan bu toplumu ve örgüt belleği zayıf devleti yeterince olmasa da yönetim ve özellikle kriz yönetimi üzerinde düşünmeye, tartışmaya itmiştir.

Kriz yönetimi yaşanan deprem felaketiyle değişik bir biçimde karşımıza çıkmıştır. Yüzyılın felaketi diye adlandırılan depremde kriz yönetiminin önemli bir boyutu olan bilgi aktarımında tam anlamıyla bir kaos yaşandı. Yanlış ve eksik bilgi aktarımı toplumun heyecanını arttırıp panik yaşatırken kriz yönetiminde yaşanan acemilikler çözümsüzlüklere yol açtı.

Deprem yol açtığı kriz ve yaşanan sonuçları ile başka alanlarda yaşanan krizler dikkate alındığında kriz yönetiminin ülkemiz açısından ne denli önemli olduğu ortadadır. Aşağıdaki satırlarda kriz yönetimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütler ve Kriz Yönetimi

Birer açık sistem olarak örgütler oldukça dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. Örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır.

Örgütler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni örgüt içi etmenler olabileceği gibi, örgüt dışı etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da örgütte krize yol açabilir.

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

Kriz, örgütün hedeflerini tehdit edebilir ve yaşamını tehlikeye sokabilir. Akat vd. (1994: 339), kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtmektedirler:

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

Krizin Etmenleri

Örgütlerin krizle yüz yüze gelmesinde rol oynayan etmenler Can (1997: 312-313), tarafından çevresel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki grupta toplanmış ve bunlar şöyle ifade edilmiştir:

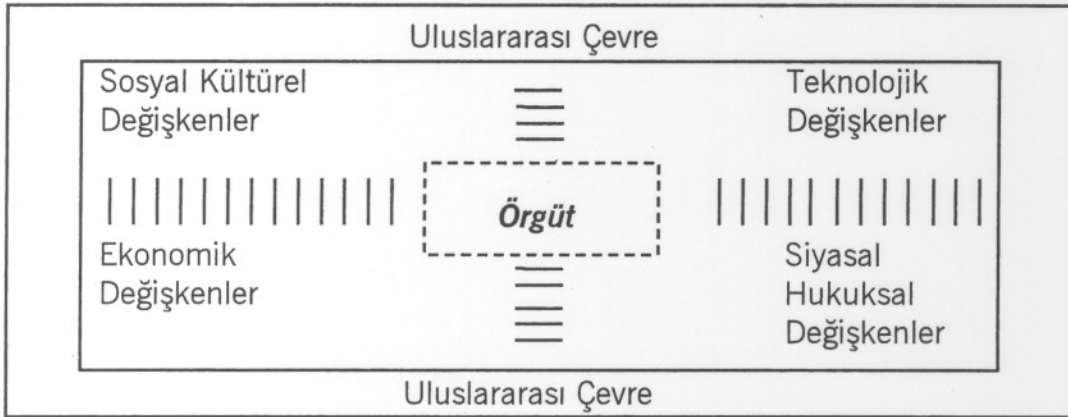
1. **Çevresel Etmenler:** Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz

durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krize yol açan çevresel etmenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Ekonomik sistem ve durum,
- Teknolojik gelişmeler,
- Toplumsal ve kültürel etmenler,
- Hukuki ve siyasi etmenler,
- Uluslararası çevre etmenleri,
- Doğal etmenler.

Deprem yol açtığı kriz, doğal etmenlerin neden olduğu bir krizdir ve örgütün oluşumu açısından, denetimi dışında kalmaktadır.

Örgütsel Çevre ve Kriz Etmenleri



Kaynak: (Can, 1997: 313).

2. Örgütsel Etmenler:

- Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma

olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır.

- b) **Yönetimin Niteliği:** Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir.

Kriz Süreci

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler (Can, 1997: 314).

Kriz sürecini aşamalı olarak düşündüğümüzde bu aşamaları; kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi, çözülme dönemi olarak ifade edebiliriz. Bu dönemler genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

- 1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik:** Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletmemektedir. Bu nedenle, bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir.
- 2. Kriz Dönemi:** Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar aşağıda üç grupta toplanmıştır.

Kriz Döneminin Özellikleri

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi ▪ Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi ▪ Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır. ▪ Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir. ▪ Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür. ▪ Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur. ▪ Yetki merkezleşir. ▪ Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. ▪ Kriz, etkinin de merkezleşmesine yol açar. ▪ Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kriz döneminde yönetici personel devri artar. ▪ Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir. ▪ İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır. ▪ Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar tatminsizlikler çoğalır. ▪ Kriz, kriz öncesi çışmaları artırır. ▪ Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar. ▪ Kriz, bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır. ▪ Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir. ▪ Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir. ▪ Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir. ▪ Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır. ▪ Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşıp, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer. ▪ Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer. ▪ Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. ▪ Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Kaynak: Can, 1997: 316.

3. **Çözülme Dönemi:** Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Can, 1997: 315).

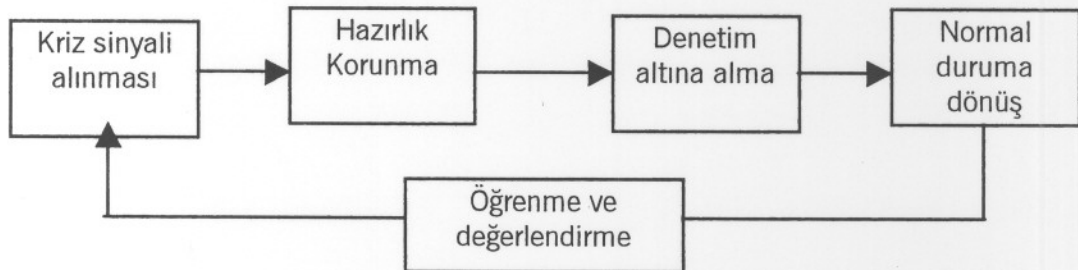
Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi süreci; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç (Bozkurt vd., 1998: 154) olarak tanımlanabilir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacının örgütü kriz durumuna hazırlamak olduğunu ifade eden Can (1997: 315), kriz yönetim sürecini beş aşamada ele almaktadır

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

Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can, 1997: 317.

Kriz ve Yöneticiler

Sorunsuz bir ortamda, bir çok kural ve yönetmelik, ortalama zekâyâ ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir. Kişilerdeki yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında gereksinim duyulur. İşte böyle anlarda bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir. Daha da önemlisi, her birinin, duruma ve kişilere göre ayrı ayrı ele alınarak, sorunların ve özellikle huzursuz ve kritik dönemlerde ortaya çıkan kişilerin problemlerinin çözümünde kullanılmaları gerekir (Tack, 1994: 9-10).

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olur.

Kriz durumlarında otoritenin kullanılması ve hiyerarşiye uyulması son derece önemlidir. Drucker (1999: 18), hiyerarşinin sonu sözünün saçma bir laf olduğunu, her kurumda nihai bir otoritenin olmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Kriz zamanlarında tek çare, örgütteki herkesin hiyerarşiyi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz zamanlarında biri mutlaka komutayı ele almalıdır.

Kaynağı ne olursa olsun her yönetim bunalımında bir insan etkeni vardır. Acil sorunu çözümlemek, yönetim fonksiyonunun ancak bir bölümünü oluşturur. Yönetici krizi çözümlmeli, ilgili kişilerde meydana gelen manevi zararları onarmalı ve mümkün olduğu ölçüde aynı durumların tekrarlanmaması için önlem almaya çalışmalıdır.

Kriz ortaya çıktığında yapılması gereken ilk şey krizin boyutlarının belirlenmesidir. Kriz ortaya çıktığında, yönetici önce durumun boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar (Tack, 1994: 16).

Bir kriz anında sorulabilecek soruları Genç (1995: 193), şöyle sıralamaktadır:

- Durumun kritik seviyesi nedir?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni nedir?

hasan demirtaş

- Alternatif çözüm yolları nelerdir?
- En fazla kimin moralinin bozulması ihtimali var?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

Yönetici, elemanların kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmeli ve tarafsızlığını açıkça belli etmelidir.

Bir kriz durumu ortaya çıkıp da, işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesi önceliklidir. Bunun için sağlıklı bir problem çözme planı yapılmalıdır.

Tack (1994: 25) böyle bir planın aşağıdaki aşamalardan oluşması gerektiğini ifade etmektedir:

1. Sorunu saptayın
2. Sorunu öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin.
3. Soru sorun ve veri toplayın.
4. Eldeki verileri inceleyin.
5. En uygulanabilir seçenekleri belirleyin.
6. Bir deneme çözüm seçin.
7. Çözümün işlerliğini deneyin.
8. Son çözümü biçimlendirin.
9. Çözümü uygulayın.

Kriz anlarında yöneticilerde önderlik nitelikleri aranır. Bu önderlik niteliklerinin boyutlarından biri ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan sürtüşmeleri çözmeyi içerir.

Yönetici hareket adamı olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları büyük çapta önlemler alınmasını gerektirdiğinde bunları uygulayabilecek olan tek kişi yine yöneticidir.

Yönetici sürtüşmeleri çözmek için şu temel ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Tack, 1994: 35-39).

1. İstemeksizin davranmak yerine her olayı kendi koşulları içinde ele alın.
2. İlgı gösterin, fakat ekibin beraber çalışabileceğini varsayın.
3. Kriz anlarında sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceğini unutmayın.
4. Sorun teşhis edildikten sonra zamanla çözümlenip, çözümlenmeyeceğini düşünün.
5. Emrinizdeki elemanlara kendi sorunlarını çözümlenmeleri için geniş fırsat tanıyın.
6. Ekipteki tutumu değiştirmek gerektiğinde tehdit yerine olumlu desteğe başvurun.
7. Duygularınıza hakim olun, krizlerde hava elektrikli dir.
8. Tüm elemanların olay karşısında sizinle eşit tepki göstermelerini beklemeyin.
9. Amir olduğunuzu asla unutmayın.

Kriz sonrası olumsuz davranışların ortaya çıkması gözlenen bir durumdur. Olumsuz etkilerin çoğu problemlı kişilerin davranışlarından kaynaklanır. Kriz sonrası görülen olumsuz davranışlar; korku, bitkinlik, çekingenlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma, yalnızlık gibi davranışlardır.

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilerin giderilip örgütün tekrar harekete geçirilebilmesinin kurallarını Tack (1994: 62-63) şöyle sıralamaktadır:

1. Verimli çalışmayı engelleyen engelleri ortadan kaldırmak.
2. Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha güçlü olarak belirlemek.
3. Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

hasan demirtaş

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisidir ve elbette krizden önce planlanması gereken bir husustur. Kimlerden nasıl ve niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konmalıdır. Deprem krizinde hem bilgi toplanmasında hem de bilgi aktarılmasında ciddi bir karar yaşanmıştır (Erdikler, 1994: 14).

Kriz açısından belki de en önemlisi, krizi ortaya çıkarabilecek nedenleri önceden tespit edip gerekli önlemleri alabilmektir. Doğal afetlerin neden olduğu krizleri önceden belirlemek olanaksızdır. Ancak, krize müdahale ve krizin etkilerinin giderilmesi için önlemler önceden alınabilir.

Yaşanan deprem krizlerinde içine girilen kaotik durum, gerekli önlemlerin alınmadığını ve bu tip olaylar için oluşturulan Kızılay, Sivil Savunma Müdürlükleri gibi kurumların yetersizliğini göstermiştir. Krizin boyutlarının büyüklüğü de bu yetersizliği iyice artırmıştır. Görülen o ki bu kurumların yeniden yapılandırılması, yeni kurumların oluşturulması gerekmektedir.

Gözlenen bir başka durum oluşturulan kriz masalarının gerek bilgi akışı gerekse yardımların tanzimi ve dağılışı konusunda yaşadığı eksikliklerdir. Kriz masalarının oluşturulma ve çalışma biçimlerinin yeniden ele alınması "kriz yönetim merkezleri"nin oluşturulması bir çözüm olarak düşünülebilir.

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir. Ancak yakalandıktan sonra kaçış olanaklı değildir. Krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması gerekmektedir.

Krize hazırlıklı olunması ve bir kriz anında nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlamaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.

Krizi yönetmek için "kriz yönetim merkezleri" oluşturulmalıdır. Bu merkezlerin genel haberleşme sisteminden ayrı özel bir iletişim sistemi olmalıdır. Medya ile ilişkiler buradan yürütülmeli, bütün bilgiler burada toplanmalı ve buradan topluma aktarılmalıdır. Kriz yönetim merkezlerinde özel eğitim görmüş uzman kişiler çalışmalıdır. Kriz anlarında merkez tam yetkili olmalı, bürokratik kuruluşlar merkezin emrine verilmeli, sorumluluk Başbakanı karşı olmalıdır. Yine merkezi kriz yönetim merkezine bağlı "il kriz yönetim merkezleri" oluşturulmalıdır.

Ülkemizde kriz durumlarını yönetmek amacıyla Başbakanlığa bağlı bir "Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi" oluşturulmuş ve bu merkezin amaçları ve çalışma esasları bir yönetmelikle düzenlenmiştir.

9 Ocak 1997 gün 22872 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan bu yönetmeliğin amacı, kriz durumlarında faaliyet gösterecek olan Başbakanlık kriz yönetim merkezinin teşkilatlanmasını, tertiplenmesini, çalışma usullerini, görev ve sorumluluklarını belirlemek ve bu suretle, krize neden olan olayların başlangıcından bitimine kadar geçen süre içerisinde;

- a) Krizi yaratan olayın önlenmesi, ortadan kaldırılması veya milli menfaatler doğrultusunda sona erdirilmesi maksadı ile gereken hazırlık ve faaliyetlerin yönlendirilmesini,
- b) Hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde; Genel Kurmay Başkanlığı, ilgili bakanlık, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon, işbirliği, sürat ve etkinlik sağlayarak krizin en az zararla ve milli menfaatlerimiz doğrultusunda atlatılmasını sağlamak, olarak ifade edilmiştir.

Adı geçen yönetmelikte kriz hali; Devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabii afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların ve iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu haller, olarak tanımlanmıştır.

Oldukça kapsamlı olan bu tanım içinde yer alan durumların devlet örgütünün yaşamını tehlikeye sokacak durumlar olduğu açıktır ve ciddi önlemler gerektirmektedir.

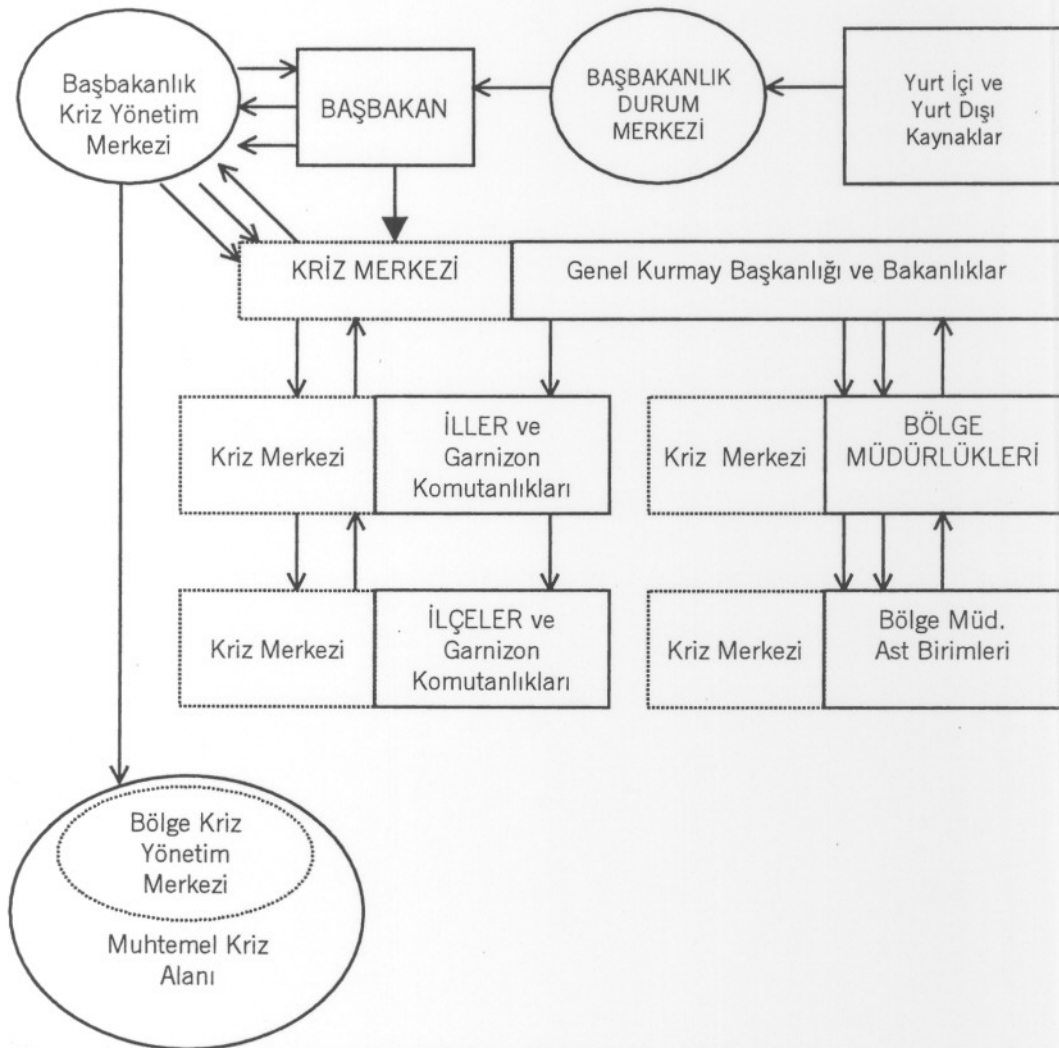
Aynı yönetmelikte Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi'nin organları olarak aşağıdaki organlar sıralanmış ve görevleri belirtilmiştir:

- a) Kriz Koordinasyon Kurulu,
- b) Kriz Değerlendirme ve Takip Kurulu,
- c) Sekreteryaya.

Kriz Koordinasyon Kurulu en üst kuruldur ve Başbakan veya yetki vereceği bir Devlet Bakanı başkanlığında krizin cinsine göre ilgili diğer yetkililerin katılımı ile oluşmakta ve kriz ile ilgili sorunları çözmeyi hedeflemektedir.

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi ve bağlı kriz merkezleri ilişki ve işleyiş şeması anılan yönetmelikte şöyle gösterilmiştir.

Kriz Hallerinde Yönetim Kriz Durumu



Kaynak: (9 Ocak 1997 gün, 22872 Sayılı Resmi Gazete)

Görüldüğü üzere Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi ayrıntılı biçimde düzenlenmiş. Ancak bilinmelidir ki krizleri yöneten yönetmelikler değil, o yönetmeliklere göre oluşturulacak yapı ve o yapıdaki insan unsuru ve o

insanların insana bakış açıları ve buna ilişkin felsefeleridir. Oluşturulan yapıyı işletecek insan unsurunun niteliği, yapının amaçlarını başarma düzeyini etkilemektedir. Bu nedenle oluşturulan yapıda yer alacak bireylerin yeterli hale getirilmesi bir zorunluluktur.

Belirsizliklerle dolu kriz anları ancak önceden hazırlıklı olunarak aşılabilir. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. Bir kriz zamanı iyi yöneticilik demek, duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil durum planı yapmak demektir (Tack, 1994: 91).

Deprem Krizi, Eğitim ve Eğitim Yönetimi

Deprem felaketi bütün alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da bölgede krize neden oldu. Bölgede her düzeydeki çok sayıda okul binası değişik düzeylerde hasar gördü. Bir çok okul binası kullanılamaz hale gelirken çok sayıda eğitimci ve öğrenci de yaşamını yitirdi.

Bölgede öğretim yılı başlamadan yapılan açıklamalar tam bir karmaşa durumu idi. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okulların zamanında açılacağına ilişkin çeşitli açıklamalar yapılmasına rağmen günü geldiğinde okullar açılmadı. İlginç olan ise bölgede okulların açılmayacağına ilişkin açıklamanın Milli Eğitim Bakanlığı, il, ilçe eğitim müdürlükleri kaymakamlıklar ya da valilikler*dururken Başbakan tarafından yapılmasıydı. Bu uygulama katı merkezîyetçiliğin bir yansımasıydı. Bölgede hala eğitim ve öğretim düzenli bir şekilde başlayamamıştır.

Deprem felaketinin yol açtığı karmaşada bütün işkollarındaki kayıpların ve mevcut durumun sayısal ifadeleri yapılmış olmasına rağmen, eğitim işkolunda bu işin yapılmış olduğunu söylemek güçtür. Eğitimde krizin yol açtığı tablo hâlâ belirsizdir.

21 Kasım 1999 gün ve 23883 mükerrer sayılı resmi gazetede yayınlanan 2000 yılı programında deprem felaketinin yol açtığı karmaşa içinde eğitim işkolunda mevcut durumun ne olduğu ve bu karmaşadan nasıl çıkılacağı ve eğitim iş kolunda felaketin izlerinin nasıl giderileceğine ilişkin ipuçlarını bulmak olanaklı değildir. Aşağıda plandan krizin yol açtığı duruma ilişkin tespitler yer almaktadır.

Deprem nedeniyle konut, ticari ve sınıai yapı, yol, otoyol, köprü, diğeri altyapı, ulaşım aracı, makine-teçhizat ve mamul, yarı mamul mal stoklarında önemli kayıplar ortaya çıkmıştır. Deprem sonrasında gerek bir süre için üretimin durması, gerekse belirli bir dönem düşük kapasite ile çalışılması nedeniyle milli hasılda da kayıp oluşmuştur.

17 Ağustos depreminde, geçici rakamlara göre, 66.441 konut, 10.901 işyeri ağır hasar, 67.242 konut ve 9.927 işyeri orta hasar, 80.160 konut ve 9.712 işyeri de az hasar görmüştür. 4.288 binanın enkazı kaldırılmış olup, 10.578 binanın enkazının daha kaldırılması gerekmektedir (Resmi Gazete, 1999: 2-10).

Yukarıdaki ifadelerde bölgede eğitimin durumuna ilişkin belirlemeler bulunmamaktadır. Aynı Resmi Gazetede eğitim reformu başlığı altında yer alan ifadelerde de daha çok genel durum ve yapılacaklar ifade edilmiştir. Bu bölümde de depremin eğitime etkileri ve bunların giderilmesine ilişkin önlemlere rastlamak olanaklı değildir.

Bu durumda ortaya çıkan, depremin yol açtığı kaotik durumda en üst düzeydeki eğitim yönetimi örgütümüz Milli Eğitim Bakanlığının, eğitim alanındaki karmaşanın boyutlarını belirlemekten uzak olduğudur. Kanımızca bakanlık işkolundaki gerek insan gerek madde kayıplarının boyutlarını bilmekten uzaktır. Bu durum ivedilikle aşılmalıdır. Merkezi ve yerel eğitim örgütlerinin işbirliğiyle eğitim alanındaki karmaşa giderilerek durum olumluya çevrilmelidir. Oluşan kaotik durumun geleceğe dönük çalışmalarda öğretici olabileceği unutulmamalıdır.

Eğitim örgütümüzün gerek merkezi gerek yerel düzeylerinde çalışan yöneticilerin kriz durumu ve bu durumla baş edebilmenin yolları konusunda ciddi bir eğitimden geçirilmeleri yararlı olacaktır. Acaba kriz durumunu olağan durumdan ayırabilen kaç tane eğitim yöneticimiz vardır? Bu sorunun yanıtı verilmelidir. Bu yolla en azından kriz durumlarında rapor ya da izin alarak görev yerlerini terk eden yöneticilerin, görev yerlerinde kalmaları sağlanacaktır.

Bu açıdan bakıldığında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde oluşturulan kriz masası anlamlı bir ilerlemedir. Bu ilerlemenin devamında yapılması gereken

Bakanlığın başlattığı bu girişimi sürdürmesi ve her düzeydeki yöneticisini kriz yönetimi konusunda eğitmesidir.

Beklenmedik olaylar, savaşlar, yıkımlar negatif durumları pozitif enerjiye çevirebilecek fırsatlar olarak ta değerlendirilebilir. İkinci dünya savaşında yakılıp yıkılan ülkeler bugün sosyal ve ekonomik boyutta ulaşmaya çalıştığımız modelleri gerçekleştirdiler. Krizler, ulusal boyutta yeni oluşumlar, değişimler için en uygun durumlardır (Açıkalın, 1999: 312).

Sonuç

Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem de yoktur. Söz konusu olan bir doğal felaket olunca bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek en azından günümüz için olanaksızdır.

Yapılması gereken krize ve onun yaratacağı sonuçlara önceden hazır olmak, gerekli önlemleri almak, erken uyarı sistemleri geliştirmek ve krizin yarattığı kaotik durumu başarıyla yönetmek, krizi en az hasarla atlattır.

Kriz Yönetimi sürecinde yöneticiler belirli yeteneklere sahip olmalıdırlar. Kriz yönetiminde yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlikler şöyle sıralanabilir:

1. Kriz sinyallerini alabilme.
2. Krize hazırlanma ve korunabilme.
3. Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme.
4. Kriz yönetimi sürecinde otoriteyi kullanabilme.
5. Kriz yönetimi sürecini planlayabilme.
6. Kriz yönetimi sürecini örgütleyebilme.
7. Kriz yönetimi sürecinde iletişim sağlayabilme.
8. Kriz yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlayabilme.

9. Kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme.
10. Normal duruma geçişi sağlayabilme.
11. Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme.

Bütün bunların yanında belki de söylenebilecek en önemli şey ders almasını bilmektir. Çünkü, ancak ders almasını bilenler geleceğe ilişkin sağlıklı planlar yapabilirler.

Kaynakça

- Açıkalın, Aytaç (1999). "Daha Bir." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** Sayı: 19, Yaz 1999, Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Aslanoğlu, Rana A. (1998). **Kent, Kimlik ve Küreselleşme**. Bursa: Asa Kitabevi.
- Bozkurt, Ömer; Turgay Ergun ve Seriyse Sezen (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara: TODAİE Yayın No: 283.
- Can, Halil (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cramer, Friedrich (1998). **Kaos ve Düzen, Sırat Köprüsündeki Hayat**. Çeviren: Veysel Atayman, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Drucker, Peter F. (1994). **Yönetim. Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. Türkçesi: Fatoş Dilber, Ankara: ODTÜ Basım İşliğı.
- Drucker, Peter F. (1999). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- ERDİKLER, Şaban (1999). "Bilgi Aktarımında Sınıfta Kaldık." **Kalkınmada Anahtar Dergisi**. Eylül 1999 Sayı: 129, Ankara: M.P.M. Yayın Organı
- GENÇ, Nurullah (1995). **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. İstanbul: Timaş Yayınları, No: 226.
- T.C. Resmi Gazete, 9 Ocak 1997 gün, Ankara: Sayı 22872.
- T.C. Resmi Gazete, 21 Kasım 1999 gün, Ankara: Mükerrer Sayı: 23883.
- RUELLE, David (1998). **Rastlantı ve Kaos**. Çeviren: Deniz Yurtören, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, No: 7.
- TACK, Philip B. (1994). **Kriz Zamanı Yönetim**. İstanbul: İlgı Yayıncılık.