

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTUYLA KRİZ YÖNETİMİ

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK*

Özet

Kriz yönetimi günümüzde sadece yönetsel bir yaklaşım değil aynı zamanda psikoloji ve sosyoloji alanlarını da içeren kapsamlı senaryo uygulamalarına dönüşmüştür. Nihai amaç, krizi ortaya çıkmadan saptamak, tedbirler geliştirmek ve çözümler üretmektir. Bu makalenin amacı, örgütsel düzeydeki kriz yönetimini kuramsal boyutlarıyla tanımlamak, kriz yönetiminin aşamalarını ortaya koymak ve kriz yönetim sürecini insan kaynakları yönetimi açısından tartışmaktır.

Abstract

A crisis is any significant event with potentially severe consequences that require immediate action or response. Crisis management is the process of preparing for mitigating, responding to and recovering from a crisis situation. It requires (1) an organized plan to ensure the safety and survival of self, community and organization, and (2) an understanding of the human response to stress. Crisis management is a dynamic process that begins well before the critical event and extends beyond its conclusion. The aim of this article is to explain crisis management from human resource management perspective. It is divided into three sections. In the first section, the theory and framework of crisis and crisis management is explored. Secondly, crisis management process is analyzed. Finally, the article describes the human side of crisis management from human resource management perspective.

Giriş

Bireylerin, işletmelerin, organizasyonların ve toplumların varlığını tehdit eden sorunlar veya riskler tarih boyunca her zaman var olmuştur. Bu açıdan risk unsuru taşıyan sorunlarla mücadele etmek tarihin her döneminde bir yönetim sa-

* İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü.

natı olarak varlığını korumuştur. Ancak kriz yönetiminin çağdaş işletmecilik çerçevesinde ele alınışı çok daha yakın bir geçmişe sahiptir. Bu açıdan amaç, kriz riskini tümüyle ortadan kaldırmak değil, önemli olan sorunları önceden tespit etmek ve bunların ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirleri geliştirmektir.

Günümüzde kriz yönetimi ile ilgili pek çok ilke geliştirilmiştir. Kriz yönetiminde artık çağdaş yönetim stratejileri ile psikoloji ve sosyoloji biliminden önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Kriz yönetimi yönetsel ilkeleri de içeren kapsamlı senaryo uygulamalarına dönüşmüştür. Nihai amaç, krizi ortaya çıkmadan saptamak, tedbirler geliştirmek ve çözümler üretmektir.

Çağdaş işletmecilik açısından kriz yönetiminin önemli bir boyutunu da insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır. Krizlerin önlenmesinde, ortaya çıkan krizlerle mücadelede ve kriz sonrası yapılanmalarda çalışanların organizasyona güveni ve kriz konularında bilinçlendirilmiş olması oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle kriz yönetim sürecinin stratejik partneri konumundadır.

Bu makalenin amacı örgütsel düzeydeki kriz ve kriz yönetimini kuramsal boyutlarıyla tanımlamak, kriz yönetiminin aşamalarını ortaya koymak ve kriz yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetiminin boyutlarını tartışmaktır.

Makale bu kapsamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı tanımlanmakta ve kriz yönetimine ilişkin unsurlar tartışılmaktadır. İkinci bölümde kriz yönetim süreci farklı boyutları ile analiz edilmektedir. Son bölümde ise, kriz yönetiminin insan kaynakları boyutu hem bireysel çalışan açısından hem de kuramsal açıdan değerlendirilmektedir.

A. KRİZ/KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

1. Örgütsel Kriz Kavramı

Spesifik olarak örgütsel kriz, (1) nedenleri ve sonuçları tam olarak bilinmeyen, yüksek ölçüde karmaşık, (2) gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiğinde organizasyonun varlığını tehdit edebilecek nitelikte, (3) karşı cevap vermede genellikle yeteri zaman tanımayan ve (4) sonuçları tam olarak tahmin edilemeyen durumlar ya da olaylardır.

Bu tanım kapsamında sözcgelimi bir işletmenin bilgi sisteminin çökmesi, işletmeye ait gizli bilgilerin rakip firmaların eline geçmesi veya ürünlerin boykot edilmesi çeşitli kriz örnekleridir (Florian; 2001; p.42). Özellikle 11 Eylül'den sonra işletmelerin artık terörist saldırısı ve sabotaj gibi risklerle de geç-

miş oranla daha fazla karşı karşıya oldukları görülmektedir (People; 2001; p.51.) Örgütsel krizlere ilişkin bazı örnekler Tablo I'de sıralanmaktadır.

Tablo I: Örgütsel Krizler

Gasp	Tehlikeli Hammaddelerin Kaybolması
Saldırı	Enformasyon Sapotajı
Ürün Tahrifatı	İşyerinin Bombalanması
Ölümlü Sonuçlanan Kaza	Terörist Saldırısı
Yayın Haklarının İhlal Edilmesi	İşyerinde Patlama
Bilgisayar Sisteminin Çökmesi	Cinsel Taciz
Yöneticinin Kaçırılması	Personele Saldırı
Ürün/Hizmeti Boykotu	Müşteriye Saldırı
İşyerinde Cinayet	Ürünün Toplanması
Mamul/Hizmetleri Tahrip Eden Doğal Bir Felaket	Örgütsel Bilgi Sistemini Tahrip Eden Doğal Bir Felaket
Çevresel Atık	Ürün Taklidi
Rüşvet	

Kaynak: (Pearson, & Clair; 1998; p.60).

2. Krizin Unsurları

Kriz kavramının unsurlarını aşağıdaki biçimde tanımlamak mümkündür;

a) Varlığı Tehdit Eder veya İşlevi Önemli Ölçüde Aksatır

İşletmede yaşanan bir sorunun kriz olarak algılanabilmesi için o sorunun örgütün varlığını tehdit edecek ölçüde önemli ya da sonuçları açısından örgütün işlevini belirgin ölçüde aksatacak biçimde etkin olması gerekir. Örneğin kimyasal nitelikli iş yapan bir işletmenin ürün formüllerinin rakip firmanın eline geçmesi, işletmenin işlevini, piyasa konumunu tehdit edecektir. Aynı şekilde bilgi işlem sisteminin çökmesi işletmenin işlevini önemli ölçüde aksatabilecektir.

b) Kapsamlı ve Önemli Bir Risk Unsurudur

Herhangi bir sorunun kriz olarak adlandırılabilmesi için sonuçlarının çok kapsamlı etkilere sahip olması gerekir. Örneğin, işletmeye ait gizli bilgilerin rakip firmalara sızma riski oldukça önemli sonuçlara yaratabilecek bir risk alanıdır.

c) Ani ve Beklenmedik Bir Olaydır

Bir olayın kriz olarak nitelendirilmesi ani beklenmedik biçimde ortaya çıkmasına bağlıdır. Her gün karşılaşılabilecek sorunlar kriz olarak değerlendirilemez. Örneğin bir işletmenin ürünlerinin taklit edilmesi (CocaCola/Kristal Kola gibi) bir kriz değildir. Buna karşılık ürünlerin formülasyonuna ilişkin bilgilerin rakip firmalara sızması krizdir. Benzer biçimde bilgi işletim sistemlerinde ortaya çıkabilecek gündelik sorunlar kriz değildir, ancak sistemin bütünüyle çökmesi ani krizlere yol açabilir (Pearson & Clair; 1998; p.61).

d) Sonuçlar Belirsizdir

Krizin nasıl bir sonuç yaratacağı önceden tahmin edilememektedir. Sonuçlar bazen beklenenden daha kötü bir şekilde gelişebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bir krizin neden/sonuç analizleri de oldukça önemlidir. Bu analizin daha sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için krizler, 4Cs denilen neden (cause), sonuç (consequences), uyarı (caution) ve mücadele (coping) çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Nedenler, krizler ve ortaya çıkabilecek koşullara bağlıdır. Sonuçlar, hemen ortaya çıkabilecek ve uzun dönemde karşılaşılabilecek sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılabilir. Uyarı potansiyel krizlerin etki alanlarını sınırlamayı ya da önlemeyi hedefleyen tedbirleri içerir. Nihayet, mücadele krize nasıl cevap verilebileceğine ilişkin önlemleri kapsamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel kriz düşük olabilirlik düzeyi içeren, organizasyonun varlığını tehdit eden önemli sonuçlara sahip olan ve neden, sonuç ve çözüm araçları tarafından karakterize edilen, çözüm için hızlı karar alınması gereken olaylar veya durumlardır.

3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi krizlerin ortadan kaldırmasını ya da etkin bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Kriz yönetiminde ve krizlere karşı mücadelede başarı çeşitli kriterlere bağlı olarak ölçülebilir. Bunlar arasında organizasyonun hayatiyetini devam ettirmesi yani üretkenliğini yeniden kazanması, örgütsel kayıpların asgariye indirilmesi ve kazanılan deneyimlerin gelecekteki kriz koşullarına adapte edilmesi öncelikli olanlardır (Rhodes; 1999; p.1)

Etkin kriz yönetim ise, potansiyel krizlerin ortadan kaldırılması ya da örgütsel tarafların krizin kısa ve uzun dönemli etkilerinin ortadan kaldırılabilerece-

ğine inandıkları durumlarda söz konusudur. Etkin kriz yönetimi kriz risklerine karşı, hızlı şekilde hareket etmeyi, kolektif bir savunma aksiyonu geliştirmeyi ve rollerin yeniden tanımlanmasını amaçlamaktadır.

Etkin kriz yönetimi krizden sonra da bireysel ve örgütsel temel varsayımları yeniden tanımlamayı ve aynı zamanda davranışsal ve duygusal aksiyonları kriz koşullarıyla uyumlaştırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla etkin kriz yönetimi, kriz riski ortaya çıkmadan önce potansiyel riskleri minimize eden bir analizi gerektirmektedir.

Buna karşılık, uygulamada etkin kriz yönetimi ile etkin olmayan kriz yönetimini tam olarak ayırmanın oldukça zor olduğu görülmektedir.

Örneğin 24 Mart 1989 yılında gerçekleşen Exxon Valdez kazası bu konuda ilgi çekici bir örnektir. Kazayla denize büyük bir petrol sızıntısı olmuş, büyük bir doğa felaketi yaşanmıştır. Bazı analistler bu kriz sürecinde şirketin çabalarının normal şartlarda gerçekleşecek kriz yönetimi maliyetinden çok daha düşük olduğu görüşünde iken, Exxon'un kriz sinyallerini önceden algılayamadığını ve gerekli tedbirleri alamadığını ileri süren yazarlar ise, başarısızlık değerlendirmesinde bulunmaktadır. Medya, Exxon'un krizlerden ders çıkaramadığı görüşündedir. Exxon olayı kriz yönetiminin etkinliğinin bakış açısı ve değerlendirme kriterlerine göre farklılaşacağını göstermektedir (Pearson & Clair; 1998; p.62).

4. Kriz Yönetimi İlkeleri

Günümüzde kriz yönetimi ile ilgili pek çok ilke geliştirilmiştir. İlkeler krizin etkin bir şekilde yönetilmesini hedeflemektedir.

a) Kriz Sözcülüğü

Kriz sürecinde kamuoyuna dönük bilgiler yönetim kurulu düzeyindeki bir yönetici tarafından tek elden aktarılmalıdır. Kamuoyuna dönük açıklamalar ortaya çıkacak söylentilerin önünü tıkayacaktır.

Yapılacak açıklamaların tutarlı olması, birbiriyle çelişmemesi ve kamuoyunu tatmin etmesi çok önemlidir. Bu amaçla özel bir ekip oluşturulmalıdır.

b) Kriz Yönetim Sistemi

İşletmelerin ortaya çıkacak krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve kriz yönetim sistemlerine sahip olmaları gerekmektedir. Kriz yönetim sistemi, kriz sürecinde emir-komuta zincirinin sağlıklı işlenmesini ve uygulamaya konulan tedbir-

lerin anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır. Böylece süreçte yer alacak personelin rolü de önceden tanımlanabilecektir (Pines; 2000; p.15).

c) Pozitif Enformasyon

Kriz sürecinde krizi medya haberleri dışında tutmak genellikle başarız kalan bir girişimdir. Özellikle büyük krizlerde yani çevreyi ya da insanları etkileyen krizlerde olayın medyada yer alması kaçınılmazdır. Bu nedenle krizin medyada yer almasını önlemek yerine yanlış bir şekilde yer almasını önlemek en gerçekçi çözümdür. Böylece kriz sürecinde ve sonrasında, işletmenin negatif değerlendirmelerle hedef alınması önlenabilir. İşletme özellikle hatalarını kamuoyu ile açık yüreklilikle paylaşmalıdır.

d) Rasyonel Yaklaşım

Kriz işletme yönetimini agresif bir yapıya büründürebilir. Ancak agresif bir davranış hem krizin etkin bir şekilde yönetimini güçleştirecek hem de yeni sorunlara yol açacaktır. Krize rasyonel ve ölçülebilir bir biçimde yaklaşmak her zaman daha geçerli bir yoldur. Kriz sürecinde tüm değişkenleri dikkate alarak sakın bir aksiyon planı geliştirmek sonuçların başarısını güçlendirecektir (Pines; 2000; p.16).

B. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

1. Kriz Yönetim Modeli

Aşağıdaki grafikte bir kriz yönetim modeli yaklaşımı görülmektedir. Model, aşağıdaki unsurları kapsamaktadır;

- Modelde objektif faktörler dışında subjektif veya algısal unsurlar da dikkate alınmakta,
- Sonuçların karmaşıklığı gösterilmekte,
- Entegre bir model tanımlanmakta,
- Kriz yönetim süreci psikolojik, sosyo-politik ve teknolojik-yapısal perspektifleri de kapsayan çok yönlü bir çerçevede ele alınmaktadır.

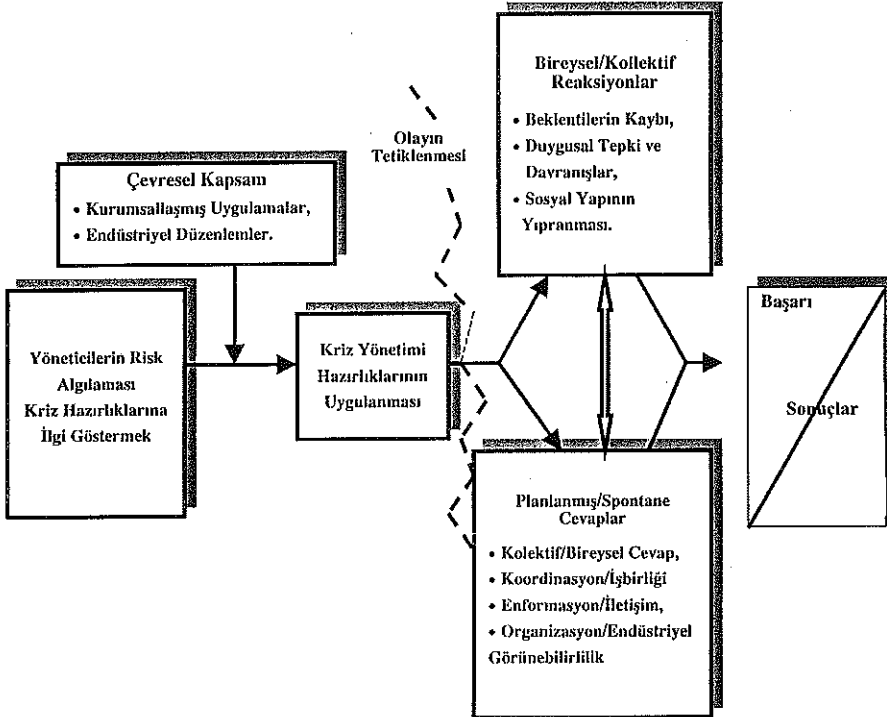
Modelde öncelikle kriz yönetiminin sonuçlarını dikkate alarak analizler yapılmakta, daha sonra krizden kaynaklanan örgütsel başarı veya başarısızlığın derecesine etki eden diğer faktörler (örneğin yöneticilerin riski algılama biçimi) de tanımlanmaktadır.

Grafik'de çevresel kapsam ve yöneticilerin krizleri algılama düzeylerinin kriz yönetimi hazırlıklarını etkilediği görülmektedir. Özellikle işletmede ya da sektörde kriz yönetimi konusunda kurumsallaşmış uygulamaların varlığı, yaşanan deneyimler ve yöneticilerin krizi yönetimine bakış açıları hazırlıklarını ve krize karşı alınacak tedbirlerin kapsamını genişletecektir.

Krizin ortaya çıkmasından sonraki sonuçlar, Grafik'de sağ tarafta gösterilmektedir. Krize karşı gösterilen bireysel tepkiler beklenti kaybı, duygusal davranışlar ve işletme içi sosyal yapı zayıflaması biçiminde şekillenmektedir. Önceden yapılandırılmış kriz hazırlıkları ise, takım çalışmasına dayalı, koordine uygulamaları kapsamaktadır.

Grafiğin sonunda kriz yönetiminin başarılı veya başarısız sonuçları görülmektedir. Burada sonuçlar kimi açıdan başarılı kimi açıdan başarısız görülebilir; dolayısıyla mutlak bir başarıdan söz etmek olası değildir.

Grafik 1: Kriz Yönetim Süreci.



2. Kriz Yönetiminin Sonuçları: Başarı/Başarısızlık Eksenli

Bir kriz yönetimi başarı veya başarısızlık durumu ile sonuçlanabilir. Yani bir krizin büyüklüğü, karar alma sıklığı, aksiyonlar ve gereksinim duyulan karşılıklı etkileşimler hiçbir organizasyonun bütünüyle ve etkin bir şekilde cevap verebileceği bir tarzda olmayacaktır.

Hatta kriz yönetiminin bazı yönlerinde başarılı olan bir işletme diğer bazı boyutlarında başarılı olabilir. Örneğin basınla ilişkileri, örgütsel üyelerle ilişkileri veya diğer bazı unsurlarında başarısız olan bir yönetim, paniğin önlenmesi ve rasyonel davranış sergileme gibi bazı konuları başarılı bir şekilde yönetebilir. Buna karşılık, bir krizi başarılı bir şekilde sona erdiren ve bundan gerekli geribildirimleri alan bir organizasyon bir sonraki kriz sürecinde muhtemelen çok daha başarılı olacaktır.

Öte yandan krizler bir işletme için düşüşleri ifade eder. Kriz yüksek bir maliyeti, uzun çalışma saatlerini ve rutin çalışma ritminden uzaklaşmayı gerektirir. Özellikle büyük krizler işletmenin geleceğini tehdit eder. Dolayısıyla kriz hiç kimsenin yaşamak istemeyeceği koşulları tanımlar.

Örgütsel bir kriz yönetiminde başarısızlık alternatifi her zaman vardır. Başarısızlığın göstergeleri, yaşam kaybı, kaynakların tüketilmesi, çevreye veya örgütsel hayatiyete zarar verilmesidir. Bu sonuçlar ölçülebilir nitelikte olabileceği gibi uzun dönemde ortaya çıkabilecek soyut zararları da kapsayabilir. Örneğin, yaşam kaybı ya da işletmenin ekonomik kayıpları kısa sürede ölçülebilecek kayıplarken, bireylerin yaşayabilecekleri travmalar veya psikolojik sıkıntılar uzun dönemde ortaya çıkabilecek negatif sonuçlardır (Pines; 2000; p.16).

Tablo II'de bir kriz yönetiminde başarı, başarısızlık ve nötr sonuçlar görülmektedir. Tablo'da bir krizin neden ve sonuçlarını tanımlamada başarısız gibi görünen bir organizasyonun krizle mücadele etmede başarılı olabileceği görülmektedir. Sözelimi, yaşam kaybına yol açan bir üretim birimi patlamasıyla karşılaşan bir organizasyon beklentilerin negatif yönde etkilenmesi, kollektif sağduyunun kaybı ve teknolojik sistemin zarar görmesi sonucunu yaşayabilir.

Bu kayıplar organizasyonda ciddi bir psikolojik, sosyolojik ve teknolojik tahrip ortamı yaratabilir. Ancak aynı organizasyon kriz sonrası dönemde bireysel ve örgütsel düzeyde uyum gösterme yetkinliğini kazanmış da olabilir. Krize davranışsal yaklaşımlar, bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve sosyal entegrasyonlarını bozabileceği gibi pozitif örgütsel değişime ve güçlendirilmiş örgütsel etkinliğe yol açabilir.

Tablo II: Kriz Yönetiminin Sonuçları

Kriz	Başarısızlık	Nötr	Başarı
Sinyal Algılama	<ul style="list-style-type: none"> Tüm kriz sinyalleri ihmal edilmektedir, Organizasyon bütünüyle hazırlıksızdır. 	Potansiyel kriz sinyalleri organizasyonda ancak tetikleme aşamasında algılanmaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> Sinyaller uygun kriz tedbirleri alınabilecek şekilde önceden saptanabilmektedir.
Krizin Kapsamı	<ul style="list-style-type: none"> Kriz organizasyonun sınırlarını aşmıştır, Örgüt üyeler negatif bir şekilde etkilenmektedir. 	Örgütsel sınırlar dışına taşan zarar çok sınırlıdır.	<ul style="list-style-type: none"> Krizin etkisi büyük ölçüde organizasyonda tutulmuştur, Krizden zarar gören örgüt üyeleri yoktur.
Operasyonların Durumu	<ul style="list-style-type: none"> Tüm örgütsel operasyonlar kilitlenmiştir, Organizasyonu yeniden düzlüğe çıkarmak için zaman yitirilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonlar kriz koşullarından etkilenmekte ve geçici olarak durmaktadır, Organizasyonu yeniden düzlüğe çıkarmak için sınırlı bir zaman yitirilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonlar kriz sürecinde ve kriz sonrasında normal şekilde sürdürülmektedir, Ürün veya hizmet üretiminde kayıp söz konusu değildir.
Öğrenme Süreci	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme söz konusu değildir, Benzeri bir krizde organizasyon aynı hataları yineleyecektir. 	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme söz konusudur, ancak organizasyona yayılmamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel politika ve prosedürler krizin sonucuna göre değiştirilmektedir, Krizden edinilen deneyim sonraki krizlerde değerlendirilmektedir.
Örgütsel İmaj	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon uzun dönemli negatif şöret yaratmaktadır, Negatif imaj örgütsel krizin bir sonucu olarak yayılmaktadır, Etkin olmayan kriz yönetimi nedeni ile kamuoyu şirketi başarısız bulmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Krizin negatif etkisi kısa dönemlidir, Kamuoyu kriz yönetimindeki yetersizlikleri nedeni ile yönetimi bazı açılardan eleştirmekle birlikte, ürün veya hizmetleri satın almaya devam etmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Etkin kriz yönetimi örgüt imajını pozitif yönde geliştirmiştir, Organizasyon karşılaştığı koşullar nedeni ile talihsiz görülmektedir.
Koşullar	Organizasyon çalkalanmakta fakat kriz için gereksinim duyulan kaynaklara ulaşamamaktadır.	Organizasyon çalkalanmakta ve diğer direnişler nedeniyle sallanmaktadır.	Organizasyonun ve dışsal örgüt üyelerinin kaynakları krize direnmede yeterlidir.
Karar Alma Süreci	İçsel çatışmalar nedeni ile karar alma oldukça yavaştır.	Dışsal sınırlamalar nedeniyle yavaştır.	Kararlar zamanında ve rasyonel bir çerçevede alınmaktadır.

3. Kriz Sürecinde İşletme Yönetimi

Örgütsel kriz araştırmacıları kriz yönetiminin başarı ya da başarısızlığına katkıda bulunan çok sayıda faktörü incelemişlerdir. Araştırmacılar kriz hazırlıklarının yöneticilerin risk ve risk almaya ilişkin algılamaları ile başladığını ifade etmektedirler. Eğer yönetici organizasyonun krizle karşı karşıya olduğuna inanmıyorsa, kaynakları hazırlık için harekete geçirmeyecektir. Hatta bazı işletme yöneticilerinin çoğunlukla vurdum duymaz bir yaklaşım sergileyerek, krizin başkaları için söz konusu olabileceğine inandıkları görülmektedir. Yöneticilerin özellikle kriz olasılığının düşük olduğuna inandıkları durumlarda krize yeterince hazırlanamadıkları görülmektedir (Jennings; 2001; p.57.).

Bazı araştırmacılar yöneticilerin zihinsel hazırlığı ile kültür ve egemen değerler arasında bir ilişki olduğu düşünceindedirler. Mesela, örgütsel yetki ve ödüllendirmeye ilişkin kültürel yönetim birikimi yöneticilerin algılamalarını etkilemektedir. Benzer biçimde risk alabilme veya algılayabilme kabiliyeti de bu alandaki kişisel yetkinliklerin gelişmesini belirleyecektir.

Yöneticilerin algılaması organizasyonda kriz yönetimi yaklaşımını ve örgütsel kültürü yansıtmaktadır. Yöneticilerin organizasyonun krizden uzak olduğuna ilişkin algılaması kriz için hazırlık yapılmasını engelleyecektir. Özellikle endüstride kriz hazırlığı kavramının yeterince yaygın olmadığı durumlarda krize karşı önceden hazırlıklı olunamayacaktır.

Buna karşılık kriz yönetimi uygulamalarının kurumsallaştığı endüstrilerde organizasyonlar krize karşı önceden hazırlı olacak ve buna ilişkin politikalarını biçimlendireceklerdir. Kriz yönetimi politika ve prosedürlerinin olmayışı bile kriz yönetimi hazırlıklarının olmadığı anlamına gelir. Yöneticiler ve örgütsel kültür kriz yönetim aktivitelerini desteklemiyorsa, çalışanların risk davranışları kriz yönetim prosedür ve politikalarını ciddiye almama biçiminde olacaktır (Pearson & Clair; 1998; p.67).

4. Kriz Yönetimi Hazırlıklarının Uygulamaya Geçirilmesi

Organizasyon kriz koşullarını tanımlayan olaylara hızlı ve etkin cevap verebilmelidir. Psikolojik açıdan, kriz yönetiminde kişisel yetersizliklerin eğitim programları ve oryantasyon programları ile aşılması gerekmektedir. Özellikle krizin yol açabileceği psikolojik travmalara karşı çalışanların önceden hazırlıklı bir konuma getirilmeleri sağlanmalıdır. Sosyal yapıda krizin açacağı sorunlar da

önceden saptanmalı ve örgütsel sağduyunun korunmasına dönük çalışmalar yürütülmelidir.

Ayrıca organizasyonda krizin yol açabileceği güvenlik sorunları da teknolojik önlemlerle önceden ortadan kaldırılmalıdır. Bu çok yönlü yaklaşım aktif senaryo uygulamalarıyla yaratılabilir. Buna karşılık, çoğu organizasyon oldukça sınırlı bir kriz hazırlığı yapmaktadır. Oysa araştırmalar önceden yapılandırılan kriz yönetimi hazırlıklarının yöneticilerin krizi aşabileceklerine olan inançlarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan kriz yönetimi sürecinde basınla ilişkilerde genellikle bir gerginlik vardır. Aslında işletme yönetiminin kriz sürecinde gerçekleştirmesi gereken şey açık bir iletişim kanalı yaratmaktır. Bu, krizin aşılması için daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Buna karşılık kriz sürecinde özellikle de ilk başlarda enformasyon oldukça fazladır ve bunlardan hangilerinin ne ölçüde doğru olduğu pek belli değildir.

Dolayısıyla kriz yönetimi aynı zamanda merkezi bir iletişim mücadelesidir. İletişim görevlilerinin kriz yönetim sürecinde önemli görevleri olacağı açıktır. İletişim, etkin kriz yönetimi açısından stratejik bir değere sahiptir. Açıklamaların hızlı ve doğru bir şekilde yapılması, ilk bilgilerin kamuoyunda yaratacağı tereddüt ve karmaşayı ortadan kaldırmanın yoludur (Pines; 2000; p.16).

C. KRİZ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

1) Kriz Öncesi

a) Krize Hazırlık

Kriz yönetiminin en önemli boyutunu çalışanlar oluşturur. Krizlerin önlenmesinde, ortaya çıkan krizlerle mücadelede ve kriz sonrası yapılanmalarda çalışanların organizasyona güveni ve kriz konularında bilinçlendirilmiş olması oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle kriz yönetim sürecinin stratejik partneri konumundadır.

Amerika'da yapılan bir araştırmada 900 insan kaynakları profesyoneline günlük işlerine ilişkin zaman planlamaları sorulmuştur. Katılımcıların %40'ı zamanın en az %10'unu krize dönüşebilecek sorunlara ayırdıklarını, %17'si, bu tür sorunlara ayırdıkları sürenin %25'i bulduğunu belirtirken, %8'i ise, zamanlarının yarısını krize yol açabilecek problemlere harcadıklarını bildirmektedirler (Halcrow;1998; p.73).

Krizi sona erdirmede çalışanların etkin katılımına özellikle gereksinim vardır. Bunun için çalışanlarla sağlam bir iletişim ve işbirliği geliştirilmelidir. Yönetim, işletmeyi krizden çıkarmak için çalışanlarla iletişim ağını güçlendirmeye ve tedbirler almaya ihtiyaç duyacaktır

İnsan kaynakları departmanı örgütsel kriz yönetiminin etkinliğini özellikle, takım/birey tepkilerini yönlendirmekle, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu güçlendirmekle, enformasyonun yayılmasını sağlamakla ve örgütsel açıklığı yaratmakla sorumludur (Pines; 2000; p.17).

Kriz öncesi hazırlıklar açısından insan kaynakları yönetimi önemli bazı politikalar geliştirebilir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir;

- Çalışanların kriz ve kriz yönetimi konusunda bilinçlendirilmesine dönük çalışmaların sistematik biçimde gerçekleştirilmesi,
 - Çalışanlara sürekli iletişim ortamının yaratılması,
 - İşletmede işbirliği ortamı yaratılması,
 - Kriz takımlarının oluşturulması,
 - Çalışanların kriz tedbirleri konusunda eğitilmeleri,
- (Worklife Report;1994; p.8).

Kriz yönetimi konusunda özellikle uygulamaya konulması gereken politika Kriz Yönetim Takımı (KYT) yaratılmasıdır. Eğitimli ve seçkin personel arasından oluşturulacak kriz yönetim takımları krizin yönetilmesi ve sona erdirilmesinde önemli bir role sahiptir.

b) Çalışanların Eğitimi

Eğitim kriz koşullarının ortaya çıkmadan önlenmesinde ve ortaya çıkmış krizin sona erdirilmesinde önemli bir araç konumundadır. Organizasyondaki herkes işyerinde meydana gelebilecek krizlere karşı eğitilmeli veya bilgilendirilmelidir. Eğitim yöneticileri, birim direktörlerini ve çalışanları işyerinde ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlamalıdır.

Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi departmanı çalışanlara özellikle;

- Potansiyel kriz koşullarının neler olduğu,
- Bu koşulları hazırlayan şartların niteliği,
- Kriz koşullarında nasıl davranmaları gerektiği,

- Stresle başa çıkma yollarına dönük eğitimler vermeli, çalışanlar kriz koşullarına karşı bilinçlendirmelidir (Coco; 1998; p.19).

Çalışanlar, özellikle işyeri çatışmalarına karşı müzakere, iletişim yeteneği, takım oluşturma ve uyuşmazlıkların sona erdirilmesi konularında eğitilmelidir. Eğitim programlarıyla çalışanlara krize karşı en uygun davranışı göstermeleri benimsetilebilir. (Stone; 1995; p.7).

2. Kriz Aşaması

a) Kriz Ortamında Çalışanlar

Kriz, bundan etkilenen kişilerin bakış açısından ayırt edilemez. Araştırmalar çalışanların genellikle krizin kurbanı olduklarına inandıklarını göstermektedir. Gerçekten de krizden etkilenenler arasında, yöneticiler, müşteriler, alt müteahhitler ya da organizasyonla bağlantısı olan diğer kişilerin olabildiği ancak asıl kurbanın çalışanlar olduğu ve dolayısıyla çalışanlara dönük rehabilitasyon çalışmalarının ağırlık kazanması gerektiği görülmektedir (Melymuka & Solomon & Nash; 2001; p.7).

Kriz sürecinde yaşanan duygusal ve dramatik gelişmeler bireylerin kendilerine olan güvenlerinde önemli aşımalara yol açmaktadır. Krizlerin özellikle örgüt üyelerini derinden etkilediği unutulmamalıdır. Kriz sürecinde çalışanların rasyonel davranışlar yerine duygusal tepkiler verdikleri gözlenmektedir. Kriz aşamasına kadar örgüt ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlı değerler kriz ortamında büyük ölçüde değerini yitirir, sosyal yapı istikrarını kaybeder ve yönetime ilişkin memnuniyet ve güven belirgin bir şekilde azalır (Pearson & Clair; 1998; p. 70).

Böyle bir ortamda çalışanların üç farklı davranış biçimi sergileyebildikleri görülmektedir. İlk davranış biçimi “kriz bana bir şey yapmaz” yaklaşımıdır. İkinci grup kriz ortamında kendisinden beklenen “doğru şeyleri yapmayı” istemeyen çalışanları kapsamaktadır. Son davranış biçimi ise, kriz aşamasında kontrolünü kaybeden ve krize duygusal tepkiler veren çalışanı kapsamaktadır. Bu kişilerin zayıf, yardıma muhtaç ve aşırı derecede hassas kişiler olduğu kabul edilmektedir. Bu nitelikteki çalışanların kriz aşamasında ya da sonraki süreçte terapiye ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Krizin travma perspektifi örgütsel kriz açısından çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir. Travma, özellikle lider konumundaki kişilerde krizin engellenemeyeceği ya da ortadan kaldırılamayacağına ilişkin kanaat yaratabilmektedir. Bu da

gerekli önlemlerin zamanında alınmasını engellemektedir. Bu kişilerin psikolojik yardıma ihtiyaç duyduğu kabul edilmektedir.

b) Kriz Yönetim Takımı

aa) Takım Oluşumu

Başarılı bir kriz yönetimine dönük adımlardan önemli biri de üst düzey yöneticilerin de dahil olacağı kriz yönetimi takımları oluşturmaktır. Kriz yönetimi takımı kriz sürecinde örgüt içinde enformasyonun etkin bir şekilde yayılması ve karar alma sürecinin hızlandırılması açısından önemli bir rol oynayabilir.

Grup çabaları özellikle üyeler arasında verimli bir çalışma ortamının yaratılması ve koordinasyonun sağlanması ile başarıya yol açabilir. Etkin grup çalışmalarını krize ilişkin perspektifleri ve yetkinlikleri güçlendirebileceği gibi gereksinim duyulan kaynaklara hızla ulaşılmasını mümkün kılabilir.

Kriz Yönetim Takımı (KYT) üyeliği organizasyondaki her birimi ve fonksiyonu kapsayacak biçimde geniş tutulmalıdır. Takımın üyeleri kriz sürecinde ortaya çıkabilecek panik ve kargaşayı önleyecek nitelikteki kişilerden oluşturulmalıdır. Takımda yönetim kurulunu temsilen birinin de yer alması kargaşanın daha kolay bir şekilde sona erdirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca takımda bir hukuk danışmanına gereksinim olacaktır. Ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarına karşı takımda bir sağlık uzmanının yer almasında yarar vardır. Takımın etkin bir şekilde çalışabilmesi için ulaşım olanaklarının da oluşturulması gerekmektedir.

Kriz yönetim takımında insan kaynakların departmanından yetkililerin de görev yapması kaçınılmazdır. İnsan kaynakları uzmanı takımda pek çok görev yapabilir. Çalışanların bilgilendirilmesi, ilgili çalışanların ailelerine bilgi verilmesi özellikle önemlidir.

Kriz süresince basınla ilişkilerin düzenlenmesi de krizin başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından çok önemlidir. Takım üyelerinden birisi basından sorumlu olabilir. Böylece tek bir sözcü tüm bilgileri ve gerekli açıklamaları organizasyon dışına aktarabilir. Bu açıklamalarda özellikle kamuoyuna açık, dürüst bir bilgi akışı sağlamak, pozitif bir imaj vermeye çalışmak gerekmektedir. (Elliott & Deborah; 1994; p.10).

bb) KYT Görev Alanı: “İşbirliği ve Koordinasyon”

Kriz yönetim takımının en önemli görevi, organizasyonda krize karşı karar alma ve stratejiler geliştirmede gereksinim duyulan enformasyonun yayılma-

sına ve koordinasyonun yaratılmasına olanak sağlamaktır. Kriz ortamında organizasyon üyeleri ile (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hisse sahipler vb.) düzenli bir iletişim oluşturmayı, üretkenliğin devam ettirilmesini ve krizden sonuçlar çıkarmayı gerektirmektedir. Bu koordinasyon takım tarafından gerçekleştirilecektir.

Ulaşılabilirliğinin çok sınırlı olduğu bir durumda, örgüt üyeleri krizin başarısı ve yönetim etkinliği konusunda farklı görüşlere sahip olabilir. Özellikle organizasyon üyelerinin krize nasıl reaksiyon göstereceklerini bilmeleri, kriz yönetimi için hangi kaynaklara gereksinim duyulacağını öğrenmeleri ve krizle mücadelesine pozitif nasıl bir etki yapabileceklerini bilmesi önemlidir. Kriz ortamında bir organizasyonda çalışanlarla iletişim kurulabiliyorsa, kriz koşullarını ortadan kaldırmak çok daha kolay olacaktır (Hull; 2001; p.44).

Buna karşılık, negatif olaylar krizin genişlemesine yol açacaktır. Böylece kriz sürecinde stresli ve negatif bir ortam oluşabilecektir. Bu koşullarda karşılaşılabilecek sorunlar özellikle liderlik eksikliğinden ya da mevcut liderliğin zayıflamasından kaynaklanabilmektedir. Kriz sürecinde karar alma yetkisi kriz yönetimi takımına yönlendirilmelidir. Özellikle kıdemli yöneticilerin fiziksel ya da duygusal yönden negatif etkilendikleri bir ortamda yetkilerin devri oldukça kritiktir (Pearson & Clair; 1998; p.71).

3. Kriz Sonrası

Kriz sonrası, çoğu işletmede en fazla ihmal edilen boyuttur. Oysa bitmiş olması krizin yeniden çıkmayacağı anlamına gelmez ve aslında en iyi uygulama yaşanılan bir krizdir. Dolayısıyla krizden sonra yapılacak değerlendirmelerde eksik yönler, bunların nedenleri ve yeni politikalar üzerinde özellikle durulmalıdır.

Kriz sonrası süreç ikiye ayrılabilir: hemen kriz sonrası dönem ve uzun dönemli değerlendirmeler. Kriz sonrasında, özellikle krizden psikolojik etkilenmiş çalışanlara yoğunlaşılmalıdır. Bu amaçla gerekli rehabilitasyon hizmetleri yapılmalı, krizin etkileri hafifletilmelidir. Araştırmalar, kriz koşullarında stresin arttığını, çalışanlar arasında güven ortamının kaybolduğunu ortaya koymaktadır.

Uzun dönemli değerlendirmelerde ise, Kriz Yönetim Takımının etkinliği ve görev alanı tekrar tekrar gözden geçirmelidir. Acaba krize karşı alınan önlemler yeterli olmuş mudur? Nerelerde hatalar yapılmıştır? Kriz Yönetim Takımı krize karşı hangi örgütsel süreçleri yeniden organize etmelidir? (Elliott & Deborah; 1994; p.11)

Kriz sonrasında bilgi paylaşımı özellikle de krizin nedenleri, sonuçları ve sona erdirmek için gereksinim duyulan tedbirler konusundaki açık bilgi paylaşımı bireyleri daha sonraki krizlere daha dirençli kılmakta, korku ve endişelerini yenmelerine yol açmaktadır. Sosyo-Politik açıdan bilgi paylaşımı, aşınmış değerlerin onarılmasına ve yeni değerlerin yaratılmasına olanak sağlayacaktır. Teknolojik açıdan ise, bilginin paylaşılması teknolojinin potansiyel tehditlerine karşı mücadelede işbirliğini güçlendirecektir.

Kriz deneyimlerinin kamu oyu ile paylaşımı da kriz sonrası değerlendirilmelerin bir gereğidir. Takım sözcüsü kriz sonrası yeni yapılanmayı örgütsel üyelere ve kamu oyuna düzenli biçimde açıklayabilir. Bilgi akışının etkin bir şekilde yönlendirmediği durumda, organizasyonun kriz sonrasındaki konumu kamuoyunda tam olarak algılanamayabilmekte ve başarısız kabul edilebilmektedir. Özellikle, organizasyon krize ilişkin bilgileri doğrulamıyor ya da yalanlamıyorsa, ortaya söylentiler yayılacak ve bu da negatif koşulları genişletecektir.

Medya krize ilişkin yorumunu kendi perspektifi çerçevesinde yanlı ya da yansız bir şekilde yapabilmektedir. Organizasyonun kamuoyu lehine davranması kendisine daha geniş bir hareket alanı tanıyacaktır. Örneğin, TransWorld Airways (TWA)'de yaşanan kriz bu konuda iyi bir örnek vermektedir. Şirketin 800 nolu Uçuşunda yaşanan kazadan sonra yeterli bilginin kamuoyuna duyurulmaması medyada ciddi bir eleştiri yaratmıştır. Bilgi eksikliği söylentilerin hızla yayılmasına, terörist saldırı, mekanik arıza vb. gerçekçi olmayan pek çok iddiayı gündeme getirmiştir. Bu nedenle organizasyonun medya ile ilişkilerini pozitif yönde etkilemesi, dürüst davranması ve bilgiyi açık biçimde paylaşması beklendirilir. Bu, kamuoyu desteğini çekmeye de yarayacaktır.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Kriz yönetimi, bilgi odaklı bir yönetim anlayışına yönelen çağdaş dünyada giderek daha fazla ön plana çıkan bir alandır. Özellikle artan iletişim ve ulaşım olanakları, yeni yönetim stratejileri, insan merkezli yönetim felsefesi potansiyel kriz alanlarına karşı daha aktif ve kapsamlı tedbirler alınmasını gündeme getirmektedir.

Kriz yönetimi, bu açıdan klasik anlayıştan farklı bir şekilde kriz yöntemi modeline uygun olarak psikolojik ve sosyolojik boyutları da dikkate alan bütünsel bir yaklaşımı tanımlamaktadır. Tedbirlerle krizin önlenmesi veya ortadan kaldırılması kriz yönetiminin ana amacıdır. Bu açıdan, kriz yönetimi krizin zama-

nında, yayılmadan süratle teşhis edilmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında uygulamaya konmasını gerektirir.

Örgütsel bir kriz yönetimi organizasyon ve örgütsel üyeler için hem başarısızlığa hem de başarıya yol açabilir. Bu sonuçlar yöneticilerin risk algılamaya düzeyine bağlı olarak ortaya çıkar ve örgütsel kriz uygulamalarının niteliğini ve başarı düzeyini belirler. Yöneticilerin örgütsel krizi önemsedikleri durumlarda kriz yönetimi programları ve prosedürlerine ilişkin çalışmalar güçlenmektedir.

Kriz yönetimi hazırlıklarının önemli bir boyutu insan kaynakları yönetimini kapsamaktadır. Çünkü bir krizin asıl kurbanları çalışanlardır ve bu durum işyerinde güven kaybına yol açabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetiminde insan kaynakları boyutunu ihmal eden bir model başarılı olamayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin krizi sürecinde görev alacağı kritik bir alan da kriz yönetimi takımlarının biçimlendirilmesi ve yönlendirilmesidir. Etkin bir kriz yönetim takımı uygulaması krize bireysel düzeyde karşılık vermeye çalışan organizasyonları daha başarılı kılmaktadır.

Öte yandan insan kaynakları departmanı kriz öncesinde ve kriz sürecinde bilgiyi çalışanlarla paylaşarak işbirliği ve koordinasyonu güçlendirmelidir. Bilgi paylaşımının kriz yönetiminde başarıyı güçlendiren önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Kriz yönetimi çabaları eğer enformasyon hızlı, doğrudan ve etkin bir şekilde yayılırsa daha başarılı sonuçlara yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- Coco, Malcom; "The War Zone: The Workplace"; S.A.M. Advanced Management Journal; Winter 1998; V.63/1;pp.15-21.
- Elliott, Robert & Jarett, Deborah; "Violence in The Workplace: The Role of Human Resource Management"; Public Personnel Management; Summer 1994; V.23/2; pp.287-300.
- Florian, Ellen; Crisis Management; Fortune; 11/12/2001; V. 144/9; pp.42.
- Halcrow, Allan; "Survey Shows HR in Transition"; Workforce; June 1998; V.77/6; pp.73-79.
- Hull, Bob; "The Colors of Crisis"; American School & University; Sep 2001;V.74/1, pp.44-45.
- Jennings, Lane; "Managing Corporate Crisis"; Futurist, May/Jun2001, V. 35/ 3; pp.57-58.
- Melymuka, Kathleen; Solomon, Melissa; Nash, Kim; "Helping Your Employees Through Times of Crisis"; Computerworld; 9/17/2001; V. 35 /38; pp.7.

- Pearson, Christine M. & Clair, Judith A.; "Reframing Crisis Management"; *Academy of Management Review*; Winter 1998; V.23/1; pp.59-76.
- People; "Crisis Management"; 9/24/2001; V. 56/13; p.50-59.
- Pines, Wayne; "Myths of Crisis Management"; *Public Relations Quarterly*; Fall 2000; pp.15-17.
- Rhodes, Gary; *Crisis Management Handbook: A Guide for Overseas Staff*; <http://www.usc.edu/dept/education/globaled/comments>; 1999.
- Stone, Romuald A.; "Workplace Homicide: A Time for Action"; *Business Horizons*; Mar/Apr 1995; V.38/2; pp.3-11.
- Worklife Report; "Danger at Work"; 1994; V.9/4; pp.8.