

KRİZ ORTAMLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİSİ

M. Şerif ŞİMŞEK*
Enver AYDOĞAN**

Özet: Kriz, işletmelerin stratejik ve taktik planlarının uygulanmasına engel olan durumu ifade eder. Kriz ortamlarında işletmenin faydalanacağı en önemli kaynak muhtemelen insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları merkezli oluşturulan stratejiler, işletmeye farklı olma avantajı sağlar. Örgütsel değişmeyi sağlamak, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmak, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmayı sağlayabileceği gibi, krizin yaratacağı fırsatlarla işletmeye yeni pazarlar ve iş alanları imkanı sunabilir.

I. Giriş

Kriz, işletmelerin beklenmedik durumlarda içinde bulunacakları sosyal durumdur. Ekonomik, yönetim ve çevresel şartlardaki ani değişimlerden kaynaklanabilir. Kriz ortamlarından karar alırken stratejik bir bakış açısı belirlemek, içinde bulunulan durumu çok yönlü araştırmak ve çıkış yolunu insan kaynaklarından yararlanarak bulmak en doğru çözümlerden birisidir.

İnsan kaynaklarının yönetimi ve oluşturulması yönetici olarak görev yapanların temel sorumluluğudur. İnsan kaynaklarının yaratıcı, yenilikçi, çevresel ve bilimsel yeniliklere duyarlı ve kendini adapte edebilen, kendini sürekli yenileyebilen kişilerden oluşturulması kriz ortamlarındaki en stratejik kararlardan biridir.

İnsan kaynaklarının stratejik kullanımı ve yönetim tarafından oluşturulan strateji, krizin etkin ve işletme lehine sonuçlandırılmasının en önemli sonucunu ortaya koyar.

Kriz, kelime anlamı itibariyle “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkması zor durum”, “birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir.(Doğan, 1982: 128) Yine kriz, “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir. (The Oxford English Dictionary, 1961: 1178) Bir başka tanıma göre kriz; sistemin subjektif benlik duygusundaki, kendi varlığının özündeki ve temel varsayımlarındaki tehditler ve bir bütün olarak sistemi etkileyen fiziksel bir bozulmadır. (Perrow, 1984: 35; Habermas, 1973: 89; Paunchant and Mitroff, 1992: 53)

* Prof. Dr. Selçuk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü.

** Arş. Gör. Gazi Üniversitesi, TEF, Makine Eğitimi Bölümü.

Kriz örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, işletmenin faaliyetlerini engelleyici, bozucu ve yıkıcı faaliyetlerin bütünü olarak algılanmalıdır. Uluslararası rekabet koşulları, teknolojik ve bilimsel yenilikler, çevresel ve kültürel değişiklikler, örgütsel yapıdaki değişimi zorlamaktadır. İşte kriz, bu değişime kayıtsız kalan veya uyum sağlayamayan örgütlerde meydana gelmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar, insan kaynağı yanında ancak tamamlayıcı unsur olarak yer alır. (Dinçer, 1992: 150)

İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1997: 8).

Herhangi bir örgüt insan kaynaklarını değerlendirme ve geliştirme analizi yaparken; örgüt kültürü, çalışanların özellikleri, örgüt geliştirme kapasitesi gibi parametrelere göre yönetim kararlarını oluşturmaktadır.

İnsan kaynaklarının kriz ortamlarında yönetiminde farklı stratejilerin uygulanması gereği vardır. Bu açıdan da hazırlanacak insan kaynakları planlarının doğru ve yeterli politikalarla gerçekleştirilmesi gereklidir.

Stratejik Yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeğe yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. (Dinçer, 1992: 22)

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonrada yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. (Hinterhuber, 1984: 1)

Stratejik yönetim, işletmedeki tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, işletmenin geleceğine yönelik kararların uygulanması faaliyetidir. Bu süreç, alt düzeydeki yöneticilere rehberlik etmek ve işletme kaynaklarının en uygun kullanımı ile işletme amaçlarının toplum amaçlarıyla uyumlaştırılmasını da kapsar.

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, ve gütmeye” demektir. İşletme açısından strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. (Dinçer, 1992: 9)

Strateji, farkı yaratmaktır. Müşteri tercihlerindeki değişiklikleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki ve düzenlerindeki değişimleri

algılayabilmek ve tüketicileri rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için işletmelerin mevcut iş tasarımlarını yeniden gözden geçirmeleri ve rekabet koşulları için kendilerini diğer işletmelerden farklı kılmaları gerekmektedir.

II. Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi

Kriz ortamlarında geniş çaplı bir yapılanma krize verilecek en iyi cevaptır. İnsan kaynakları, örgüt yapısı ve kültürü, süreçler, amaç ve stratejilerde büyük çaplı değişiklikler yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut kültürü ve vizyonunda değişiklikleri gidilerek, örgütsel yapı gelişmelere uyum sağlayacak şekilde esnek hale getirilmelidir.

Kriz ortamlarında ideal olan krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Etkili kararlar alabilmek için, bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, insan kaynaklarını daha aktif kullanarak onlara fırsat tanımaya ve krizin kaynaklarını tespit etmeye yönelik çabalara gerek vardır.

Kriz ortamlarında işletmeler için en önemli unsur insan kaynakları olacaktır. İnsan kaynakları etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle insan kaynaklarının yapısı son derece önemlidir. İnsan kaynakları oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.(Schler, 1992: 18)

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Hızlı değişimlere uygun olan yönetici modeli farklıdır. Chris Argyris'in ifade ettiği gibi uzun yıllar geçerliliğini koruyan başarılı yönetici özellikleri, krize yönelik şartlara uygun değildir. Kriz ortamı yöneticilerinin (liderlerinin) karakterlerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır.(Drucker, 1994: 31)

Kriz dönemi liderinin seçiminde, çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. (Capital Dergisi, 1994: 88) Kriz lideri yaratıcılığı teşvik eden, katılımcı, demokratik lider rolü ile otokratik lider rolü gibi farklı rolleri, şartlara göre birarada kullanabilen özellikte olmalıdır. (Regester, 1984: 64)

Farklı kriz tipleri, farklı örgütsel etki ve tepkilere yol açmaktadır. Tablo 1 bir örgütü etkileyebilen farklı kriz tiplerini göstermektedir. Sadece bir derece kriz değişiminde bile bireylerin en yakın gruba dahil oldukları görülmektedir. Hatta bireyler krizi fark etmiş olsalar bile, gerçek kriz liderliğine ikna edilememektedirler. Bu durum bir gizli kriz olarak adlandırılmaktadır (Kouzes and Posner, 1992: 98) ve olağan liderlik tarzında bir değişiklik

olmamaktadır. Hareketsiz kalma, çoğu çalışanın üzerinde bıkkınlık ve motive olamamaya yol açmaktadır. Örgüt olarak daha uygun bir tepkiyle farklı olunursa, artan miktarlarda çalışanlar durumlarını doğru tanımlayarak, krizi tanımaya başlayacaklardır.

Tablo 1. *Kriz olayları ve örgütsel tepki*

Başlangıç olayı	Liderlik tepkisi	Bireysel/genel kamu davranışı
Tedrici dış erozyon içsel düşüş, örgütte artan tehdit (gizli kriz)	Bürokratik tepki, gele neksel kurallar, statüko konuyu ihmal; krizin tanımlanamaması	Bireylerin dahil olduğu krizin tanımı. Bireyleri etkileyen günlük konulardaki teşebbüsler. Diğer grupları tespit
Periyodik tehdit, örgütün tamamı ya da bir parçasının kaybı	Uzlaşmacı tepki, sorunun tanımlanması. Bireysel motivasyonsuzluk (rutin-	İçsel politik fikir ayrılıkları. Bütün gruplar/bireyler dahil. leşmiş kriz)
Ani tehdit ya da örgütün tamamının kaybı	Savunmacı tepki, inantlan ve bilinen üzerine güven	Bütün grupların/bireylerin örgütü korumak için harekete geçmesi

Kaynak: S.A.Booth, Crisis Management Strategy, Routledge, London, 1993, s.87

İkinci aşamada periyodik tehdit ya da kayıp senaryosu vardır. Kriz lideri uzlaşmacı tepki ya da rutinleşmiş kriz olarak bilinen senaryoyu geliştirme eğilimindedir. Örgütler arası pazarlıklar konusunda durumsal planlar hazırlanır. Dahili olarak, gruplar kendilerini etkileyen tehdit ya da kayıplarla yaşamaktadırlar ve içsel politik fikir ayrılıkları sıklıkla meydana gelmektedir. Bu rutinleşmiş kriz şekli, alt optimal kararlar alınamaması ve tanımlanamayan çözümler nedeniyle moral kaybına yol açmaktadır. Ama diğer durumlarda, örgüt motivasyonunu koruyabilmekte ve hatta genişleyebilen olaylarda dahi doğal periyodik kriz üzerinde kontrol kurabilmektedir. Bu durumda profesyonel kriz yöneticileri (liderleri) ekibi oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü kriz tipi, normalde çoğu insanın kriz olarak düşündüğü bir tiptir. Tamamıyla beklenmeyen ani tehdit ya da kayıpların bütün örgütü tehlikede bırakmasıdır. Genelde bu durumlarla ilgili bütün olaylarda önceden geliştirilen durumsal planlar yoktur. Çünkü olay önceden tahmin edilememektedir. Kriz liderliği tarzı tehdit oluştuğunda, sıklıkla savunmacı bir tepki vermek şeklindedir. Şok yavaş yavaş kaybolduktan sonra, bir kuşatma stratejisi ile zamanın önemli bir kısmı bu konuya ayrılmaktadır. Gruplar ya da bireyler (insan kaynakları) kendi işlerini ve örgütü korumak için harekete geçmeye cesaretlendirilmektedirler.

Caplan kriz konusunu üç farklı yönüyle incelemektedir.(Caplan, 1970: 54) Birincisi psikolojik yönüdür. Bu aşamada insan kaynaklarının krize

verecekleri tepkiler incelenmektedir. İkincisi ekonomik-politik yöndür. Krizin gelişimi incelenerek, politik önceliklerle krizin nasıl üstesinden gelinebileceği ele alınmaktadır. Üçüncüsü sosyolojik yönüdür. Yangın, deprem ya da açlık gibi çevresel krizlere verilen sosyal tepkilerle ilgili konulardır.

A. Krizin Psikolojik Yönü

Bu alandaki çalışmaların en önemlisi muhtemelen Caplan tarafından gerçekleştirilmiştir. Klinik ve ampirik bireysel çalışmaların bin sonucu olarak bir kriz modeli geliştirmiştir. Kriz gelişimi 4 safhada tanımlanmaktadır.(Caplan, 1970: 56) Bu model Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. *Caplan'ın kriz modeli*

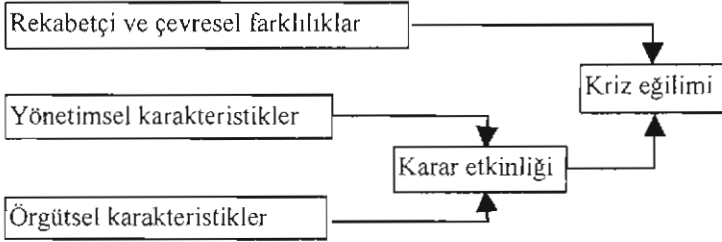
1 Tehdit	2 Gerilim	3 Tepki verme	4 Karışıklık
Tehdit edici olarak olayın tanımı. Reaksiyon: stresin artması	Bireyin bozulan faaliyeti	Yeni çözüm teşebbüsleri	Karışıklık, bozulma, kendini kontrol edememe

Kaynak: G. Caplan, *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*, London. Tavistock Publication, 1970, s.56

Bu teoride insan kaynakları iki düzeyde tanımlanmaktadır ki, tecrübeleriyle korku, stres ya da endişe ile başa çıkmada tepkiler geliştirmektedirler. Bunun anlamı, zeka kaybı ya da hafızanın yitilmesiyle bireyin sorunun dışına itilmesidir. Bu tepki, sorunu olumlu bir şekilde yeniden çözememektedir. Eğer bu safhada başarısız olunursa ya da tehdit azalmazsa, stres artmaya devam edecektir. Üçüncü safhada, acilen problem çözme teknikleri kullanılarak, farklı ya da yeni çözüm teşebbüsleriyle bireysel tansiyon azaltılmaktadır. Dördüncü safhada yeni çözümlerin hiçbiri stresin azalmasına ya da problemin yeniden çözümüne yol açmıyorsa, tansiyon bireysel hafızada rahatsızlığa yol açacak miktara ulaşmaktadır.

B. Krizin Politik-Ekonomik Yönü

Bu durumda kriz genelde ekonomik bir yaklaşımla ele alınmaktadır.(Slatter, 1984: 86) Araştırmacılar krizde finansal ve ekonomik faktörler kadar insan kaynaklarının stresini azaltan faktörlerin de farkına varmalıdırlar. Slatter örgütteki krizin hassasiyetini ölçmek için iç ve dış faktörlerle bağlantılı olarak kriz için teorik bir model uyarlamıştır. Slatter örgütsel krizde göz önünde bulundurulması gereken üç önemli unsura işaret etmektedir.



Şekil 1. Slatter'in kriz hassasiyet modeli

Kaynak: S. Slatter, Corporate Recovery, Penguin, Harmondsworth, 1984, s.87

Çevresel karakteristikler: Pazarlar, ürünler ya da tedarikçilerden dolayı, çevredeki ani değişiklikler firma için sorunlara neden olur, işletmeler krize karşı daha savunmasız olurlar.

Yönetimsel karakteristikler: Kişisel kalite ve yöneticilerin yetenekleri ile kriz liderliği tarzları karar alma kalitesini önemli şekilde etkiler ve krizin üstesinden gelmede firmanın yeteneği önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütsel karakteristikler: Boyut, temel kaynak, yapı, planlama ve kontrol kurallarının yönetimi, kriz durumunda meydana gelen değişikliklerde fikirleri etkilemektedir.

Bu karakteristikler, krize doğru ilerlemede çatışma ve gerilimin bir durumu olarak gelişmektedir. Kriz gelişimin sürecindeki faaliyetler 4 önemli safhada ele alınmıştır.(Slatter, 1984: 96)

Tablo 3. Krizin dört safhası

1	2	3	4
Krizin reddi	Gizlilik	Bütünleşememe	Örgütsel çöküş
Dikkate alınmayan/ ihmal edilen kriz işaretleri	Kriz açıklamalarından uzak ger çek olmayan inanışlar	Faaliyet devam ediyor ama çok az	Düzeltilici faaliyetleri yapmadaki beceriksizlik.

Kaynak: S. Slatter, Corporate Recovery, Penguin, Harmondsworth, 1984, s.96

C. Krizin Sosyolojik Yönü

Sosyolojik yön, topluluk ve grupların krize karşı reaksiyonlarına odaklanmıştır. Dış krize sosyal tepki, dört farklı düzeyde analiz edilebilmektedir: toplumsal, topluluk düzeyi, örgütsel düzey ve bireysel düzey.

Bu konuda hem sosyolojik hem de sosyo-psikolojik görüşleri sunan bir kriz modeli geliştirmiştir.(Arnold, 1980: 32) Model grupla ilişkili olarak bireye odaklanmıştır. Arnold özellikle krize karşı bireyin nasıl tepki verdiğini incelemiştir.

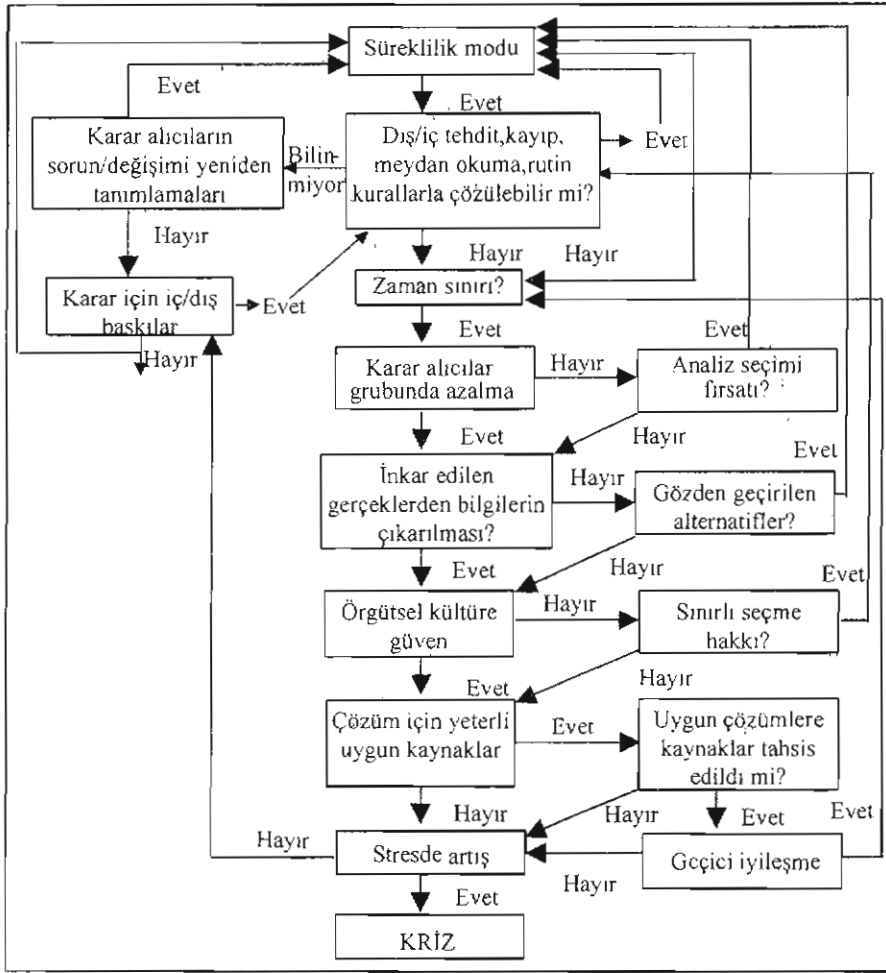
Tablo 4. *Kriz modeli*

1	2	3	4
Şok	Defansif çekilme (sinme)	Tanıma	Adaptasyon

Kaynak: W. Arnold, Crisis Communication, Gorsuch Scarisbrook. Iowa, 1980. s.32

Arnold'un çalışmasında krize tepkinin ilk safhası şoktur. Birçok şekilde olan şokta, birey panik, endişe, umutsuzluk, bitkinlik, inanamama gibi duygular hissedebilmektedir. Böyle duygusal tepkiler ise olağan görülmektedir. İkinci safhanın özelliği, bireyin krizden sinmesi ve inkardır. Bu safha, bilinen eski duruma dönmeye ilişkin davranışları kapsar. Başarı beklenmeyen ve kabul edilemeyen krizin bireyce üstesinden gelinmesine bağlıdır. Üçüncü safha, bireyin karşılaştığı durumun gerçekçiliğini fark ettiği dönüm noktasıdır. Birey ya değişim ve buna uyum gerçeğini kabul edecek ya da gerçeği reddedecektir. Sonuçta dördüncü safha uyum safhasıdır. Birey yeniden düzenini kurmaya başlar, kriz deneyiminden yeni şeyler öğrenir ve onları geliştirir.

Krize yönelik genel bir modelin oluşturulması, süreci daha iyi tanımlamayı ve bu karmaşık durumu mantıksal olarak tanımlamayı sağlamaktadır. Örgütün amaçlarına odaklanan basit bir model aşağıda görülmektedir. Bu örgüt kriz öncesinde kendi çevresindeki amaçlarını yerine getirmede sağlıklı bir yapıdadır.



Şekil 2. Kriz süreci modeli

Kaynak: S.A.Booth, Crisis Management Strategy, Routledge, London, 1993, s.105

Bir krizin ilk özelliği, hem iç ve dış tehdit ve kayıplar hem de meydan okuma kanıtlarıdır. Bu yapılar güçlü ya da zayıf muhtemel krizin işaretleridir. (Booth, 1993: 106) Bu işaretler ilk safhada örgütsel lider tarafından tanımlanamaya bilir. Bu işaretler, olağan işlem kurallarının üzerinde özel bir dikkat gerektirdiği için tanımlanabilen bir konudaki sinyallere kadar işletmenin süreklilik döngüsü devam edecektir. Bunun anlamı bir lider değişimi, bir reorganizasyon, bir yeni kaynak araştırması, özel bir çalışma ya da defansif bir geri çekilmedir. Eğer kriz lideri tehlikeyi anlarsa, sorunu yeniden tanımlayacak ve normal kurallarla çözülemeyecek konuların olduğu tespit edilene kadar süreklilik modu döngüsüne devam edecektir. Karar verirken önemli olan nokta,

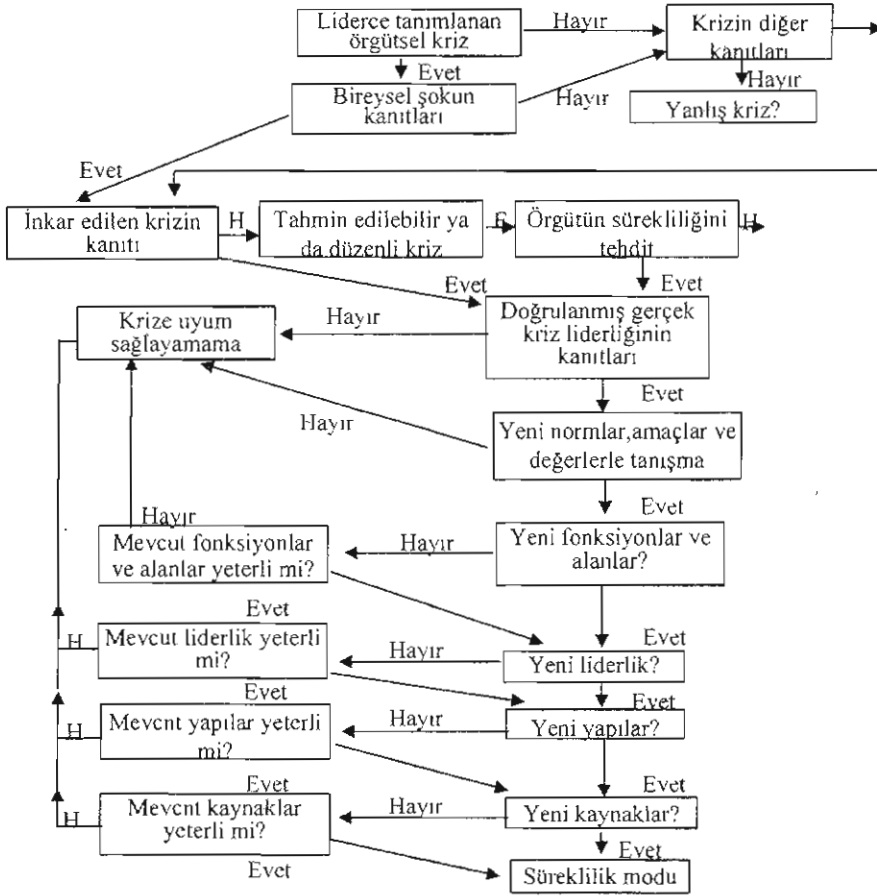
kritik bir sorunun oldukça yetersiz ve geç fark edilmesidir çünkü standard kurallar sorunun tanımlanmasına engel olmaktadır.

Rasyonel bir şekilde bütün alternatifleri dikkate alarak karar vermek için zaman sorunu vardır (Selbst,1978: 17). Kriz ortamları yöneticisi olmayan örgütsel liderler bilgi ve akla dayanan optimal kararlar alamamaktadırlar çünkü belirsiz ve sınırlı sayıda bilgi vardır. Belirsizlik arttığı için zaman ve fırsatlar karar alıcılar açısından daha sınırlı hale gelmekte ve karar alma kuralları değiştirilebilmektedir. Liderler, genelde insan kaynaklarının (personelin) tecrübesinden çok sağlanan bilgiye güvenmektedirler. Karar alıcılar yalnızca gerçeklerle ilgili değerlendirmeleri elde etmek için bilgiyi azaltabilirler. Bu durum krizin yanlış tanımlanması, objektiflik ve dengenin kaybolmasına yol açabilmektedir.

İnsan kaynakları merkezli kriz liderleri, örgütsel kültürle krizi algılamaya çalışabilirler. Geleneksel standart kararlara güvenmek, örgütte artan belirsizlik ortamında rasyonel olmayan kararlar alınmasına yol açabilir. Bu durumda, muhtemel iç örgütsel kaynaklar gelen krizin üstesinden gelmede yetersizdir. Örgütsel liderler, krizi bu zamanda fark edebilirler ama yüksek stres altında karar alma kapasiteleri sınırlanabilmektedir.

Kriz bu noktada meydana gelir. (Booth, 1993: 107) İç ve dış tehlikeler meydana gelebilir ama karar alıcılar duruma göre farklı davranabilirler. Birinci olarak, karar alınmaz çünkü karar alıcılar örgütte meydana gelen olaylardan dolayı şoktadırlar. İkinci olarak, kararlar alınır ama bu yetersizdir. Üçüncü olarak, sadece krizin doğal yapısına uygun bazı kararlar alınır. Dördüncü olarak, uygun kararlar alınır ama kararları uygulama yeteneği ya da cesaretinden yoksun olduğundan uygulanamaz. Beşinci olarak, optimal kararlar alınır ve uygulanır ama krizin doğasındaki ani bir değişim örgütün hızlı cevap verememesine neden olabilir. Genelde kriz iki duruma yol açar. Birincisi uyum sağlayamama, değişimde bir süreklilik ya da çöküş vardır. İkincisi, adaptasyon, örgütün tamamını ya da bir bölümünün sürekliliğini korumasına yol açar.

Kriz çözüm modelinde, Arnold'un getirdiği yaklaşım en çok bilinenlerdendir. (Arnold, 1980: 62) Arak sayfadaki modelde bir örgütün karşılaşılabileceği aşamalar görülmektedir.



Şekil 3. Kriz çözüm süreci modeli

Kaynak: W. Arnold, Crisis Communication. Gorsuch Scarisbrook, Iowa, 1980, s.62

Kriz lideri karmaşık durumlarda olaylara yön vermekle görevlidir. Bunun için de sağlam verilere ihtiyacı olduğundan, alt düzeydeki insan kaynaklarından en geniş ölçüde yararlanacaktır. Sorunu çözücü noktalar üzerinde çok hızlı biçimde karar vermesi gerektiğinden, bu konuda kendisine yardımcı olacak kişileri, katkıda bulunması için teşvik etmesi gerekir. (Tack, 1994: 45) İnsan kaynaklarını krizin çözümü için motive etmeli, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla onların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve süreklilik moduna ulaşmada örgütün diğer kaynaklarını da etkin olarak kullanmalıdır.

İnsan kaynaklarından yaratıcı fikirlerini toplayan kriz lideri, işletmeye katma değeri yüksek ve maliyeti çok yüksek olmayanları seçip, işletmenin temel stratejisiyle uygun olarak uygulamaya geçmeli ve diğerlerini elemine etmelidir. Kriz ortamlarında lider insan kaynaklarını koordine edici rol oynar. (Schler, 1992: 19)

Kriz ortamlarında insan kaynakları politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültmek, yani çalışanları işten çıkartmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz ortamlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. (Sabuncuoğlu, 1994: 37)

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan insan kaynaklarını bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti işletmedeki personele, krizin nedenleri, ne tür davranışlarla hangi sonuca ulaşılabilineceğini ve takım olarak hareket etmenin önemini açıklayarak düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Değişime yönelik insan kaynaklarının, pazarlama, üretim, AR-GE, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında stratejik işletme amaçlarını gerçekleştirmek ve kriz ortamlarından başarıyla çıkmak için sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. (Eren, 1988: 39)

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır. İnsana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar. (Fındıkcı, 1999: 19) İnsan kaynakları merkezli stratejiler kriz ortamlarında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktadır.

Tablo 5. *Kriz ortamlarında örgütsel tepki*

Safha	Örgütsel değerler, normlar ve amaçlarda değişme	Kaynakların kullanımı	Örgütün fonksiyonu	Liderlik tarzı	Planlama ve kontrol faaliyeti	İletişimin akışı	Gruplar arası ilişkiler	Örgütsel yapı
Şok	Geleneksel değerler ve amaçlara dönme	Donma	Kaotik dönüş	Felçli	Rassal	Sınırlanmış tek yön	Kırılmış	Kısmi fonksiyon
İnkar ve sınıma	Geleneksel değerler ve amaçların baskısı	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı, kısmen	Otokratik	Sınırlı	Sınırlanmış çift yön	Kendi kendini koruyan	Eski yapıya bağlı
Doğrularına	Yeni sistemi ve amaçlar için sınırı arama	Yeni kaynakların arama	Fonksiyon geliştirme	Danışmacı	Yeni faaliyeti	Sınırlanmış dört kanal	Pazarlıkçı	Yapıya yeniden değer biçme
Uyumsuzluk	Eski değerler ve amaçlara dönüş	Yeni kaynakların bulunamama başarısızlık	Sınırlı fonksiyon	Otokratik	Eksik ve sınırlı	Kısıtlanmış	İzole edilmiş	Eski yapıya dönüş
Uyum	Yeni değerler ve amaçların kurulması	Yeni kaynakların bulunamama başarı	Yeni ya da geliştirilmiş fonksiyon, artırılmış ya da değiştirilmiş alanlar	Katılımcı	Yeni planlar ve çevre ilişkilerinin kontrolü	Bütün kanallar açık	Koordine edilmiş	Yeni yapının kurulması

Kaynak: S.A.Booth, Crisis Management Strategy, Routledge, London, 1993, s.110

Organizasyonda belirli bir alanda son kararı verecek bir otoritenin olması gerekmektedir. Kriz ortamlarında biri mutlaka otoriteyi ele almalıdır. Otoritenin sorumlulukla orantılı olması da sağlıklı bir prensiptir. (Drucker, 1999: 20) Genelde kriz sona erdiğinde bir takım fırsatları da ardında bırakır. Kriz liderleri uygulayacakları stratejilerle işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini

sağlayabilirler. Çünkü strateji, bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanır.

III. Sonuç

Kriz, fırsat krizi ve korku krizi olarak karşımıza çıkabilir. Her iki durum da başarılı olabilmek, kriz öncesi örgüt yapısının durumuna, kurumsal kültüre, örgütsel değişim yeteneğine bağlıdır. Krizi erken uyarı sistemleri sayesinde daha önceden algılamak, işletmenin kriz ortamlarındaki karar alma ve uygulama yeteneğini artırmaktadır.

Krizin erken algılanamaması, örgütsel liderlik fonksiyonlarının kriz ortamlarında geçerliliğini mümkün kılmamaktadır. Kriz ortamlarında, insan kaynakları merkezli stratejiler ve işletmenin amaçlarına uygun stratejik kararlar krizin fırsata dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır.

Kriz liderleri, örgütsel değişimi yönetebilen, farklı olma stratejilerini uygulayabilen, insan kaynaklarının yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini ortaya çıkarabilen, kriz ortamlarında başarılı olabilmek için her türlü yönetim işlevlerini yerine getiren kişilerdir.

Summary: Crisis explains the position to be a obstacle for the application of strategic and tactic plans in corporations. Probably the most important resource that the management profits one human resources in crisis conditions. Strategies that centralize at the human resource provides advantage management to be different. To cause organizational change, to raise creative and renovative ideas, provides the management to reaching strategically purposes. These also give opportunity for obtaining new markets and job areas in case of crisis.

Kaynaklar

- ARNOLD, W. (1980), **Crisis Communication**, Gorsuch Scarisbrook, Iowa
- BOOTH, S. A.(1993), **Crisis Management Strategy**, Routledge, London
- CAPLAN, G. (1970), **The Theory and Practice of Mental Health Consultation**, Tavistock Publications, London
- DİNÇER, Ö. (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, II. Baskı, Timaş Basım ve Ticaret A.Ş., İstanbul
- DOĞAN, D.M. (1982), **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara
- DRUCKER, P. F. (1994), **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul
- DRUCKER, P. F. (1999), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev:İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul
- EREN, E. (1988), "Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri", *İst. Ün. İşl.Fak.Dergisi*, 17(2), ss.39
- FINDIKÇI, İ. (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- HABERMAS, J. (1973), **Legitimation on Crisis**, Beacon Press, Boston

- HINTERHUBER, H. H. (1984), **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev: (Lale Liraz), Erler Matbaası, İstanbul
- KOUZMIN, J. And JARMAN, A. (1992), "Creeping Crisis, Environmental Agendas and Expert Systems: A Research Note", Paper Delivered at The 22nd International Congress of The Institute of Administrative Science, 13-17 July, Vienna
- PAUNCHANT, T. and MITROFF, I. (1992), **Transforming the Crisis Prone Organisation**, Jossey-Bass, San Francisco
- PERROW, C. (1984), **Normal Accidents**, Basic Books, New York
- REGESTER, M. (1984), **Crisis Management: How to Turn Crisis Into an Opportunity**, Business Books, London
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994), "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler", *Bakış Dergisi*, Haziran, ss.37
- SCHLER, R. S. (1992), "Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs of The Business, *Organisational Dynamics*, Summer, ss.18
- SELBST, P. (1978), **Management Handbook for Public Administrators**, Van Nostrand, New York
- SLATTER, S. (1984), **Corporate Recovery**, Penguin, Harmondsworth
- TACK, P. B. (1994), **Kriz Zamanı Yönetimi**, Çev: Yakut Güneri, Rebel Ofset, İstanbul
- The Oxford English Dictionary (1961), V.II., Oxford
- YÜKSEL, Ö. (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Volkan Matbaacılık, Ankara
- "Zoomer Tipi Yönetici" (1994), *Capital Dergisi*, Mart, ss.88