



STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE KRİZLER VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİLERİ

*Mehmet Hişyar Korkusuz**
*Ersoy Kutluk***

ÖZET

‘İnsan’ kaynağı, organizasyonun hedefine ulaşması noktasında yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken en önemli unsurdur. Yönetim bilimi, bu açıdan bakıldığında özü itibarıyla bir davranış bilimi olarak nitelendirilebilir. Stratejik hedeflere ulaşmak isteyen tepe yöneticileri bu zaman diliminde yaşanabilecek krizlerde ‘insan unsuru’nun ‘psikolojik boyutu’nu örgütsel dayanıklılık bağlamında eşsiz bir alan olarak görebilecektir. Bu anlayış, krizlerin etki ve sonuçlarının organizasyon ve çalışanların üzerinde, gerekli eğitimin de verilmesiyle kabul edilebilir bir düzeye indirilmesine katkı sağlayabilir. Stratejik yönetim sürecini yürüten yöneticilerin kriz ve çatışma alanlarını öngörerek doğru tahminlerde bulunması ve örgüt psikolojisinin de bu duruma uyum sağlayabilecek bir esneklikte olması amaçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir. Stratejik yönetimin yönetim ve örgüt psikolojisi bağlamında dikkatle ele alınması organizasyona bir açılım ve vizyon kazandıracaktır.

Anahtar Kelimeler

Stratejik Yönetim, Krizler, Örgüt Psikolojisi, İnsan Kaynakları

CRISES IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS AND THEIR PSYCHOLOGICAL IMPACTS ON ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Human resources are the most important factor that the managers have to consider in relation to reach the organizational goals. Management science when viewed from this aspect could describe as a behavioral science in essence. Top managers who want to reach to the strategic goals could accept psychological dimension of the human factor as a unique area in the context of organizational durability in crises that could experience at this period. This understanding could make a contribution to lowering the impacts and consequences of crisis to an acceptable level on the organization and employees with providing a required training. When managers who run the strategic management process, make safe estimates thereby foresee the crises and conflict areas, and having a flexible organizational psychology to accommodate to this conditions could provide to attain the objectives. To handle the strategic management in the context of management and organizational psychology will acquire a vision and offer an insight into the organization.

Key Words

Strategic Management, Crises, Organizational Psychology, Human Resources

* Yardımcı Doçent, Arel Üniversitesi, M.Korkusuz@gmx.net

** Yardımcı Doçent, Arel Üniversitesi, ersoykutluk@gmail.com

1. Giriş

Bilişim çağında küresel boyutta artan etkileşimle birlikte, uyarı ve etki merkezlerinin sayısındaki önlenemez yükseliş, organizasyonel refleks ve adaptasyon mekanizmalarının güçlü ve hazırlıklı olması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu mekanizmaların güçlendirilmesi ve hazırlanması ise gelebilecek uyarı ve etkilerin yapısının/mahiyetinin ve oluşturabilecekleri kriz/darbe şiddetinin ‘bilgi-deneyim boyutu’yla çözümlenmesine bağlıdır. Yönetim bu süreçte bilgi unsurunu devreye sokabilme yeteneği ve ufkuna sahip olmalıdır. Bilgi; öngörülemez alanı daraltan, tahmin seçeneklerini netleştiren ve farklı ‘krizden çıkış’ planlarının ve ‘alternatif yollar’ın hazırlanmasına imkan veren mühim bir yönetsel enstrümandır. Bilgi, yetenek/beceri ve kaynak anlamındaki kazanımlar organizasyonel süspansiyon göreviyle krizlerin şiddetini söndürebilecek, hatta bu krizleri yönlendirme maharetinin de edinilmesiyle yepyeni fırsatları gün yüzüne çıkarabilecektir.

Maraton koşusunu gerektiren büyük örgütsel hedeflere ulaşmada çok yerinde bir tercih olan stratejik yönetim yaklaşımı, tepe yöneticilerine krizleri en detaylı hesaplamalarla atlatabilme imkanını sağlamaktadır. Stratejik yönetim bilginin doğru kullanımını, programlı hareket imkanını ve bir vizyon zenginliğini yöneticilere sunmaktadır.

Bu makalede uzun soluklu bir stratejik yönetim sürecinde karşılaşılabilecek dönemsel krizlerde ‘insan unsuru’nun ‘psikolojik boyutu’ ele alınacaktır. ‘Psikolojik boyut’ bu yaklaşımla organizasyonun tepe yöneticileri tarafından ‘krizlere mukavemet’ bağlamında eşsiz bir alan olarak değerlendirilebilecektir. Bu değerlendirmenin stratejik yönetim sürecine dahil edilişi ‘değişim’ ve ‘etkileşim’in olağan ve olağanüstü etki ve sonuçlarının organizasyon ve çalışanların üzerinde ‘kabul edilebilir’, ‘makul’ bir düzeye çekilebilmesine katkı sağlayabilecektir. Günümüz dünyasında siyasî, ekonomik, toplumsal alanlarda ardı arkası kesilmez krizlerle sarsılan bir ortamda sürekliliği yakalamak isteyen örgütlerin bu hazırlığa ihtiyacı kaçınılmazdır.

Genel psikoloji, yönetim ve politik psikoloji ile de ilgili olan kriz yönetim süreçleri belirlenen stratejinin planlama-koordinasyon- icraat ve takip-kontrol aşamalarında çok yönlü bir ele alış tarzını gerekli kılmaktadır. Nasıl bir yöntem geliştirilirse hedefe daha rahat ulaşılabilir. Özne-nesne uyumu ve nicelik-nitelik birlikteliği yönetimin başarı ve motivasyonunda etkili olmaktadır.

İşin özüne inildiğinde bir davranış bilimi olan yönetim biliminin stratejik boyutu tutum ve davranışların doğasına ilişkin temel yaklaşımları ve metodları öngörebilme ve geliştirme aşamalarını da içermelidir.

2. Stratejik Yönetim Süreci

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim bir faaliyet ya da süreç olarak tanımlanabilir. Burada ifade edilen süreç plan yapma, karar verme, değerlendirme yapma gibi eylemler ve operasyonlar serisini içermektedir. Eğer daha detaylı bir tanımlama gerekirse yönetim “organizasyonel bir ortamda işleri/görevleri başarıyla tamamlamak için hedefe yönelik bir yöntemle bir takım kaynakları bir araya getirme ve kullanma sürecidir” denilebilir. Yönetim, bazen de bu aktiviteyi yerine getiren bir insan grubunu (üst yönetim – top management) tanımlayabilmektedir (Hitt, Black ve Porter, 2005: s. 8). Yönetim kavramı; “sevki ve idare”, “idari sistem” ve “örgüt” anlamları yüklenerek kullanılabilir (Eryılmaz, 2006: s. 3). Yönetimden söz edilebilmesi için: İnsanların varlığı, işbirliği ve bir amaca yönelme şartları mevcut olmalıdır. Yönetim, “*ortak*

bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi” olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994: s. 10).

Yönetimsel etkililik (effectiveness) örgütsel amaçlara ulaşmadaki başarıyla ölçülür. Etkili yönetici örgütsel kaynakları hedefe varmada verimli kullanır. Yönetimsel verimlilik (efficiency) üretim sürecine katkıda bulunan her bir örgütsel kaynağın üretkenlik oranıdır. Örgütsel kaynaklar ne kadar israf edilirse ve atıl kalırsa yönetici de o kadar başarısız sayılır. Organizasyonel başarının maksimize edilmesi hem etkililiğe hem de verimliliğe bağlıdır (Certo, 1986: s. 16-17).

Certo, örgütsel kaynakları dört ana başlıkta incelemektedir. Bunlar; (1) İnsan Kaynakları (2) Menkul Kaynaklar (3) Hammadde (4) Sermaye Kaynaklarıdır (makine, teçhizat vb.). Üretim süresince kaynaklar kombine edilir, kullanılır ve nihayet ürün ve hizmete dönüşürler. Burada ‘insan kaynakları’ organizasyon için işgören bireyleri ifade eder. İşgörenlerin yetenekleri, bilgi ve tecrübeleri yöneticiler için paha biçilmezdir (Certo, 1986: s. 16).

Yönetim sistemleri; faaliyetlerinde yararlandığı bilimsel disiplinlerdeki veri, kavram, araç ve teknikleri nerede ve nasıl kullanacağını genel olarak bilip, bunları tanımlanmış amaçlar doğrultusunda kullanabildiği ve nihayetinde de bu amaçlara ulaşabildiği ölçüde etkili/başarılı olarak kabul edilebilir (Seyidoğlu, 2001: s. 154). İnsan kaynağının, örgüt psikolojisinin ve gerçekleşen davranışların (kızgınlıklar, moral bozuklukları, çatışmalar, güç mücadeleleri) önemini kavranması da yine etkili bir yönetim sisteminin kurulmasının en önemli şartlarından biridir (Koçel, 2007: s. 5-95).

2.2. Stratejik Yönetim

Yönetim için ifade edilen bu özellikler stratejik yönetim için de geçerlidir, denilebilir. Stratejik yönetim “*örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (ve yeteneklerini) etkili ve verimli biçimde kullanma süreci*”dir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus stratejik yönetimin, organizasyonun günlük rutin işlerinin idaresine değil, örgütün “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak... işlerin yönetimi*”ne yönelik oluşudur (Dinçer, 2007: s. 35-38). Stratejik yönetim, hiç durmaksızın değişen dış çevreye uyum sağlama ve giderek daha da zorlaşan bir ortamda devamlılığı güçlenerek sağlama amacına yönelik özel bir yönetim sürecidir. Stratejik yönetim, daha çok işletmelerin tepe/üst yöneticilerinin karar alanında yer alan bir süreçtir (Rue ve Holland, 1989: s. 23).

David’e göre iş dünyasında daha çok tercih edilen ‘stratejik planlama’ genellikle bu sürecin sadece formülasyon boyutunu içerirken, akademik dünyada daha yoğun olarak kullanılan ‘stratejik yönetim’ formülasyon (planlama), uygulama (organize etme ve yürütme) ve değerlendirme (kontrol) aşamalarının tamamını içerir. Stratejik yönetimin amacı gelecek için yeni ve farklı fırsatları oluşturmak ve onlardan yararlanmaktır (David, 2001: s. 5). Ülgen ve Mirze ise ‘stratejik planlama’dan ‘stratejik yönetim’e geçişte artık stratejistlerin sadece analiz, karar süreçlerinin (sert unsurlar) yeterli olmadığını anlamasının payı olduğunu vurgular. Bu aşamadan sonra stratejik planlama unsurları yanında diğer unsurlar olan yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları (yumuşak unsurlar) ve uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: s. 37-38). Zaten bir organizasyon, hard power (sert unsurlar) ile soft power’ın kombinasyonu durumunda işlerin akış şeması ve organizasyonel işleyiş hedeflerini tutturabilir.

Stratejik yönetim süreci organizasyonların sürekli olarak iç ve dış olay ve eğilimleri gözlemlemesi düşüncesine dayanır. Bu gözlemler neticesinde farkına varılan değişiklik girişimleri ihtiyaç doğduğunda, zamanında yapılabilir. Günümüz piyasalarındaki değişimi başarılı organizasyonlar etkin biçimde yönetirler. Ve örgütsel bürokrasilerini, stratejilerini, sistemlerini, ürünlerini ve kültürlerini bu değişime adapte ederler (David, 2001: s. 7-8).

Bugün, yükselen globalleşme trendi ve teknolojinin artan kullanımı daha büyük değişime neden olmakta, organizasyonel başarı için ‘bilginin önemi’ni net bir şekilde göstermektedir. Hitt, Black ve Porter, 21.yy’ın yöneticileri için ‘değişim’, ‘teknoloji’ ve ‘globalleşme’nin kritik meydan okumalar olduğunu vurgulamaktadırlar. Hep var olan değişimin, vazgeçilemez teknolojinin ve gözardı edilemeyecek globalleşmenin organizasyonlara etkisi kaçınılmazdır (Hitt, Black ve Porter, 2005: s. 5-7).

Strateji kavramından doğan stratejik planlama ve stratejik yönetim çağdaş yönetim anlayışında üzerinde önemle durulan alanlar olmuşlardır. Stratejik yönetim; “Stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için mevcut tüm unsur ve parametrelerin en etkin şekilde kullanılmasıdır.”

Stratejik yönetim süreci genel hatlarıyla şu şekilde işlemektedir: öncelikle stratejistler tarafından veri toplama çalışması yapılır. Bu verilerin analizi (iç ve dış çevre analizi) ile “fırsat ve tehditler (dışa bakış olarak da ifade edilebilir)” ve “üstünlükler ve zayıflıklar (içe bakış olarak da ifade edilebilir)” tespit edilmeye çalışılır. Bu tespitler neticesinde ulaşılan ÜZFT (SWOT²) durum matrisi ile gerekli değerlendirmeler yapılır (SWOT Analizi). Bu değerlendirmelerle birlikte misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda örgütün yönü belirlenir (stratejik yönlendirme); daha sonra örgüt başarısı için seçilen stratejik kararlarla (temel ve alt stratejiler) faaliyete geçilir ve bir sonraki aşamada bu faaliyetler kontrol edilir. Bu ilerleme sürecinde çevresel faktörler stratejik yönetim sürecini etkileyebilir ve amaçlananlar ile ulaşılanlar arasında bir farklılık olabilir. Bulunulan çevre koşullarının basitten karmaşığa doğru evrimi, yöneticilerin gittikçe daha üretken, yüksek çözüm kabiliyetine sahip ve inovatif olmalarını da gerektirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: s. 32-71).

Stratejik yönetimde insani değerlerle potansiyelin harekete geçirilmesi ve bunun amaçlanan çizgide yürümesi için elverişli bir örgüt ikliminin tesisi, inşası ve bunun sürdürülebilir nitelikte bir kıvama kavuşturulması gerekmektedir. Organizasyonun başarılı ve esnek bir kriz algısı ve yönetiminin olabilmesi bireysel ve kurumsal psikolojinin farkındalığı ve kapsayıcılığı ile mümkün hale gelebilir. Stratejik yönetimin kriz ve çatışma alanlarını kestirerek iyi bir tahminde bulunması ve örgüt psikolojisinin de bu süreç ve değişime uyum sağlayabilecek bir esneklikte olması durumunda sonuca daha net gidilebilir.

3. Krizler

Stratejik düşüncenin ve hareket tarzının gerekliliği ‘geleceğin doğasında olan belirsizlikler’ ve ‘bu nedenle çıkabilecek krizler’e dayanır (Akgemci, 2008: s. 427). Sürekli değişen dış çevre şartlarında, bünyesinde ‘stratejik çalışmalara’ gerekli yeri vermeyen organizasyonların başarı şansı oldukça düşüktür. Ancak yetersiz ve doğru olmayan ‘stratejik çalışmalar’ da krize düşülmesinin önemli sebeplerinden biri olabilir (Dinçer, 2007: s. 403). Stratejik yönetim ‘çevresel karmaşayı/değişimi’ yönetebilmek olarak da yorumlanabilmektedir. Bunun da pasif (reaktif) bir geleceği tahmin yöntemiyle değil, aktif (proaktif) bir geleceği şekillendirme yöntemiyle olabileceği değerlendirilmektedir. Meydana gelebilecek kriz durumlarında ise ‘kriz yönetimi’, işletmelerin ‘stratejik yönetim’ sürecine ciddi katkılar sağlayabilmektedir (Akgemci, 2008: s. 428). Uzun bir zaman dilimi için ortaya konan stratejik yönetim planının bir parçası olarak hazırlanacak dönemsel kriz yönetim planları organizasyonlar için önem taşımaktadır. Krizlerle karşılaşmadan önceki örgütsel faaliyetlerin amacı ise; krizi önlemek, gerçekleşmesi durumunda etkisini en aza indirmek

² Stratejik yönetimin amacı, örgütün kaynak ve yetenekleriyle çevre şartları arasında uyum sağlamaktır. Organizasyonun mevcut durumunun ve deneyiminin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT Analizi adı verilmektedir (S:Strengths/Üstünlükler; W:Weaknesses/Zayıflıklar, O: Opportunities/Fırsatlar; T: Threats/Tehditler) (Dinçer, 2007: s. 142; Certo ve Peter, 1988: s. 47).

için tedbirler almak ve bu yönde gerekli örgütsel, yönetsel ve iletişimsel çalışmaların yapılmasını sağlamaktır (Johnson ve Peppas'tan aktaran Korkmazzyürek ve Basım, 2009: s. 28).

Beklenmedik şekilde ortaya çıkan ve önceden sezilemeyen ya da krizin sinyallerini alamayan yönetimler nedeniyle hazırlıksız yakalanan bazı değişiklikler krizlere sebep olabilir. Krizler organizasyonları “*değişikliğe çabuk ve acele cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişinin dışına çıkmaya zorlar*” (Dinçer, 2007: s. 405). Örgüt içinden ve dışından kaynaklanabilen krizlerin yıkıcı etkilerini aşma becerisi süreklilik bağlamında yaşamsal önem taşımaktadır. Krizler örgütsel amaçları tehdit ederek acil cevap vermeyi gerektiren ancak bu cevap için gerekli olan karar verme süresini kısıtlayan, karar birimlerini şaşırabilen ve hatta kararsızlığa sürükleyebilen durumlardır. Krizler, yöneticileri örgütsel değişiklikler yapmaya hatta yönetimin değiştirilmesine varan yenilikler yapmaya zorlayabilmektedir. Bu durum da işletmenin üst yönetiminin gerekli olan yeniliklere karşı isteksiz davranmasına yol açabilmektedir. Ayrıca krizler örgütleri tepkisizliğe ve yanlış tepkiler vermeye itebilir. Veri eksikliği ve zaman kısıtı karar vericiler üzerinde gerilime neden olabilir. Krizlerin çıkmadan önce gönderdikleri sinyallerin yöneticiler tarafından yeterli düzeyde algılanamamaları ya da göz ardı edilmeleri organizasyonu zor durumda bırakabilir (Akgemci, 2008: s. 429-431).

Kriz sinyallerinin doğru okunabilmesi, anlaşılıp değerlendirilmesi için psikolojik durum ve süreçlerin algı, yorum ve davranış boyutunda bilinmesi gerekir. Örgütün toplam gücü çalışan bireylerinin psikolojik uyarılar karşısında verdikleri cevaplar ya da geliştirdikleri tutum ölçeklerinde saklı olabilir.

Günümüzde organizasyonların sık sık karşılaştıkları kriz kısaca “*a) beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen b) çabuk ve acele cevap verilmesi gereken c) örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek d) mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur*”. Kriz durumları “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanabilir. Kriz dönemlerinde örgüt yönetimi kısıtlı kaynaklarla öncelikli amaçları ve uygulamaya sokulacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalabilir. Bu ortam içinde önemli kararların alınması gereken ancak ‘bilgi yetersizliği’nin sebep olduğu problemlerle dolu geniş bir alandır. Yine krizler örgütün temel felsefe, amaç, yaklaşım ve değerlerinin değişmesini zorunlu kılan, kazanma ya da kaybetme riskinin çok yüksek olduğu kısacası örgütün hayatiyetini ciddi şekilde tehdit eden durumlardır (Dinçer, 2007: s. 407).

Krizler birçok beklenmedik hadise (afetler: deprem, kasırga vb.; salgın hastalıklar: Avian –kuş- Gribi, Sars Virüsü gibi) neticesinde ortaya çıkabilir ve organizasyonları (kamu-özel) ciddi şekilde etkileyebilir, onların hukuksal varlıklarını tehlikeye sürükleyebilir, kamu kurumlarında anahtar role sahip yöneticilerin görevden alınmasına neden olabilir. Süratli teknolojik gelişmeler, nüfus artışı, terörizm, etnik sorunlar ve diğer kaçınılmaz olaylar örgütlerin krizlere hazır olunması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır (McConnell ve Lynn Drennan, 2006: s. 59). Örneğin afetler, toplum yaşamında her an karşılaşılabilecek olan ve bireylerin sosyo-psikolojik durumunu derinden etkileyen hadiseler olduğu için, sonuçlarına örgütlü bir şekilde hazırlık yapılması gereken sorun alanlarının başında gelmektedir (Yılmaz, 2003: s. 2). Yapılan bir istatistik, 1990-2000 yılları arasında meydana gelen afet sayısının, 1900-1940 yılları arasında meydana gelenlerden 7 kat fazla olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Kadıoğlu, 2008: s. 252). Afetlerin küresel çaptaki ortalama maliyeti de (1970 ile 2000 yılları arasında) yaklaşık 6 kat artmıştır. Daha da trajik olan afetlerin etkilerinden dolayı her yıl ortalama olarak 100.000 kişinin hayatını kaybedeceği iddiasıdır (Bendimerad, 2007: s. 97-98).

Yapılan araştırmalar birçok yöneticinin kriz yönetimine tepki odaklı ve teknik bağlamda yaklaştığını göstermiştir. Bu tavır her ne kadar oldukça önemliyse de sistemli bir kriz yönetim yaklaşımının yalnızca bir yönünü teşkil etmektedir. Bazı araştırmacılar ise bu alanı biraz daha

genişletmekte, hem kriz öncesi hem de kriz sonrasında insanlar ile teknik sistemler arasında mevcut olan karmaşık ilişkilere de odaklanmak gerektiğinin altını çizmektedirler (Pauchant, Mitroff ve Lagadec, 2008: s. 25).

Kriz'in salt teknik bir olay ve olgu olmadığı çok aşıkardır. İnsan algı ve yorumunun dahil olduğu her pozisyon ve gelişme insan davranışları ile beraber krizi ya da krizleri karşılıklı sarmal etkileri ve ağ- network bağlantıları çerçevesinde görmemizi zorunlu kılıyor. İnsan davranışlarının tepki niteliği zamanla yerini etki ve yönlendirme fonksiyonuna bırakabilmektedir. Burada belirleyici olan rol öğrenen kurum niteliği ve kurumsal kültür ve psikolojinin değişen ve süregelen niteliği olmaktadır.

4. Krizlerin Örgüt Psikolojisi Üzerindeki Etkileri

4.1. Krizlerin Birey ve Toplum Psikolojisi Üzerindeki Etkileri

Etkili bir yönetim modelinin inşa edilebilmesi için bireylerin ve toplumun kriz durumunda verdiği tepkilerin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Her biri bir organizasyonun olduğu gibi toplumun da üyesi olan 'birey'lerin kriz anlarındaki davranış kodlarının okunması yönetim sistemine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Belirsizlik kriz dönemlerinin en belirgin özelliklerindedir. Belirsizlik durumlarında bireylerin tepkilerini farklı kişilik özellikleri, motivasyon, sosyo-ekonomik durum, sosyal destek, mesleki birikim gibi özel koşullar belirler. Kişinin yaşamına katacağı bilgi ve değerler (donanım) krize karşı geliştireceği tepkilerde belirleyici olur (Baltaş, 2002a: s. 6-7). Krizin ilk evresinde, Türk toplumu gibi korumacı kültürüne sahip toplumlarda 'yaygın panik duygusu' ve 'birilerinin bir şeyler yapmasını bekleme' tepkileri öne çıkar (Baltaş, 2002a: s. 10).

Hofstede'ye göre belirsizlik, bir olasılığa bağlı olmaksızın herhangi bir şeyin/olayın meydana gelebileceği yönündeki, kaygıya neden olan beklentidir. Ona göre belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip toplumlarda (Japonya, Fransa, Türkiye, Yunanistan gibi) kurumsal ve insani ilişkilerde yapılandırılmış, ayağı yere basan durumlar tercih edilir. Muğlaklık korkuya sebep olur, tahmin edilebilirlik önem taşır, güvenlik ihtiyacı hissedilir, belirsizliğin doğurduğu kaygı ve stres oranı yüksektir (Hofstede'den aktaran Örmeci, 2010: s. 4).

Kriz, belirsizlik ve bu durumun ortaya çıkardığı değişime doğal tepki olarak bireyin kendisini geri çekmesi, bekleyip görme tutumu, sessizlik kısacası 'katılmama' davranışı ortaya çıkabilir. Ayrıca şaşkınlık ve zihin karışıklığı ile yönlendirilme ihtiyacı görülebilir. Bu süreçte iş ya da pozisyon kaybının yaşanması, mevcut durum ve gelecekle yüzleşilmesi gerçeği yerine geçmişe yönelme ve sürekli bir yakınma tepkisine neden olabilir. Problemlerin çözüm hızının oldukça düştüğü bu süreç aynı zamanda işgören performansı üzerinde şu etkileri yapabilir: Üretimde kalite düşüşü ve hata oranındaki artış; iş tatmininde azalma; motivasyon kaybı; zihinsel yorgunluk hali; yapılan işten ve kendinden emin olamama (Baltaş, 2002b: s. 10).

Türkiye'de 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi sonrasında afetzedelerde gözlenen şu irrasyonel davranışlar bireylerin ve toplumun kriz anındaki davranış kalıplarına iyi birer örnek teşkil etmektedir (Özerkan, 2004: s. 293): "*Bir an önce deprem olsun da kurtulalım*" tepkisi; deprem korkusuyla dışarıda ikamet ederken hasarlı binalara eşya kurtarmak amacıyla girmek; nereden geldiği belli olmayan söylentilere dayanarak geceyi evin dışında geçirmek; yaşanan büyük depremin olduğu saati dışarıda geçirmek, diğer saatlerde ise evlere ve işyerlerine daha rahat girmek; depremin oluş saatine kadar uyanık kalmak; deprem korkusuyla daha fazla sigara tüketmek; astroloji gibi bilim dışı kaynaklara deprem öncesine nazaran daha duyarlı olmak; çaresizlik ve yüksek seviyede hissedilen bilgi alma ihtiyacının tutum ve davranış değişikliği düzeyinde etkili olması (örneğin, yalan yanlış söylentilerin yayılma

hızının medyanın hızı ile yarışır duruma gelmesi); afet bölgesini terk edip gerekli rasyonel değerlendirmeyi yapmadan benzeri deprem riski yüksek bölgelere göç etmek.

Bu araştırmanın sonuçlarında da görüldüğü üzere yaşanan deprem/kriz sonrası insanların düşünüş ve davranışları rasyonel çizgiden diğer zamanlara göre daha fazla ayrılmaktadır; ortaya çıkan bu durum yönetim tarafından ihmal edilmemelidir.

Yine aynı deprem hadisesinin İstanbul'da yaşayanlar üzerindeki psikolojik etkilerini değerlendirmeyi amaçlayan bir diğer çalışmada (diğer bazı araştırmaların neticeleriyle de zenginleştirilerek) şu sonuçlara ulaşılmıştır (Yeniçeri, 2008: s. 39-54): Afet şokunun sosyal psikoloji üzerindeki etkisi medyada yaralılara ve yerle bir olmuş binalara yer verilen görüntülerle daha da artmıştır; gelecek 30 yılda İstanbul'da büyük bir deprem olasılığının ifade edilmesi artçı şokları yaşayan İstanbullularda endişe, korku ve sıkıntıyı arttırmıştır; afetin ne zaman meydana geleceğinin belirsiz olması endişe seviyesini arttırmıştır; afet sonrası psikolojik rahatsızlıklar kadınlarda ve düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip toplumsal gruplarda daha çok gözlenmektedir; travma sonrası stres belirtilerinden en çok aşırı dikkat artışı görülmekle birlikte kaygı, uyku bozuklukları, anı tekrar yaşama, saplantılı düşünceler de öne çıkmıştır; travma geçirenlerin çoğunluğu travmatik etkilerden uzun süre kurtulamamıştır; afetzedelerin büyük çoğunluğu ilk duygusal tepkilerini "korku ve panik" olarak belirtmişlerdir; evlerinde (az da olsa) hasar olanlar daha fazla psikolojik sıkıntı yaşamıştır; beton bina korkusundan dolayı birçok insan dışarıda uzun süre ikamet etmiştir.

Bu araştırmalar özellikle alanda faaliyet gösterecek personelin karşılaşacağı insanı ve özelliklerini tanımalarını, verebileceği reaksiyonları tahmin edebilmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu süreçte aşırı stres yükünün ve diğer sorunların ortaya çıkardığı çatışmaların da yönetilebilmesi önem taşımaktadır.

4.2. Kriz Dönemlerinde Örgüt Psikolojisi

Organizasyonel başarıyı elde etmek isteyen yöneticiler insanı, ihtiyaçlarını, davranışlarını ve birbirlerinden ayrılan yönlerini tanımalı ve farkında olmalıdırlar. Yöneticiler her insan davranışının bir nedeni olduğunu bilmeli ve bu davranışları ortaya çıkaran nedenleri anlamalıdırlar (Can ve Güney, 2007: s. 271).

Krizler tüm yönetim sistemini ilgilendirir. Özellikle ilk safhada yönetim üzerinde yüksek stres oluşmasına neden olurlar. Kriz durumlarında medyanın da yönetim birimleri üzerinde baskısı artar (Can, 2006: s. 6).

Standart uygulama ve yöntemlere başvurulamayan kriz evresinde çözümlerin hızlı üretilmesi gerekliliği 'zaman baskısı'nı da beraberinde getirir. "*Kriz, duygusal nitelikleri ağır basan bir süreçtir.*" Bu nedenle yönetici ve çalışanlarda bazı değişikliklere neden olur, bu süreçteki 'nabız değişikliği' organizasyonun krizi nasıl yaşadığının da göstergesidir. Psikolojik boyut değerlendirildiğinde yaşanabilecek bazı değişiklikler şunlar olabilir (Baltaş, 2002a: s. 14):

- Çatışmalarda artış gözlenir
- Stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur
- Otoriter, (denetimci) ve tutucu eğilimler güçlenir
- Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar
- Güven duygusu azalır, kaygı³ düzeyi yükselir
- Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır

Değişim dönemlerinde kurumdan ayrılanların haricinde işine devam eden personelde 'geride kalan sendromu' adı verilen ve şaşkınlık, korku, duyarsızlık, bunalım gibi negatif

³ Kaygı, çalışanın pozitif ürünler sunmaktan ziyade doğabilecek negatif sonuçlara odaklanmasına ve pasif bir tutum sergilemesine neden olur. Bu sebeple kaygının etkisinin azaltılması yönünde bir tavır ve iletişim yöntemi benimsenmelidir (Baltaş, 2002b: s. 22).

haller gözlemlenebilir. Hatta bu zihinsel ve duygusal durum geçici bir verimlilik artışına dahi neden olabilir. Ancak bu kısa dönemin ardından uzun vadeli bir verimlilik kaybı, moral çöküntüsü, çeşitli sağlık sorunları ve çatışmalar gündeme gelebilmektedir (Baltaş, 2002b: s. 30). Yine bu dönemde işgörenler ‘yeni uygulamalar’ hakkında ihtiyaç duydukları bilginin kendileriyle yeterince paylaşılmadığına hatta saklandığına inanırlarsa ‘*çalışma ortamına en kuruntulu kişinin kuruntuları egemen olur*’. Böyle bir durumda verimlilik azaldığı gibi güvensizlik hissi kurumda hâkim olur (Baltaş, 2002b: s. 39).

Örgüt yöneticileri ve işgörenleri krizlerin neden olduğu ciddi bazı olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Bunlar: ‘baskı’ altında çalışma zorunluluğu; daha önce benzer bir durumla karşılaşmamış olmanın getirdiği ‘tecrübesizlik’; yaşanan hadisenin tam mahiyetini bilememekten gelen ‘algılama sorunları’; kriz sürecinde ‘çalışma şartları’nın getirdiği zorluklar (çalışma saatlerinin uzaması, güvenlik sorunları vb.) olarak ifade edilebilir. Bu olumsuzluklar neticesinde yöneticiler ve çalışanlarda görülen stresle baş etme yolu olarak da şunlara dikkat edilmelidir: yöneticiler, işgörenlerin çalışma şartlarını çok iyi bilmelidir; çalışanların sorunları dinlenmeli, onlarla konuşulmalıdır; personelden yaşanan süreç hakkında bilgi (brifing) alınmalı (İTÜ AYM, 2005 (Bölüm 6): s. 3-4) ve rasyonel ve insani çözümler ortaya konmalıdır.

Seitel, krizlere karşı yeterli hazırlığı olmayan organizasyonlarda şaşkınlık, panik ve kuşatılmışlık duygularının hakim olabileceğini; veri yetersizliği nedeniyle süreçte söylentilerin önem kazanabileceğini ve dış unsurların mütereddit ve şüpheli yaklaşımlarıyla karşı karşıya kalılabileceğini ileri sürmektedir (Seitel’den aktaran Korkmazzyürek ve Basım, 2009: s. 19). Caponigro da bir iş krizinin organizasyon üzerindeki olası etkilerinden bahsederken; işgören sadakatının azalması ya da hiç kalmaması, işgörenlerin verimliliğinin azalması ve kritik konumdaki bazı çalışanların işten ayrılması gibi sorunlar üzerinde durmaktadır (Caponigro’dan aktaran Korkmazzyürek ve Basım, 2009: s. 17). Yine çalışanların bir bölümünün işine son verilmesi gibi uygulamalar diğer işgörenlerde tedirginliğin artmasına, motivasyon kaybına ve işgücü verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Tekin ve Zerenler, 2005: s. 48).

Bireyin taşıdığı psikolojik ve sosyal özelliklerin ilgililer tarafından ihmal edilmesi kriz dönemlerinde hizmet sunumunu neredeyse durma noktasına getirebilir. Bu duruma örnek olarak 1999’da meydana gelen Marmara Depremi’nde yaşananlar verilebilir. Bu süreçte kamu yöneticileri kendileri de birer afetzede konumunda olduklarından hastane, itfaiye, karakol ve benzeri bütün acil hizmet birimleri fonksiyonsuz kalmış, hizmet verememişlerdi (ATSO, 2000: s. 58).

Kriz ortamında mutlaka dışarıdan ‘bir göz ve akıl’ artı değer üretimine katkı sağlayacaktır. Kriz’in vakum etkisi içinde yer alan yöneticilerin çözüm ve çare üretiminde beklenen performansı yakalayabilmeleri kolay olmasa gerektir. Bu ve buna benzer engelleyici ket vuran sebeplerden dolayı kriz içi ve dışı dengesi gözetilerek kriz yönetiminde belli bir seviyede denge ve kararlılık yakalanabilir.

Balcıoğlu’nun deprem sonrası yaşanan ruhsal problemlerle ilgili şu ifadeleri yaşanan bu kriz durumunun örgüt psikolojisi üzerindeki etkilerine bir örnek teşkil etmektedir: “(ilk şok atlatıldıktan) sonraki evre(de)... ortaya çıkan ruhsal problemler oluyor... örneklendirmek gerekirse, uykusuzluk... uykusuzluk problemini herkes yaşamaya başladığında, iş verimi düşer. Öğretmenler verimli olamaz ya da işçilerin dikkat dağınıklığı yüzünden iş kazaları meydana gelebilir. Depremden sağ olarak kurtulan kişilerin en büyük hatası, ‘ben depremden hiç etkilenmedim’ demek oluyor... (ancak) herkes depremden az ve ya çok mutlaka ve mutlaka etkilenir” (İHABER, 2012).

Kriz hallerinde stres altındaki personelde şu eğilimler görülebilir (İTÜ AYM, 2005 (Bölüm 6): s. 3):

- 1) Göreve uygun olmayan bir ruh halinde bulunarak, fevri ve ani davranışlar gösterebilirler.
- 2) Sadece acil problemlere odaklanıp daha büyük problemleri unutabilirler.
- 3) Afet öncesi hangi konuda eğitim aldığını unutabilirler ve deprem öncesi aldığı sorumluluklardan çekilebilirler.
- 4) Basit görevleri karmaşık görevlerden daha başarılı şekilde yerine getirirler.

Kriz süresince algıda seçicilik fonksiyonu tersinden bir süreçle daraltıcı ve bunaltıcı bir perspektifi tetikleyebilir. Daha mikro ve sınırlı bakış öncelenebilir. Acil ihtiyaç ve durumların baskısı daha lokal tutumlara kaynaklık edebilir. Bu durumlar beraberinde yetersizlik ve yönetilemezlik sorunlarına yol açabilir.

4.3. Stratejik Yönetim Sürecinde ‘Kriz Personeli’nin Geliştirilmesi

İnsanı dikkate alan organizasyonların daha başarılı oldukları insan kaynakları literatüründe üzerinde oldukça durulan bir konudur. Kendisine gereken önem verilmeyen işgörenin tüm potansiyelini organizasyona adanmasını beklemek pek de rasyonel değildir. Modern insan kaynakları yönetimi çalışanların eğitimine ve geliştirilmesine özel bir önem verir. Örgütün günümüzde sürekli değişen çevresel şartlara uyumu noktasında en dinamik faktör ‘insan’dır (Yüksel, 2007: s. 3-10). Organizasyonun insan kaynakları yöneticileri dinamik iç ve dış koşulları en iyi şekilde izleyip değerlendirerek uygun politikalar üretmek durumundadırlar (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: s. 43-44).

Kriz hazır örgütleri diğerlerinden ayıran dört nokta olduğu ifade edilmektedir. Bunlar: Örgütsel stratejiler (krizle başa çıkma plan ve prosedürleri); örgütsel yapı (etkili kriz yönetim alt yapı sistemleri); örgütsel kültür (inanç, değerler ve mantıksal açılardan krizlerin uygun şekilde değerlendirilmesi) ve personelin özellikleridir (işgörenlerin krize karşı gerekli donanımına sahip olmaları) (Booth’dan aktaran Örmeci, 2010: s. 12). Kuruluşlar özellikle yeniden yapılanma evrelerinde hızla ‘değişen koşullarda yeni roller üstlenebilecek insan’ kaynağını geliştirebilmelidirler (Baltaş, 2002b: s. 11).

Blake, krizin fırsata dönüştürülebilmesi için planlama ve iletişimin önemini vurgularken krizden etkilenmesi muhtemel olan yakınların ve de işgörenlerin içinde bulunduğu stres ortamının kurulacak iletişim kanallarıyla azaltılması gerektiğini vurgulamaktadır (Blake’dan aktaran Korkmazıyürek ve Basım, 2009: s. 4).

Pauchant, Mitroff ve Lagadec alan araştırmaları neticesinde kriz yönetiminde “psikolojik ve kültürel çalışmalar”ın oldukça az gelişme kaydettiğini tespit etmişlerdir. Bu öznel ve pratiğe geçirmekte zorluklar yaşanan alan daha az somut ya da belirli faktörlerle veya korku, kuşku, stres ve kaygı gibi emosyonel konularla meşgul olur. Bu çalışmalara destek olan üst düzey yönetici sayısı küçük bir azınlık olarak kalmaktadır. Halbuki üst düzey yönetimin bu alandaki kesin kararlılığı sistemli bir stratejinin geliştirilmesi bağlamında zorunluluk arz etmektedir. Beklenmedik olaylarla ilgili eğitim endüstriyel ve teknik alanda üretim yapan firmalarda yeterince yapılmamaktadır. Bu hazırlık şirketlere kâr değil bir maliyet olarak gözükmektedir. Tepe yöneticileri ‘kötü olaylar’ın kendi başlarına gelmeyeceğini düşünmektedirler. Pauchant, Mitroff ve Lagadec tarafından vurgulandığı üzere kriz yönetiminde sistemli çalışmaların gelişimi köklü bir zihniyet değişimine bağlıdır. Kriz yönetimi etik, ahlaki değerler ve politik bir cesaret; zihinsel ve duygusal güç ve mukavemet; ve de birtakım rahatsız edici, belirsiz, kaygıları tetikleyici konularla meşgulliyeti gerektirmektedir. Yöneticiler endişeleriyle yüzleşmek gerektiğini kabullenmek durumundadırlar (Pauchant, Mitroff ve Lagadec, 2008: s. 36-40).

Sistemli bir kriz yönetim stratejisinin ‘psikolojik ve kültürel çalışmalar’ boyutu yukarıdaki bilgiler ışığında kısaca şu unsurları içermelidir (Pauchant, Mitroff ve Lagadec, 2008: s. 27):

- Kriz yönetimi konusunda tepe yönetimin kararlılığı
- Aktivist gruplarla artan ilişkiler
- Kurum içinden haber verenlerle (muhabir) iyi iletişim
- Kötü/olumsuz davranış şekilleriyle ilgili bilgi birikiminin artışı
- Krizlerin insan üzerindeki etkilerinin işgörelere aktarılması
- Daha önce yaşanmış kriz ve tehlikeli durumların hatırlatılması
- Çalışanlara psikolojik destek
- Stres yönetimi ve kaygının yönetilmesi

Yöneticinin, karşılaştığı meydan okumalara verdiği uygun cevaplar (response) başarıya giden yolda ona önemli bir birikim sağlar. Bu süreçte *“karşılaşılan zorlukların derecesi yöneticinin kişiliğinin güçlenmesine katkıda bulunacaktır.”* Yaşanan kaygının/stresin bu bağlamda geliştirici bir işlevi olabileceği öngörülebilir. Önemli olan bu meydan okumaların tahrip edici boyutta olmasına engel olmaktır. Yöneticiler stresin/gerilimin yansımalarını ‘stres yönetimi’ ışığında dengeye kavuşturabilmelidirler (Korkusuz, 2012b: s. 222).

Türkiye’de 2001 Şubat Ekonomik Krizi’nden sonra yapılan bir araştırmada, bu süreçten başarıyla çıkan şirketlerin hayata geçirdikleri en doğru uygulamalardan biri *“İnsan kaynaklarına önem vererek, iletişim düzeyini arttırmak ve takım ruhu içerisinde paydaşları sürekli bilgilendirmek”* olarak ortaya çıkmıştır. Kriz sürecinde mevcut durumu çalışanlarıyla açık bir şekilde paylaşan organizasyonların onlardan her türlü desteği görebilecekleri düşünülmektedir (aktaranlar Tekin ve Zerenler, 2005: s. 21).

Krizle karşı karşıya kalan organizasyonların en önemli hedeflerinden biri personelin *“birbirlerine kenetlenerek, yüksek bir enerji ve dayanışmayla amaca odaklanmış disiplinli ve sistemli bir çaba içinde (yer almasıyla)”* sürecin aşılmasıdır (Baltaş, 2002a: s. 11).

Krizi etkin bir yönetsel yaklaşımla aşabilmek için gerekli olan hususlardan biri de ‘psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi’dir. Bu süreçte kuruma yepyeni bir dinamizm kazandırmak; takım bilincini güçlendirmek; panik psikolojisinden çıkılmasını sağlamak ve duygusal/psikolojik tepkiler için profesyonel destek almak bu evrede yönetime yarar sağlayabilecektir (Baltaş, 2002a: s. 22). Stres ve değişim yönetimi eğitimleri çalışanların bu süreçte yaşadıkları stresle başa çıkmalarını sağlayabilecektir. Kaygı, depresyon, uykusuzluk ve kronik hastalıklardan korunmak için ortaya konan çabaların sistemli olması yarar sağlayacaktır (Baltaş, 2002a: s. 39). Kriz dönemlerinde ‘kilit pozisyon’ alabilecek personelin belirlenmesi, bu kişilere gerekli desteğin verilmesi ve yeni becerilerle donatılmaları organizasyona hedeflere ulaşma yolunda önemli katkı sağlayacaktır (Baltaş, 2002a: s. 47).

SONUÇ

Stratejik yönetimin yönetim ve örgüt psikolojisi bağlamında dikkatli ve özenli bir tarzda ele alınması alan, çevre ve fonksiyon tanımlamaları ile birlikte çok değerli bir açılım ve vizyon sağlayacaktır. Yapı ve fonksiyonların alabildiğine farklılaşıp kompleks hale geldiği hızlı değişim ve alt üst süreçlerinde bu durum hayati derecede önem arz edecektir. Tek bir insandan diğer insanlara ulaşabilmenin en kolay ve masrafsız yolu ve yöntemi işin ve durumun psikolojik zeminini sağlamlaştırmak ve toplumsal ortamını elverişli hale getirmektir.

Organizasyonların/örgütlerin varlık sebepleri amaçlara ulaşmak için gerekli zaman zarfında gelişip güçlenmek ya da en azından herhangi bir kayba uğramadan başlangıçtan çok daha pozitif bir konumda hedefe vararak süreci tamamlamaktır. Burada vurgulanan gelişip güçlenme ve pozitif konum sağlama hedefleri organizasyonun yapısı ve tespit edilen hedeflere göre değişiklik gösterebilmektedir.

Belki de krizlerin nedeni sonsuz ilişki örgüsüyle birbirlerine bağlı bu örgütlenmelerin hedef ve çıkar farklılaşması; varlık ve pozitif sınırlarının diğeri/diğerleri aleyhine aşırı zorlanması ve güdümlü güç sahibi örgütlenmelerin yeni alan hakimiyetine sahip olma

çabalarıdır. Kriz, çatışma ve çözüm arayışları süreçleri uzlaşılabilir, razı olunan bir ortak sistem üretilmeden neticelendirilemeyecektir.

Stratejik bir yaklaşımla kurulacak, değişen şartlarda denge kurabilecek yeni örgüt ikliminin oluşumunda bilginin yanında ahlaki değerlerin ve yüksek ideallerin de büyük bir rolü olacaktır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim ile etik değerler arasındaki ilişkinin vazgeçilmez olduğu kabul edilmektedir. *“Etik değerler bütünü hem yönetimin meşruluk temellerini sağlamlaştırır, hem de insan merkezli yaklaşımla, yönetilenler ve yönetenler arasındaki keskin ve yapay ayırımları ortadan kaldırarak yönetim olgusunun bir bütün olarak sorumluluğunun, görev dağılımının, icraat ve fonksiyonlarının herkes tarafından eşdeğer olarak paylaşılmasına zemin hazırlamış olur... Moral değerleri güçlü, manevi kaynakları sağlam yönetimler bilgi ve teknolojiye de sahipse her krizin üstesinden gelebilecek pozisyondadırlar”* (Korkusuz, 2012a: s. 489).

İdeal değerlerle pratik uygulama ilkeleri arasında bir köprü kurma fonksiyonu stratejik yönetimin psikolojik arka planını derinlikli bir şekilde oluşturacaktır. Strateji ile bireysel ve kurumsal yapı ve fonksiyonların içinde biçimlendiği örgüt iklimi ve psikolojisi uyumlulaştırılarak bir bütün haline getirilebildiği nispette başarı ve performans düzeyi yükselecektir.

Kaynakça

- Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. (1994). **İşletme Yönetimi**. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akgemci, Tahir. (2008). **Stratejik Yönetim**. 2.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ATSO. (2000). **Adapazarı'nda Deprem ve Sonrası: Sesimi Duyan Var Mı?** Yusuf Mısırlıoğlu ve Bilal Eryılmaz (Hzl.). Adapazarı: ATSO
- Baltaş, Zuhâl. (2002a). **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**. 1.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhâl. (2002b). **Değişimde Değer Yaratmak: Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı**. 1.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bendimerad, Fouad. (2007). "Afet-riskinin Azaltılması ve Sürdürülebilir Kalkınma". **Afet-risk Yönetimi: Risk Azaltma ve Yerel Yönetimler**. Nihal Ekin Erkan, Ayşe Güner ve Katalin Demeter (drl.). İstanbul: Marmara Üniversitesi ve Dünya Bankası, 97-113.
- Büyükbeye, Tuba. (2004). "Stres ve Stres Yönetimi". **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. İsmail Bakan (Ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım, 35-58.
- Can, Ergüder. (2006). "Entegre Afet Yönetim Sistemi ve İlkeleri". **Afet Yönetiminin Temel İlkeleri**. Mikdat Kadioğlu ve Emin Özdamar (Ed.). Ankara: JICA Türkiye Ofisi, 1-8.
- Can, Halil ve Semra Güney. (2007). **Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, Samuel C.. (1986). **Principles of Modern Management: Functions and Systems**. Third Edition. Iowa: Wm. C. Brown Publishers
- Certo, Samuel C. ve J. Paul Peter. (1988). **Strategic Management: Concepts and Applications**. New York: Random House.
- David, Fred R. (2001). **Strategic Management: Concepts & Cases**. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dinçer, Ömer. (2007). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 8.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, Erol. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eryılmaz, Bilal. (2006). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Hatemi, Hüseyin. (1999). "Krizin Kitiği". **Düşünen Siyaset (Kriz Sayısı)**, Y. 1, S. 1, 17-18.
- Hitt, Michael A., J. Stewart Black ve Lyman W. Porter. (2005). **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İHABER. (2012). "Ü'de 'Deprem ve Korkularımız' Konuşuldu". <http://ihaber.istanbul.edu.tr/universite/iude-deprem-ve-korkularimiz-konusuldu-h1068.html> Erişim Tarihi: 04.05.2013
- İTÜ AYM. (2005). **Acil Durum Yönetim Operasyonları**. İstanbul: İTÜ Press.
- Kadioğlu, Mikdat. (2008). "Modern, Bütünleşik Afet Yönetiminin Temel İlkeleri". **Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri**. Mikdat Kadioğlu ve Emin Özdamar (Ed.). 1.Baskı. Ankara: JICA Türkiye Ofisi, 1-34.
- Koçel, Tamer. (2007). **İşletme Yöneticiliği**. 11.Bası. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Korkmazıyürek, Haluk ve H.Nejat Basım. (2009). **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**. Ankara: Siyasal Basım Yayım Dağıtım.

- Korkusuz, Mehmet Hişyar. (2012a). **Mukaddime'den Muahhire'ye: Modern Dünya'nın, Ulus-Devlet'in, Din'in ve Milliyetçiliklerin Ekonomi, Kültür ve Siyaset Atlası**. 2.Baskı. İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Korkusuz, Mehmet Hişyar. (2012b). **Kamu Yönetiminde Stres Algısı**. 1.Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- McConnell, Alan ve Lynn Drennan. (2006). "Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis". **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Volume 14, Number 2, June 2006, 59-70.
- Öncer, Ayla Zehra. (2010). "Giriş". **Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Bir Yaklaşım**. 1.Basım. Ayla Zehra Öncer (Ed.). İstanbul: Yalın Yayıncılık, v-ix.
- Örmeci, Ebru. (2010). "Belirsizlik Kuramı ve Kriz". **Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Bir Yaklaşım**. 1.Basım. Ayla Zehra Öncer (Ed.). İstanbul: Yalın Yayıncılık, 1-17.
- Özerkan, Şengül. (2004). "Medya, Kültür ve Risk Algılaması". **Özel ve Kamusal Alanda Kriz Yönetimi 2.Uluslararası Toplantı Metinleri 21-23 Nisan 2000**. 1.Basım. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayını, 293-305.
- Pauchant, Thierry C., Ian I. Mitroff ve Patrick Lagadec. (2008). **Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France**. First Published. London: Sage Publications.
- Rue, Leslie W. ve Phyllis G. Holland. (1989). **Strategic Management: Concepts and Experiences**. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Seyidoğlu, Halil. (2001). **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**. 2.Baskı. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Tekin, Mahmut ve Muammer Zerenler. (2005). **Krizi Yönetebilmenin Sırları**. 1.Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (1983). **Türkçe Sözlük Cilt 1-2**. 7.Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 3.Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yeniçeri, Nur. (2008). "Deprem Sonrası Psikolojik Tepkiler". **Afet ve İnsan: 1999 Marmara Depreminin Yansımaları**. 1.Baskı. Fişek, Güler Okman ve Hayat Kabasakal (Hızl.). Selin Akkoç (çev.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 38-59.
- Yılmaz, Abdullah. (2003). **Türk Kamu Yönetiminin Sorun Alanlarından Biri Olarak Afet Yönetimi**. 1.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yüksel, Öznur. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.