

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ, ÖRNEK BİR VAKA
İNCELEMESİ: SOMA FACİASI

İlkay GÜLERYÜZ

Danışman
Prof. Dr. Gönül BUDAK

İZMİR - 2015

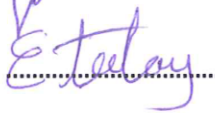
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013800068

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : İLKAY GÜLERYÜZ
Tez Başlığı : Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası

Savunma Tarihi : 16.06.2015
Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRI ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gönül BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ebru TOLAY	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Emet GÜREL	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

İLKAY GÜLERYÜZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası**" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi / Projesi olarak sunduğum “**Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2015

İlkay GÜLERYÜZ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası

İlkay GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışma; günümüzde her alanda hayati öneme sahip olan kriz ve kriz yönetimi kavramlarını detaylı olarak incelemek ve bu hususlarda karşılaşılan sorunları değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Yöntem olarak örnek olay çalışması kullanılmış olup, Soma’da meydana gelen maden kazası incelenmiştir. İlk bölümünde kriz kavramı ve krizin bütün boyutları ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu kapsamda krizin getirebileceği bütün olumlu ve olumsuz hususlar değerlendirilecektir.

İkinci bölümde ise; meydana gelen kriz durumunun en etkin şekilde yönetilmesini amaçlayan bir kriz yönetim sürecinin ayrıntıları ele alınacaktır. Hem özel işletmeler, hem de kamusal alanda ki kriz yönetimi ile ilgili işleyiş incelenecektir.

Üçüncü bölümde ise kriz ve kriz yönetimi süreçleri, geçtiğimiz yıl Soma’da meydana gelen maden kazası olayı penceresinden ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Soma Maden Kazası, Kriz Yönetim Anlayışı.

ABSTRACT
Master Thesis
Crisis Management Process, A Case Study: Soma Disaster
İlkay GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organisation Program

This Project has been designed for assess the problems and examine all details about crisis and crisis management which is vital all areas today. The case study method has been used and mine accidents occurred in Soma were examined. In the first part of this project, description of crisis and all dimensions of crisis will be searched. At the same time, all negative and positive affects of crisis will be appreciated.

In second part; For effective management processes details of an occurred crisis will be evaluated. During crisis management, operation of private and public corporations will be investigated.

In third part; crisis and crisis management processes will be analysed about mine disaster that occurred last year in Soma.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Soma Mine Accident, Crisis Management Approach.

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ, ÖRNEK BİR VAKA İNCELEMESİ: SOMA FACİASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

1.1. KRİZİN TANIMLANMASI	5
1.2. KRİZ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKISI VE TARİHİ GELİŞİMİ	7
1.3. KRİZ TÜRLERİ	8
1.4. KRİZİN NEDENLERİ	12
1.5. KRİZİN ÖZELLİKLERİ	15
1.6. KRİZ SÜRECİ	16
1.6.1. Kriz Öncesi Dönem	17
1.6.1.1. Gizli Kriz (İç Ve Dış Belirtileri Görememe)	18
1.6.1.2. Harekete Geçmeme Ve Reaktif (Tepkisel) Tutum	19
1.6.2. Kriz Anı	20
1.6.2.1. Yanlış Karar Ve Faaliyetler	21
1.6.3. Kriz Sonrası Dönem	23
1.6.3.1. Çözüm Veya Çöküş	24
1.7. KRİZ SÜRECİNİN SONUÇLARI	26
1.7.1. Krizin Olumsuz Sonuçları	26
1.7.1.1. Kriz Sırasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	26

1.7.1.2. Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	30
1.7.2. Krizin Olumlu Sonuçları	32

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI	34
2.1.1. Yönetim Kavramı	34
2.1.2. Kriz Yönetiminin Tanımlanması	35
2.1.3. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yönetim Türleri	37
2.1.3.1. Acil Durum Yönetimi	37
2.1.3.2. Olağanüstü Hal Yönetimi	38
2.1.3.3. Afet Yönetimi	38
2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI	39
2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	39
2.4. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	40
2.5. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	43
2.5.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım	44
2.5.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım	44
2.5.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı	45
2.5.4. Krizi Çözme Yaklaşımı	46
2.6. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	46
2.6.1. Kriz Öncesi Yönetimi	47
2.6.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması	48
2.6.1.2. Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi	50
2.6.1.3. Krize Hazırlık ve Korunma	51
2.6.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması	54
2.6.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi	54
2.6.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak	55
2.6.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	56
2.6.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması	57
2.6.1.9. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturulması	59
2.6.2. Kriz Anı Yönetimi	60

2.6.2.1. Krizi Denetim Altına Alma	60
2.6.2.2. Krizin Boyutlarını Belirlemek	63
2.6.2.3. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri	64
2.6.2.4. Krizi Çözme	68
2.6.3. Kriz Sonrası Yönetimi	71
2.7. KRİZ YÖNETİMİ KONTROL LİSTELERİ	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK VAKA İNCELEMESİ: SOMA MADEN FACİASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA	
ARAÇLARI VE SINIRLARI	82
3.1.1. Araştırmanın Amacı	82
3.1.2. Araştırmanın Yönetim	82
3.1.3. Veri Toplama Araçları	82
3.1.4. Araştırmanın Sınırları	83
3.2. ANALİZ	83
3.2.1. Olayın Kriz Boyutundan Analizi	83
3.2.2. Olayın Kriz Yönetimi Boyutundan Analizi	93
3.3. BULGULAR	106
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA	116

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFAD	Afet ve Acil Durum
AKUT	Arama Kurtarma Derneği
Bkz.	Bakınız
CO	Karbonmonoksit
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
GMI	Global Methane Initiative
LSPR	London School of Public Relations
MSHA	Mine Safety and Health Administration
s.	Sayfa No
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
Vd.	Ve diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütlerin Hayat Aşamasında Oluşan Kriz Türleri	s. 6
Şekil 2: Örgütsel Krizlerin Türleri	s. 8
Şekil 3: Krizin Döngüsel Akış Şeması	s. 22
Şekil 4: Kriz Surecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler	s. 26
Şekil 5: Kriz Yönetimi Aşamaları	s. 45
Şekil 6: Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları	s. 56
Şekil 7: Kriz Barometresi	s. 62
Şekil 8: Kömür Üretiminde Ölüm Sayısı	s. 82
Şekil 9: Gelişmiş Ülkelerde Maden Kazalarında Meydana Gelen Ölüm Sayısı	s. 83
Şekil 10: Ülkemizde son 20 Yılda Meydana Gelen Maden Kazaları	s. 84

GİRİŞ

Kriz ve kriz yönetimi son yıllarda ülkemizde ve uluslararası alanda çok sayıda rastladığımız, ancak tam olarak çözümlenememiş kavramlardır. Kriz yönetimi her ne kadar daima hazırlıklı olmayı gerektirse de genellikle önlem alma süreci göz ardı edilerek, zararlı boyutları daha ağır basmaktadır. Halbuki kriz; örgütlerde yalnızca olumsuz değil aynı zamanda olumlu sonuçlar doğurmaya da fırsat veren bir süreçtir. Bu durum en güzel Çincece anlatılmış olup, kriz, tehlike ve fırsat anlamında iki sembolden oluşmaktadır.

Kriz örgütün bütün mekanizmalarını tehlikeye sokan, acil tepki gerektiren, uyum ve çözüm sistemlerini devre dışı bırakan bir gerilim durumudur. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütler böylesi olağanüstü zararlar verebilecek bir duruma karşı daima hazırlıklı olmalıdır. Sürekli kendi sistemlerini ve aynı sektördeki örgütleri analiz ederek değişimleri takip etmelidir. Çünkü sosyal, teknolojik, kültürel, ekonomik dış çevredeki bütün dalgalanmalar örgütleri doğrudan etkilemektedir.

Tarihte krizlerin meydana gelme nedenlerine bakıldığında insan kaynaklı veya doğal kaynaklı oldukları görülmektedir. Ancak nedeni ne olursa olsun iyi yönetilen krizler meydana getireceği hasarlar açısından başarıyla sonuçlanmıştır. Bunun en önemli gerekçesi de nedeni ne olursa olsun sürekli yapılan iç ve dış çevre analizleri, oluşturulan kriz ekibinin kendine olan özgüveni, kriz anında meydana gelebilecek olayların çoğuna cevap olabilecek bir kriz rehberi ve iletişim planı çok önemli rol oynamaktadır.

Ülkemizde mevzuatların yetersiz kalmasından veya sık sık değiştirilmesinden dolayı, potansiyel olarak kriz kaçınılmaz bir süreç olmaktadır. Bu nedenle; örgütler gerek iç, gerekse dış çevre faktörleri sürekli takip ederek, meydana gelecek ani bir kriz dönemine yönelik etkin bir kriz yönetimi için arayışlarda olmaları gerekir. Bu arayışlarda ilk hedef krizi önlemek olacağı gibi, ikincil hedef ise krizden en az zararla çıkabilmek hatta krizin erken uyarı sinyallerini çok iyi okuyarak krizi fırsata çevirip örgütün eskisinden daha iyi bir seviyeye yükselmesi olmalıdır.

Geçmişte baktığımızda erken uyarı sinyallerini çok iyi okuyarak, ivedi bir şekilde gereken tedbirleri alan örgütler genellikle krizden başarı ile sıyrılmaktadır. Bunun yanı sıra krizin neler getireceği, meydana gelen krizin nedenleri, özellikleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilip buna göre tedbirler alınmalıdır. Çünkü bir krizi

fırsata çevirebilecek olan kriz yönetim şekli başka bir kriz anında örgütün varlığını tehlikeye sokabilmektedir. Bu kapsamda hem yöneticilerin hem de işgörenlerin eğitimi çok önemlidir. Kriz anını nitelikli ve eğitilmiş personel ile karşılamak her zaman örgütün lehine olacaktır.

Bu kapsamda, son yıllarda yönetim ve organizasyon biliminde de bu konu önem kazanmış ve olağandışı dönemlerde yönetim biçimi olan kriz yönetimi ile ilgili akademik çalışmalar artmıştır. Krizlerin başlıca nedenleri incelenirse; genel olarak insan, teknolojik ve doğal sebeplerle meydana geldikleri görülebilir. Ancak sebebi ne olursa olsun, kriz dönemlerinde örgütlerin rutin işleyişlerinin yetersiz kaldığı aşîkardır. Bu durumda da esnek yönetim sistemine sahip örgütler, bir adım daha önde olacaktır. Çünkü kriz esnasında katı bir merkeziyetçi yönetim tarzı genellikle olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum aynı zamanda sürdürebilir rekabet avantajı açısından da örgütlere katkı sağlamaktadır. Genel olarak olumsuz sonuçları ile anılan kriz kavramı, iyi yönetildiği takdirde birçok olumlu sonuçları da beraberinde getirebilir. Çünkü hazırlık seviyesi her ne kadar üst seviye olsa da örgütler, rutin işleyişleri esnasında göremeyecekleri birçok eksiklik ve açıklıklarını fark edebilirler.

Kriz yönetimi ile ilişkili olan Afet Yönetimi, Olağanüstü Hal Yönetimi ve Acil Durum Yönetimi kavramları da kriz başlığı altında incelenebilir. Her biri farklı yönetim tarzları gerektiren bu özel yönetim türleri, can ve mal kaybını önleme açısından çok ciddi tedbirler gerektirmektedirler. Ülkemizin coğrafi yapısı nedeniyle sel, deprem, çığ, heyelan gibi doğal afetlerle sık sık karşılaşmaktadır. Bu durum kriz yönetim kavramının içersinde afet yönetimi kavramını da ortaya çıkarmaktadır. Böylece kamusal alanda ki kriz yönetimi de büyük önem kazanmaktadır. Kriz yönetimiyle bağlantılı olan afet yönetimi; diğer kriz türlerine göre daha detaylı, planlı ve koordinasyon gerektiren bir yönetim tarzı gerektirir. Çünkü afet yönetiminde ortaya çıkacak olumsuzluklar, diğer kriz türlerindeki gibi finansal ve verim kaybının ötesinde insan hayatını ne kadar tehdit ettiği ile ölçülmektedir. Afet yönetiminde meydana gelecek olayları ve boyutlarını kestirmek çok zor olduğu için, bu tür durumlardan önce ilgili devlet kurum ve kuruluşları arasında çok detaylı bir koordinasyon planı yapılmalıdır. Aksi takdirde daha önce birbirleriyle hiç çalışmamış olan gruplar beklenmedik bir kriz durumunda bir araya geldiklerinde sonuçlar genellikle olumsuz yönde olmaktadır. Bu tür kriz durumlarında gerçekçi

olarak yapılan tatbikatlar çok etkilidir. Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar en azından kriz durumunda nelerle karşılaşabileceklerini görme fırsatı bulurlar.

Ülkemizde neredeyse hiçbir örgüt krizle ilgili hazırlıklara gereken önemi vermemektedir. Çünkü bu tür bir hazırlık atıl kalmış bir personel grubu ve kaynak olarak görülmektedir. Oysa krizin en büyük özelliği beklenmedik anda meydana gelerek, kaos, panik ve korku ortamına yol açmasıdır. İşte bu şartlar altında alınan tedbirlerin ne derece etkili olacağı tartışma konusudur. Bu hususta en büyük sorumluluk yine TBMM tarafından çıkarılacak mevzuatlara ve bunların gereğinin ciddi bir mekanizma ile denetlenmesine bağlıdır. Her örgütün kendi büyüklüğü ile orantılı kriz yönetim planlarının olması hem ülke kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayacak hem de can ve mal kaybını önleyecektir.

Devletin ilgili birimleri tarafından yapılacak denetimlerin, krizin doğuracağı olumsuz sonuçlar açısından önemi çok büyüktür. Gerçekçi ve detaylı yapılan incelemelerin ve bu esnada tespit edilen olumsuzluklara yapılan işlemlerin, yaptırımların yaratacağı caydırıcı etkilerin can ve mal kaybını önlemede çok etkili olduğu bilinmektedir. Bütün sektörlerde bu durumun uygulanması hem örgütleri krizlere karşı daha duyarlı bir hale getirir hem de milli menfaatlerin korunmasına yardımcı olur.

Kriz ve kriz yönetimi kavramlarının süreç olarak ele alınması çok önemli bir husustur. Çünkü bu kavramlar süreç olarak değerlendirildiğinde örgüte bir sistematik yönetim şekli de kazandırır. Krizin nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve yönetimin hangi safhada nasıl bir şekil alması gerektiği bu sürecin basamaklarında belirtilmektedir. Literatürde en basit haliyle kriz süreci, öncesi, kriz anı ve sonrası olarak belirtilmiştir. Bu safhalardan hepsi son derece hayati önem taşımaktadır. Kriz sona erdikten sonra yapılması gerekenlerin ihmal edilmesi örgütü yeni bir krize götürebilir. Çünkü kriz sonrası yapılması gerekenler ortaya çıkabilecek yeni bir kriz durumu için alınacak tedbirleri ve örgütü krize götüren yönetim anlayışından sıyrılarak yeni stratejiler geliştirmesini içermektedir.

Bu çalışmada kriz ve kriz yönetimi kavramlarının tanımları geniş bir açıdan ele alınacak, tarihsel süreç içerisinde bu kavramların ne gibi şekillere büründüğü detaylı olarak aktarılacaktır. Ayrıca her ne kadar aynı kelimelerle ifade edilse de kamu yönetimi ve özel işletmeler açısından kriz ve kriz yönetiminin ne anlama geldiği ve aralarındaki anlayış farkları kapsamlı olarak vurgulanacaktır. Son bölümde

ise, son yıllarda ülkemizde meydana gelen en hazine olay olarak bilinen, 301 vatandaşımızın hayatını kaybettiği Soma’da meydana gelen maden kazası incelenerek kriz uyarı sinyallerinin alınması ve kriz yönetimi konusunda ülkemizde yaşanan ihmaller vurgulanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

1.1. KRİZİN TANIMLANMASI

Aslen Yunanca “krinein” sözcüğünden gelen kriz kelimesi “karar” anlamına gelmektedir. Aynı zamanda kriz kelimesi ile kritik yani eleştiri kavramı, “yargılamak, ayırmak, karar vermek” anlamlarına gelen Yunanca “krino” sözcüğünden türemiş terimlerdir. İngilizceye ise; “crisis” kelimesi olarak Latince’den geçmiştir (Babüroğlu, 1999; Şahin: 2003:337).

Dikkat çekici bir özellik olarak Çin yazısında kriz iki sembolle (危机) ifade edilmektedir. Bu iki sembol “fırsat” ve “tehlike” anlamlarını ifade etmekte; yani krize aynı anda hem olumlu, hem de olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarımılandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir örgüt, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör, yani gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlarda bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır (Kadıbeşligil, 2002: 46).

Kriz kelimesinin ilk kullanım alanı tıp ve edebiyattır. Tıpta kriz anı ya da kritik, hastalığın durumu ve hastalığın yön değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci kullanım alanı olan edebiyat ve tiyatrodan ise; öncelikle trajik konular üzerine olmuştur (Power Dergisi’nden aktaran Patan:2011:4).

Krizin temel göstergelerinden birisi, gerçekle yüzleşmenin zorluğudur. Günlük hayatımızda da küçük ya da büyük anlık krizlere birçok örnek vermek mümkündür. Ani bir telefon, patlayan bir bomba, deprem, kazalar vb. hayatımızda genel itibarıyla düşünebildiğimiz fakat beklemediğimiz olaylar.

Kriz kelimesi “Bir işin, bir olayın geçtiği karışık aşama”, “İçinden çıkılması zor durum”, “Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilir (Doğan, 2009: 609).

Kriz ayrıca, “önemli bir gelişme veya değişim olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (The Oxford Dictionary, 1961: 1178).

İletişim ve halkla ilişkiler konusu çerçevesinde değerlendirildiğinde kriz “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çevresi” olarak tanımlanmıştır (Erramel’ den aktaran Patan, 2009:4).

Yönetim bilimi açısından kriz kavramını daha iyi açıklayabilmek için aşağıdaki çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış olan tanımlamalardan yararlanılabilir.

Kriz; beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2013: 270).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Akat, 1994: 339).

Kriz genel anlamda; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Vergiliel, 1996: 3).

Sosyologlar açısından kriz tanımlaması ise şu şekildedir; Sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlıklar, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet, din anlayışlarının eksilerek gerilemesidir (Pearson vd., 1996: 16).

Kriz, kendini besleyen kısır döngü denebilecek olağanüstü bir kurumdur. Bu döngüyü bireyler ya da sistemin kendisi oluşturur. Sistemlerin karmaşa derecesi, etkinin değişkenler üzerine yayılmasını artırmaktadır (Polat, 1997: 12).

Krizin tanımı konusunda bir çok görüş ve değerlendirme mevcuttur. Kavram kargaşasına neden olmamak için krizin mümkün olan en geniş tanımı şu şekilde verilebilir: **Kriz bir örgütün (hükümet, bakanlık, belediye, şirket, aile v.b) üst düzey hedeflerini ve işleyiş mekanizmasını tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil tepki verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum sistemlerinin yetersiz kalmasına yol açan gerilim durumudur (Hasit, 1999: 7).**

Özetle kriz, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Bu durumda örgütün tamamının yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı veya çatışmaya kriz adını vermek doğru olmaz. Buna göre bir kriz durumundan söz edebilmek için, değişme veya gelişmelerin, bütün örgütün yaşamını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir (Nystrom' dan aktaran Patan, 2009:8).

1.2 KRİZ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHİ GELİŞİMİ

Kriz kavramı oldukça eski bir kavramdır, kökeni yalnızca sosyal bilimlere dayanmaz. İlk olarak Hippokrates ve Thukydides tarafından tıbbi ve askeri olayları karakterize etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu anlamda kriz yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktasıdır (Özbakır' dan aktaran Patan, 2009:8).

Sanayi devrimi öncesi Avrupa'da görülen ilk büyük kriz; 1600'lu yıllarda oluşan büyük fiyat yükselişleri, ücret ve maaşlardaki hızlı artışlar, toprak sahiplerinin rant tutarlarını anormal şekilde artırmaları ve merkezi idarelerin gittikçe azalan yönetsel otoriteleri şeklinde gündeme gelmiştir (Çelik, 1999: 15).

Kriz kavramı daha sonra 17. ve 18. yüzyıllarda toplumsal süreçlerde kullanılmaya başlanmıştır. Toplumdaki gerilim ve problemleri tanımlamaktadır. Sosyal bilimlerde kriz kavramı ilk defa iktisat biliminde ortaya çıkmıştır. Sosyal bilimler açısından ilk ciddi atılım ise 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. Üçüncü dünya ülkelerinde kriz kelimesinin yerine ilk olarak “buhran” kelimesi kullanılmıştır. Buhran ve durgunluk anı kriz kelimesinin tanımı olmuştur. Adam Smith'in “Ülkelerin Serveti Üzerine” adlı klasik eserinde “Durgunluk dönemi karanlık, gerileme dönemi ise; melankoliktir” diyen sözlerine rastlanılabilir.

Yapılan tartışmalar krizin tanımı üzerine olmaktan çok, krizin çıkışı üzerine yoğunlaşmıştır. 19. yüzyılın başlangıcındaki endüstriyel kapitalizmde klasik iktisatçılar, krizlerin tesadüfi olarak ortaya çıktığını ileri sürüyorlardı. Onlara göre iktisadi krizlerin nedenleri ekonominin dışında aranmalıydı. Gıda maddelerinde artış, işsizlik, açlık ve mali sektörde iflaslara neden olan krizler, savaşlar ve hava şartlarındaki değişimlere bağlı olarak tahıl hasadının gerçekleşmeyişi gibi olayların bir sonucuydu.

Yine 19. yy.da ortaya çıkan diğ er bir iddia da Marx’a ait olup, krizlerin kapitalizmin uzun d onemli durgunluk eēilimlerinde meydana gelen bir aksaklık olmayıp aksine doērudan doēruya kapitalizmin bir sonucu olduēu seklindedir.

Konjonktürel dalgalanmaların neden olduēu krizler sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. İlk devresel kriz karakterini g osteren krize 18. y.y.ın sonunda 19.y.y.ın baslarında rastlanmıştır. 1825 yılında İngiltere’de rastlanan kriz b ut n bir ülkenin iktisadi hayatını k ok nden sarsan geniş ve etkili ilk sanayi krizi olmuştur. Bu kriz ABD ekonomisine de zamanla bulaşmıştır. Bundan sonra yine İngiltere’den başlayarak Avrupa ve Amerika’ya yayılan iki iktisadi kriz daha g or l r. (1836 ve 1848 krizleri) Bunlarda özellikle ikincisi etki bakımından en yaygın ve şiddetlisidir. 19. yy.ın ikinci yarısından başlayarak, sanayileşmiş piyasa kapitalist ekonomilerdeki krizler devresel bir biçimde daha sık g or lmeye başlanmıştır. 1857, 1866, 1873, 1882, 1890, 1900, 1903 krizleri bunların başlıcalarıdır(Akyüz’ den aktaran şen,2011:5).

1.3. KRİZ TÜRLERİ

Kaynakların doēru kullanılmaması, ekonomik kararlar verilirken cari a ıēın kontrol edilmemesi, yanlış yatırımlar, yönetimsel hatalar genel çerçevede krizin sebepleri olur. Krizin çeşitlerini bilmek yönetim için her zaman bir alternatif yaratmaktadır.

İş hayatında krizler çok deēiřik türlerde gelir. Yelpaze o kadar geniştir ki, kriz türlerini tek tek saymak imkansızdır. Sadece ürüne baēlı krizler bile başlangıç iflaslarından öngörülemeyen yan etkilere ve giderek gereksizleşmeye kadar çok çeşitli biçimler alır. Bazı  r n krizleri bütünüyle yönetimin kontrolü dışındadır. İş hayatında bir başka kriz kategorisi uçak ve tren kazaları gibi, insan yaşamına mal olan ve kamuoyunda güven aşınmasına yol açan kazalarla ilgilidir (Augustine’ den aktaran Patan,2009:43).

Başka bir taraftan bakıldıēında şirket yöneticilerinin (veya üst düzey yöneticilerinin) bazı noktalarda gösterdikleri tutumlarda şirketleri kriz aşamasına getirmektedir. Bunlardan bazıları; “ biz büyük bir şirketiz, bize bir şey olmaz” , “her yerde etkili tanındıklarımız var, çözeriz”... duygusu. Kriz senaryolarının hazırlanmaması, senaryolar hazırlansa bile belirli aralıklarla antrenman yapılmaması

vb.. Şirketin genel müdürünün veya yönetim takımının gündeminde hiçbir zaman bu konunun yer almaması. “Bu bir krizdir” kararını kimin vereceğinin bilinmemesi, kriz süreçleri ile ilgili çalışmaların gereği gibi tanımlanmamış olması, krizlerin mevcut hiyerarşik yapı ile yönetilebileceğinin sanılması. Kriz ortamlarında finansal kaygılarla karar alınamaması, krizlerin ilk 24 saatinde iletişim yapılmaması, mutlaka “bir şeyin” olmasının beklenmesi. Doğal afetler, yangınlar, sel baskınları gibi yönetsel alanların dışındaki krizleri, hem teknik hem de iletişim açısından yönetmek ile şirketin yöneticilerinin aldıkları kararlardan kaynaklanan krizler ortaya çıkmaktadır. Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları toplumsal, hukuki yönetsel ve\ veya işletimsel kökenli olduğu, örgütün hem iç, hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir (Pira ve Sohodol, 2004: 56).

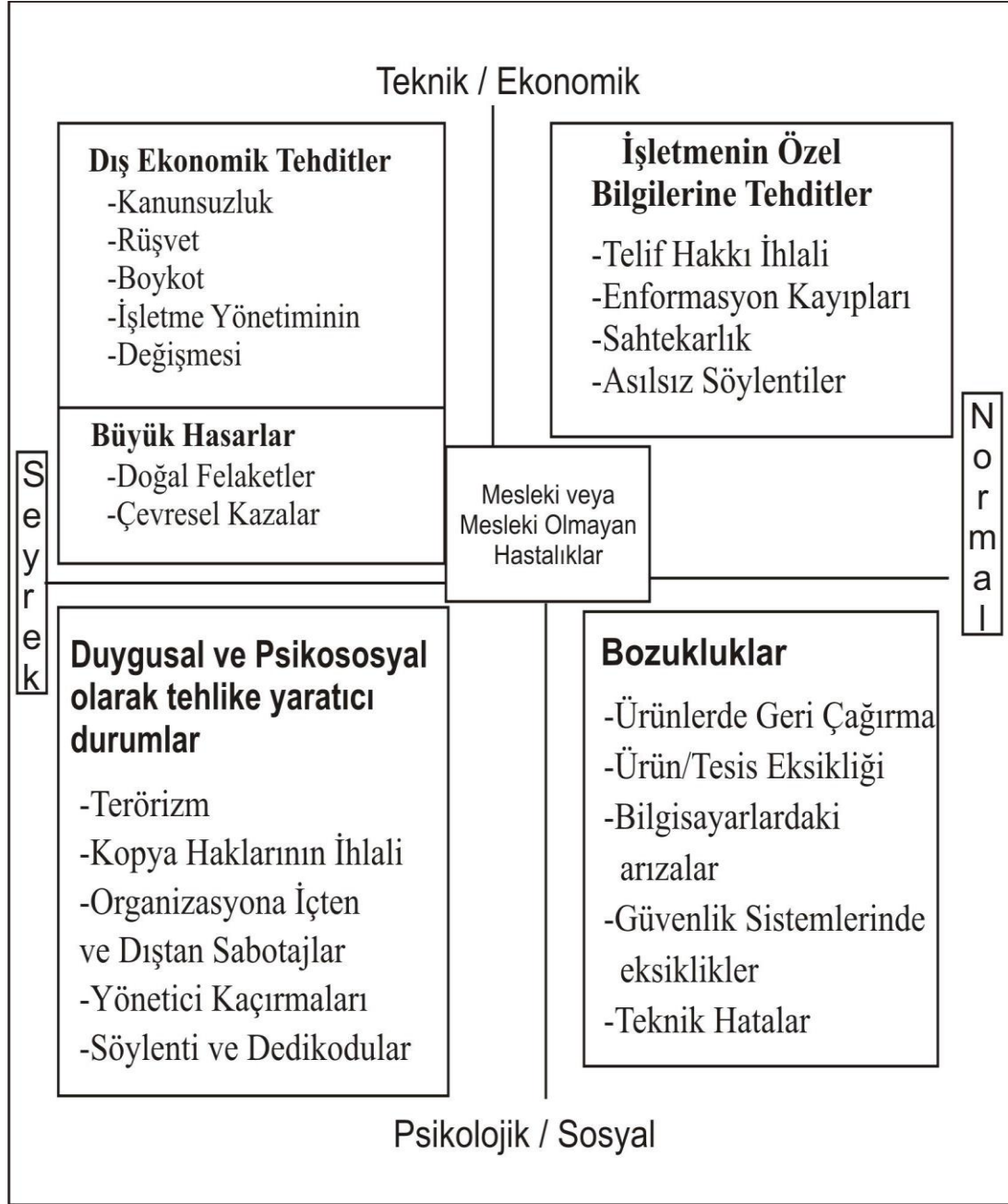
Şekil 1: Örgütlerin Hayat Aşamasında Oluşan Kriz Türleri

Kaynak: Greiner, 1985: 241–243.

Örgütün büyüklüğü hareket ve uyum yeteneği ile bu kriz döneminin etkilerinin en aza indirilmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütün, başlangıç aşamasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi; varoluş aşamasından, yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi; büyüme aşamasında, iş dağıtımı ile büyümeyi izleyen kontrol krizi; genişleme aşamasında, koordinasyon sağlanarak büyümeyi izleyen bürokrasi krizi ve son olarak da olgunluk aşamasında, işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi ile karşılaşması mümkündür (Greiner, 1985: 241–243).

Ayrıca örgüt içinden oluşan ve dış çevre faktörlü kriz oluşumlarını incelemek için Mitroff'dan faydalanarak aşağıdaki hazırlanan tablodan yararlanılabilir.

Şekil 2: Örgütsel Krizlerin Türleri



Kaynak: Mitroff, 1987: 287.

Şekil 2’de yer alan **Hücre 1**, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. **Hücre 2**, örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. **Hücre 3**, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. **Hücre 4**,

örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları göstermektedir (Mitroff, 1987: 287).

1.4. KRİZİN NEDENLERİ

Genellikle ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan krizlerle bazen kriz öncesi dönemde belirtiler göstererek farklı şekillerde karşılaşılabilir. Ancak ister aniden ortaya çıksın, ister belirtiler göstererek; krizler oldukça karmaşık süreçlerdir ve birçok nedenin bir araya gelmesiyle oluşurlar.

Literatürde genel kabul gördüğü üzere krizlerin kaynağı iki temel faktöre bağlanabilir: doğal faktörler ve insan kaynaklı faktörler (Putra, 2009:152). Bu ayrıma göre doğal faktörler, iklimden kaynaklanan seller, kasırgalar, vb. faktörler, depremler, toprak kaymaları, tsunami gibi jeofiziksel faktörler, salgın hastalıklar gibi biyolojik faktörlerdir. İnsan kaynaklı faktörler ise, nükleer santral kazaları gibi teknolojik faktörler, petrol sızıntıları, hava kirliliği, zehirli ve tehlikeli atıklar gibi insan hatalarından kaynaklanan faktörler, savaşlar, terörist faaliyetler vb. gibi düşmanca eylemler şeklinde sınıflandırılabilir (Cronan, 1998:20).

Krizlerin nedenleri ile ilgili bir diğer ayrım ise; işletme veya örgüt merkezli ayırımdır. Buna göre krizin nedenleri yine iki temel kaynağa bağlanmıştır; bunlar işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunlarıdır (Tüz, 2001:4).

Tutar (2011:23) ise; örgüt merkezli ayrımı dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi şeklinde üç ana başlık altında ele almıştır.

Ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel faktörler, hukuki ve siyasi faktörler, uluslar arası çevre faktörleri, doğal faktörler olarak özetlenebilecek çevresel faktörler (Aksu, 2008:43), örgütün kontrolü dışında gelişen, örgütün müdahalesinin olanaksız olduğu sürekli değişen çevresel koşullardan kaynaklanan ve belirsizlik ve karmaşıklık nedeniyle örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakan faktörlerdir (Meydan, 2005:9).

İşletmenin içi ile ilgili faktörler ise; dış çevrenin doğrudan etki alanında olan ve işletmenin değişen dış çevre koşullarına yeterli düzeyde uyum sağlayamaması ve tepki verememesinden kaynaklanan faktörlerdir. Örgütsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü, bilgi toplama ve işlemede yetersizlik, kurumların

geçmişı ve tecrübeleri, örgüt kültürü ve kurumların yaşam aşamaları bu faktörlerin en önemli olanlarındandır (Tutar, 2011:31-43).

Tanımı üzerinde genel bir uzlaşma bulunmayan krizlerin nedenleri konusunda da bir uzlaşma yoktur. Bunun en önemli sebebi ise; hangi şekilde sınıflandırılırsa sınıflandırılısın bu nedenler, sonuçları açısından birbiri içine geçmekte ve aralarında kesin bir ayırım yapmak mümkün olamamaktadır. Örnek vermek gerekirse; afet nedeni olan bir deprem aynı zamanda büyük salgınlar, yangınlar, çevre kirliliği ve teknolojik alt yapının çökmesi gibi başlı başına bir krize neden olabilecek birçok sonuç doğurabilmektedir (Emrealp, 1993:3).

Genel olarak bakıldığında işletmeler örgüt içindeki olaylardan ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan sorunlarla kriz yaşamaktadır. Yaşanan krizlerin bir kısmı tahmin edilebilirken, bir kısmı tahmin edilememekte ve daha geç algılanmaktadır.

Ani krizler örgütleri daha çok sarsmaktadır. Geleceğe yönelik isabetli kararları olmayan şirketler ani krizlerden daha çok etkilenmektedir. Örgütün iç çevre faktörlerine bakıldığında üzerinde durulması gereken ilk nokta, örgütün çevresel değişimleri ve gelişmeleri izlerken gösterdiği tutumdur. Çünkü gelecek olan bir krizin uygulanan hareketle yokmuş gibi algılanması ve/ veya yok sayılması örgütün krizle baş başa kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Sonuç olarak; örgüt dış çevre faktörlerini izlerken iç çevre faktöründe planlı ve düzenli hareket etmeli ve gelişimini bu çevre etmenlerine göre devam ettirmelidir.

Örgüt içinde yönetimin tahmin ve sezi gücünün zayıf olması, hızlı çevre değişimlerine adaptasyonda yavaş kalması, çevre değişiminde yeterli bilgi toplayamaması, yöneticinin işten ani bir şekilde ayrılması veya ölmesi iç krize sebep olan etmenler arasında yer almaktadır.

Bunun yanı sıra oluşan krizlere bakıldığında bu krizlerin aniden oluşmadığını aslında önceden sinyallerini vermeye başladığını fakat yönetimin bunu gerektiği zamanda anlamadığı veya algılayamadığı görülmektedir.

Krize neden olabilecek diğer iç çevre faktörleri şöyle sıralanabilir (Pira ve Sohodol, 2004: 28);

- Karar verme ve uygulamadaki yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar
- İşveren-işgören iletişim kopukluğu
- Amaçların yeterince belirgin olmaması

- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması
- Aşırı ve dengesiz iş gücü ve iş yükü
- İş ortamından hoşnutsuzluk

Örgüt içi yetersizlik ve problemler krizlerin başlangıcında en içsel sebeptir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse de, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz.

Örgüt içinde her kurumun izlediği yollar farklıdır. Bu yollar kurumu başarı ve başarısızlığa götüren en büyük kanıttır.

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel yapısı gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 28).

Yani işletmeler dışsal sebeplerden dolayı kriz yaşasalar dahi, içsel kültür bu krizi tetikleyebilir ve daha da zora sokabilir. Bu sebeple işletmenin kültürü kriz yönetimi için iyi analiz edilmelidir.

İşletme içinde verimli bir iletişimin sağlanamaması verimsizlik, gerilim, stres ve sağlıksız işleyişi beraberinde getirir ve krize zemin hazırlayabilir.

Tepe yöneticilerinin yetersizliği, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, yönetimin değerleri, inançları ve tutumları, işletmelerin tecrübesizliği ve tarihi ek olarak işletmenin hayat akışı kriz durumunun iç seyrine yön verebilmektedir.

Dışsal sebepler; işletmelerin tamamen dışındaki çevre olaylarına bağlı ve istem dışı etkileşimdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında belirsizleşmesi ve buna engel olamaması krizi önceden tespit etmeyi imkansız hale getirmektedir ve işletmelerin krize girmesine zemin hazırlamaktadır. Belirsizleşme arttıkça kriz olasılığı da artmaktadır.

Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz / talep

dengeğini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Akat vd., 1994: 340 - 341).

Dış çevre; ekonomik, sosyo - kültürel, hukuki - politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle işletmeler arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir. Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etkenlerin başında dış çevre faktörleri gelir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamik ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, kriz durumuna sürükler. Krizin dinamik doğması ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine neden olur (Tutar, 2011: 14).

Örgütte krize yol açan dış çevre faktörleri altı başlık altında incelenebilir;

- Ekonomik çevre değişiklikleri,
- Sosyal (toplumsal) ve kültürel çevre değişiklikleri,
- Hukuki ve politik çevre değişiklikleri,
- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler,
- Tabii felaketlerdir.

1.5. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Kriz ile ilgili değişik tanımlamalar dikkate alındığında görülmektedir ki her olay, afet ya da mevcut durumdaki ani değişimi kriz olarak adlandırmak mümkün değildir. Her hangi bir olayı, afeti ya da mevcut durumdaki ani değişimi kriz olarak değerlendirebilmek için o olay, afet ya da mevcut durumdaki ani değişimin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bir kriz varlığı açısından gerekli hallerdir.

Krizlerin bir takım genel ayırt edici özelliklerini belirlemek mümkündür. Öncelikle krizler olağan süreçten bir sapmayı ifade eden beklenmeyen ve öngörülemeyen durumları ifade eder. Bu yönüyle krizlerin en temel ve ayırıcı özelliği ani ve beklenmedik olmasıdır (Aktan, 20.10.2010; Tağraf ve Arslan,

2003:150; Tekin ve Zerenler, 2008:50).

Krizler ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıktıkları için öncelikle karar verme mekanizmalarında ve krizden etkilenen tüm bireylerde yüksek oranda stres oluştururlar. Bu stres sonucu ise ortaya baskı, belirsizlik, korku, endişe ve panik durumları ortaya çıkar. Bu stres ve panik havası yöneticilerin ve çalışanların rasyonel olmayan kararlar vermesine yol açabilir (Filiz, 2007:9; Karaköse, 2007:5;).

Krizlerin en az zararla atlatılabilmesi, denetim altına alınabilmesi ve etkin bir şekilde müdahale edilebilmesi için hızlı karar almak ve hareket etmek gereklidir. Bu ise zaten beklenmeyen bir durum olan krizi yönetmede zaman baskısına yol açabilir. (Tosun, 2002:3; Sezgin, 2003:183, Kırdar ve Demir, 2007: 95-96).

Krizin etkilediği alan ya da yapı ne olursa olsun, olağan durumdan bir kopuşu ifade ettiği ve beklenmedik bir şekilde geldiği için krizden etkilenen tüm aktörlerin varlıklarını ve hedeflerini tehdit eder (Aykaç, 2001:125; Tekin ve Zerenler, 2008:49). Bazen krizler baş göstermeden önce bir takım belirtiler gösterir. Böyle durumlarda örgütler ve onları yönetenler krize karşı çeşitli önlemler alabilirler. Ancak bir krizi oluşturan etkenlerin sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle her ne kadar önlem alınsa da öngörme ve engelleme mekanizmaları yetersiz kalabilir (Filiz, 2007:9; Narbay, 2006:7; Sezgin, 2003:183).

Kriz dönemleri hem örgütler hem de yöneticiler için olağan dışı özel zamanlardır. Bu dönemlerde olağan durumlarda yapılmak istenen yenilikler ve değişim hareketleri daha rahat gerçekleştirilebilir. Örgütün veya yöneticilerin önündeki yeniliklere karşı olan direnç en az seviyededir. Dolayısıyla iyi yönetilen bir kriz süreci örgüt veya yönetici için hem bir yeniden yapılanma hem de özgüven oluşturma sürecine dönüştürülebilir. Yani bu süreç negatif yönden pozitif yöne çevrilebilir (Tosun, 2002:7; Aktan, 20.10.2010; Aksu, 2008:26-27).

1.6. KRİZ SÜRECİ

Krizler, genellikle beklenmedik ve hazırlıksız anlarda ortaya çıkmakla beraber bir süreci de ifade eder. Kritik olan husus ise; bu sürecin bütün aşamalarının bilinçli ve etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bu süreç hakkında her ne kadar araştırmalar yapılmış olsa da, tam olarak kesin çizgilerle belirlenmiş bir ayrım bulunmamaktadır.

Kamu Yönetimi Sözlüğünde örgütsel krizin belli başlı bazı aşamalardan oluştuğu ve bu aşamaların kriz sinyallerinin alındığı ilk aşama, krizin oluştuğu ikinci aşama (kriz dönemi-akut dönem) ve krizin sona erdiği, çözüldüğü üçüncü aşamadan meydana geldiği belirtilmiştir (Bozkurt vd., 1998:155).

Tutar (2011:51) ise kriz aşamalarını; “stratejik açıklık (potansiyel kriz), kontrol edilebilir kriz, kontrol edilemeyen kriz, kriz ortamı, çözüm veya çöküş” olarak sıralamıştır. Bir diğer ayırım da Tüz (2001:16-18) tarafından yapılmıştır. Tüz, krizin aşamalarını “krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi” olarak saymıştır.

Farklı kriz süreci aşamaları ortaya atılmış olsa da genel olarak ifade etmek gerekirse, kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada incelemek daha anlaşılır olacaktır. Bu 3 aşama ana aşamalar olarak kabul edilecek olursa diğer araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan aşamaları da bu dönemler içerisinde incelenebilir.

1.6.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem kriz belirtilerinin çıkmaya başladığı krizin “potansiyel veya gizli kriz” olarak adlandırıldığı dönemdir (Yavaş, 2005:5). Bu dönem krizin oluşum nedeni sayılabilecek her türlü eylem, olay, ölçü ve göstergenin ortaya çıkmasıyla başlayıp, krizin patlak vermesiyle sona erer (Filiz, 2007:12).

Bu dönemde kriz belirtileri ağırlaşır yapılması gereken ilk şey ise; kriz risklerini tanımlayarak krizin ortaya çıkmaya başladığının fark edilmesidir (Solmaz, 2006:66). Krizin oluşum süreci olarak da adlandırılabilen bu dönemde kriz süreci körlük, atalet ve yanlış karar ve faaliyetler aşamalarından oluşur. Bu aşamaların sonucu ise krizle noktalanır.

Körlük dönemi, krizin tanınması gereken dönemdir (Tüz, 2001: 17). Kriz ile ilgili ilk sinyaller bu dönemde başlar ancak, örgüt yöneticileri iç ve dış çevreden gelen bu sinyalleri algılasalar bile doğru teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar (Tağraf ve Arslan, 2003:151). Bu süreç aynı zamanda stratejik açıklık denilen süreci ifade eder (Narbay, 2006:26). Bu süreçte örgütler sahip oldukları özelliklerini ve dış çevre ile olan etkileşimlerini kaybetmeye başlarlar bu bir anlamda örgütsel körelme veya gizli kriz durumudur (Tekin ve Zerenler, 2008:76).

Atalet aşamasına gelindiğinde kriz ile ilgili iç ve dış belirtiler iyice ortaya çıkar ancak örgüt yöneticileri halen bu duruma bir tepki vermezler. Değişim yönünde bir hareketlilik yoktur (Tüz, 2001:18). “**Krizi yalanlama aşaması**” (Tekin ve Zerenler, 2008:77) olarak da adlandırılabilir bu aşamada krizi önleme mekanizmaları harekete geçirilirse kriz felakete dönüşmez (Tutar, 2011:50).

En sonunda sorunlar fark edilmeye başlanır, ancak örgütün çevresindeki değişim ve örgüt içi problemlerin yorumlanamaması yöneticilerin karar vermelerini güçleştirir (Tekin ve Zerenler, 2008:80). Yanlış karar ve faaliyetler krizi kontrol edilemeyen bir krize dönüştürür ve krizi önleme mekanizmaları harekete geçirilemez, örgüt hızla krize doğru sürüklenir (Narbay, 2006,26).

Her sistem gibi örgütler de çevrelerinden etkilenir ve yaşam sürelerini bu çevredeki değişimin hızı belirler. Sistem olarak nitelenen bu yapıda görülen faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklığın ve aksamaların ortaya çıkması sonucunda sistem faaliyetlerinin durması yönündeki eğilim “entropi” olarak adlandırılır. Kriz öncesi dönemler genel olarak örgütlerde entropi durumunun yaşandığı dönemlerdir (Tutar, 2011:62-63).

Kriz belirtilerinin önceden tespit edilmesi krizin önlenmesine yetmese bile krizin en etkin ve en az zarar alacak şekilde yönetilmesi ve krizin bir fırsata dönüştürülmesi açısından büyük önem taşır. Çünkü krize hazırlıklı bir örgüt krizi büyümeden önlemeye ya da en azından krizin kronik bir hal almasını engellemeye yetecek donanımına sahip olacaktır. Bu noktada önemli olan bir başka unsur da örgütlerin kriz öncesi belirtileri algılayarak kriz gerçekleşmeden bir stratejik plan geliştirmeleridir (Filiz, 2007:12-13).

1.6.1.1. Gizli Kriz (İç Ve Dış Belirtileri Görememe)

Kriz öncesi dönemin içerisinde gerçekleşen önemli bir aşamada Gizli Kriz olarak adlandırılmıştır. Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açık, genel olarak, gerek dünya çapında yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Stratejik açıklığın örgütü krize götüren temel etmenler olduğunu söyleyen Douglas ve Cook

stratejik açıklığı ortaya çıkaran faktörleri sırasıyla şöyle saymaktadır (Dinçer, 2013:391):

- Yetersiz çevre analizi,
- Mekanik ve hantal örgüt yapıları,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Doğru iş ve / veya işi doğru yapma sorunu,
- Uyarı sistemlerinden gelen sinyalleri algılama ve yorumlama sorunu.

Tüm bu sorunlardan kaynaklı olarak doğan stratejik açık; örgütün kriz sinyallerini alıp doğru yorumlamasına, değerlendirmesine ve sağlıklı tepkiler göstermesine de engel olunca kriz kaçınılmaz olmaktadır. Bu aşamada stratejik açığın farkına varılması ve potansiyel bir krize karşı önlemlerin alınması krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Bu noktada kontrol edilebilirlik henüz yüksektir. Kriz örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli sinyaller vermektedir. Örgütün stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz durumu gelişim göstermektedir. Ancak örgüt açısından henüz bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. İşte bu nedenle “örgütün geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından söz edilebilmektedir” (Ataman, 2001: 246).

Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2013:394).

1.6.1.2. Harekete Geçmeme Ve Reaktif (Tepkisel) Tutum

Örgütün giderek artan kriz belirtilerini ve bu belirtilere paralel olarak gelişen problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek belirginleşmesine yol açmaktadır. Faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan kriz açısından hiçbir şey ifade etmeyecektir. “Zira örgütte krizi derinleştiren neden, yapılmakta olan faaliyetlerde yanlış yöntemin seçilmesidir. Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan bu tür hareketsizlikleri genel olarak ‘bekle gör’ politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet

gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar” (Tutar, 2011:54).

Krizin bu aşamasında “değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar” (Tüz,2001: 18) Bu noktada artık kriz ortaya çıkmış olmakla birlikte henüz kontrol edilebilir bir durumdadır. Bu noktada liderin rolü ve önemi ön plana çıkar. “Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır. Dolayısıyla tepe yönetimi hemen harekete geçerek, gereken faaliyetleri uygulamaya koymalıdır” (Dinçer, 2013:395).

Bilindiği gibi örgütler, çevresel değişimleri takip ederken iki tür tutum geliştirirler, bunlar; tepkisel (reaktif) ve önlemsel (proaktif) tutumlardır. Krizin belirtilerine karşı reaktif bir tutum geliştirmek krizin çözümü açısından yeterli olmayacaktır. Reaktif bir tutumla kriz belirtilerini bastırmaya çalışmak yerine, proaktif bir tutumla sorunların kaynağını ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu sorunların bir kriz kaynağına dönüşmesini önlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

1.6.2. Kriz Anı

Kriz öncesi dönemde sinyalleri algılama, toplama, yorumlama ve tepki verme görevlerini yerine getirmeyen örgütler için krizin oluşması kaçınılmazdır. Kriz anı, krizin ortaya çıktığı ilk aşama ya da başka bir ifadeyle akut dönemidir. Bu an, kriz belirtilerinin sonlandığı ve artık bu belirtilerin sonuçlarının en şiddetli şekilde ortaya çıktığı ve algılandığı dönemdir (Yavaş, 2005:5).

Akut durumu ya da bir başka deyişle kriz hali; ister aniden ortaya çıksın isterse belli bir süreç sonucu, acilen müdahale edilmesi gereken bir zaman dilimidir. Ancak müdahale anında bütün kaynakların krizi önlemek için kullanılması sistemin bütününde dengesizlik ve karışıklığa yol açabilir (Kash ve Darling, 1998:181).

Bu karışıklık ve dengesizlik durumu sadece örgütsel düzeyde değil sosyal sistemin tümünde bir aşırı yüklenme durumu ortaya çıkarır. Bir başka ifade ile kriz anında sistemin işleyişi ile örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların beklenen performansları arasındaki uyumsuzluk en üst düzeyde görülür (Boin, 2004:168).

Bu dönemde, krizin etkisiyle, başta krizi yönetenler olmak üzere krizden

etkilenen herkeste bir gerilim ortaya çıkar. Özellikle örgütlerde bir inançsızlık havası hâkim olur. Kriz sinyalleri alınıp krize hazırlık yapılmadığı için çözüm bulmada yetersizlikler ve yöneticiler üzerinde zaman baskısının meydana getirdiği yoğun stres ve panik havası görülür (Özalp vd., 2006:248).

Krizin özelliğine göre ilk müdahalenin yapıldığı bu dönem iki aşamadan oluşur: Tırmanma aşaması ve tırmanmanın durması ve gerileme aşaması. Tırmanma aşaması ilk şokun ve panik havasının yaşandığı anlardır. Bu dönem ilk müdahalenin gelmesi ile sona erer ve tırmanma durur. Krizin çözümüne yönelik diğer müdahaleler yapıldığında tırmanma durur ve gerileme aşaması başlar (Filiz, 2007:13).

Kriz anı dönemi aynı zamanda, bilgi kirliliğinin ve karmaşasının üst düzeye çıktığı dönemdir. Bu dönemde hem krizden etkilenen tüm kişi ve kuruluşlar; hem de krizi yönetenler krizle ilgili açık, net ve doğru bilgi almak isterler. Böylece krizin etkileri ve boyutları hem de krizden çıkış yolları görülebilir. Bilgi kirliliğinin fazlalığı ise; yöneticilerin ussal ve rasyonel olmayan kararlar vermelerine neden olabilir (Baran, 2005:36).

Krizin türüne ve büyüklüğüne göre örgütün geleceği ve hedefleri tehlike altına girebilir. Krizi kontrol altına almak ve etkilerini en aza indirmek çok fazla emek ve zaman gerektirir. (Yavaş, 2005:5) Kriz anı iç ve dış kaynakların kullanılarak son çarelere başvurulduğu aşamadır. Krizi çözmek adına kriz durumuna uygun stratejiler belirlenerek yeni bir değişim planı hazırlanmalı, amaçlar ve öngörüler yeniden belirlenmelidir (Tutar, 2011:64).

Kriz belirtileri fark edilip önceden bir stratejik plan oluşturulmuşsa kriz anı döneminin etkileri daha yumuşak ve kriz sonrası döneme geçiş daha çabuk olmaktadır. Luecke (2008:102-103)'a göre, kriz anlarının önemli özelliklerinden biri de; insanların güçlü liderlere ihtiyaç duymalarıdır. Çünkü krizler olağanın dışında yönetim usullerine ihtiyaç duyar. Bu tip yönetimler ise; karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına neden olur.

1.6.2.1. Yanlış Karar Ve Faaliyetler

Kriz anının bu aşamasında yapılan temel hata, yanlış bir tutum içerisine girilerek merkezi otoriteye yönelmek ve kurmay ekipten daha az yararlanmaktır. Bu durum kurumsal kontrolde bir artışı, yönetim katmanlarının fazlalaşmasını,

bürokrasinin ve otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucunu doğurur. Bu yakın denetim ve baskı, nitelikli elemanlar üzerinde önemli bir stres ortamı yaratır. Buna rağmen Drucker kriz dönemleri için “otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle yatay bir örgüt modeli” önermektedir (Drucker’ dan aktaran Tutar, 2011:57).

Müşterek tehlike durumunda (ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir) herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar ‘katılım’ veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çare, örgütlerdeki herkesin ‘hiyerarşi’yi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz ortamında zaman baskısı nedeniyle acil müdahale gereğinden, uygulanacak politikalarda ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek bir otoritenin olması zorunluluğu vardır. Kriz zamanında biri mutlaka komutayı ele almalıdır (Drucker, 1999:18-20).

Kriz dönemlerinde merkezi bir yönetim ve katı hiyerarşiyi bir zorunluluk olarak görülse de örgüt yapısı olarak daha az katmana sahip yani olabildiğince ‘düz’ (yalın - yatay) bir örgüte sahip olmak önemlidir (Tutar, 2011:57). Durumun aciliyeti itibariyle otoriteleşmeye gerek olmakla birlikte alınan kararların ve oluşturulan politikaların hızlı ve etkili bir şekilde uygulamasında örgüt şemasının ve ilişkilerin yatay olması zorunluluğu vardır.

Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir (Dinçer, 2013:395). Bu yaklaşım doğal olarak örgütün gerçekleşmekte olan değişime doğru cevabı verememesine yol açar. Doğru olan, iyi bilinen ve uygun görülen faaliyet değil, ‘gerekli olan’ faaliyettir. Bu da ancak doğru yaklaşımla mümkün olacaktır. Bu noktada masrafları kısmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak, ödeneklerde kesinti yapmak gibi yanlış eğilimler, örgütü merkezileşmesinden başka bir sonuç vermeyecektir.

Örgütleri merkezileştiren faktörler, örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması, güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumudur. Bu durum örgütleri krize götüren sürecin, önemli

etmenleri arasında sayılabilir.

Kriz sürecinin bu aşamasında alınan yanlış karar ve faaliyetler örgütte gerilimi artırır. Kararlardaki merkezileşme eğilimi, sağlanan sağlıklı ve yeterli bilgi akışını olumsuz etkileyeceğinden, alınan kararlar da sağlıklı olabilir. Süreç ilerledikçe başarısızlığın artık ölçülebilir noktaya gelmesiyle, sonuçlardaki kararların gizlilikleri artar ve koordinasyon bozulur. Bu noktada alt kademelerden kendilerine ulaştırılmaya çalışılan şikâyet ve uyarılar üst yönetim tarafından görmezden gelir. “Bu aşamada verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konulmalıdır” (Dinçer, 2013:395).

1.6.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem, krizin yoğunluğunu kaybettiği fakat ortaya çıkardığı sonuçlarının etkisinin devam ettiği aşamayı ifade eder. Krizin beklenmeyen getirileri kontrol altına alınmış ve yeniden teşkil ve çözüm aşaması başlamıştır. Ayrıca bu aşama mevcut krizin tekrür etme olasılığını da belirler.

“Çözüm veya çöküş aşaması” (Tutar, 2011:64) olarak da adlandırılabilir. Bu dönemde yapılacak çalışmalar örgütün geleceğini de etkiler. Çünkü bu aşamada ya krizin getirdiği çözümler önlenecek, yeni bir misyon ve vizyon belirlenerek radikal değişimlerle birlikte kriz bir fırsata dönüştürülecek, yani çözüm gerçekleştirilecek ya da çöküş denilen, krizin doğru yönetilememesi nedeniyle örgütlerin, yöneticilerin, yönetilenlerin ve krizden etkilenen tüm kişi, kurum ve kuruluşların maksimum zarara uğradıkları aşamaya geçilecektir.

Kriz sonrası dönemde yapılması gereken en önemli işlerden biri de; krizi nesnel olarak değerlendirmektir (Açıkgöz, 2009:252). Çünkü bu değerlendirme sonucunda yöneticiler, mevcut sistemin açıklarını daha rahat görme imkânına sahip olurlar. Böylelikle ilerleyen dönemde hem bu açıkların kapatılması sağlanır, hem de olası krizler için yapılacak planların yol haritası çizilmiş olur.

Krizlerin aşamalarının uzunluğu ya da kısalığı; krizin nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir. Çünkü nedenleri ne olursa olsun krizleri çözmek yönetenlerin sorumluluğundadır (Aksu, 2008:32). Bu sorumluluğun yönetim bilimi alanına yansması ise; “kriz yönetimi” kavramı ile açıklanmaktadır.

1.6.3.1. Çözüm Veya Çöküş

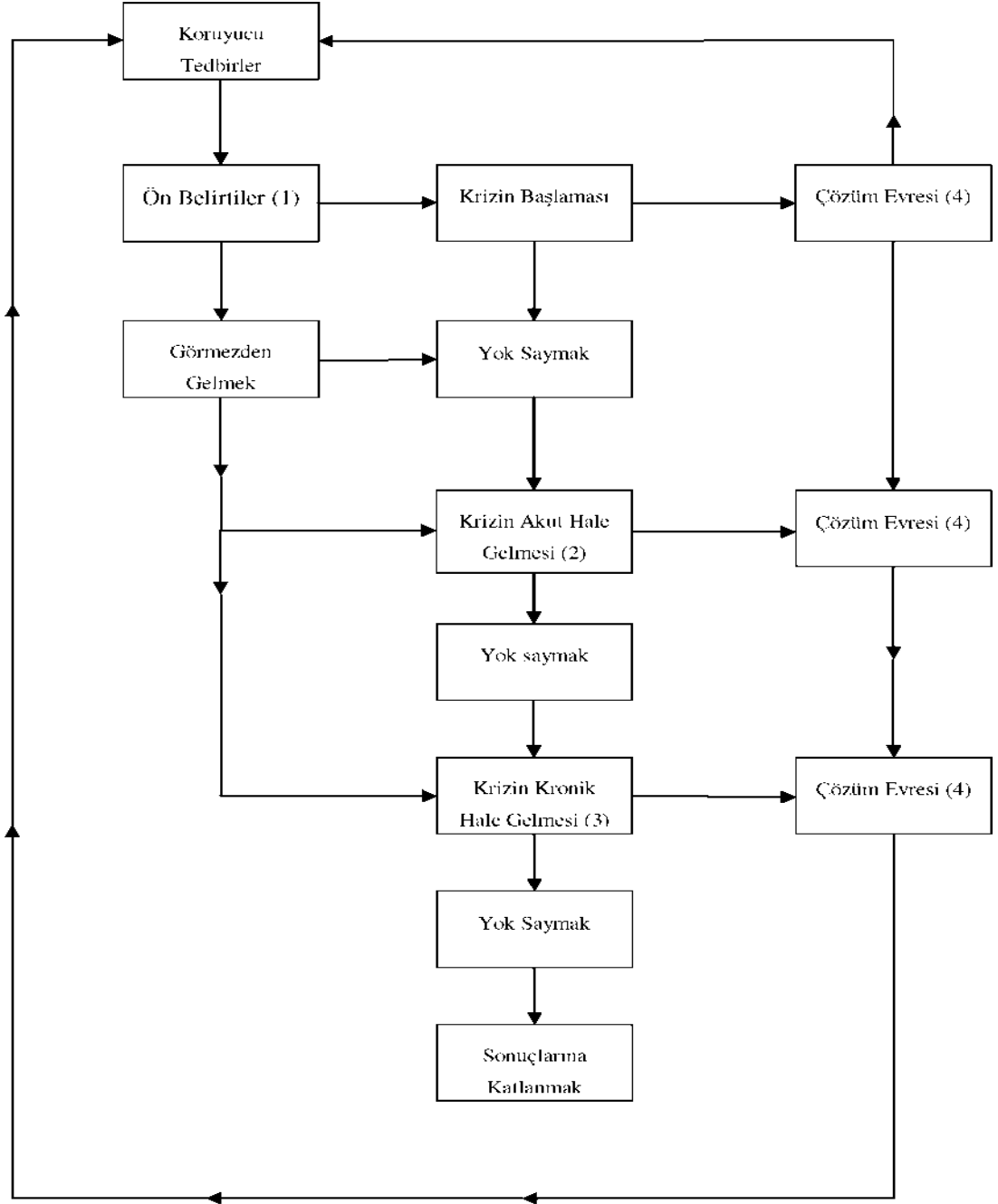
Kriz sonrası dönemde örgütün krizden ne yönde etkilendiğini belirleyen aşamadır. Bu nokta örgütün krize cevap vermesi için son şansıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi krizin her aşamasında problemleri çözmek ve değişiklik yapma şansı vardır. Krizin başlangıç aşamasından, içine düştüğü sürece kadar yapılması gerekenler yapılmamışsa, problemler gittikçe büyür ve çözümler de aynı oranda zorlaşır. “Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz durumuna uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır” (Tutar, 2011:64).

Bu son aşamada da doğru adımlar atılamazsa problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve örgüt için çöküş kaçınılmaz bir hal alır. “İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyük boyutlara ulaşır. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar” (Dinçer, 2013:397).

Bu aşamaya kadar kriz sürecinin beş aşamada incelenmiş olması, her kriz sürecinde bu aşamaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk dört aşamayı yaşamadan doğrudan beşinci aşamayla karşılaşması söz konusu olabileceği gibi, ileri bir aşamadan daha geri bir aşamaya geçiş de söz konusu olabilir. Bu tür geçişler “krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize neden olan durumun varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle bir durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir” (Ataman, 1992:248).

Krizi bütün aşamalarıyla ele alarak aşağıdaki gibi bir akış şemasında toplamak mümkündür:

Şekil 3: Krizin Döngüsel Akış Şeması



Kaynak: Kash ve Darling, 1998:181

1.7. KRİZ SÜRECİNİN SONUÇLARI

Kriz sonrası dönemde de vurgulandığı gibi örgütler krizden genellikle iki türlü sonuçla çıkarlar. Krizi olumlu bir şekilde sonuçlandırarak sorunları çözebileceği gibi, olumsuz yönde etkilenecek çöküş aşamasına da gelebilirler. Bu sonuçlar daha detaylı bir şekilde incelenecek olursa; bunlar aşağıdaki gibi iki başlık altında toplayabiliriz.

1.7.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz örgüt tarafından ister olumlu ister olumsuz algılsın, kaçınılmaz olarak örgüte plansız bir değişimi dayatacaktır. Krizden kaynaklanan plansız değişim krizin beklenilmeyen bir durum olmasından kaynaklanır. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde birçok olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Dinçer, 2013:397).

Krizin getirdiği olumsuz hususları kriz anında ve kriz sonrası olarak iki başlık altında incelemek gerekir. Bu hususları detaylı olarak inceleyecek olursak;

1.7.1.1. Kriz Sırasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

Kriz sırasında meydana çıkan başlıca olumsuzluklar; kararlarda merkezileşme eğilimi, kararların niteliğinin bozulması, örgütsel çatışmanın artması olarak değerlendirilebilir.

a. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz durumunda örgütün krizle mücadele için sahip olduğu sürenin ve hareket alternatiflerinin sınırlılığı acil hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda örgütün doğru kararlar almak ve bunu elden geldiğince hızlı yapmak zorunluluğundan, yetkinin merkezileşmesi eğilimi doğmaktadır. Merkezileşme eğiliminin temelinde yatan mantık “Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, örgüt üst yöneticilerinin başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplama istekleridir”

(Haşit, 1999:59). Bunun dışında yukarıda da söylendiği gibi, kriz durumlarında ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zaman olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasına ve merkezileşme eğiliminin artmasına yol açan faktörlerdir.

Karar almadaki merkezileşme eğilimi olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. “Yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formalleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere ‘biçimsel görevler’ şeklinde dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır” (Tutar, 2011:64).

Yetkinin merkezileşmesinin bir diğer olumsuz sonucu da; merkezi bir karar biriminin oluşturulmasının çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını engellemesi ve motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmasıdır. “Bunun yanı sıra; karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasının engellenmesi gibi durumlarda olumsuzluklar içerisinde sayılabilmektedir” (Ataman, 2001:251).

b. Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngörüle bulunma gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır. “Bilindiği gibi karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsar. Tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır (Tutar, 2011:69). Krizin etkilerinin yol açtığı zaman baskısı tüm bu süreçlerin işlerliğini etkiler. Zaman baskısı; hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar.

Yukarıda sayılan merkezileşme eğilimi de kararların niteliğini bozulmasında etkindir. “Kararların hızlı ve tek merkezden alınıyor olması kararların kalitesini bozmaktadır” (Özdevecioğlu,2004:4).

Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar

vermede çekingen davranış göstermelerine de yol açabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilir. Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar (Tutar, 2011:64).

c. Örgütsel Çatışmanın Artması

Kriz esnasında zaman baskısının olumsuz etkisiyle, krize en uygun cevabın hızlıca verilmesi gereği, örgütün tepe yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar bir gerginlik durumu yaratmaktadır. Ayrıca verilecek cevabın şekillenmesinde kullanılmak istenen bilginin ve diğer kaynakların da sınırlı olması ikinci bir gerilim etkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim bozulma eğilimi gösterir. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir (Özdevecioğlu, 2004:4). Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülebilir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkiler. Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olması durumun en kötü yanıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemiştim’ cillerin artmasına, kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur” (Özdevecioğlu, 2004:5).

Krizin çalışanlarda oluşturduğu bir diğer çatışma alanı da, karar alanlarla kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen diğer çalışanların farklılaşma hissetmelerinden doğmaktadır. Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir

(Dinçer, 2013:398-399).

Söz konusu süreç Şekil 4’de gösterilmektedir:

Şekil 4: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ	OLUMSUZ TAVIRLARA NEDEN OLAN TEHDİTLER, RİSKLER VE CİDDİ KAYIP KORKUSU	KARAR SÜRECİNDE BOZULMA
-Standartlaşma, denetim, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması, -Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. -Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. -Yoğun baskı altında, kendi tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkileri toplar ya da görevinden çekilir. -Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. -Kriz uzadıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	-Yüksek yönetici devri, -İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. -İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma, tatminsizlik görülür. -Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar, anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar. -Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. Verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar. -Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	-Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. -Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. -Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlamazlar. -Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

Kaynak: Özdemir, 1994;30.

1.7.1.2. Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

a. Çalışanlarda Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırılmış olsa da, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alabilir. Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratabilir. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açabilir. Kriz geçiren örgütlerde yapılan bir dizi araştırmayla ortaya “Geride Kalanlar Sendromu” ismiyle anılan bir sendrom çıkarılmıştır (Erten’ den aktaran Şen,2011:34). Buna göre: Geride kalanlar ya da Survivor Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe ve panik, survivor sendromu olarak adlandırılmıştır.

Örgütlerde de küçülme politikası dönemlerinde bu sendromun yaşandığı araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemiştir.

Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır (Ataman, 2001:251):

1. Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
2. Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
3. Örgütsel politikalar ve prosedürler,
4. Dış çevre,
5. Aile ortamı, (Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması vs.)
6. Yeni iş bulma ihtimali, (Yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs)
7. Çalışanın maddi olanakları, (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs)
8. İş tatmini,
9. Sosyal Konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden

kişiy e değişebilmektedir. Sö z konusu belirtiler, her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir.

Sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir. Olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olmamaktadır. Yoğun yaşanan bir survivor sendromundan sonra etkilerinin yaklaşık 5 yıl sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir.

Survivor sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde (Ataman, 2001:251);

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikayet etme, (özellikle ast)
- Yöneticilerine karşı kendilerini koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme, eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Bu sendrom dışında kriz her ne kadar başarıyla atlatılsa da “sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin, kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar” da kriz sonrası görülebilmektedir.

b. Özsavunmanın Artması

Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüğüyle açıklanabilir.

c. Tepe Yönetimi ile Çalışanlar Arasında Güven Bunalımı

Kriz sürecinde kararlardaki merkezileşme eğilimine bağlı olarak çalışanların kararlara katılımının azalmış olması, tepe yönetimle çalışanlar arasında bir güven

bunalımı yaratır. Tepe yönetimin kararlarla birlikte yetkiyi de merkezileştirme eğiliminde olması ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü artırması alt kademeler üzerinde aşırı bir baskıyı da beraberinde getirir. Sıklaşan kontroller sonucunda “alt kademedekilerin tepe yönetime saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir” (Ataman, 2001:252).

Bu aşamada meydana gelen olumsuzlukların giderilmesinde kurumun yeniden hedef belirlemesinin ve bu belirlenen hedefin eskisinden daha nitelikli olmasının çok büyük rolü vardır. Bunun yanı sıra çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen hususların ortadan kaldırılması son derece önemlidir. Çalışanların ekonomik ve psikolojik olarak desteklenmesi öncelikli ve hayati bir önem taşımaktadır.

1.7.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz kavramı yukarıda da anlatıldığı gibi yalnızca olumsuzlukları içermez. Başarıyla yönetilen bir kriz yanında birçok olumlu hususu da getirebilir. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

a. Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması

Örgütler rutin çalışma süreci içerisindeyken her şey yolunda görüldüğünden faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirme gereği duymazlar. Zaman zaman ortaya çıkan problemler, zamanla aşıldığından üzerine gidilmez ve örgüt bu problemlerle yaşamaya başlar. Krizler bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yarattığından olumlu olarak kabul edilebilir. “Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilecek ve bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak” kriz sürecinden yararlanılacaktır (Berk, 2001:82).

b. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır. Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve

fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi takdirde rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşacaktır (Ataman, 2001:253).

c. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağanüstü performans, üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğurabilir.

Kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam ettirilebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanılabilecektir. Kendini bir takımın üyesi gören çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir (Ataman, 2001:253).

d. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Meydana gelen krizle etkin bir mücadele, kriz sonucu doğurabilecek bir tehdidin erken belirlenerek, bu belirtilere doğru teşhisin konulmasını sağlayacaktır. Oysa geleneksel yönetim araçlarıyla bu belirtilerin fark edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması genellikle mümkün olmamaktadır. Krizin başlangıç aşaması olan, potansiyel kriz aşamasında, örgütün geleneksel yönetim araçları yeterli olabilirken; ilerleyen süreçte özellikle erken uyarı sistemleri gibi sistemlere ihtiyaç duyulacaktır. “Geleneksel yönetim araçları, bir çok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi, olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır (Ataman, 2001:253).

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Krizler bir yandan tüm sistemi etkileyerek büyük can, mal ve itibar kaybına neden olurken diğer yandan da yönetimler ile ilgili temel varsayımları yok eden sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle krize hazırlıksız yakalanıldığında bir taraftan yönetimin kontrolü hızla elden giderken diğer taraftan da daha önce net olarak görülmeyen zaaflar, zayıflıklar ve bozukluklar net olarak ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2008:39).

Doğası gereği özel nitelikli bir yönetim anlayışını gerektiren krizlerin ortaya çıkmasını önlemek, bu yapılamazsa krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve hatta krizin ortaya çıkardığı bazı fırsatları değerlendirerek kriz öncesi durumdan daha iyi bir seviyeye gelmek için yapılacak düzenlemeler “kriz yönetimi” kavramı altında yeni bir yönetim modeli geliştirilmesine yol açmıştır (Aykaç, 2001:124).

2.1.1. Yönetim Kavramı

Bazen örgüt (teşkilat), bazen yönetsel etkinlikler (idari faaliyetler) kimi zaman da yönetme (sevk ve idare) anlamlarında kullanılan yönetim, çeşitli bilim dallarınca farklı açıklanmış birden çok anlamı olan bir kavramdır (Gözübüyük, 1997:1).

Yönetmek eylemi yani yön vermek, yön göstermek anlamları ile ifade edilebilecek bu eylem, insan topluluklarının ekonomik ve toplumsal örgütlenme tarzı olarak açıklanabilir ya da bir başka ifadeyle yön-edim faaliyeti bu örgütlenme ve örgütlenmenin gerçekleştirilme sürecidir. Bu süreç insanların ortak örgütlü faaliyetlerinin hedeflerini ve yönünü belirlemek ve bu hedef ve yön doğrultusunda yönlendirilmelerini içerir (Güler, 2009:16-25).

En genel tanımıyla yönetim örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön verilmesi, harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bu süreç birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisi olarak devam eder (Tutar ve Altınöz,

2006:19).

Kamusal alanda yönetim iki unsurdan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki kamu hizmetinin yönetilmesinde gerçekleştirilen faaliyetler anlamında görevsel yani fonksiyonel unsur, ikincisi ise; bu faaliyetleri gerçekleştiren yani kamu hizmetini sunan kamu kurumu, örgütsel unsurdur. Kamu yönetimi ise; bu unsurların birleşmesinden meydana gelen ve kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumudur (Tortop vd. 2012:8).

Yönetim kavramının bir süreç olarak kabul edilmesi, bu sürecin sadece örgütlenme aşamasından değil, örgütün işlerliğini ve devamını sağlayacak her türlü yönetsel etkinliklerden bir başka ifadeyle kaynakların bir araya getirilmesi, eşgüdümün sağlanması, izlenecek yöntemler ile denetimin gerçekleştirilmesi aşamalarından da oluştuğunu gösterir. Bu manada yönetim evrenseldir ve hem özel hem de kamu kesimindeki örgütler için geçerlidir (Gözübüyük, 1997:1).

2.1.2. Kriz Yönetiminin Tanımlanması

Kriz yönetimi, hemen her alanda kamu veya özel sektörlerinde uygulansa da uluslararası ilişkiler, işletme, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri asıl kullanım alanlarıdır. Tıpkı kriz de olduğu gibi kriz yönetimi içinde kesin bir ifade bulunmamaktadır. TDK tarafından yayınlanan sözlükteki tanıma göre: “Kriz Yönetimi, İşletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, işbaşına getirilen yöneticilerin davranışı ” olarak ifade edilir (TDK,2006). Kamu yönetimi alanında ise; bazı araştırmacılar tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

“Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır” (Tüz, 2004:85).

“Kriz yönetimi: krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlaması ve uygulaması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir” (Bozgeyik, 2004:42).

“Kriz Yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi

amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir” (Dinçer, 2013:423).

Farklı bir tanımlama da “çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç krizdir” (Demirtaş ve Güneş, 2002:97-98) şeklinde yapılmıştır.

Yine, kriz yönetimi, “olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla kriz durumundan kurtarma süreci” olarak da değerlendirilmiştir (Tutar, 2011:83).

Kriz yönetimi genellikle olağanın dışındaki yönetim uygulamalarını anlatmak için kullanılan bir deyimdir. Daha çok krizin en yoğun yaşandığı anda karar verme süreci ile ilişkilendirilen kriz yönetimi, bunun yanında krizden korunma ve krize hazırlanma süreçleri ile ilk müdahalenin ardından daha hassas süreçler olan kurtarma ve değişim aşamalarını da içerir (Boin, 2004:168).

Kriz yönetimi işletmeler açısından ise; “krizin, işletme ve paydaşların üzerinde oluşturacağı hasarı önlemek ya da en aza indirmek için tasarlanmış bir süreç” (Coombs, 2007:3), “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını katlanılabilir bir maliyetle karşılamaya çalışması süreci” (Nakip vd., 2001:115) olarak tanımlanmıştır.

Süreç olarak kriz yönetimi “ilk olarak olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek buna dönük önleme ve koruma tedbirlerinin alınması, ikinci olarak oluşmuş bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanmasıdır” (Meydan, 2005:43).

Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi Yönetmeliği’nin 6. maddesinde ise kriz yönetimi “Bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetlerin manzumesidir” şeklinde ifade edilmiştir. Aynı mevzuatta geçen başka bir ifadede: “Müessir bir kriz yönetimi için; kriz durumlarının zamanında teşhisi, kriz durumlarında takip edilecek usullerin önceden tespiti, işler olarak muhafazası ve kriz tedbirlerinin gecikmeden uygulamaya konması esastır” (Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği, 1997) ifadesi yer alır.

Filiz (2007:18-19) ise kriz yönetimi kavramını, olası kriz durumlarına karşı kriz sinyallerini alma, yorumlama, mümkün ise; krizi engelleme, kriz engellenemeyip meydana geldikten sonra ise; gerek bireysel, gerek örgütsel gerekse ülke düzeyinde hedef, amaç ve menfaatler korunarak krizin en az zararla atlatılmasını sağlama; kriz sonrası dönemde ise gerekli derslerin alınıp iyileştirme ve yeniden inşa amacıyla gereken plan, program ve politikaların uygulanması, kontrolü, denetimi gibi özel nitelikli faaliyetleri içeren; olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren bir süreç ve yönetim modeli olarak tanımlamıştır.

Bütün bu tanımlamaları ele alarak kapsamlı bir kriz yönetimi tanımı yapacak olursak; “Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz işaret ve sinyallerini algılama ve kurumun kriz sürecine girmesini engelleme; kriz anında ise milli menfaatlerin az zararla atlatılmasını sağlama; kriz sonrası oluşan tecrübelerle yeniden yapılanma için gereken hazırlık ve faaliyetlerin uygulanması, kontrolü gibi hassas uygulamalar gerektiren faaliyetleri içeren; olağanüstü özellikler gösteren bir yönetim şeklidir.” Yönetim biliminin vazgeçilmez aşamalarından olan; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme öğelerini kriz yönetim sürecinde içermektedir.

2.1.3. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yönetim Türleri

Uygulamada ve mevzuatta afet yönetimi, acil durum yönetimi gibi kavramlar kriz yönetimi yerine kullanılmakta ve bu durum karışıklığa neden olmaktadır. Oysa kriz yönetimi her iki kavramı da kapsayan daha yeni ve üst bir yönetim biçimidir (Filiz, 2007:19).

2.1.3.1. Acil Durum Yönetimi

Acil durum kavramı İngilizce “emergency” sözcüğünün karşılığı olup anında ve hızlı müdahale gerektiren halleri anlatmak için kullanılır. Acil durum yönetimi ise afet yönetiminden farklı olarak zamanla sınırlı, acil durum olarak tanımlanan olay veya halin meydana gelmesi ile başlayıp; bu olay veya hali meydana getiren sebeplerin ortadan kalkmasıyla son bulur (Ergünay, 2005:10).

Kriz ve afet yönetimi ile ilgili mevzuatımızda acil durum yönetimi 29.05.2009 tarih ve 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri

Hakkında Kanun” un (RG., 17.06.2009 tarih ve 27261 sayı) 2. maddesinde toplumun tamamının veya bir bölümünün normal hayatına ve faaliyetlerine etki ederek durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz halinin yönetilmesi olarak tanımlanmıştır.

2.1.3.2. Olağanüstü Hal Yönetimi

Kriz yönetimi kavramı altında açıklanabilecek bir diğer yönetim biçimi de olağanüstü hal (OHAL) yönetimidir. 2935 sayılı “Olağanüstü Hal Kanunu”nun (RG., 27.10.1983 tarih ve 18204 sayı) 1. maddesinde “olağanüstü hal” doğal afetler, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımlar, anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya temel hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmaya yönelik yaygın şiddet hareketlerine ait ciddi belirtilerin ortaya çıkması veya şiddet olayları nedeniyle kamu düzeninin ciddi şekilde bozulması olarak açıklanmıştır.

Kanun metninden de anlaşılacağı üzere OHAL tanımı ile kriz kavramının tanımlamaları arasında büyük benzerlikler vardır. Ancak olağanüstü yönetimin kanunlarla düzenlenmesi, kanunda belirtilen süreyle sınırlı olması ve olağan yönetim usulleri ve hukuk kurallarından farklı bir yapı sergilemesi gibi farklarla kriz yönetiminden ayrılır (Filiz, 2007:20).

2.1.3.3. Afet Yönetimi

Afet yönetimi “afetlerin önlenmesi ve zararlarının yok edilmesi veya azaltılması amacıyla afet öncesi ve sonrası faaliyetlerin planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve uygulanması için toplumun tüm kurum ve kuruluşlarıyla kaynaklarının bu ortak amaç doğrultusunda kullanımını gerektiren bir yönetim şeklidir.” (Şahin, 2009:131).

Bir diğer tanıma göre ise; afet yönetimi “afet olgusu karşısında planlama, araştırma ve gözlem ile etkilerin azaltılmasına yönelik alınan tedbirlerin gelişimi için önleme, zarar azaltma, hazırlık, acil müdahale ve iyileştirme problemlerine çözüm arayan geniş kapsamlı ve disiplinler arası bir yönetim modelidir.” (Başbakanlık Doğal Afetler Koordinasyon Başmüşavirliği, 1997:16).

Afet yönetimi temelde bir kriz yönetimi biçimi olup (Başbakanlık Doğal

Afetler Koordinasyon Başmüşavirliği, 1997:16); herhangi bir afet meydana gelmesi durumunda afetin büyüklüğü ve etkisine bakılarak ihtiyaç duyulduğunda, yetkili makamlarca kriz yönetimine geçilmesi yönünde karar verilebilir. Çünkü kriz yönetimi, afetler, terör olayları, büyük ekonomik bunalımlar, çevresel felaketler, teknolojik felaketler gibi birçok nedenden kaynaklanan kriz hallerini de kapsar (Akdağ' dan aktaran Erten, 2011:22).

2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI

Kriz yönetiminin en başta, sistematik olarak incelendiği üç alan şunlardır: İşletme Yönetimi, Uluslararası İlişkiler ve Kamu Yönetimi (Putra, 2009:153).

İşletme yönetimi bu kavramın en belirgin incelendiği alandır. Bu alanda kriz yönetiminin amacı; örgütlerin krizlerden nasıl en az hasarla çıkacağı sorusuna yanıt aramaktır. Uluslararası ilişkilerde ise kriz yönetimi; daha çok ülkeler arası ya da uluslararası aktörlerin aralarındaki anlaşmazlıkların büyümeden önlenerek diplomatik yollarla çözümünü amaçlar. Kamu yönetimi alanında ise amaç; olası kriz durumlarında yönetimlerin krizden nasıl korunacağını, krize nasıl tepki verileceğini ve kriz sonrası dönemde iyileştirme çalışmalarını kapsar (Putra, 2009:153).

Bir yönetim süreci olan kriz yönetiminde asıl amaç; krizi oluşmadan önce önleyebilmektir. Krizleri ortaya çıkmadan önce fark etmek ve olumsuz sonuçlarını azaltarak ve olumlu sonuçlanmasını sağlayacak şekilde yönetmek büyük avantajdır. Bu nedenle kriz yönetiminin temel amacı; etkin bir yönetim için krizin önceden tahmini ve buna yönelik planların yapılarak tüm kriz süreci boyunca doğru yönetsel kararların alınmasıdır (Asunakutlu vd., 2003:141).

Bu bağlamda kamu yönetimleri için de kriz yönetiminin temel amacı; krizi oluşmadan önleyecek, oluşuktan sonra ise, ülke çıkarları doğrultusunda kriz nedenini ortadan kaldırmak veya sınırlandırmak için gerekli sistemleri kurmaktır (Filiz, 2007:32).

2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Kriz yönetiminin temel amacı krizlerden kaçmak ya da krizi çözmek değil, mümkün olduğu müddetçe krizi önlemek, önlenemiyorsa krizden başarıyla

çıkmaktır. Bu nedenle etkili bir kriz yönetimi için kriz yönetiminin temel ilkelerinin bilinmesi önemlidir. Kriz yönetiminin dönemleri ve özellikleri de dikkate alınarak incelendiğinde genel hatlarıyla kriz yönetiminin temel ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Yavaş; 2005:31-32; Akdağ, 2005:4-6; Solmaz, 2006:68-70):

Etkin bir kriz yönetimi, krizlerin küçük çaplı kazalardan ya da acil durumlardan farkını ortaya koyabilen bir bakış açısını yansıtmalı; kriz yönetiminin tüm aşamalarına (zarar azaltma, önceden hazırlık, acil mücadele, iyileştirme ve yeniden yapılandırma) bir bütün olarak yer vermeli; birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir plana sahip olmalı; yönetimin her düzeyinde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) öncelikli olarak ele alınmalı; açık, anlaşılır ve kapsayıcı ve çoğulcu olmalı; ulusal, bölgesel ve yerel koşullara uygun yapılandırılmalı; yasal dayanağa sahip olmalı ve siyasi iradeyle desteklenmeli; esnek ve yeni koşullara uyarlanabilir olmalı; gerekli maddi olanaklarla desteklenmeli ve sürdürülebilir olmalı; öncelikler ve ihtiyaçlar göz önüne alınmalı; uygulamalardan etkilenebilecek tüm çevre dikkate alınmalı; disiplinler arası, bütünleştirilmiş ve stratejik bir bakış açısını yansıtmalı; bilgi akışına ve iletişime önem vermeli; en temel ve acil konulara odaklanmalı ve önlemeyi ve zararları en aza indirmeyi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

Kriz yönetiminin temel ilkelerinin bilinmesi ve bu ilkelere uyulmasının önemi, etkin ve çağdaş bir kriz yönetimi sistemi oluşturabilmek için yapılması gereken yasal ve örgütsel düzenlemelerin de, bu ilkeler göz önüne alınarak şekillendirilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

2.4. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere özel bir yönetim halidir. Bu durumda kriz yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mitroff, 1993: 49);

1. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler oluşturmaktadır.
2. Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde

algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansıda artmaktadır.

3. Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

4. Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre uygun olarak yapılmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan stratejiler, karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olmayabilir.

5. Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattmış olan yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra, kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler. Burada iyi bir örnek olarak Lee Lacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerinde ortaya çıkan değişiklikleri gösterebiliriz.

6. Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıklar yapmayı da zorunlu hale getirilebilmektedir.

7. İletişim, yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetimin önemli yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kendi kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönetilmesinde önem taşımaktadır. Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir.

8. Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.

9. Kriz yönetimi, stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler strateji hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.

10. Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin önemli özelliklerinden birisidir.

11. Kriz bir işletmenin bütünü etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde

ilk amaç yangını söndürmektir. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde ise problemin kökünden çözümlenmesi.

Kriz Yönetimi; Birden Çok Aşamadan Meydana Gelen Bir Süreçtir: Kriz yönetimi; olası bir krizi engellemek veya mevcut bir kriz durumunu ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin belirlenerek uygulanmasını içeren bir süreçtir. Bu süreci meydana getiren aşamaları beşe ayırarak incelemek mümkündür:

- ✓ Uyarı sinyallerinin belirlenmesi
- ✓ Krize hazırlık ve korunma
- ✓ Krizin denetim altına alınması
- ✓ Denge durumuna geçiş ile
- ✓ Öğrenme ve değerlendirme.

Kriz Yönetiminin Temel Amacı; Örgütü, Kriz Durumuna Karşı Hazırlamaktır: Kriz önceden tahmin edildiğinde gerekli önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir. Bu planlar, mevcut talimatların değiştirilmesine ya da yeni talimatların üretilmesine neden olabilir. Her iki durumda da bu planların hazırlanması, çalışanların problemle başa çıkma konusunda kendilerine güvenlerini artırır. Bununla birlikte, cevap verme ile ilgili olarak zaman baskısı azalmış olur. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde örgütler, krizi önceden tahmin edebilir ve gerekli önlemleri alabilirler. Kriz ne kadar önce tahmin edilirse, örgüt de sarsıntılara karşı o derece tedbirli olur.

Kriz Yönetimi, Mevcut Bir Kriz Durumunun En Az Zararla Atlatilmasını Sağlar: Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşan örgüt, bu dönemi en az zararla ve kayıpla atlatabilir. Çünkü etkin bir kriz yönetimi sayesinde; krizin kısa sürede denetim altına alınması ile örgütün istikrarlı duruma getirilmesi sağlanırken, kayıp ve zararlar da büyük boyutlara ulaşmadan sınırlandırılabilir.

Krizin en önemli özelliklerinden birisi de kısa sürede dallanıp, budaklanması ve genellikle işi tam bir çıkmaza sürüklemesidir. Örgütün bu dönemi en az zararla atlatabilmesi için, yönetimin her zamanki yöntemleri bir kenara bırakarak; cesaretle krizin özü ile ilgilenmesi gerekir (Kent, 1979: 21).

Kriz Yönetiminin İlkeleri, Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzerlik Gösterir (Mitloff, 1988,20): Stratejik yönetim; belirlenen amaçlar doğrultusunda dış çevrenin analiz edilerek, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun

stratejilerin seçilmesi, stratejik planların uygulanabilmesi için gerekli yapının kurulması ile stratejilerin uygulanması ve stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetimi ise; uyan sinyallerinin belirlenerek; hazırlık ve korunma mekanizmalarının kurulması sayesinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi veya krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönteminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında benzerlik vardır. Örneğin; erken uyarı sinyallerini izlemek; rakiplerin sinyallerini takip etmekten çok farklı değildir. Ayrıca, hazırlık ve korunma mekanizmalarının planlaması ile yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlaması arasında da önemli bir farklılık yoktur.

Kriz Yönetimi, Örgüte, Birtakım Ek Maliyetler Yükler: Örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi, krize karşı hazırlık ve korunma mekanizmalarının geliştirilmesi veya örgütlerin güç dönemlerinde çalışıp, onları sağlığa kavuşturmakla ün yapmış genel müdürlerin çalıştırılması gibi faaliyetler, örgüte birtakım ek maliyetler yükler. Ancak bu tür faaliyetler; olası veya mevcut bir kriz durumunu öngörebilmek, çözebilmek için örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir.

Kriz Yöntemi, Örgütün Varlığını Tehdit Ederek, Sonuçta Ortadan Kalkmasına Neden Olabilen Durumlarla İlgilidir: Kriz; mevcut amaçları, değerleri vb. tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakır. Kriz yönetimi, tehlikelerin üstesinden karşı tedbirler hazırlayarak gelebilir. Kriz planlaması; örgütü-varlığını tehdit eden olaylara karşı-koruyabilir. Yönetim, olanaklarını kendi durumuyla bağlantılı olarak gözden geçirmeli; kriz planlama ve kontrol elemanlarını gerektiğinde hazır bulundurmalıdır (Uris' dan aktaran Patan,2009:37).

2.5. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Krizler meydana gelmeden önce sinyaller verirler. Bu sinyallerin değerlendirilmesi, kriz planlarının yapılması, kriz sonrası iyileştirme döneminin planlanması, krize verilecek tepki vb. etkinlikler kriz yönetimi yaklaşımlarına göre

değişmektedir.

2.5.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım

Önlemsel kriz yönetimi anlayışı kriz öncesi dönemde kriz sinyallerini dikkate alarak krize daha duyarlı bir biçimde yaklaşılmasını öngörür. (Narbay, 2006:39) Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamaları bu yaklaşımda büyük önem taşır (Soysal, 2009:435).

Bu yaklaşımda, olası kriz durumlarındaki belirsizliklerle mücadele edebilmek ve mevcut riskleri değerlendirmek için stratejik düşünmenin ve bu yönde planlar yapmanın önemi büyüktür. Bu aynı zamanda örgütlerin ve yöneticilerin çevreleri ile sürekli iletişim halinde olmalarını bir başka ifadeyle çevrelerine karşı daha aktif bir duruş sergilemelerini gerektirir (Titiz' den aktaran Erten 2011:23).

Proaktif bir kriz yönetimi geliştirmenin yolu ise doğru ve yeterli bilgi akışını sağlama, katlanılabilir risk tutarını belirleme, erken uyarı sistemleri oluşturma ve bunları kullanma, planlama yapma ve bunları uygulanabilir hale getirme, fedakârlıkların sınırını belirleme ve kriz takımları oluşturmak olarak sayılabilir (Tağraf ve Arslan, 2003:153-158).

Proaktif yaklaşım kriz öncesi dönemde gerekli hazırlıkları yaptığı için kriz anında öngörülmeven durumlara daha rahat cevap verebilir. Kriz anının panik ve şok havasını daha rahat atlatabilir. Bu yaklaşımın bir başka önemli özelliği de krizlerin fırsata çevrilmesinde büyük rol oynamasıdır (Akım, 2005:25).

2.5.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım

Tepkisel kriz yönetimi erken uyarı sinyallerini göz ardı ederek, krize müdahale etmek için kriz anını bekler. Bir başka ifadeyle bu yaklaşımda kriz anına tepki verilir (Narbay, 2006:39). Bu yaklaşımda yönetimin görevi, mümkün olduğunca krizlerin önlenmesi, önlenemez ise; etkilerinin en aza indirilmesi ve hızlı bir şekilde eski duruma dönülmesini sağlamaktır (Demir, 2008). Buradan hareketle kriz yönetim sürecinin birer parçası olan önleme, zarar azaltma ve iyileştirme aşamalarının reaktif yaklaşım çerçevesine girdiği söylenebilir (Soysal vd., 2009:435).

Tepkisel yaklaşım her ne kadar kriz anına yönelik olsa da, etkin bir kriz

yönetimi için bu dönemde de uyulması gereken ilkeler mevcuttur. Öncelikle, birinci hedef; en hızlı bir biçimde krizi sonlandırıp eski duruma dönmek olmalıdır. Bunu gerçekleştirirken yapılacak uygulamalar yeni problemlere yol açmamalıdır. Bu noktada mevcut sorunun kaynağının ve olası çözümlerin analiz edildiği bir problem çözme planı uygulanmalıdır (Sezgin, 2003:193).

Bu yaklaşım tarzında kriz öncesi alınması gereken tedbirlere fazla önem verilmediğinden; kriz, kurumun varlığını tehlikeye sokacak kadar olumsuz sonuçlar doğurabilir.

2.5.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel amacı erken uyarı sistemleri gibi krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmaları harekete geçirerek örgütü krize sokmamaktır (Tutar, 2011:84). Bu yaklaşım bir örgüt için en ideal durum olmasa da özellikle tehlikeye yönelik krizlerde uygulanabilir bir yöntemdir. Ancak fırsatlara yönelik krizlerde bu yaklaşım kayıplara neden olabilir (Baran, 2002).

Bu yaklaşım istenilmeyen durumları etkisizleştirme ya da kaçma stratejilerini kapsar. Örgütün gelecekte bulunacağı durum, yönetim alanının temel bilgi ve değerleri, yönetim felsefesi gibi unsurlar bu yaklaşımda oldukça etkilidir. Örgütün dış çevresini sürekli takip ve kontrol etmek, gelecekle ilgili tahmin ve çıkarımlarda bulunmak ve elde edilen sonuçlara göre sorunların tanımlanıp etkili çözüm yollarının bulunmasını sağlayacak örgüt yapısını kurmak bu yaklaşımda önemli rol oynar (Aksu, 2008:65).

Krizden kaçma yaklaşımı kriz yönetimi süreci içinde kriz sinyallerinin alınması, hazırlık ve korunma aşamalarında yapılması gereken faaliyetleri kapsar. Bu bağlamda hem krizin önlenmesi hem de etkin bir şekilde yönetilmesi için kriz sinyallerini toplayacak ve değerlendirecek mekanizmaların oluşturulması hem de kriz sinyallerinin değerlendirilmesi neticesine ortaya çıkan sonuçlara paralel olarak kriz yönetim sürecini kapsayacak planların yapılması gerekir.

Bununla birlikte çevreyi sürekli analiz edecek, problemleri tanımlayacak ve etkili çözümler üretebilecek, bu çözümleri gerektiğinde uygulayabilecek esnek yapılı örgütlerin oluşturulması da krizden kaçma yaklaşımı için önemlidir (Baran, 2002).

2.5.4. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı kriz öncesi durumu tahmin etme ve krizin çözümü için doğru zamanda hareket etme anlayışlarının bileşiminden oluşur. Temel amaç; örgütü en az maliyet ve kayıpla krizden kurtarmaktır (Meydan, 2005:49). Krizi başarıya dönüştürmeyi hedefleyen bu anlayış yönetimin krize aktif müdahalesini de beraberinde getirir. Bu noktada başarı kriz öncesi dönemde mevcut durumu tahmin etmeye ve problemlerin çözümü için müdahalenin zamanlamasına bağlıdır (Baran, 2002).

Bu yaklaşım doğrultusunda krizi yönetebilmek için öncelikle kriz sinyallerinin önceden alınması için planlar yapılarak erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Kriz anlarında ise; krizi algılama ve teşhis aşamaları doğru yapılmalı, krizin yönetimi için etkili bir bilgi toplama sistematığı oluşturulmalı, örgütün yapısı daha esnek hale getirilerek zaman baskısı ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Aksu, 2008:67).

Bu yaklaşımın krizden kaçma yaklaşımından en büyük farkı krizi fırsata çevirmeyi amaçlayarak, adeta krizi ister bir tutum sergilenmesidir. Ancak kullanılan araç ve metotlar bakımından kaçma yaklaşımına benzerlik göstermektedir.

2.6. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Krizin bir süreç olarak ele alınması, doğal olarak kriz yönetiminin de bir süreç olarak kabul edilmesi anlamına gelir (Şahin, 2003:356). Dolayısıyla kriz yönetimini de daha önce bölümde açıklanan kriz sürecinin aşamalarına paralel olarak kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olarak üç ana döneme ayırmak mümkündür.

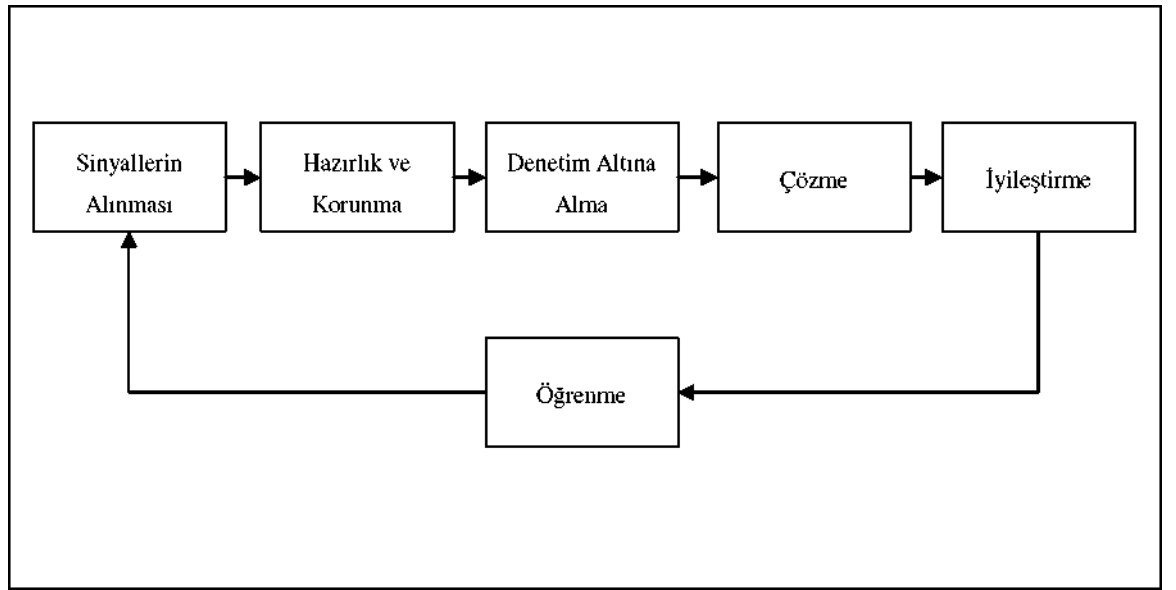
Bununla beraber literatürde kriz yönetiminin aşamaları olarak kabul edilen genel ayrım, kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizi denetim altına alma, krizi çözme, kriz sonrası iyileştirme ve öğrenme şeklindedir (Tutar, 2011:89-102; Murat ve Mısırlı, 2005:7-8; Tosun, 2002:63-79).

Putra (2009:154) ise kriz yönetimi aşamalarını; korunma, planlama, karşı koyma ve kriz sonrası çalışmalar şeklinde ayırmıştır ve kamu yönetimi alanında üç temel aşamanın bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar; planlama, hazırlanma veya

yatıştırma aşamaları olarak da adlandırılan önleme aşaması, rahatlama, kurtarma, karşı koyma ya da kriz sonrası çalışmalar olarak da adlandırılan iyileştirme aşaması ve kriz anında kurumların ani değişen koşullara uyumunu sağlanmasını amaçlayan düzenleme-eşgüdümleme aşamasıdır.

Farklı şekillerde ayrılan kriz yönetimi aşamalarını kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi dönemleri içerisinde açıklamak mümkündür.

Şekil 5: Kriz Yönetimi Aşamaları



Kaynak: Tutar, 2011:89.

2.6.1. Kriz Öncesi Yönetim

Kriz yönetimi açısından en önemli süreç kriz öncesi yönetim dönemidir. Çünkü kriz yönetiminin ana hedefi eğer mümkün ise; kriz meydana gelmeden önce başlangıç aşamasında önleyebilmektir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise; krizler meydana gelmeden önce belirtilerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak gerekli yasal, teknik, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel altyapının oluşturulmasıdır (Filiz, 2007:32).

Son derece hayati olan bu aşama aşağıda başlıklar altında daha detaylı incelenebilir.

2.6.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz yönetiminin ilk aşaması kriz sinyallerinin ortaya çıkmasıyla başlar. Örgütler ve yöneticiler kendi içlerinden ve çevreden gelen sinyalleri dikkatle izlemeli ve analiz etmelidir (Tağraf ve Arslan, 2003:153).

Bir başka ifadeyle erken uyarı sistemlerinden gelen sinyallerin algılanıp yorumlanması çok önemlidir. Örgütlerin sistemlerinden gelecek erken uyarı sinyalleri yorumlayarak krize karşı önlemler almak ve hazırlık yapmak için gerekli mekanizmaları kurmaları gerekir (Tutar, 2011:90).

Çünkü krizler ortaya çıkmadan önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyallerinin bir bölümü işletme içinden bir bölümü ise işletme dışından gelmektedir. Her iki çevreden gelen sinyaller dikkate alınmadıklarında olası bir kriz yaratma potansiyeline sahiptirler. İşletme yönetiminin karşılayabileceği olası bir kriz durumunu saptayabilmesi için iki çevreden gelen sinyalleri ciddi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Bu sinyallerin saptanmasında işletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları önemli bir yer tutmaktadır. İşletmede erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması önemli yararlar sağlayacaktır. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 1999:57):

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,
- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması,
- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanılarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması gereklidir.

Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt, 1998:2):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,

- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanması kısaca şöyledir (Keskin ve Özselçuk, 1984:6):

1. Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır
2. Seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlardaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3- 5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.
3. Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaştırmaya başlandığı tespit edilir.
4. Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyarı sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Küçük bir sorunun giderilmemesi durumunda, ne büyük krizlere ve yenilgilere neden olduğunu, güzel bir şekilde anlatan, eski bir Amerikan iç savaş tekerlemesi vardır (Allan, 1999:84);

Çivi yokluğundan bir nal kaybedildi,
Bir nal yokluğundan bir at kaybedildi,
Bir at yokluğundan bir seyis kaybedildi,
Bir seyis yokluğundan bir muhabere kaybedildi,
Bir muharebe yüzünden bir savaş kaybedildi,
Ve hepside bir at nalı çivisinin yokluğundan kaybedildi,

Çivinin yokluğu tespit edilip ya da onun olmayışı bir erken uyarı olarak algılanabilseydi krizle mücadelede önlem alınabilir ve zamanında alınan bu önlem

sayesinde krizler felakete dönüşmezdi. Ancak bunu tespit etmek için bir erken uyarı sistemi oluşturmak gerekiyordu, işte bu önemli görevdi ve kimse bunun gereğine bakmadı.

Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin türü, varlığı ve şiddeti ile yakından alakalı olduğundan yöneticilerin bu sinyallere duyarsız kalmamaları ve dikkate almaları gerekir (Aksu, 2008:72).

Kriz sinyallerine verilen tepki aynı zamanda o örgütün kriz anında sergileyeceği tepkinin de bir göstergesidir. Dolayısıyla etkin bir kriz yönetimi mevcut kriz sinyallerine ne şekilde cevap verildiği sorusuyla da yakından ilgilidir. Kriz sinyallerine olumlu tepki veren örgütler ve yöneticiler daha etkin bir kriz yönetimi sağlayabilirler.

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken bir bölümü işletme dışından gelmektedir. İşletme içi ve işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen, ortaya çıkardıkları sonuçlar bakımından benzer özellikler göstermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmaktadırlar; bu nedenle de çok önemlidirler. Bu sinyaller kriz yönetim planı olmayan ve sürekli iç-dış çevre analizi yapmayan işletmelerde krizin yaygınlaşmasına ve işletmenin hayati faaliyetlerinin kesintiye uğramasına sebep olur (Haşit, 1999: 73).

2.6.1.2. Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi

Örgütlerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerden bir diğeri de; sürekli iç ve dış çevre analizidir. Günümüzde çevrenin sürekli değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, örgütleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, örgütlere bazı fırsat ve imkânları sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2013:167).

Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler

ve bu ülkelerdeki gelişmeler takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ise; ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Örgütlerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları gerekmektedir (Tüz, 2001:68).

Bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinde meydana gelen çevredeki değişik tavır, davranış ve tutumların hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir. Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini yapmaları; fırsatlardan en fazla düzeyde yararlanıp, tehditleri en az düzeye indirmelerine yardımcı olabilmektedir. Çünkü krizler büyük ölçüde, örgütün dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iç ve dış çevre analizi krizi önleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır (Ataman, 2001:274).

2.6.1.3. Krize Hazırlık ve Korunma

Bu aşama kriz sinyallerinden elde edilen verilerin yorumlanarak örgütü krizin ortaya çıkaracağı zararlardan korumak amacıyla yapılan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler örgütün, kriz durumunu, personelini, kaynaklarını yönetebilmek için gerekli sistematik bir planlamadan oluşur. Buna kriz yönetim planlaması da denilir (Soysal vd.,2009:436).

Küreselleşme sonunda ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin, hemen yerel pazarlara girmesi, bireylerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu'ndan aktaran Şen,2011:45). Bu yüzden işletmelerin iç ve dış çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek değişimleri zamanında saptayabilmelerinde sahip oldukları örgüt yapıları büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme katı ve merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahipse, olası krizlerin zamanında saptanması güçleşecektir. İşletmelerin krize hazır olmalarında esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması

gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 1999:17):

- İşletmeye ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.
- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.

İşletme yönetimi krize hazır bir örgüt yapısı oluşturma kapsamında toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt, her iki kavramı da içine alan sürekli gelişen örgüt, yalın örgüt, örgüt geliştirme vb. çağdaş yönetim anlayışlarına açık ve sürekli değişimi takip eden bir anlayış içinde olmalıdır.

Kriz yönetim planlaması o derece önemlidir ki; kriz yönetimi alanında örgütler, “krizleri yöneten örgütler” ve “krizlerin yönettiği örgütler” şeklinde bir ayrıma da tabi tutulmuşlardır (Kash ve Darling, 1998:180).

Bu aşama bir bakıma potansiyel kriz durumlarından kaçma anlamına gelir. Krizden kaçmanın en etkili yollarından biri ise; örgütün istikrarlı bir denge politikası izlemesi ve çevresel şartlara uyumunun devamının sağlanmasıdır (Tutar, 2011:92). Bunun yanında bir krizi yönetmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu; krize hazırlık ve korunma aşamasıdır (Sezgin, 2003:191).

Krizler meydana gelmeden önce krizi önlemek veya önlenemiyorsa etkilerini en aza indirmek için kriz sinyallerini toplamak, bu sinyalleri analiz etmek ve ortaya çıkan sonuçlar neticesinde stratejiler, planlar ve politikalar oluşturmak kriz öncesi yönetim döneminde yapılması gereken önemli işlerdendir. Bu tür hazırlıkların yapılması hem krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar hem de olası krizlerin fırsata dönüştürülmesine katkıda bulunur.

Eğer erken uyarı sinyalleri sistemli bir şekilde takip edilemezse, krize hazırlık ve korunma mekanizmaları da sağlıklı biçimde işlemez. Bu nedenle, krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için hem erken uyarı sistemlerinin, hem de hazırlık ve

korunma mekanizmalarının etkin olarak çalışması gerekir.

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü; krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılır. Bunlar; güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, iş gören eğitimidir (Mitroff, 1987: 285).

Kriz yönetimi ekibi aşağıdaki bazı konular üzerinde daha fazla yoğunlaşmalıdır (Booth, 1990: 381);

1. İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
2. Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,
3. İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,
4. Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu aşama hakkında yöneticileri bilgilendirmek.

Yöneticilere destek verme açısından bu özelliklere sahip olunmalıdır. İşletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan sorunlara karşı her zaman tetikte bekleyen bir kriz ekibine ihtiyacı vardır. Pepsi'nin kriz yönetimi konusundaki uygulaması bu ekibe güzel bir örnektir. Pepsi her zaman hazır, dört kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibine sahiptir. Bu ekipte halkla ilişkiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkiler ve şirket faaliyetleri alanlarından gelme deneyimli kriz yöneticileri yer alır. Bu ekip her meseleyi değerlendirir; gerektiğinde Pepsi bünyesinde bölüm uzmanlarının bilgisine başvurur; Problemleri çözmek için çabucak harekete geçer; tüketicilerle, idari Yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar (Sonnefeld, 2000: 141).

Kriz yönetiminin bu aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Bunlar eylem planları, iletişim planları, yangın tatbikatları, önemli ilişki planlarıdır. Örneğin hava yollarının çoğunun hazır kriz ekipleri ve özel iletişim ve ayrıntılı eylem planları vardır. Şirketler doğal bir afetin yada bir başka felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır (Augustine, 1995:

2.6.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması

İşletmelerin karşılaştıkları krizleri aşma konusunda en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir; aksi takdirde, işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Krize yönelik kadro son derece önemlidir ve bu kadroda en önemli unsurlardan birisi; kriz yönetimi ekibi lideridir. Kriz yönetimi ekibi liderinin karakteri, yeteneği, kişiliği, bilgi düzeyi vb. özellikleriyle farklılık yaratabilen kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Bu liderin 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. Öte yandan kriz yönetim ekibine seçilecek diğer elemanlarda ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek, hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan kişiler olmalıdır (Tüz, 2001:60).

2.6.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi

Kriz yönetim ekibi, krizin meydana gelmesi mümkün olduğu kadar önlemeye çalışan kriz olduğunda kontrolünü ve yönetimini yürütecek ekiptir. Belirlenecek bu ekip, bir ekip lideri, muhtemel kriz durumuna göre farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler ve kriz sözcüsünden oluşmalıdır. Ekip kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermelidir. Kriz yönetim ekibi, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir (Tüz, 2001:61):

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak
- Kriz yönetim planı hazırlamak
- Krize yönelik hazırlanacak planın uygulamasını sağlamak ve uygulamalarını kontrol etmek.

- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak ve bunları değerlendirmek.
- Kriz ihtimallerine yönelik hazırlanan planları gözden geçirerek olası değişikliklere uygun hale getirmek.
- Olası kriz durumlarını aşmak için stratejiler geliştirmek.
- Kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları koordine etmek ve yürütmek.
- Kriz anında ve sonrasında yapılabilecek hataları önlemek ve işletmenin hızlı bir şekilde iyileşmesini sağlamak için çalışmalar yapmak

2.6.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:1-27):

Eylem Planı: Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

Telefon Rehberi: İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

Telefon Hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

İletişim: İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

2.6.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır (Ertürk, 1996:100). İşletme yönetiminde risk ve belirsizliği

en aza indirmek için planlama fonksiyonu ne kadar önemli ise; olası kriz durumlarına karşı kriz yönetim planı hazırlamakta o kadar önemlidir.

İşletmeler bir krizle karşılaştıklarında zaman kavramı çok önem kazanmaktadır. Her işletme için uygulanacak ortak bir kriz yönetimi planı olmasa da bir kriz durumuyla karşılaşılmadan önce hazırlanmış bir kriz yönetim planı krize karşı nasıl hareket edileceğini belirlemek ve zaman kazanma açısından önemli olacaktır.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek işletmeler için önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir.

Kriz yönetim planı iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planının her işletme için ortak bir şekli olmasa da amacı yönünden aşağıdaki ortak amaçlara sahiptir (Tack, 1988:88):

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

İşletmeler kendi iç ve dış çevresini etkileyen faktörleri değerlendirdikten sonra kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır (Tüz, 2001:78).

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılması.

- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması
- Kimin neyi ne zaman yapacağını belirlenmesi.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.

- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur (Özdemir,

1994:42).

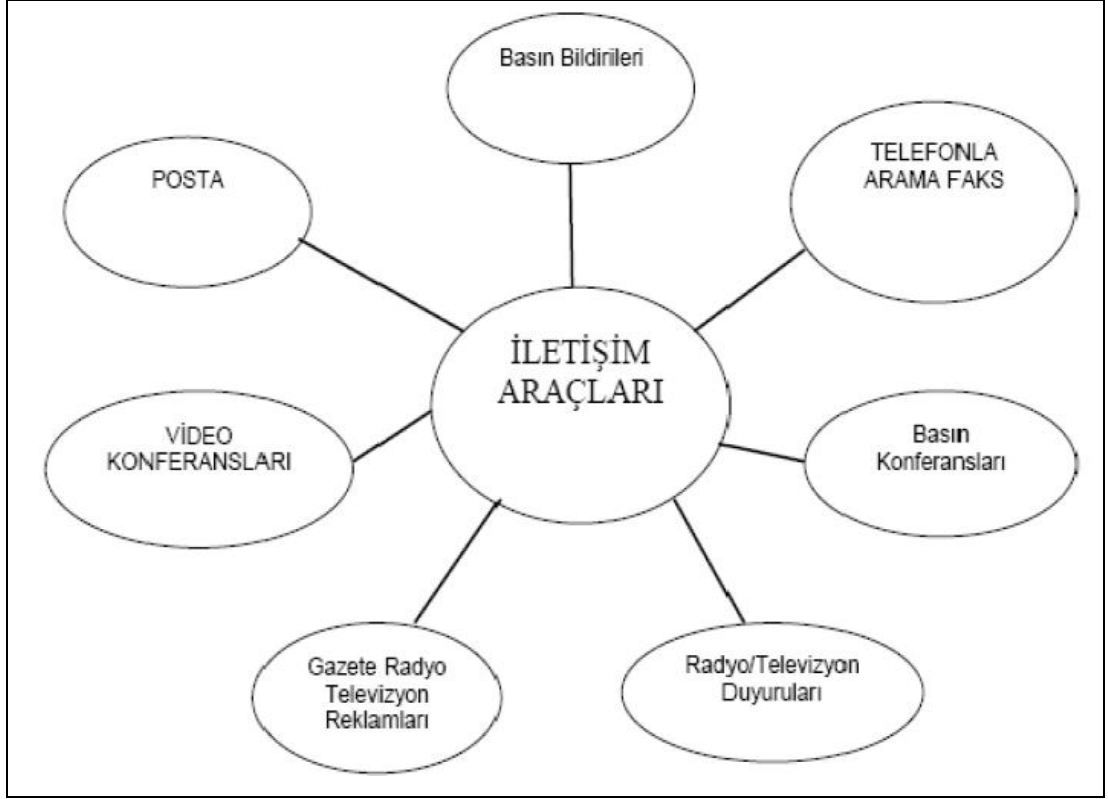
2.6.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması

İşletme yönetimi bir kriz anında işletmeyle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak, krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyebilecektir.

İşletmenin içindeki mevcut iletişim kanalları krizde muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır (Pritchett ve Pound, 2001:19). Bu nedenle kriz durumu fark edildiği anda krize yönelik iletişim de başlatılmalıdır. İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken iki önemli grup vardır. Bunlardan biri; işletmede çalışan personel, diğeri ise; işletmeyle dolaylı ve dolaysız yönden ilişkide bulunan ortaklar, müşteriler, medya, devlet vb. gruplardır.

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında işletmede çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. İşletme yönetimi kriz iletişim planı hazırlarken bir kriz anında kullanılabilecek iletişim hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Şekil:6'de işletmelerin bir kriz anında kullanabilecekleri bazı iletişim araçları görülmektedir.

Şekil 6: Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları



Kaynak: Haşit, 1999:11.

Hazırlanacak kriz iletişim planında şu politikalara yer verilmelidir (Tüz, 2004:86).

- **Acil Hasar Analizi:** Yönetim kurulu bir halkla ilişkiler, hukuk ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurarak hasar durumu belirlenir.
- **Durum Senaryoları Geliştirme:** Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır.
- **Ticari Durum Analizi:** Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.
- **Basına Bilgi Vermek:** Basın mülakatı, basın toplantısı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.
- **İşletmedekileri Bilgilendirmek:** İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır.
- **Bilgi Akış Kanalının Belirlenmesi:** Tüm medya mensupları, eğilim olarak

doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Medyaya bilgilerin nasıl, nerede ve kim tarafından açıklanacağı belirlenmelidir.

İşletmelerde genellikle iletişim faaliyetlerinin yürütülmesini halkla ilişkiler bölümü üstlenir. Çünkü halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarlarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur (Cemalcılar, 1995: 304). Her işletmenin sürekli gereksinim duyduğu halkla ilişkiler bölümü özellikle kriz dönemlerinde etkin bir iletişimi sağlayacak olmasından dolayı hayati şekilde önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin herhangi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce halkla ilişkiler çalışmalarını gerçekleştirmelerinde büyük fayda vardır. Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde işletmelere en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, işletmenin ilişkili olduğu gruplara ve tüm kamuoyuna krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ve alınması düşünülen önlemler konularında doğru ve net bilgiler verilmesidir. Çünkü yaşanan bir kriz durumunda işletmenin ilişkide bulunduğu tüm grupların desteğini almak işletmenin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için önemli derecede yararlar sağlayacaktır.

2.6.1.9. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturulması

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Çünkü mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Bundan dolayı çoğu zaman kriz önemli boyuttaysa, mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Böyle bir durumda bir kriz yöneticisi ya da danışmanı atamak daha uygundur (Tack, 1988:15).

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültmek, yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama; şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan çalışanların kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde

özüm yollarını birlikte aramalarıdır. Tehlikeli durum ise; işverenin çalışanları işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar açısından iş güvencesi daha büyük önem kazanır. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez (Sabuncuoğlu, 1994:36). Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir (Tüz, 2004:79).

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan çalışanlar ilk halkada işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmasına özen gösterilmelidir. Çünkü kriz onların yüksek performansı sayesinde atlatılabilecektir.

2.6.2. Kriz Anı Yönetimi

İster kriz öncesi dönemde olası krizlere karşı hazırlık yapılsın, isterse yapılmasın her kriz anında örgütlerde bir gerilim ve panik yaşanır. Bu nedenle kriz yönetimi sürecinin en güç aşaması bu dönemdir. (Sucu, 2000:65). Krizin başlamasıyla meydana gelen şok dalgası ve panik havası krizi yönetenlerde ve çalışanlarda ve krizden etkilenenlerde büyük bir stres ve baskı oluşturur. Zaman baskısının olduğu bu aşamada krize anında müdahale etmek çok önemlidir. Çünkü verilecek kararlar krizin çözümüne ya da daha da derinleşmesine doğrudan etki edecektir (Tekin ve Zerenler, 2008:113-114).

Kapsamlı bir aşama olan kriz anı yönetimi aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.

2.6.2.1. Krizi Denetim Altına Alma

Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamalarına yeterli önem verilmemesi krizin tüm şiddetiyle ortaya çıkmasına neden olur. Bu aşamada kriz

yönetimi krizi ortadan kaldırma ya da bu gerçekleştirilemiyorsa krizin zararlarını en az düzeyde tutma çalışmalarına odaklanır (Tosun, 2002:71).

Bu aşamada öncelikli olarak yapılması gereken krize doğru tanının konulmasıdır. Burada amaç krizin niteliğini boyutlarını belirlemek ve buna göre bir eylem planı hazırlamaktır (Tüz, 2001:92). Bunun nedeni ise; bu tanıya bağlı olarak gerçekleştirilecek uygulamaların kriz sonrası döneme de etki etmesidir.

Krize bir tanı konulup eylem planı hazırlandıktan sonra ikinci aşama, zarar ve hasarın yayıldığı alanların izole edilmesi ve krizin etkilerinin sistemin geri kalanına ve çevreye yayılmasının önlenmesi aşamasıdır (Sucu, 2000:70).

Krizi denetim altına almada en önemli araç “bilgi”dir. Çünkü kriz dönemlerinde en temel sorunlardan biri de kararsızlık ya da yanlış kararlardır. Doğru kararlar vermenin yolu ise; değişik alternatifler oluşturmaktan geçer. Dolayısıyla doğru ve güvenilir bilgi sağlanması hayati önem taşır. Doğru ve güvenilir bilgi, hem krizin doğru yönetilmesinde hem de kriz sonrası dönem hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynar (Tutar, 2011:41).

Etkin bir kriz yönetimi bilginin en hızlı, güvenilir ve doğru şekilde toplandığı ve paylaştırıldığı güçlü bir iletişim stratejisine ihtiyaç duyar (Genç, 2008a: 162). Kriz anında kontrolü yeniden ele almak için bilginin merkezileştirilmesi gerekir (Solmaz, 2006:68).

Bilgi kirliliğinin olduğu, yani güvenilir bilginin olmadığı durumlarda ise; doğru veri akışı sağlanamadığından kararsızlık ve belirsizlik ortamı oluşabilir. Bu kararsızlık ve belirsizlik ortamı hem yönetenlerle çalışanlar arasındaki bağı zayıflatır hem de amaçlar ve krize müdahale araçları doğru belirlenmediği için krizin yönetimi etkisizleşir ve kriz sonrası dönemde gerçekleştirilmesi planlanan hedeflerden sapılmış olur.

Örgütte; erken uyarı sistemleri aracılığıyla toplanan veriler, hazırlık ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Bu faaliyetlerin amacı, krizin ortaya çıkmasını önlemektir. Ancak, bütün krizlerin önlenmesi mümkün olmayabilir. Bu aşamada yönetim; ilk iki aşamada elde ettiği verileri kullanarak gerekli önlemleri almalıdır. Ayrıca geliştirilen zararı sınırlama mekanizması ile kayıp ve zarar en aza indirilmeye çalışılır (Fink, 1986: 23).

Bu aşama neyi bildiğimizden çok, neyi bilmediğimizi tespit etme ve hızlı harekete geçme aşamasıdır. Harekete geçmek için bu aşamada deneyimli bir kişinin

ön planda olması ve örgütün eksiklerini tamamlamak için gereken önlemleri alması beklenir. Krize sebep olan spekülasyonların ve dedikoduların önüne bu aşamada dış sözcü olan kişi (üst yönetici veya deneyimli öncü kişi) geçmeli ve tek ağızdan mesajları gönderen örgüt sözcüsü olmalıdır.

Kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken kurallar vardır. Bunlar dürüst olmak, sorumluluğu kabul etmek, suçu başkalarına atmamak, gerekli tarafları (müşteriler, çalışanlar, kredi sağlayanlar, mal temin edenler, ortaklar, medya v.b) yeteri kadar bilgilendirmek, fısıltı haberlerini önlemek, topluma onları düşündüğünüzü, olaylara insani açıdan baktığınızı ifade etmek, medyaya doğru ve zamanında bilgi vermek ve ilgili taraflarla karşılıklı iletişim kanallarını açık tutmaktır. Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan, krize yönelik karar vermiş ve ilkeler oluşturmuş şirketlerdir. Krizi dondurma aşamasında şu dört öncelik üzerinde durulmalıdır; Birinci olarak; krizi dondurmak için tam zamanlı çalışan bir ekip oluşturmak. İkinci olarak; kamuoyuna açıklama yapacak bir şirket sözcüsü belirlemek. Üçüncü olarak; şirketin dayanaklarının müşteri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmesine izin verilmemesi için önlem almak ve şirketin özel enformasyona ihtiyaç duyanları bilgilendirmesidir. Son olarak da; kriz ekibinde mutlaka bir “şeytanın avukatı” özelliğinde bir kişi bulundurmalıdır. Bu kişi gerektiğinde açık sözlülükle ve yürekli bir şekilde gerçek durumu ortaya koyacak ve gereken tartışmaları açarak yeni vizyonlar gelişmesine temel hazırlayacaktır (Augustine, 1995: 148).

Kriz; mümkün olduğunca kısa sürede kontrol altına alınıp, normal sürece hızla geçilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütte önemli bozulmalar görülebilir. Bu süreçteki düzenlemelerin bu aşamada sonuçlanması lazımdır.

Kriz kontrol altına alınıp, atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir (Can’ dan aktaran Patan,2009:48).

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, bitkinlik, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge durumuna dönmesinin sağlanması için; -verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmalı, - örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemeli. Kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniğini kullanmalıdır (Kent,

1979: 19).

2.6.2.2. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz anında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Karşılaşılan kriz durumunun sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Doğrudan krize odaklanmak zaman kazandırır Krizin boyutlarını iki aşamada belirlemek mümkündür; krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak (Şen, 2011:53).

a. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanmaktadır. Bu anlamda “0” dan “10”a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmaktadır. “0” en düşük değer, “10” en yüksek değer kabul edilir. Bu değerlerin hesaplanmasında şu beş soru sorulmaktadır (Şen, 2011:53):

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?

Bu beş soruya “0-10” arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini göstermektedir.

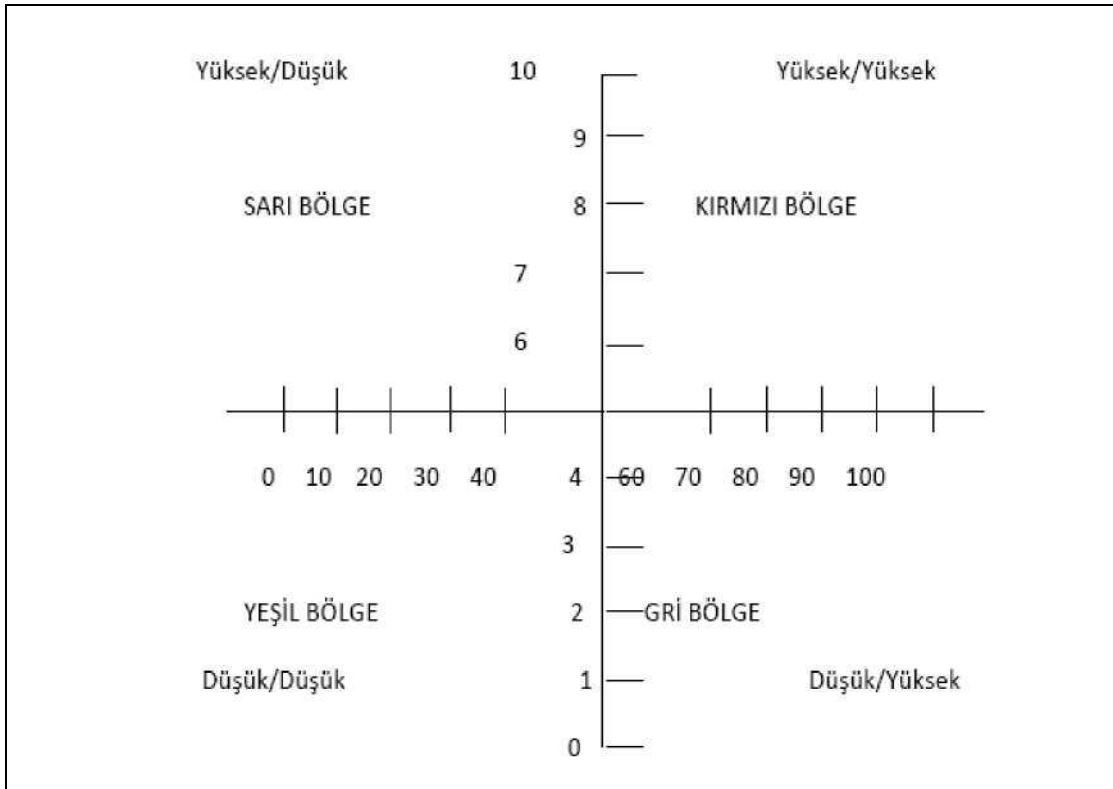
b. Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0-10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanmaktadır. **Şekil 7**'da görülen barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenmektedir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, diğer bir ifadeyle (önemini ve yol açabileceği boyutları) göstermektedir (Tüz, 2004:74).

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra, müdahalenin

maliyeti hesaplanmaktadır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olmaktadır. Bu tanıma göre krizi çözümüyle yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenmekte ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006:109).

Şekil 7: Kriz Barometresi



Kaynak: Örnek ve Aydın, 2006:109.

2.6.2.3. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin varlığı, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısa olmasıdır. Kriz koşullarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte ya da işletmenin hayatı sona ermektedir.

Sonuçta yönetici krizde, ya başka zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek, ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar alırken ya bireysel davranılacak, ya da ekip çalışmasından yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir. Yöneticinin kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine göre aşağıda açıklamaları bulunan stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir (Tüz, 2004:98).

a. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz koşullarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

b. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılması önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir sorun çözme yöntemidir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında, bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler gruba alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci

turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemidir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Tüz, 2004:97):

1. Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
2. Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
3. Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.
4. Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.
5. Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
6. Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
7. Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
8. Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.
9. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

c. **DELPHİ Yöntemi**

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, örgütte bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder. DELPHİ yöntemi

klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHİ yöntemi klasik toplantı yöntemine göre kriz koşullarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları denetler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olarak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar %10' ar civarındadırlar. %20' lik sıra dışı (uç) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa sıra dışı yaklaşımlar elenir.

Cevaplamamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar sıra dışı cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuza kadar tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir (Tüz, 2004:98).

d. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşılacak bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz slayt, bilgisayar ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programı hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanlışlığına düşen kişileri yönlendirerek doğru kararlara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir. Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma,

aşağıdaki sürece göre gelişir (Tüz, 2004:99):

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.

2.6.2.4. Krizi Çözme

Bu aşamada krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar araştırılarak çözüm arayışına gidilir. Kriz anında örgütün bir kısmı krize müdahale ederken bir kısmı ise; örgütü kriz önceki ve hatta ondan daha güçlü bir duruma getirmenin yollarını aramalıdır. Bu yapılırken amaç ve hedefler yeniden belirlenmeli ve yeni strateji ve politikalar geliştirilmelidir (Aksu, 2008:47).

Krizi çözme çalışmaları da bir süreç olarak ele alınabilir. Krizi çözme süreci her şeyden önce örgütü krize sokan nedenlerin tespiti ile başlar. Amaç; örgütü tekrar istikrara kavuşturmaktır. Bu süreçte esnek kriz çözüm planları oluşturmak, etkili bir enformasyon sistemi kurmak ve burada toplanan verileri kullanarak örgütün amaçlarını yenilemek, sistemin eksiklerini gözden geçirerek yeniden yapılandırmak, bu yeniden yapılandırma çalışmalarını yaparken bir kriz yönetim ekibi oluşturmak, kriz çözüm planlarını eksiksiz uygulamak ve bunun denetimini sağlamak ve sistemin mevcut durumu ile önceki durumunu karşılaştırarak istikrarı sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak gibi yöntemler kullanılabilir (Tutar, 2011:96).

Kriz anı yönetimi aşamasında, olağan dönem yönetim uygulamalarından sapmalar görülebilir. Bu dönemde olağan örgüt şemasından kopmalar olabilir.

Yönetim merkezileşebilir. Yönetimin merkezileşmesi, hızlı karar alma baskısının da etkisiyle örgütün dengede kalmasına yardımcı olur. Ya da merkezkaç örgüt yapısı denilen kriz sürecinin belli aşamalarının farklı birimler tarafından yürütüldüğü bir durum ortaya çıkabilir. Ancak güçlü bir iletişim sistemi yok ise; bu yapı daha çok zarara neden olabilir (Arslan, 2009:6).

Özellikle bu dönemde kriz yönetimi açısından gerekli olan bir özellik krizi yönetenlerin yeterli liderlik becerilerine sahip olmalarıdır. Çünkü özel bir yönetim şekli olan kriz yönetimi özel bir liderlik becerisi de gerektirir. Bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makamın niteliği bazen de bir davranışın türü olarak ortaya çıkan liderlik niteliklerine sahip yöneticiler krizlerin oluşmasını engelleyebilir, sürelerini kısaltabilir, olumsuz etkilerini azaltabilir ve krizlerin kronik hale gelmesini önleyebilirler (Aksu, 2009:2438).

Krizin özelliklerinden biri de; disiplinler arası bir yönetim biçimi olmasıdır. Dolayısıyla kriz yönetim sürecini her aşamasında krizin türü ve etkisine göre ilgili bilim alanlarından azami şekilde faydalanmak için gerekli teknolojik, psikolojik, yönetsel ve hukuksal koordinasyon çok iyi kurulmalıdır. Bu görev ise; örgütün yöneticilerine aittir. Yöneticiler kriz zamanlarında koordinasyonu sağlamanın yanında, örgütün içi ve çevresiyle etkileşimini ve iletişimini sağlamak, çatışmayı önlemek, sadece krize odaklanıp krizin sona erdirilmesini ve sistemin en az zararla kurtulmasını sağlamakla da görevlidir (Sezgin, 2003:192-193).

Ülkemiz kamu yönetiminde kriz anı yönetiminde yetkili organ; kriz merkezleridir. Kriz merkezleri, Genelkurmay Başkanlığı, Bakanlıklar, ilgili kurum ve kuruluşlar ile krizin meydana geldiği il ve ilçelerden en üst düzey yöneticilerin başkanlığında kurulur. Bu merkezlerin görevleri, krizle ilgili durumları izlemek, değerlendirmek, değerlendirme sonuçlarına göre karar almak ve uygulamak; ihtiyaçları belirlemek ve imkân dâhilindeki ihtiyaçları karşılamak; koordinasyonu sağlamak; Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi'ne bilgi akışını sağlamak olarak sayılabilir (Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği, Madde 11).

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son aşamasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

Bu, kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır ve önemli olan hızdır. Örneğin; Amerika'da süper marketler zinciri Food Lion bir televizyon programında bozuk et

satmakla itham edilmiş ve şirketin hisseleri hızla değer kaybederek, kriz öncesi fiyatın yarısı düzeyine düşmüş, bunun üzerine Food Lion hızla harekete geçerek halka açık mağaza turları düzenlemiş, et hazırlama bölümlerinin önüne geniş camkânlar yaptırmıştır. Aydınlatmayı iyileştirmiş, işçilere yeni giysiler vererek çalışan eğitimini genişletmiş ve müşterileri yeniden mağazalara çekebilmek için büyük indirimler uygulayarak kriz öncesi satışlarındaki seviyeye yeniden ulaşmayı başarmıştır. Aynı şekilde cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörlerine neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçılar hemen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve olguların kamuoyunun önünde sergilenmesini sağlamışlardır. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit olmaktan çıkmaktadır (Augustine, 1995: 147).

Kriz ortaya çıktıktan sonra çözümüne yönelik bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda şu tespitler ve faaliyetler yapılmalıdır. Bu plan 9 maddeden oluşabilir. Bu maddeler (Tack, 1994: 25):

1. Krizin ortaya çıkmasına neden olan sorunu tespit edin.
2. Sorunun etkisini hedeflenen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin.
3. Durumla ilgili sorular geliştirin, sorun ve veriler toplayın.
4. Elde edilen verileri tek tek inceleyin.
5. En uygulanabilir seçenekleri ortaya çıkarın.
6. Bir deneme çözüm önerisi seçin.
7. Ortaya çıkardığınız deneme çözüm önerisini deneyin.
8. Krizi çözmek için ortaya attığınız son çözüm önerisini biçimlendirin.
9. Çözüm önerinizi uygulamaya koyun.

Birçok şirket endüstri ilişkileri sorunlarının, devlet düzenlemelerinin ya da hukuki soruşturmanın yol açabileceği çok çeşitli krizlere karşı önceden kriz yönetimi ile bilişim planları hazırlamışlardır. Bu planlara da geri çağırımlar da dâhil edilmelidir. Kriz yönetimi iletişim planlarını henüz geliştirme aşamasında olan şirketler için bir geri çağırma senaryosu hazırlamak iyi bir başlangıç olabilir (Smith, 1996: 109).

2.6.3. Kriz Sonrası Yönetimi

Kriz sonrası dönem; krizin son bulduğu ancak etkilerinin devam ettiği dönemdir. Bu dönemde kriz yönetiminin amacı, bir yandan krizin tekrar etmesini önlemek için gerekli tedbirleri almak, diğer yandan olası krizleri önlemek ve bunlara yönelik planların uygulamaya konulmasıdır (Tüz, 2001:121).

Kriz sonrası dönemin bir başka özelliği de krizden henüz çıkmış olan toplumun, örgütlerin ve vatandaşların korku, güvensizlik, yorgunluk ve aşırı tepki gibi davranışların görülmesidir. Krizin bu etkilerinin ortadan kaldırılması için amaçların ve hedeflerin yeniden belirlenmesi, ortak bir değerler sisteminin geliştirilmesi ve bu değerlere bağlılığı sağlayacak yeni bir yapılanma ve kurallar dizgesinin kurulması gerekmektedir (Sezgin, 2003:194).

Kriz sonrası iyileştirme ve öğrenme süreçleri aşağıda ele alınmaktadır.

a. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Aşağıdaki soruların cevaplanması ile bu anlaşılabilir (Tüz, 2004:100).

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?
- Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?
- Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?
- Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.

b. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizin bitmesi her şeyi bırakıp rahatlamak anlamına gelmemelidir. Yöneticiler ve kriz ekibi şu konuları ele almalıdır (Tüz, 2004:100):

- Kriz deneyiminden neler öğrenildiği kritik edilir ve bir sonraki sefer için stratejiler, taktikler, personel, tedarikçiler konusunda gerekli düzenlemeler yapılır.

- Krize hazırlık derecesinin yükseltilmesi ile ilgili gereken materyaller, sözcülerin ve diğer kurumların eğitimi, kaynakların ve deneyimlerin artırılması gibi diğer yollar belirlenir.
- Kriz yönetim aşamaları yeniden gözden geçirilir (Zayıflıkların belirlenmesi, problemlerin krize dönüşmesini önlemek için çalışmak ve kriz durumunda ne yapılacağını planlamak).
- İlgili kişilerin güvenini kuvvetlendirmek işletmenin halkla ilişkiler programını harekete geçirmek.

c. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır (Tüz, 2004:100).

Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

d. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir (Koçel, 1993:6).

e. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli

aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip, uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 2004:101).

f. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır (Tack, 1988:89):

1. Kriz ekibi hazırlamak
2. Erken uyarı sistemi kurmak
3. Planlı değişim yapmak
4. Eğitime yatırım yapmaktır.

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için kriz öncesi, anında ve sonrasında yapılması gereken kriz yönetimi çalışmalarına önem vermeli ve bu doğrultuda gerekli mekanizmaları oluşturarak işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için çaba göstermelidirler.

g. Kriz Sonrası İyileştirme

Krizin kontrol altına alınması ve kronikleşmesi tehlikesinin ortadan kalkmasıyla birlikte örgütün kriz öncesi duruma ve hatta daha yüksek bir istikrar durumuna kavuşmak için çalışmalara başlanır. Bu manada kriz sonrası iyileştirme çalışmaları, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin meydana getirdiği etki de göz önüne alınarak bir yeniden yapılanma faaliyetleri bütünüdür (Tutar, 2011:99).

Tüm toplumsal faaliyetlerin kriz öncesi dönemden daha iyi bir düzeye getirilmesi ve olası benzer krizlerle bir daha karşılaşılmasını sağlayacak tedbirlerin alınması, yeniden yapılandırmanın temel hedefidir. Bu bağlamda yeniden yapılandırma faaliyetleri, kriz yönetimi sürecinin test edildiği bir aşamadır (Yavaş, 2005:52).

h. Öğrenme

Bu aşama, krizden dersler çıkarıp bunları fırsata dönüştürme aşamasıdır. Örgütler kendi tecrübelerini ve diğer örgütlerin tecrübelerini analiz ederek, yapılan yanlışları ve doğruları belirleyip gerekli dersleri çıkararak geleceğe dönük planlamalar yaparlar (Narbay, 2006:52).

Etkin bir öğrenme aşamasında, öncelikle geçirilen kriz döneminin ve olası krizlerin analizi, kriz yönetim sürecinin her hangi bir suçlu aramadan nesnel bir şekilde değerlendirilmesi, krizden ve kriz yönetiminde öğrenilenlerin genelleştirilerek çıkarılan derslerin sistemdeki ya da örgütteki tüm birimlere ve çalışanlara aktarılması çalışmaları yapılmalıdır (Sucu, 2000:83).

Yeniden yapılanma aşaması olarak da adlandırılabilen kriz sonrası yönetim döneminde örgütler ya da yöneticilerin bir amacı da, yeni kazanımlar elde etmek olmalıdır. Bu amaçla ilerleyen dönemlerde kendilerini ve örgütü nerede görmek istediklerine dair yeni bir vizyon ve misyon belirleyerek yeni bir eylem planı oluşturmaları gerekir. Böylece kriz olumlu anlamda bir kendini yenileme ve dönüşüm süreci özelliği kazanmış olur (Akım, 2005:8).

2.7. KRİZ YÖNETİMİ KONTROL LİSTELERİ

İster kamu isterse özel işletmelerde kriz haline sürekli hazır olmak adına sürekli güncel ve hazır halde olması gereken kriz yönetimi kontrol listeleri bulundurulmalıdır. Kriz yönetimi kontrol listeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (LSPR’ dan aktaran Budak ve Budak, 2014:371-377):

Kontrol Listesi-1: Krize Karşı Hazırlık

Bir kriz programı hazırlanırken sorulması gereken en önemli sorular şunlardır:

1. Ne tür krizler ile karşılaşabiliriz?
2. Hedef kitlelerimiz kimler?
3. Onlarla nasıl iletişim kuracağız?
4. Mesajlarımız neler olacak?
5. Kriz ekibi kimlerden oluşacak?
6. İhtiyaç duyacağımız kriz el kitabı hangisidir?

7. Bu el kitabından nasıl yararlanabiliriz?
8. Hedef kitlemiz ile aramızda köprüler var mı?

Kontrol Listesi-2: Hedef Kitle

Burada krizden etkilenen hedef kitlenin birçok tipini belirtmekteyiz. Şirketiniz ve işlemlerinizi hedef kitlenizle uyum sağlamak yerine, onlara zarar verme durumunda kalabilirsiniz. Daha sonra da bunu telafi etme yollarını arayabilirsiniz. Bu nedenle, hedef kitleyi belirlemek kriz yönetiminin önemli bir aşamasıdır. Hedef kitlenizi belirlemek için bir beyin fırtınası oturumu yapabilirsiniz. Ama aşağıda belirtilenlerin birçoğunun hedef kitle listenizde bulunacağı açıktır:

Medya;

- Ulusal Basın: televizyon, radyo
- Yerel Basın: televizyon, radyo
- Mesleki/ihtisas: Resmi (hükümet ve bağlı birim yayınları, parlamento yayınları, yerel yönetim yayınları), destek hizmetleri yayınları gibi. Destek hizmetlerinin (polis, jandarma, itfaiye v.b.) oldukça profesyonel halkla ilişkiler ekipleri vardır. Bu yayınlar sayesinde istenmeyen duyurular engellenebilir.
- Şirket: işgörenler, yöneticiler, sendikalar, avukatlar, sigortacılar, ortaklar, yerel kuruluşlar.
- İşletme: Tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, ticari ve profesyonel kuruluşlar / dernekler.
- Diğer: Bağlı birimler, bayiler, çevreciler ve öteki baskı grupları.

Genel anlamda halk da bir hedeftir. Genellikle diğer hedef kitleler ve medya ile iletişimlerinizi sayesinde, dolaylı olarak ulaşabildiğiniz bir hedeftir.

Kontrol Listesi-3: Kriz Yönetim Merkezi

Bazı büyük şirketlerin kriz durumlarında kullanılmak üzere kriz merkezleri vardır. Bu merkezlerde telefon, bilgisayar ve internet bağlantısı, üst yönetim için dinlenme odası, basılı malzeme çoğaltma olanakları, gezici iletişim ekipmanları, yazı tahtaları vs. bulunur.

Birçok şirket bakımından ise; bu çalışmalar gerçekçi olmayan yatırımlardır. Yine de bu doğrultuda hazırlık yapılması tavsiye edilir. Çünkü, bu donanımlarınız sayesinde krizin yönetimi kolaylaşacaktır. Ayrıca yetersiz telefon hatlarıyla uğraşan, nereye gideceğini bilmeyen, beş dakikalık radyo-TV haberlerinden bir şeyler öğrenmeye çalışan insanlar ile zaman kaybetmemiş olacaksınız. Bu nedenle, kriz

yönetim merkezi bakımından şunları göz önünde tutmalısınız:

1. Kriz yönetim merkezi bir konferans salonu mu? Otel yanında mı? Gerekli donanıma sahip mi?
2. Giriş kontrollü yapılabiliyor mu?
3. Yazı tahtası, filipchart'lar var mı?
4. Dışarıyı arama olanağı olan telefon var mı?
5. Kesintisiz ulaşılabilir özel telefon hattı var mı?
6. Taşınabilir iletişim araçları ve telsiz, telefon var mı?
7. Bilgisayar ve faks var mı?
8. TV ve radyo izleme donanımı var mı?
9. TV ve radyo stüdyosu ekipmanları var mı?
10. Büro malzemeleri var mı?
11. Krizin seyrini kaydetmek için araçlar ve malzemeler var mı?
12. Telefon konuşmalarını kaydetme olanağı var mı?
13. Yiyecek içecek sağlama durumu nedir?
14. Uyku gereksinimini karşılamak için donanımlar var mı?
15. Basının konaklaması için ayrı ve merkeze yakın bir yer sağlanabilecek mi?

Kontrol Listesi-4: Görevli Çantası

Kriz ekibinin her bir üyesinin, özellikle alan dışından basın görevlilerinin kullanımı için nasıl bir donanım sepeti hazırlanmalıdır? Bu sepette şunların bulundurulması doğru olur:

1. Kriz el kitabı ve olayların gelişim seyrini özetleyen bir doküman,
2. Gerekli telefon numaraları,
3. Basın listesi,
4. Taşınabilir iletişim araçları,
5. Telefon kartları,
6. Kırtasiye malzemeleri,
7. Teyp, radyo ve taşınabilir TV.
8. Kamera, dürbün, fener, alarm saati ve yedek piller,
9. Diz üstü bilgisayar,
10. Kasa veya kredi kartları.

Kontrol Listesi-5: Brifing Dokümanları

Medya ve diğer halk grupları için önceden hazırlanmış brifing notları şu konulan kapsamalıdır:

1. Firmaya ilişkin genel bilgiler (büyüklüğü, ürünleri, tarihi, mali durum, eleman sayısı),
2. Üretim süreçleri ve kullandığı teknoloji,
3. Üretim planları,
4. Ürünleri ve kullanım yerleri,
5. Güvenlik ve kalite standartları,
6. Üretim yeri,
7. Diğer bilgiler.

Brifing dokümanları bu bilgi kalemleri dikkate alınarak hazırlanırsa medya ile bilgi alışverişi kolaylaşmış olur. Ayrıca bu dokümanın her zaman hazır tutulması yararlıdır. Bu sayede kriz hâlinde sadece bilgileri güncellemek zaman kazandırır.

Kontrol Listesi-6: Medyanın Telefonlarını Yanıtlama Yönergesi

Kuruluş, basın tarafından telefonla arandığında tüm elemanların bu durumda ne yapacaklarını (bu konuda yeterli veya eğitilmiş olmasalar bile) bilmeleri gerekir. Bu konuda belirtilmesi gereken önemli noktalar şunlardır:

1. Herhangi bir ayrıntı, hatta adınızı bile vermeyin. Sohbeta dalmayın.
2. Gazeteciye sorusunu ilgili kişiye aktaracağınızı ve onun kendilerini hemen arayacağını söyleyin. Gazeteciler bunun bir atlatma biçimi olduğunu fark edebilirler ve bu nedenle doğruca sizden bilgi almaya çalışırlar, teslim olmayın.
3. Şunları tespit edin; kim arıyor, işi veya unvanı, yayın veya program adı, telefon numarası nedir, ne öğrenmek istiyor?
4. Soruyu ve ayrıntıları hemen bu yönergeye ekli listedeki yetkiliye aktarın gazetecinin yetkiliye gerçekten bağlanıp bağlanmadığını anlamak için söz konusu yetkiliyi arayın.
5. Her zaman nazik olun. Mümkünse yönergeyi doğrudan brifing veya eğitimle daha iyi kavranır hale getirin.

Kontrol Listesi-7: Kriz El Kitabı

Kriz el kitabı soyut bir şey olmamalıdır. Yönerge kendi başına çok az işe yarar. Kriz el kitabınız toplantılar, beyin fırtınası, krize karşı uyanık olma eğitimi ve simülasyonlarla desteklenmelidir. Her örgütün farklı gereksinimleri olur. Bu nedenle,

aşağıda kriz el kitabının içeriğine ilişkin bir örnek sunuyoruz:

Giriş: Bir kriz durumunda, kriz ekibi üyelerinden beklenenlerin, şirket felsefesinin ve el kitabının nasıl kullanılacağına anlatılması.

Teknikler: Şirketin kriz yönetimi tekniklerinin özetlenmesi.

Kriz Ekibi: Adlar, unvanlar, sorumlulukları, ekibin ve hizmet elemanlarının 24 saat aranabilecekleri numaralar ve yedekleri ile ilgili bilgiler.

Hedef Kitleler: Hedef kitlelerin listesi, adresleri, telefon numaraları, e-posta adresleri, düzenleyici makamlar için acil durum numaraları, iş görenler ile iletişim ve hukuk büroları.

Mesajlar: Kriz durumunda aktarılabilecek mesajlar listesi, önceden hazırlanırsa, kriz durumunda hazırlamaya çalışmak yerine sadece güncellenerek zaman kazanılır.

Kaynaklar: Kriz yönetim merkezinin konumlandırılması, mevcut kaynaklar, bunların nereden alınacakları ve nasıl kullanılacaklarına ilişkin bilgiler. El kitabı veya kriz merkezindeki iletişim araçlarının devreye sokulmasına ilişkin yönerge.

Medya: Mülakatlara hazırlanma, geliştirme ve medyaya yaklaşım konusunda kontrol listeleri.

Brifing Notları: Şirket ürünleri ve işlemleri ile gerekli teknik bilgiler üzerine brifing notları.

Yararlı olabilecek adresler ve telefon numaraları (basın izleme servisleri, yiyecek-içecek servisleri gibi).

Kontrol Listesi-8: Kriz Yönetimi

Burada kriz yönetiminin ana bileşenlerinin bir listesini veriyoruz:

- Eyleme geçme ve açıklama yapma,
- Kriz ekibinin toplama ve izole etme,
- Durumu değerlendirme,
- Stratejiye karar verme,
- Hedef kitleleri belirleme,
- Mesajlara karar verme,
- Plan hazırlama ve kullanılabilirliğini deneme,
- Elemanları eğitme,
- Bilgiyi merkezileştirme,
- Halkı anlama,

- Tutum araştırması,
- Bilgi yayma,
- Güvence verme,
- Karşı eylemlere direnme,
- Esnek olma,
- Uzun vadeli düşünme.

Kontrol Listesi-9: Krizi Değerlendirme

Krizi değerlendirme ve stratejik yaklaşımınızı oluşturma konusunda hareket noktanız olabilecek bazı sorular şunlar olabilir:

1. Ne tür bir krizle karşı karşıyayız? Başımıza gelen nedir? Hepimiz durumu aynı şekilde mi anlıyoruz?
2. Problemin temelindeki gerçek nedir? Yaşadıklarımız buz dağının yalnızca görünen kısmı mı? Bu kriz tüm şirketin, grubun, sanayinin adını yalancıya çıkarır mı? Güvenlik standartlarımızı güvenilirmez kılar mı? Sorun, daha geniş kapsamlı bir soruna dönüşür mü?
3. Bunun arkası gelir mi? Bu patlamaların, ürün bozulmalarının, satış yöneticilerinin elini kolunu bağlamaların arkasının gelmesi olasılığı var mı?
4. Daha kötüsü nedir? Durum daha ne kadar kötüleşebilir?
5. Krizden halk nasıl etkilenecektir? Kriz durumu dışarıdan nasıl görünüyor? Örneğin, yerel kuruluş, olanı biteni henüz öğrenen elemanlar, fırsatçı politikacı, kamu yöneticisi ve özellikle medya başta olmak üzere diğer hedef kitlelerin durumu nasıl göreceğini kafanızda tasarlayın. Siz onların yerinde olsaydınız nasıl etkilenirdiniz? (Bunu anlamak için araştırma yapılabilir).
6. Olası zaman tabloları nelerdir? Birincisi, her çeşit medya olayla ilgilenmeye ne kadar zaman önce başlamıştır? Yönetimin açıklamasını tüm medya kuruluşları yayınlayacaklar mı? Ya da onlara daha ayrıntılı bilgi vermek için zamanımız var mı? İşgörenler, düzenleyici- denetleyici organlar, sigortacılar ile ne zaman iletişime geçeceğiz? İkincisi, kriz muhtemelen ne kadar sürecek? İlk patlama ve sonra onu izleyen tüm diğerleri konusunda yapacaklarımız neler olacak? (Dava açma, soruşturma, temizleme kampanyası, baskı grupları ile ilişkiler gibi).
7. Gerçek desteğimiz ne kadardır? Durum daha da kötüleşirse kaybımız ne olur? Tedarikçilerimiz, müşterilerimiz ve ortaklarımızın bize bağlılığı ne kadardır? Kötü günlerde bizimle birlikte olmayı sürdürecekler mi? İnsanlar ne kadar

sürede unutulur? Gereksiz yere mi paniğe kapılıyoruz? Bu soruyu eyleme geçmeden olumlu biçimde yanıtlamamız, şüphesiz söz konusu değildir. Üst düzeydeki danışmanlarımızın bir kısmı şimdi kendilerini kamunun gözünden uzak tutacak her şeyi geçerli sayacaklardır. Basma açıklamalarda bulunma ve basının kendileriyle mülakat yapılması riskine girmekten kaçınacaklardır.

a. İttifaklar yapabilir miyiz? Örneğin, mesajlarımız ticari kuruluşumuzdan daha iyi ve daha da güvenilir bulunabilir mi? Tarafsız bir araştırma kuruluşuyla çalışabilir miyiz? Bizi topluluğun son ayki en iyi üyesi olarak öven meslek kuruluşumuz / demeğimiz ya da birliğimiz bunu şimdi yeniden söylemeye hazır mıdır? Bizim lehimize tavır almaya ikna etmemiz gereken kuruluşlar hangileridir?

b. Olaya sorumlu olarak başka kimler dâhil edilmelidir? Olayda rolü olan öteki taraflar kimler? Zayıf veya bozulmuş düzenleyici organlar mı? Tedarikçiler mi? Acımasızlar veya her şeyi yok etme yanlıları mı? Bu soruların yanıtı stratejinizi etkileyebilir. Konuşacak olan ilk siz iseniz, neredeyse otomatik olarak suçlu görüleceksiniz; Fakat öfkeyi, bir ölçüde potansiyel öteki suçlulara veya kamu üzerine yöneltme fırsatınız olabilir.

c. Dikkatleri bir başka tarafa çekebilir miyiz? Yukarıda belirtildiği gibi potansiyel öteki suçlulara dikkat yöneltilebilir. Böyle bir ihtimal varsa, dikkatleri sizin yerinize onlara çekilmesinin bir yolu var mıdır? Rapor sızdırmaya ne dersiniz? Bağımsız üçüncü tarafı sorumluluktan ayrı mı tutacağız? Basma yem olabilecek şirket ve çalışanlarla ilgili olumlu öykülerimiz var mı? Örneğin, ekibinizin kahramanlığı veya güvenilir elemanlarınızın ürünlerinizin de güvenilir olmasını nasıl sağladıklarını anlatmak gibi.

d. Krizin kapsamı ne olabilir? İvedilikle halkı bilgilendirme yolunu seçersek krizin kontrolden çıkmasını durdurabilir miyiz? Dar anlamda kriz, tek bir fabrika, onun yan kuruluşu veya bir ürünle özdeşleştirilebilir mi? Fabrikanın üretim atölyesinin yalnızca yan kuruluşun adını verebiliriz. Böylece, ana şirket veya onun olayla ilgili olmayan öteki ürünlerinin adını koruyabiliriz. Hiç olmazsa, onlarla ilgili ortaya çıkabilecek tahribatı azaltabiliriz.

Kontrol Listesi-10: Mesajlar

Kriz yönetimi sürecinde duruma göre, iletilmesi gereken mesajları hazırlarken şu ilkelere uygun davranılmalıdır:

1. **Ayrıntılar:** Olay hakkında olabildiğince çok bilgi verilmelidir.
2. **İnsani boyut:** Olaydan zarar görenlerin tepkilerini sempati, ilgi ve anlayışla karşıladığınız, büyük üzüntü duyduğunuz ve gerekirse, özür dilediğiniz açıkça görülmelidir.
3. **Güvence vermek:** Tehlike geçti, zarar verecek bir şey kalmadı, gerekenler yapılacak, yeni bir krizin doğmasına kesinlikle izin verilmeyecek, diyebilmeliyiz.
4. **Yapılan işlemler:** Özellikle tarafsız bir soruşturma yaptırmakta olduğunuz bilinmelidir.
5. **İzleme/kontrol kayıtları:** Şirketin ve ürünlerin iyileştirilmesi için gerekli kontrollerin sürekli yapıldığına ilişkin kayıtların belirtilmesi.
6. **Ayrıntılara ilişkin açıklamalar:** Ürünler, kimyasal maddeler, süreçler, şirketin kaydettiği gelişmeler vs. hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi.

Mümkünse, ayrıntılı ve uygulamaya yönelik örnekler verin. Yalnızca “bizim güvenlik standartlarımız, sanayideki en yüksek standartlar arasındadır” demek, güvenilirlik bakımından yeterli değildir. Fakat ne kadar çok yatırım ve insanı güvenlik içinde üretim sürecine kattığınızı betimleyebilirsiniz. İnsanların güvenliğini sağlamak için neler yaptığınıza ilişkin örnekler verebilirsiniz.
7. **Ek bilgiler:** Daha fazla bilgi edinmek isteyenlerin bu bilgileri ne zaman ve nereden elde edebileceklerinin, ayrıca acil bilgi veya yardım istenebilecek numaraların belirtilmesiyle ilgilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK VAKA İNCELEMESİ: SOMA MADEN FACIASI

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SINIRLARI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Sadece ülkemizde değil, bütün dünyada madencilik tarihinin en büyük kazalarından biri olan geçtiğimiz yıl Manisa İli, Soma İlçesi, Eynez Karanlıkdere Kömür Ocağında 13 Mayıs 2014 günü meydana gelen maden kazasını gerek kriz, gerekse kriz yönetimi çatısı altında hem özel işletme, hemde kamu yönetimi boyutuyla detaylı olarak ele almanın son derece faydalı olacağı düşüncesiyle; kriz ve kriz yönetimi açısından gelecekte meydana gelebilecek olumsuz olayların önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma; İnceleme (Örnek Olay) Çalışması Yaklaşımı (Case Study) kullanılarak yürütülmüştür. Çoğu örnek olay araştırmasında olduğu gibi bu çalışmada da, nitel araştırma yaklaşımı kullanılmış ve bir örnek olay birçok etken üzerinden karşılaştırılarak ele alınmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada toplanan veriler, faciadan önceki ve sonraki denetçi raporları, bölgedeki ve madencilik sektöründeki genel durumu belirten istatistikler, meydana gelen kazayla ilgili bazı kurum ve kuruluşların hazırladığı raporlar ve bilirkişi raporları, kolluk birimlerinin raporları kullanılmış olup bölge halkı, maden çalışanları, arama kurtarma ekipleri ile sözlü mülakatlar yapılarak toplanmıştır. Toplam 350 sayfa civarında rapor ve istatistik incelenmiş ve ayrıca raporlar 205 sayfa olduğundan, bu kaynaklara ulaşılacak linkleri işaret etmek, tezin hacmini gereksiz yere genişletmemek açısından uygun görülmüştür.

13 Mayıs 2014 Tarihinde Soma Eynez Yeraltı Kömür Ocağında Meydana Gelen Facia İle İlgili Değerlendirmeler, Prof. Dr. H. Şebnem Düzgün, ODTÜ Maden Mühendisliği Bölümü.

<http://somadayanismasi.com/wp-content/uploads/2015/03/DEG-ODTU.pdf>.

(10.04.2015)

Soma Faciası Ön Raporu , TMMOB Maden Mühendisleri Odası.

<http://www.tmmob.org.tr/sites/default/files/somama.pdf> (25.01.2015)

Soma Kömür İşletmeleri Tarafından İşletilen Manisa İli Soma İlçesi Eynez Köyündeki Kömür Madeninde 13.05.2014 Tarihinde Meydana Gelen Maden Kazası İle İlgili Bilirkişi Raporu.

http://t24.com.tr/files/bilirkisi_raporu_sf_8_125.pdf (01.05.2015)

3.1.4. Araştırmanın Sınırları

Olay inceleme çalışmalarında araştırma sınırların belirlenmesi son derece güç olmakla beraber; bu çalışmanın sınırları Soma’ da meydana gelen maden faciasından etkilenen insanlar ve bölgeler olarak belirlenmiştir.

3.2. ANALİZ

Madencilik sektörü, ölümlü ve yaralanmalı kazalar bakımından bütün iş kolları arasında en fazla kazanın görüldüğü sektörlerden biridir. Mayıs 2010 tarihli TBMM Madencilik Sektöründeki Sorunların Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırma Komisyonu Raporu’nda (TBMM-MAKR, 2010) 2008 yılı iş kazası istatistiklerine göre tüm iş sektörlerindeki kaza oranı her yüzbin işçi için 828 iken, bu oran madencilik sektörü için yüzbin işçide 5669 olarak verilmiştir. Aynı raporda verilen ölümlü iş kazaları oranı ise tüm sektörlerde yüzbinde 9.82 iken madencilik sektöründe yüzbinde 57.41’dir (TBMM-MAKR, 2010). Hem tüm kaza oranları hem de ölümlü kaza oranları dikkate alındığında ülkemizde madencilik sektörü diğer tüm iş kollarına göre 6-7 kat daha fazla kazanın görüldüğü bir iş koludur. Yeraltı kömür madenciliği ise;

tüm madencilik sektörü içerisinde, ölümlü ve yaralanmalı kazaların en yüksek olduğu madencilik yöntemidir. Bunun en temel nedenleri arasında, yeraltı kömür madenciliğinin kendine özgü yöntemi, karmaşık jeolojik yapıdan kaynaklı belirsizlikler, üretim koşulları ve bunların bir ya da birkaçından oluşan bütünleşik faktörler yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda ülkemizde meydana gelen kazaların ABD ve Çin’ deki kazalarla ölümlü olay açısından bir karşılaştırması görülmektedir;

Şekil 8: Kömür Üretiminde (milyon ton başına) Ölüm Sayısı

	Çin	ABD	Türkiye	Hindistan
2007	1.28	0.02	0.46	0.13
2008	1.04	0.02	0.34	0.15
2009	0.80	0.01	0.03	0.13
2010	0.68	0.04	1.06	0.18
2011	0.51	0.02	0.66	0.11
2012	0.34	0.02	0.26	0.11
2007-2012 Toplam	0,74	0,02	0,46	0,13

Kaynak: China State Administration of Work Safety, U.S. Bureau of Labor Statistics, SGK ve The United Nations Statistics Division (UNSD) Energy Statistics, 2012.

Yine ülkemizdeki maden kazalarında meydana gelen kayıpların gelişmiş ülkeler ile karşılaştırmasını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Şekil 9: Gelişmiş Ülkelerde ve Ülkemizde Son 10 yılda Maden Kazalarında Meydana Gelen Ölüm Sayısı (100 bin maden işçisi başına)

Ülke	Ortalama
Norveç	5
İngiltere	5
Almanya	8
Avustralya	9
Polonya	12
İtalya	14
ABD	21
Türkiye	73

Kaynak: ILO istatistik veri tabanından hesaplanmıştır, 2014.

Ülkemizde kendiliğinden yanma sorunu yeraltı kömür madenlerinin hemen hemen çoğunda olabilen yaygın bir problem olmasına rağmen, 13 Mayıs 2014'te Soma Kömür İşletmeleri A.Ş.'ye ait yeraltı kömür ocağında meydana gelen kaza hariç, bu sorundan kaynaklı can kayıpları son 10 yılda neredeyse yok gibidir. Ülkemizdeki yeraltı kömür ocaklarında meydana gelen can kayıplarının ana nedenlerinin başında genellikle; ani metan gazı deşarjı sonucu oluşan grizu patlaması kazaları gelmektedir.

Aşağıda yakın zamanda gerçekleşen en dikkat çekici kazalar yer almaktadır:

Şekil 10: Ülkemizde son 20 Yılda Meydana Gelen Maden Kazaları

Yer	Tarih	Madenin cinsi	Olayın şekli	Ölü sayısı	İşletmeci
Zonguldak Armutçuk	7 Mart 1983	Kömür	Grizu patlaması	103	Kamu kurumu
Zonguldak Kozlu	10 Nisan 1983	Kömür	Grizu patlaması	10	Kamu kurumu
Amasya Yeni Çeltek	14 Temmuz 1983	Kömür	Grizu patlaması	5	Kamu iştiraki
Zonguldak Kozlu	31 Ocak 1987	Kömür	Göçük	8	Kamu kurumu
Zonguldak Amasra	31 Ocak 1990	Kömür	Grizu patlaması	5	Kamu kurumu
Amasya Yeni Çeltek	7 Şubat 1990	Kömür	Grizu patlaması	68	Kamu iştiraki
Zonguldak Kozlu	3 Mart 1992	Kömür	Grizu patlaması	263	Kamu kurumu
Yozgat Sorgun	26 Mart 1995	Kömür	Grizu patlaması	37	Özel firma
Erzurum Aşkale	8 Ağustos 2003	Kömür	Grizu patlaması	8	Kamu kurumu adına yüklenici firma
Karaman Ermenek	22 Kasım 2003	Kömür	Grizu patlaması	10	Kamu kurumu adına yüklenici firma
Çorum Bayat	9 Ağustos 2004	Kömür	Grizu İştiali	3	Özel firma
Kastamonu Küre	8 Eylül 2004	Bakır	Yangın	19	Özel firma adına yüklenici firma
Kütahya Gediz	21 Nisan 2005	Kömür	Grizu patlaması	18	Özelleştirme kapsamında kamu iştiraki
Balıkesir Dursunbey	2 Haziran 2006	Kömür	Grizu patlaması	17	Özel firma
Bursa M.Kemalpaşa	10 Aralık 2009	Kömür	Grizu patlaması	19	Özel firma
Balıkesir Dursunbey	23 Şubat 2010	Kömür	Grizu patlaması	13	Özel firma
Zonguldak Karadon	17 Mayıs 2010	Kömür	Grizu patlaması	30	Kamu kurumu adına yüklenici firma
K. Maraş Elbistan	10 Şubat 2011	Kömür	Şev kayması	11	Kamu kurumu adına yüklenici firma
Zonguldak Kozlu	8 Ocak 2013	Kömür	Metan degajı	8	Kamu kurumu adına yüklenici firma
Manisa Soma	13 Mayıs 2014	Kömür	Ocak yangını	301	Kamu kurumu adına yüklenici firma

Kaynak: DİSK Yeraltı Maden İş Sendikası, 2014.

3.2.1. Olayın Kriz Boyutundan Analizi

Maden Ocağının Mevcut Durumu Açısından Krizi davet eden etkenler;

Öncelikle yaşananların kısaca anımsanması yararlı olacaktır. 13 Mayıs 2014 günü saat 15.10 sıralarında ruhsat hakkı Türkiye Kömür İşletmeleri'ne (TKİ) ait olup Soma Kömür İşletmeleri A.Ş tarafından işletilmekte olan Soma Eynaz/ Karanlıkdere Kömür Ocağında, trafo patlaması nedeniyle yangın çıkmış, galeride elektriklerin

kesilmesi nedeniyle asansörler çalışmadığı için yukarı çıkamayan yüzlerce işçi mahsur kalmış, **ilk açıklamalara göre en az 17 işçi yaşamını yitirmiş ancak zamanla ölü sayısının çok daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yetkililer içeride mahsur kalan işçi sayısı ile ilgili net bir bilgi veremezken, 400 ila 700 işçinin mahsur kaldığı öğrenilmiş, sonuç olarak 301 kişi yaşamını kaybetmiş, 90 kişi yaralanmıştır.** Otopsi sonuçlarına göre yaşam kayıplarının genel nedeni *karbonmonoksit zehirlenmesidir*. Uzmanlar tarafından, olayın *başlangıç nedenine* ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde *ağırlıklı olarak, kömür kızışması* kaynaklı reaksiyonlar üzerinde durulmaktadır.

Soma’da yaşanan bu kazanın öncesi ve sonrasını; ilk olarak kriz boyutları ele alınarak değerlendirildiğinde ülkemizde konuyla ilgili son derece büyük ihmallerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Facianın öncesinde nelerin olduğu aşağıda analiz edilmektedir.

a. Üretim yönünden: 2012 yılında sözleşmeyle belirlenmiş olan yıllık 1.5 milyon ton üretim kapasitesi TKİ tarafından yıllık 2.5 milyona çıkartılmıştır. Kamuoyuna yansıyan bilgilere göre 2012 yılı *fiili üretimi* 3 milyon 800 bin tonu bulmuş olup, devam eden yıllarda 2.5 milyon tonun altına inmemiştir. Hem *TKİ’nin* hem de *Şirketin* yüksek kârlılık hedeflerine uygun olarak yukarı çekilen üretimin tamamının TKİ tarafından satın alınmış olması kömür politikasına uygundur. Bir başka deyişle TKİ ve işverenin üretim artışına bağlanan yüksek kârlılık hedefleri ***üretim zorlamasını*** beraberinde getirmiştir.

b. Risklerin Büyümesi Yönünden: TKİ işletme dönemi ile (1994- 2002) karşılaştırıldığında günümüzde, üretim kapasitesinin yıllık 280 bin tondan, 2.5 milyon tona; ocak işletmesindeki işçi sayısının 792’den 6500’e yükseldiği görülmektedir. Üretimdeki bu yüksek artışın, riskleri bilinen yeraltı kömür üretiminde tehlikelerin büyümesine ve ek risklere yol açacağının öngörülmüş olması gereklidir. Uzmanlar, facianın temel nedenlerinden birisi olarak; yüksek ölçekli bu üretime işaret etmektedirler.

Ocağın Soma Holding’e devredilmeden önceki yöneticilerinden birisi konuyla ilgili olarak şunları ifade etmektedir:

“... öte yandan yılda 1.5 milyon ton kapasiteyle eşleştirilmiş ana altyapısı olan bir yeraltı bu. Havayı 1.5 milyon ton üretirken temizlemeniz farklıdır, 3 milyon ton üretirken farklı. Üretim kapasitesini artırdığınız zaman ön göremediğiniz problemler

ortaya çıkar. En başta da yangın... Firma anladığım kadarıyla burada 1.5 milyon tonun üzerinde üretime başlamış... madenin işletmesini alan şirkete *‘Dikkat edin, burada çok kolay bir üretim söz konusu değil, sıkıntılar var’* uyarısı yaptık... Altyapıyı ve olması gerekenleri anlattık. Hatta üretim panosunun alt tarafında metan gazı çıkışları vardı, onları bile kendilerine ilettik. Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır. Belki yanlış anlamış olabilirler. Birisi burayı çalıştıramadı, üretemedi diye ben de üretemem moduna girmiyor kimse...”

c. Üretim yöntemi yönünden : Bilimsel değerlendirmelere göre **üretim ölçeği ve üretim yöntemi makasındaki açıklık** kazalardaki en temel etkenlerdendir. Somut olay açısından, TKİ işletme dönemindeki (1994-2002) küçük ölçekli üretim sırasında madende çalışan 792 işçinin 344’ü mekanize ayakta, 321’i ise; manuel ayakta çalışmaktadır. 2012 yılından itibaren hem madendeki üretiminin, hem de üretimde çalışan işçilerin sayısının neredeyse 10 kat büyüdüğü göz önüne alındığında üretim yönteminin neredeyse hiç gelişmemesi büyük bir sorun olarak belirmektedir.

d. Çalışma koşulları yönünden: Taş kömürü ocaklarında görülen “ilerleme sistemi” Soma yerelinde, önceden değinildiği gibi; “ekip başı” adı verilen işçi taşeronlarına (dayıbaşıları/çavuşlara) ödenen *ton başına prim* yöntemiyle yürütülmektedir. Bu yöntemle işçiler, iş güvenliği ilkeleri biryana bırakılarak aşırı üretime zorlanmakta ve üretim adeta yarış haline dönüştürülmektedir. Taşeronlar eliyle yürütülen üretim zorlama sistemi işçiler tarafından *“hadi hadi sistemi”* olarak adlandırılmaktadır.

Olayda, üretim zorlaması nedeniyle vardiya değişimlerinin yeraltında yapılıyor olmasının can kaybının artmasına neden olduğu iddiaları bulunmaktadır. MMO İzmir Şube Başkanı Muhammet Yıldız: *“Yer altında çalışma süresi 7,5 saat; yasal olarak 8 saat çalıştıramazsın. Vardiyalar arasında en az yarım saat boşluk olması lazım. Dolayısıyla şirketler, üretime ara vermeden devam etmek için vardiya teslimlerini madenin içinde yaptırıyor. Yarım saatlik süreyi de üretimde değerlendirmek istiyor”* demektedir.

Soruşturmadaki tanık anlatımlarında dile getirilen bir iddia ise – raporun “uyarı sistemleri alyapısı” başlığı altında aktarıldığı üzere - *“üretimin sık sık kesilmesine neden olduğu için zehirli gaz sensörlerinin devre dışı bırakıldığı”*na ilişkindir. Bir başka vahim iddia, üretimde zaman kaybı yarattığı düşüncesiyle *“işçilerin yeraltında maç dinlemelerinin! engellenmesi amacıyla haberleşme amaçlı olarak kurulmuş*

madenin kuruluşundan kalma olarak megafon sisteminin söküldüğü... yerine kurulan niteliksiz haberleşme sisteminin olaydaki yangın sırasında eriyerek devre dışı kaldığı ve yeraltı ile haberleşme olanağının kalmadığı...” yolundadır.

e. Eğitim Yönünden: Madencilik sektöründe işçilere yeterli mesleki eğitimin verilmemesi, kazalarda önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Yeraltı madenciliğindeki yüksek risk oranı, işletmelerde - maliyet açısından - niteliksiz işçilerin tercih ediliyor olması göz önüne alındığında, hem *işbaşı eğitiminin* hem de *meslek içi eğitimin* önemi daha da artmaktadır. Ancak uygulamada işgüvenliği standartları açısından olduğu gibi mevzuat açısından da zorunlu kılınan işçi eğitimleri için, gerekli altyapı oluşturulmadığı gibi bu gereklilik çoğunlukla işverenlerce, zaman kaybı ve gereksiz yere katılan bir maliyet olarak görülmektedir.

Olayda çok sayıda işçinin zehirli gazın varlığından ve aşamalardaki sonuçlarından dahi bilgileri bulunmamaktadır. Bu nedenle çoğu zehirlendiğini dahi anlayamadan çıkarken, otururken, bant-konveyörlerde yaşamını kaybetmiştir. Yine anlatımlara göre kimi işçiler kaçış yollarını bilmedikleri için ya oldukları yerde beklemişler ya tehlikenin üzerine gitmişler ya da zaman kaybına uğrayarak yaşamlarını kaybetmişlerdir. Kimisi gaz maskesini kullanmasını bile bilmemektedir, kimisinin ise; maskeleri işlevsizdir.

f. Güvenlik Tatbikatları Yönünden : Yeraltı maden işletmeciliğinin ve özellikle olayın meydana geldiği ocağın yanma özelliklerinin biliniyor olması nedeniyle, acil durum ekipmanının kullanılması veya işletilmesi dahil acil durumlarda özel görevi bulunan çalışanların eğitim ve becerilerinin kontrol edilmesi için güvenlik tatbikatlarının düzenli aralıklarla yinelenmesi gerekmektedir. Ancak işçilerin anlatımında işyerinde bu türden tatbikat uygulamalarına gidilmediği yer almaktadır.

g. Teknik Ekipmanlar Yönünden: ABD Maden Güvenliği Komitesi Başkanı Randall Harris yaptığı bir röportajda; *“Somalı madencilerin kullandığı gaz maskelerinin, kömür madenleri için kesinlikle uygun olmadığını... ABD’de bu tür ürünlerin kullanımına izin vermediklerini... Bu maskelerin, kömür madeni dışındaki madenlerde kullanıldığını ve sanılanın aksine 45 dakika değil, sadece 15-16 dakika kadar idare edebildiklerini... Ayrıca söz konusu cihazlar, havadaki pis dumana filtrelediği için oksijen oranının yüzde 20’den düşük olduğu ortamlarda hiçbir işe*

yaramadıklarını... ABD’de kullanılan 700 dolarlık maskenin dışarıdaki hava ile hiçbir şekilde temas etmediğini... Madenlerde her 30 dakika mesafede, bunlardan kasalarca olduğunu... Eğer bu maskelerden bir tanesi yanda taşıyorsa ve maden içinde yürünüyorsa yenisine sadece 30 dakika içinde ulaşarak yeni maskenin yedek olarak yana alınabileceğini... Bu sayede madenden dışarı çıkmak için her zaman yeterli oksijen edinilebileceğini...” söylemektedir.

h. Denetim Yönünden: Facianın yaşandığı yeraltı ocağında iş güvenliği denetim sorumluluğu; asıl işveren TKİ, alt işveren Soma Kömür AŞ, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı/Maden İşleri Genel Müdürlüğü (ETKB-MİGEM) ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı/İş Teftiş Kurulu Başkanlığı’nda (ÇSGB-İTK) olup, denetimlerin bu kuruluşlar adına TKİ kontrol teşkilatı, İş Güvenliği Uzmanları, Teknik Nezaretçiler, MİGEM personeli ve İş Müfettişleri tarafından yerine getirilmesi gerekir.

Söz konusu ocakta, bu unsurların hiçbiri tarafından herhangi bir sorun tespit edilmemesi, buna karşın 301 çalışanın ölümüne neden olan facianın meydana gelmiş olması, madencilik sektörünün iş güvenliği denetimi alanında ciddi bir problem olduğunu, başka bir kanıtı ihtiyaç olmaksızın, açıkça göstermektedir.

Facianın yaşandığı ocağın yukarıda belirtilen denetim elemanları tarafından düzenli olarak denetlenmesi ve buna karşın sorunsuz bir ocak olarak nitelendirilmesi dikkat çekicidir. Bu durumda, denetim elemanlarının, riskleri görebilecek yeterlilikte bilgi ve deneyime sahip olup olmadıkları sorgulanmalı ve eğer yeterli bilgi ve deneyime sahip oldukları kabul ediliyorsa, bu durumda sorunun kaynağının ne olduğu araştırılmalıdır.

Ayrıca, mevcut denetim sistemi içinde; teknik nezaretçi ve iş güvenliği uzmanlarının denetim elemanı olarak tanımlanmalarına karşın, ücretlerini denetledikleri işverenden almaları, söz konusu personelin denetim yetkilerini hakkıyla kullanabilmelerini güçleştirmiş; ve bu da faciada rol oynamış olabilir.

Maden Mühendisleri Odası (MMO) ve Elektrik Mühendisler Odası (EMO) tarafından olayın ardından yapılan değerlendirmelerde, kaymakamlık ve işletme kaynaklı ilk açıklamalardaki “trafo patlaması” olasılığına itibar edilmemiştir. **MMO** olay nedeni konusunda “daha önce çalışılarak terk edilirken kapatılmış bir mahaldeki (ana taşıma galerisine yakın ya da bitişik olan) kömürün kızışarak için için yanması; sıkışan ve ısınan gazın olduğu mahalli patlatarak ocak hava girişi ile

arada kalan bölümün yıkılmasına yol açması ve saniyeler içinde üretim yapılan alanı kaplamış olması” olasılığı üzerinde durmuştur. **EMO**, yaptığı açıklamada bu değerlendirmelere atıfta bulunarak *“ocağın yaklaşık 700. metrelerinde, kömür yangını ve yangın kaynaklı kısmi göçük oluşumu”* olasılığına yer vermektedir.

Olayın öncesine dair madende çalışan bazı usta ve maden işçileri ve yakınlarının ifadeleri şu şekildedir:

Maden Ustası: “Çalışma yerimiz çok sıcaktı. Kömürün ısınması söz konusuydu. Mutlaka bir yerlerde yangın vardı ki sıcaklık ondan oluşuyordu...”;

Maden Ustası:”Sıcak kömür olayı her zaman olur, ama son 1 haftadır ocaktaki sıcaklık rahatsız edici şekilde arttı...”

Maden İşçisi:“Amirler iş konusunda sıkıştırıyor, daha çok üretim isteniyordu. Kömür sıcaklığının normalden fazla olduğunu hissettim ve başımdaki amirime ısının normalden fazla olduğunu söyledim...”;

Maden işçisi: “12.05.2014 tarihinde ben S panosunda ayağın önünde çalışıyordum. O gün çıkan bütün kömürler sıcak çıktı. Elle uzun süre tutamayacağımız kadar sıcaktı. Maden içerisinde de olaydan önceki son 15-20 günlük süre zarfında hissedilir bir sıcaklık artışı vardı. Bu sıcaklık nedeniyle hava ağırlaşmıştı. Bu yüzden sağlık sorunu yaşayan arkadaşlarımız olurdu”;

Soma’daki facianın ardından, işyerinde örgütlü bulunan **Türkiye Maden-İş Sendikası Disiplin Kurulu**’nun işçilerle görüşerek hazırladığı raporda da; “... İşçilerin ısı artışı bir aydır işverene bildirdikleri ancak dinleyen olmadığına dikkat çekilmektedir. Ayrıca bu raporda olay günü ve öncesindeki çeşitli günlerde kızışma olgusuna ve neden olduğu rahatsızlıklara ilişkin önemli görüntüleri içeren kamera kayıtları basına yansımıştır.

Maden ocağı önceki işleticisi olan Park Teknik AŞ tarafından üç yıllık kömür üretiminin (800 bin ton) ardından ocağı devredilmek istenmiştir. Bu istemin gerekçesi *yangın koşullarının olumsuzluğunun devam etmesidir*. Başvuru dilekçesi içeriği risk değerlendirmesi konusu açısından önemlidir: “...*Ocakta meydana gelen üretim çalışmaları sırasında oluşan yangınlardan dolayı üretim yapılamadığı, ileride telifisi mümkün olmayacak problemlerle karşılaşılacağına anlaşıldığı, bu durumdan hem şirketlerinin hem de TKİ’nin olumsuz olarak etkilenmemesi için 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu uyarınca*

mevcut sözleşmenin ihale şartlarına haiz Soma Kömür İşletmeleri A.Ş.'ye devredilmesi..."

Madenin karakteristik özellikleri ve ocakta yaşanan sorunların bilinmesine karşın; **i) işletmenin devrine muvafakat edilerek üretim sürdürülmüş, ii) durumun gerektirdiği önlemler alınmadığı gibi, tüm belirtilerine karşın riskli üretime - ölçeği büyük oranda arttırılarak - devam edilmiştir.**

Soruşturmanın ilk günlerinde alınan **Bilirkişi Ön Raporu**'nda cebri olarak aspiratörle yapılması gereken havalandırma sisteminde olası bir soruna işaret edilerek *"teknik nezaretçi defterindeki 09.04.2014 tarihinde yer üstünde yeni konacak fan için bir irtibat bacasına başlandığı notunun, ocakta bir hava sıkıntısı olduğunu gösterdiği"* belirtilmektedir.

Olaydan 6 gün sonra (20.05.2014) Soma İlçe Jandarma Komutanlığı tarafından olay mahallinde yapılan incelemede baca girişlerine ilişkin olarak yapılan tespitlere göre bazı baca girişleri kapalıdır; *"Madenin güneyindeki iki girişte her biri 1 ila 1,70 m. kapı açıklığındaki (2) adet ana nakliye bacası (Hava giriş, kömür ve malzeme nakil için kullanılan); Kuzeydeki üçüncü girişte (3) adet baca: a) İçinde iki aspiratör bulunan tel hasır ile kapalı baca (Hava çıkış, kömür ve malzeme nakil), b) Sadece tamirat için gerektiğinde giriş olarak kullanılan kapısı kapalı ve kilitli baca (Hava çıkış, irtibat bacası), c) Kömür nakil bacası olarak kullanılan kapısı kapalı ve kilitli baca (Hava çıkış, kömür nakil); "Eski nefes" diye tanımlanan son havalandırma ise maden ocağına ait olan idari binaya yaklaşık 6 bin 100 metre mesafede olup, 2006 yılından bu yana toprakla kapalıdır."*

Yine madende çalışan bir işçi, baca/ kapı tabir edilen girişlerle ilgili olarak şunları söylemektedir:

"Madenin ana giriş kapısı dahil 5 kapısı (hava giriş/ çıkış) olduğunu ve maden içindeki hava sirkülasyonunu sağlamaktadırlar. Olası bir tehlikede bu giriş ve çıkışlar kullanabilecektir. Bu kapılar zaman zaman kömür çıkartılmak için kullanılmakta ve insanlar içeri girip çıkmaktadırlar. Bu kapılardan biri bilmedikleri nedenlerle 2006'dan beri kapalıdır... Bu girişlerden kazadan sağ kurtulanlar zaten açık olan tek hava girişinden çıkartılmıştır... Maden ocağının hava giriş çıkışlarının asla kapalı olmaması gerekmektedir."

Bilirkişi Ön Raporunda veriler üzerinde 2014 yılı Mart ayından, kazanın meydana geldiği zamana kadar yapılan incelemelerde özellikle S panosundaki 470

numaralı sensörde, risk sınırı olan 50 PPM'nin üzerinde çok sayıda, yer yer 500 PPM'nin üzerinde (cihazın azami ölçüm sınırı) kayıtlar yaptığı saptanmıştır. Aynı durum 08.05.2014- 13.05.2014 tarihleri arasında H Panosu hava çıkışında bulunan 490 numaralı sensörde de görülmektedir. (Benzer yükseklikler aynı tarih aralıklarında 536 numaralı, 415 numaralı sensörde de tespit edilmiştir.) Madenlerdeki güvenlik kurallarına göre 50 PPM üzerinde karbonmonoksit, maksimum % 0.5 karbondioksit ve % 19 oksijen değeri altındaki ortamlarda çalışılamamaktadır. Yukarıda konuları belirlenen sensörlerde, limit değerinin altında oksijen konsantrasyonlarına da rastlanmıştır.

3.2.2. Olayın Kriz Yönetimi Boyutundan Analizi

Kriz, meydana gelen bu maden kazasında son derece açık belirtilerle yönetilemeyip felakete dönüşmüştür. Çünkü işletmenin daha önce sıraladığımız önceliklerinden dolayı kriz okunamamış ve erken uyarı sinyalleri değerlendirilememiştir. Yaşanan kriz durumunun büyüklüğüyle doğru orantılı olarak organize olunmuş ve hazırlanılmış bir kriz yönetimi gerekmektedir. Ancak basında da işlendiğinde görülebildiği üzere bu konuda da çok ciddi noksanlıklar yaşanmış ve bunun sonucunda başarılı çalışmalar ortaya çıkmamıştır.

Tanıkların ortak gözlemleri, yanma ve zehirlenme riskleri açısından zamanın çok değerli olduğu ilk birkaç saatlik zaman aralığında, *“olay mahallinde çalışan bir acil durum/ kriz yönetim sisteminin varolmadığı gibi ortamda tam bir karmaşanın egemen olduğu”* yönündedir.

Olaydan dört saat kadar sonra olay mahalline ulaşan bir **Manisa AFAD Üyesi** *“... sahaya en yakın ve ehil arama kurtarma birliği olan İzmir Sivil Savunma'nın (100 personel) 3 saat mesafede olduğunu”* söylemekte ve *“... Demek ki kimsenin aklına böyle bir kazaya anında müdahale edecek uzman bir ekibi, maden sahasında konuşlandırmak gelmemiş!... Kriz en başından sonuna kadar yanlış ve eksik yönetildi... her anında kafası kopmuş tavuklar gibi oraya buraya koşan kişilerden ve siyasilerden doğan yetki karmaşası kriz anını yönetmeyi o kadar zorlaştırdı ki, ilk iki saat boyunca başına baretini alan yetkili yetkisiz herkes madenden içeri girdi...”* demektedir.

Önceki **MMO Başkanlarından Mehmet Torun**; “Kazanın ilk saatlerinde önüne gelenin ocağa girip çıktığını... Bu kişilerin hiçbirinin deneyimi olmadığını... Yer altını bilmeden iyi niyetle ocağa girenlerin çalışmaları aksattığını, kendilerinin de büyük tehlike atlattıklarını... Zonguldak’tan gelen uzman ekibin, maden ocağına ancak 8 saat sonra ulaşabildiğini... Organizasyon ve koordinasyon bozukluğunun had safhada olduğunu ve çok acemice yürütüldüğünü...” söylemiştir.

19. Maden Kongresi Sonuç Bildirgesi’nde de bu konu ele alınmış “Olayın başından itibaren kriz yönetiminin tam bir karmaşa ve panik ortamında bilinçsizce sürdürüldüğü, Türkiye Taşkömürü Kurumu tahlisiye (arama-kurtarma) ekibinin koordinasyonu üstlenmesiyle bu durumun sevk ve idaresinin normalleşmeye başladığı” yazılıdır.

Gözlemler, ocağın büyüklüğüne ve koşullarına uygun tip ve kapasitede yangınla mücadele personel/ ekipmanın işletme tarafından hazır bulundurulmaması ve yazılı güvenlik politikaları geliştirilmemesinin olayda kayıpların büyümesine neden olduğu doğrultusundadır. Uzman niteliği kabul edilen TTK tahlisiye ekibinin Zonguldak’tan gelebilmesi için geçen süre (8 saat olduğu söylenmektedir) göz önüne alındığında uzman müdahalesinde gecikme unsuru daha da önem kazanmaktadır.

Meydana gelen olayda yaşanan kriz yönetimini iki ana boyutta ele almak daha doğru olacaktır. Bunlardan birincisi; şeffaflık ilkelerinin benimsenmemesinden kaynaklı sorunlar , ikincisi ise; tahlisiye ve yangınla mücadele çalışmaları boyutudur. Her iki boyutun ortaya çıkardığı sonuçlar ve cevaplanması gereken belirsizlikler bu bölümde irdelenmiştir.

1. Şeffaflık ilkelerinden uzaklık ve sonuçları

Kazanın oluş tarihi olan 13 Mayıs’tan itibaren 17 Mayıs öğle sularına kadar ocakta kaybedilen işçi, mühendis ve teknik personel hakkında kesin bir rakam verilmemiştir ki; söz konusu durum doğal afetlerde kriz yönetimi bakımından normal olsa da, Soma faciası gibi teknolojik bir afet için kabul edilebilir değildir. 21/2/2004 Tarihli 25380 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan, Yeraltı ve Yerüstü Maden İşletmelerinde Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği’nin, Yeraltı Maden İşletmelerinde Uygulanacak Asgari Özel Hükümler başlıklı C Bölümü’nün, Yeraltındaki İşçi Sayısı başlıklı 14. maddesinde, “Yeraltında kimlerin bulunduğunu

her zaman kesin olarak bilmek mümkün olacaktır.” denilmektedir. Yönetmelikteki zorunluluk, aslında modern madencilik prensiplerinin uygulandığı her ülkede geçerli olduğundan modern madencilik açısından da evrenseldir.

Bir maden işletmesinde, herhangi bir t zamanında, kimlerin, ocağın neresinde olduğu aşağı yukarı bilinir. Bununla ilgili olarak en basit yöntemde, ocağa girenlere tike (metal bir pul) verilir ve bu pulun kimde olduğu bir deftere kaydedilerek imza atılır. Ocağın girişinde de tike tablosu olur ve ocağa girerken tike buraya konulur, çıkınca da alınarak deftere tekrar imza atılır. Böylece ocağın girişindeki tike tablosundan kimlerin yeraltında olduğu bilinir. Bugün bu yöntemin daha gelişmişleri mevcuttur. Bu derece gelişmiş araçların hiçbiri olmasa bile, ocakta her vardiya başında işçilerin ocağın neresinde ne yapacağını belirleyen tertipler olur ve bu tertiplere bağlı olarak da kimlerin nerede olduğu bir puantör tarafından kaydedilir.

Basından ve TMMOB’ (Türkiye Maden Mühendisleri Odası) ndan öğrenildiği üzere bu ocakta işçilerin çalışma saatleri işletmeye geldiklerinde bastıkları kart sistemi ile yeraltındaki işçilerin sayısı ve kimliği ise; lambahane’ deki lamba numaralarından takip ediliyor. Bu sistemde maden işçilerinin yeraltındaki takibinde temel zorluk, işletmeye girdiğinde kartı basan işçinin ya da lambasını alan işçinin ne zaman yeraltına indiğinin takip edilememesi ya da edilmesindeki güçlük ve yeraltında nerede çalıştığının izlenememesidir.

Öte yandan bir vardiyada ocak içinde 787 kişinin bulunması bu kayıtların yazılarak ya da tikeler ile tutulmasının da pek pratik olmadığını ortaya koymaktadır. Eğer böyle bir durum varsa, yukarıda bahsi geçen yönetmelik maddesinin ihlali söz konusudur. Değilse bunun yetkililer tarafından arama kurtarma çalışmaları sürecinde parça parça açıklanıyor olması kabul edilebilir bir strateji değildir.

Kazanın olduğu akşam Başbakan Tayyip Erdoğan’ın yurtdışı gezilerini iptal etmesi sayı hakkında bilgi sahibi olunduğunun en temel göstergesidir. Ayrıca Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız’ın 17 Mayıs öğle sularında yaptığı açıklamada yeraltından çıkarılan işçi sayısının kaç olduğunu belirtmesindeki ifade şekli de (... işçimize ulaşmış olduk.)(www.beyazgazete.com/video/webtv/guncel-1/enerji-bakani-taner-yildiz-manisa-soma-daki-son-durumu-acikladi-madende-tekrar-yangin-cikti-17-nisan-2014-425659.html) bu hususu destekler niteliktedir.

Eğer sayı biliniyorsa ve açıklanmadıysa (ki bu ihtimal daha yüksektir) 5 gün boyunca kamuoyunun doğru bilgi alma hakkının engellendiğini rahatlıkla

söyleyebiliriz. Kısaca her iki durum da (ocaktaki işçi sayısının bilinmemesi ya da bilinmesi ama açıklanmaması) hem maden işletmesinin hem de ilgili idarecilerin şeffaf olmayan yaklaşımlar sergilediğini göstermektedir.

Söz konusu açıklıktan yoksun yaklaşım, kamuoyunda sayının daha fazla olabileceği ya da yeraltında çocuk, Suriyeli vb. çeşitli şekilde kayıtsız işçilerin çalıştırıldığına dair birtakım spekülasyonlara da neden olmuştur ki bu durum, etkin bir kriz yönetiminin yapılamadığına işaret etmektedir. Bu spekülasyonlar, kazanın nedenlerine ve kayıpların çokluğuna yoğunlaşılması yerine, konunun özünden sapmasına neden olmuştur. Ayrıca ilgililerin söz konusu iddiaların asılsız olduğunu ispatlamak gibi ek bir çaba sarfetmelerini de kaçınılmaz hale getirmiş ve konu gereksiz yere uzamıştır.

Ayrıca ocak içinde kaç kişinin nerede bulunduğu konusu yeraltı madenciliğinin en temel güvenlik kaleminden biridir. Söz konusu güvenlik zaafiyetinin, arama kurtarma çalışmalarının etkin yapılmasına olumsuz yönde etki ettiğinin de dikkate alınması gerekmektedir. İşletmenin yangının başladığı sırada hangi işçinin ocağın neresinde olduğunu belirtir bir açıklama yapması şarttır. Ayrıca ocak haritası üstünde hangi bölgede kaç kişi olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde ocaktaki işçilerin konumlarına bağlı olarak yangından ve havalandırmadan etkilenme dereceleri anlaşılabilir.

Tüm bunlara ek olarak, yeraltındaki sayının peyderpey açıklanması, ocakta çalışan işçilerin ve mühendislerin yakınlarının ocak bölgesine erişim sağlamaya çalışmasına, günlerce bir haber almak için bölgede uygunsuz koşullarda beklemesine, hastanelerden morglara koşuşturmasına neden olmuş ve bu durum, zaten panik ve acı ile mücadele etmeye çalışan aileleri daha da hassas hale getirmiş, üzmüş, yıpratmış ve mevcut karmaşayı kaosa dönüştürmüştür.

Kaza ile ilgili olarak, maden işletmesinin ancak kazadan birkaç gün sonra bilgi amaçlı basın açıklaması yapması ve bu açıklamada da akıllardaki birçok soruyu aydınlatmaktan çok, gereksiz karmaşıklığa neden olması modern madencilik pratiği açısından kabul edilebilir değildir. Bu tür facialarda olması gereken, maden işletmesi yetkililerinin doğru ve açık bir kamuoyu açıklaması yapmasıdır. Yine bu tür kazalarda, maden işletmesi hem basın, hem de aileler için ayrı birtakım bekleme yerleri ve bilgilendirme mekanizmaları oluşturur ki; söz konusu durum Soma Faciası'nda etkin şekilde uygulanmamıştır. Aileler günlerce açıklama beklemiş ve

perişan halde bir yerden bir başka yere yönlendirilmişlerdir. Basına yapılan açıklamalarda ise, ileride değinilen birtakım çelişkili ifadeler ve özensiz yaklaşımlar, gereksiz bir bilgi kirliliğine neden olmuştur.

Kriz yönetimi tek elden ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız tarafından yapılmaya çalışılmıştır. Söz konusu saptama daha sonra Soma Belediye Başkanı Hasan Ergene'nin krizden birkaç gün sonrasına kadar neden sessiz kaldığını açıkladığı haber programlarında teyit edilmiştir. Kriz'in tek elden yönetilmeye çalışılması özünde iyi bir afet yönetimi stratejisidir. Dolayısı ile faciaya ilişkin açıklamaların sayın bakan tarafından yapılması kaçınılmazdır ancak bu noktada da yukarıda sözünü ettiğimiz konularda bir netlik sağlanamamıştır.

Sözgelimi, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız'ın 17 Mayıs öğle sularında yaptığı açıklamada, ocakta metan gazı seviyesinin artmasından söz edilmektedir (www.beyazgazete.com/video/webtv/guncel-1/enerji-bakani-taner-yildiz-manisa-soma-daki-son-durumu-acikladi-madende-tekrar-yangin-cikti-17-nisan-2014-425659.html). Bu maden ocağının metan gazı içeren bir ocak olduğu 19-20 Kasım 2013 Tarihli "Turkey's Coal Sector Update to the 18th Session of the Global Methane Initiative (GMI) Coal Subcommittee" başlıklı sunumda görülmekte ve ocağın A Panosundaki metan drenajı çalışmalarının ilk sonuçları anlatılmaktadır. (http://www.unece.org/fileadmin/DAM/energy/se/pp/coal/cmm/8cmm_nov2013/5_Turkey_GMI.pdf).25.12.2014. Benzer açıklama 3 Mart 2013'te Global Methane Initiative'in Kanada Vancouver'daki Methane EXPO etkinliğinde "Degasification of Soma-Eynez Coal Resources, Turkey" başlıklı sunumda yapılmaktadır. (https://www.globalmethane.org/activities/attachmentDownload.aspx?myObjId=00PG0000007CK_X8MAO).25.12.2014. Bu çalışmalar ışığında Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız'ın 17 Mayıs 2014 tarihli açıklamasında, artışı ölçülen gazın metan mı yoksa başka bir gaz mı olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü ocakta 17 Mayıs günü metan gazı seviyesinin artması yangın olan bir ocakta tehlike seviyesinin olabilecek en yüksek düzeyde olmasına işaret etmektedir.

Sözünü ettiğimiz bilgi kirliliği ve özensiz yaklaşımlar yine kamuoyunun yanıltılmasına neden olmuştur. Bunun en tipik örneği kazanın olduğu andan itibaren 24 saatten fazla bir sürede kazanın trafodan çıkan yangın olarak gerçekleştiğinin medyada verilmesidir. Bu durum, konunun uzmanlarının, bu türden bir trafo

patlaması nasıl olur sorusuna odaklanmasına ve kamuoyunun şu türden çıkarımlarına neden olmuştur: Bu tür madenlerde explosion proof (yanmaya/patlamaya dayanıklı) malzemelerin kullanılması gerekmektedir. Bu kadar denetlenen bir ocakta (çünkü ocağın düzenli olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iş müfettişlerince denetlendiği ve bir problem görülmediği açıklamaları yapılmıştır) ex-roof (yanmaya/patlamaya dayanıklı) malzeme olmaması denetlemelerde olumsuz raporlar düzenlenmesini gerektirmektedir. Söz konusu eksikliğin denetlemede gözden kaçması oldukça düşük bir ihtimaldir. Bu durumda iki alternatif olabilir. Ya ocakta seyyar bir trafo kullanılıyordur ya da kazanın nedenini başkadır. Görüldüğü üzere yeteri kadar veri olmadığından bilim insanları da kaza hakkında sadece birtakım hipotezler kurabilmişlerdir. Bu da kamuoyunun uzunca bir süre yanıltılmasından başka bir işe yaramamıştır.

Hatta yangının çıkış sebebinin trafo olarak nitelendirilmesinin nedeni, işletmenin ve ilgili kriz yöneticilerinin yeterli şeffaflıkta olmamaları sonucu, birtakım kulaktan dolma bilgilerin trafo yangını olarak nitelendirilmesi olabilir. Şöyle ki; kömür madenlerinde üretim yapılırken, kömür damarı parçalara bölünür. Bu parçalara pano denir. Kazanın oluş nedeni olarak, herhangi birisi tarafından, filan panoda ya da buraya yakın yerde yangın var denildiyse, bu, halk arasında bilinen elektrik panosu olarak algılanmış olabilir. Bu da kaza nedeni hakkında trajikomik açıklamalar ve yorumlar yapılarak kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesine neden olmuştur. Ne şekilde olursa olsun, kazanın nedeninin yaklaşık 24 saat boyunca neden trafo yangını olarak kamuoyuna sunulduğu ve gerçek nedenin neden bu süre zarfında kamuoyu ile paylaşılmadığının ilgililerce açıklığa kavuşturulması şarttır.

Kazanın hemen ardından Başbakan Tayyip Erdoğan, iş kazaları bu işin doğasında vardır anlamına gelen bir açıklama yapmış ve bu argümanını desteklemek için de büyük kayıplı madencilik kazaları örnekleri vermiştir. Verilen örneklerin büyük çoğunluğu, 20. yüzyılın başlarında meydana gelen kazalardır. Bu kazalardaki kayıpların büyük olmasının temel nedeni, madenciliğin o dönemde iş gücü odaklı yapılarak teknoloji ve ekipmana dayalı olmamasıdır. Dolayısı ile bu maden işletmesinde yeraltında 787 işçi olduğu göz önüne alınırsa, 20. yüzyılın başındaki madencilik yaklaşımının burada da var olduğunu kolaylıkla söyleyebiliriz. Her ne kadar mekanize sistemli bir ocak olduğu ifade edilmişse de, burada da bir çelişki vardır. Çünkü mekanize sistemli bir kömür ocağında bu kadar yüksek sayıda işçinin

çalıştırılmaması gerekir. Farklı kavramlar olan mekanik ve iş gücüne dayalı madenlerdeki kazalar karşılaştırılmıştır. Zaten güncel bir olayla karşılaştırılması mümkün değildir çünkü iş gücüne dayalı madencilik günümüzde neredeyse artık kalmamıştır.

Bunun yanı sıra Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Faruk Çelik sağlık durumunu gerekçe göstererek bölgeye 4 gün gecikmeli olarak gelebilmiştir. İş güvenliği hususuyla doğrudan ilişkili bu kazada kendisinin olmaması ve konuyla ilgili net bir açıklama yapılmaması basında ve halk arasında bilgi kirliliğine yol açmış ve devletin bütün birimlerini yanında hissetme ihtiyacı duyan Soma halkı arasında hoşnutsuzluk yaratmıştır. Ayrıca kriz yönetimi esnasında en fazla koordine gerektiren bakanlıklardan birisi olmasından dolayı, bölgede bulunmayışı bu hususta olumsuzluklara yol açmıştır.

15 Mayıs akşamı maden işletmesi, **“Görülmemiş ve açıklanamayan bir yangın ile karşılaştık”** şeklinde bir ifadede bulunmuştur. Dünyanın en eski mesleklerinden biri olan madencilikte bir yeraltı kömür madeninde yangının nedenleri aşağı yukarı bellidir. O nedenle **“görülmemiş”** ifadesi talihsiz bir açıklamadır. Bu açıklamanın, **“kaza zaten bu işin doğasıdır”, “kaderimiz buymuş”** gibi birtakım gerçekten uzak afaki söylemleri desteklemek için kullanıldığını tahmin etmek zor değildir. İşletmenin bu ifadeleri, bir tür esrar perdesi oluşturarak afaki söylemleri desteklemekten başka bir amaca hizmet etmeyecek türden açıklamalardır.

Öte yandan aynı gün Başbakan Yardımcısı Beşir Atalay, yangının kablo yanması ile çıktığını belirtmiştir. Enerji bakanı tarafından tek elden yönetilmeye çalışılan krizin, söz konusu amaca ulaşmadığı ve 15 Mayıs akşamı bile bilgi kirliliğinin devam ettiği ortadadır. Bu bilgi kirliliğinin temel nedeni, şeffaflıktan uzak bir kriz yönetimi stratejisidir ki tüm kamuoyu bundan yara almıştır. Kısaca acılara öfke eklenmesine katkıda bulunulmuştur.

2. Tahlisiye (arama-kurtarma) ve yangınla mücadele çalışmaları

Ocakta yangın başladığında hangi bölgede (panolarda ve diğer ocak bölümlerinde) kaç işçinin olduğu bilgisi arama kurtarma çalışmalarının etkinliğinin değerlendirilmesinde de önemlidir. Medyadan öğrendiğimiz kadarı ile, ocaktan

çıkabilen ve daha sonra arkadaşlarını kurtarmak için ocağa geri dönenlerin ocaktan çıkamamaları ile gerçekleşen can kayıpları vardır. Bu durum, yangınla mücadele ve arama kurtarma çalışmalarının koordinasyonunu ve etkinliğini sorgulamamıza neden olmaktadır. Dolayısıyla, ocakta kaç kişinin nerede olduğu ve bunlara bağlı olarak yangınla mücadele ve arama kurtarma çalışmalarının nasıl yapıldığının kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca arama kurtarma çalışmalarında can kaybı olmasa bile bu çalışmalarda yer alan kaç kişinin daha sonra sağlık kurumlarında tedavi gördüğü de bilgisinin de AFAD ve ilgili sağlık kurumlarınca açıklanması gerekmektedir.

Olayın başlamasından itibaren akşam sularında, medyada, ana havalandırma galerisinden havalandırmanın kesilerek, ocağın diğer girişlerinden gerçekleştiği açıklaması yapıldı. Ana havalandırma galerisinden hava girişinin kesilmesi büyük olasılıkla yangının oksijenle temasının azaltılması için alınan ve uygulanan bir karardır ancak bu noktada alınan bu karar bilinmeyen sayıda maden işçisinin temiz hava alma şansını ellerinden almış oldu.

Tüm bunlara ek olarak bilinmelidir ki bir yeraltı ocağının havalandırma tasarımı, oldukça teknik ve detaylı bir mühendislik işidir. Dolayısı ile havalandırmanın, ana havalandırma galerisinden ocağın başka galerilerine yönlendirilmesi durumunda ocağın yeterli havalandırma koşullarına sahip olup olmadığının da hesaplanması gerekir. Ocağın havalandırma koşullarının bu şekilde değiştirilmesi, yangının kontrol altına alınmasına yardımcı olacağı düşüncesi ile gerçekleştirilmiş olabilir ancak bu durum, ocağın farklı yerlerine yeteri kadar hava gitmemesine de neden olmuş olabilir. Dolayısı ile havalandırmanın yönünün değiştirilme kararının, hangi hesaplamalara dayanılarak verildiğinin açıklanması gerekir. ABD’de, madenlerde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili standartları belirleyen kurum olan MSHA (Mine Safety and Health Administration), havalandırmanın yönünün değiştirilmesi ile ilgili koşulları belirlemiştir. Havalandırmanın yönünün değiştirilmesi ile ilgili olarak, ABD’deki federal yönetmelikler elektronik kodlar dökümanının (Electornic Code of Federal Regulations) 75. Bölüm’ünde, “Yeraltı Kömür Madenleri için Zorunlu Güvenlik Standartları” (Mandatory Safety Standards- Underground Coal Mines) 75.324 Numaralı Havalandırma Sisteminin Bilinçli Değiştirilmesi (Intentional Changes in the Ventilation System) başlığında (<http://www.ecfr.gov/cgi-bin/textidx?SID=1de4963b44f59660b163500910816dd7&n>

[ode=30:1.0.1.12.37&rgn=div5#30:1.0.1.12.37.4.215.12B.25.12.2014.\)](#)

havalandırmanın yönünün sadece aşağıdaki koşullarda değiştirilebileceği belirtilmektedir:

1. Havalandırma değişimi öncesinde, havalandırmanın değişiminden etkilenen alanlarda elektriğin kesilmesi ve bu alanlardaki mekanize ekipmanının durdurulması (Electric power shall be removed from areas affected by the ventilation change and mechanized equipment in those areas shall be shut off before the ventilation change begins).
2. Sadece havalandırma değişimini yapan kişilerin madende olması (Only persons making the change in ventilation shall be in the mine).
3. Havalandırmanın değişiminden etkilenen alanlara elektriğin verilmemesi ve yetkili bir kişinin, bu alanları metan birikmesi ve yeterli oksijen açısından inceleyerek, güvenli olduğunu beyan edinceye kadar bu alanlardaki mekanize ekipmanının çalıştırılmaması (Electric power shall not be restored to the areas affected by the ventilation change and mechanized equipment shall not be restarted until a certified person has examined these areas for methane accumulation and for oxygen deficiency and has determined that the areas are safe).

Yukarıda belirtilen, havalandırma yönünün değiştirilmesi için sağlanması gereken şartların, Soma Eynez yeraltı madeninde sağlandığını söyleyebilmek, kaza sonrası ortaya çıkan kaotik ortam da dikkate alındığında oldukça güçtür. Kaldı ki mevzuatımızda da söz konusu koşullar ABD'deki gibi detaylı tanımlanmamıştır.

Özellikle ana havalandırma galerisinin civarındaki panolarda havanın kesilmesi ile buralardaki işçilerin hayatları doğrudan etkilenmiş olabilir ya da havalandırmada yapılan değişikliklerle ocağın önemli bir bölümüne yeteri hava gönderilmesi mümkün olmamış olabilir. Yangınla mücadele için alınan bu kararın, ocağın havalandırma sisteminde ne tür değişikliklere neden olduğunun somut mühendislik hesaplamaları ile gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kararın etkin ve ocaktaki kayıpları azaltıcı bir karar olduğunu anlayabilmemiz için saat kaçta alındığının da açıklanması gerekmektedir.

Kısacası, işletme, yangından doğacak bir krizle mücadele için alınan önlemlerin neler olduğunu, hangi kronolojik sıra ile alındığını, ocaktaki işçilerin çalışma yerlerine göre değerlendirme yapılabilecek şekilde açıklamalıdır.

Kamuoyu, yangın neden çıktı sorusuna konsantre olmuştur ve bu sorunun cevabı önemlidir. Bu cevabın yanısıra, çıkan yangının önlenmesi için alınan kararların ve kriz yönetimi stratejilerinin kayıplara ne kadar etki ettiğinin de bilinmesi gerekmektedir. Dolayısı ile yangınla mücadele için alınan önlemlerin kayıpları artırıcı/azaltıcı bir etki yapıp yapmadığına mutlaka bakılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, bir felaketin kayıplarında, müdahale için alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin büyük etkisi vardır. Bu durumun en tipik örneği 1995 Kobe depremidir. Bu depremde kayıpların çoğu, depremden hasar gören yapılardan değil, şehrin elektriğinin geç kesilmesi nedeni ile çıkan yangınlardandır.

Medyadan da öğrenildiği gibi, ilk gün AKUT, ocakta arama kurtarma çalışmalarına katılmıştır. Bu durum <http://www.internethaber.com/akuttan-flas-soma-iddiasi-facianin-nedeni...-674177h.htm> (25.12.2014) web sitesinde aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: "...Mahruki, "AKUT ekipleri madene inmedi mi?" sorusuna ise şöyle yanıt verdi: "Tecrübeli elemanlarımızdan bir kısmı girdi, galerilerde çalıştı. 28 kişinin çıkarılmasına nezaret ettik. Karbonmonoksit seviyesinin yükseldiği bilgisi gelince bizim ekipler çıktı. Normalleşme sağlanınca madenciler kendi teçhizatlarıyla devam etti."

Kaç AKUT gönüllüsü ocağa girmiştir bilinmelidir. Çünkü bu durum hem hukuki açıdan hem de madencilik pratiği açısından kabul edilebilir bir durum değildir. Bir maden işletmesinde herhangi bir kaza olduğunda (yangın, göçük, grizu vb.) ocağa tahliye (arama kurtarma) ekipleri girer. Bu husus, 19 Eylül 2013 Tarihli, 28770 sayılı resmi gazetede yayımlanan Maden İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği'nin 1 nolu ekinde verilen 'Asgari Hükümler' de şu maddelerle düzenlenmiştir:

Madde 14.1. İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmeliğe uygun olarak, çalışanlar herhangi bir acil durumda nasıl davranmaları gerektiği konusunda eğitilirler. Arama, kurtarma ve tahliye konusunda yeterli sayıda destek elemanı görevlendirilir. İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmeliğin 11 inci maddesinin birinci fıkrası kapsamında destek elemanı görevlendirme zorunluluğunun 10'dan az olduğu ve çalışan sayısının da 10'dan az olduğu ocaklarda en az 10 çalışanın konu ile ilgili eğitim alması sağlanır. Arama, kurtarma ve tahliye için kullanılacak ekipmanlar, kolayca ulaşılabilecek uygun yerlerde kullanıma hazır

durumda bulundurulur ve Sağlık ve Güvenlik İşaretleri Yönetmeliğine uygun olarak işaretlenir.

Madde 14.2. Kaçışın zor olduğu, zaman aldığı veya sağlığa zararlı havanın solunabileceği veya oluşabileceği yerlerde, temiz hava sağlayan taşınabilir solunum cihazları bulundurulur. Bu cihazlar en kısa sürede ve kolaylıkla ulaşılabilir ve kullanıma hazır şekilde muhafaza edilir.

Madde 14.3. Yer altı ve yerüstü maden işyerlerinde arama, kurtarma ve tahliye ekiplerinin hızlı ve etkili bir şekilde müdahale edebilmesi için uygun bir kurtarma istasyonu kurulur. Ancak, yarıçapı en çok 50 kilometre olan alan içinde bulunan maden işyerleri, merkezi bir yerde, ortaklaşa bir kurtarma istasyonu kurabilirler. Bu hüküm, aynı işyerinin çeşitli ocakları için de geçerlidir. İşyerleri, bu istasyonun kuruluş ve yönetim giderlerini, çalıştırdıkları çalışanların sayısına göre aralarında paylaşırlar.

Madde 15. Güvenlik tatbikatları: İşyerlerinde güvenlik tatbikatları yapılır ve düzenli aralıklarla tekrar edilir. Bu tatbikatların amacı, acil durum ekipmanının kullanılması veya işletilmesi dahil acil durumlarda özel görevi bulunan çalışanların eğitim ve becerilerinin kontrol edilmesidir. Görevli çalışanlara, uygun yerlerde, bu ekipmanların doğru bir şekilde kullanılması veya işletilmesi hususunda da tatbikat yaptırılır. Tatbikatta kullanılan bütün acil durum ekipmanı test edilir, temizlenir ve yeniden dolumu yapılır veya yenilenir. Kullanılan bütün taşınabilir ekipmanlar muhafaza edildikleri yerlerine geri konulur.

Madde 16.1. Her ocakta arama, kurtarma ve tahliye ile görevli destek elemanlarının yararlanması için belli başlı kapıları, barajları, hava köprülerini, hava akımını ayarlayan düzeni ve telefon istasyonları gibi ihtiyaç duyulacak hususların yerlerini gösteren bir plan bulundurulur.

Yönetmelikte de belirtildiği üzere, madencilik pratiğinin vazgeçilmezi olan tahlisiye ekipleri her madende olur ve bu ekip, madeni en iyi tanıyanlardan oluşur. AKUT'un ocağa arama kurtarma ekibi olarak girmesi ve girenlerin bir kısmının yaralı olarak çıkması, işletmenin etkin bir tahlisiye yapmadığının bir göstergesidir. İşletmenin söz konusu karar ile ilgili olarak yine de haklı gerekçeleri varsa, bunların kamuoyu ile paylaşılması gerekir. AKUT hiç kuşkusuz ülkemizdeki en önemli STK'lardan birisidir ancak yeraltı madenleri, yıllarca madencilik yapanlar tarafından bile sadece ocağı bilenlerce ve onların rehberliğinde girilebilecek yerlerdir. Bu

yaklaşım AKUT gibi kıymetli bir STK'nın mensuplarının can güvenliğini de tehlikeye sokmuştur. **AKUT Başkanı Nasuh Mahruki**'de aynı konuda *“En büyük problem etkin çalışan acil durum yönetim sisteminin olmamasıydı. İşçisinden amirine herkesin böyle olağanüstü bir durum olduğunda hangi adımları atması gerektiği konusundaki böyle bir prosedürden haberdar olmadığı anlaşıldı... Üst üste yanlışlar yapıldığı için bu kadar büyük bir facia yaşandı... İlk bir saatte üst üste kritik hatalar yapılmasa 300 insanımızı kaybetmezdik...”* demiştir.

Ayrıca AFAD yetkililerinin de ocağa girdiği, hatta Zonguldak'tan gelen tahlisiye ekibinin koordinasyonu uzun süre üstlenmesine izin verilmediği iddiaları mevcuttur. Yine yukarıdaki gerekçelerle bu iddialar doğru ise; bir hukuksuzluk mevcuttur ve AFAD'ın konu hakkında bir açıklama yapması zorunludur.

Kısacası, arama kurtarma çalışmalarının ilk gününde ciddi bir organizasyon problemi görülmektedir. Yönetmeliğin 15. maddesinde belirtilen güvenlik tatbikatlarının yeterli olmadığı ile ilgili göstergeler mevcuttur. En temel gösterge arkadaşlarını kurtarmak için ocağa defalarca girenlerin can vermeleridir ki; bu hem arama kurtarma çalışmalarındaki koordinasyon problemine hem de bu konuda hem mühendislerde hem de işçilerde ciddi bir deneyim ve bilgi eksikliğine işaret etmektedir.

Yine medyadan öğrendiğimiz kadarı ile mevzuatın gereklerini yerine getirmek amaçlı birtakım tatbikatlar işletmede mevcuttur. Ancak bu tatbikatların kazaya müdahalede etkin şekilde kullanılmadığının da göstergeleri vardır. Dolayısı ile şu sorulara kesinlikle cevap verilmelidir:

- ✓ İşletmenin güvenlik tatbikatları ne sıklıkta ve ne ayrıntıda yapılmıştır?
- ✓ Yangının başlamasından itibaren Zonguldak'taki tahlisiye ekibi sahaya gelene kadar civar madencilik işletmelerinden kaç tahlisiye ekibi arama kurtarma için çalışmış, bu ekipler işletme tarafından ne zaman talep edilmiştir?
- ✓ Ocağın tahlisiye ekibi kaç kişidir ve bunların kaç çalışmalara katılmıştır?
- ✓ Tatbikatlarda aksayan pratikler not edilerek ne tür önlemler alınmıştır?
- ✓ Mevzuatta tatbikatın nasıl yapılacağı tanımlanırken tatbikatın etkinliğinin kayda geçilmesi ve buna istinaden önlemler alınması gibi bir yaklaşım neden benimsenmemiştir?
- ✓ Mevzuatın bu şekilde düzenlenmesi, söz konusu tatbikatların yapılmış gibi gösterilmesi, yapılsa bile ölçme değerlendirme kriterinden yoksun bir tatbikatın

içşelleşmeyeceği gibi sorunlara yol açacağı neden öngörülerek ilgili hususlar dikkate alınmamıştır?

Yukarıda sözü edilen şeffaflıktan uzak yaklaşım, hâlâ cevap bekleyen birtakım soruların oluşmasına neden olmuştur. Söz gelimi şu hususlar hâlâ netleşmemiştir:

Yangına müdahale için alanın oksijensizleştirilmesi amacı ile ana havalandırma galerisinden hava verilmesi kesilmiş ve diğer galerilerden hava verilmiştir. Maden ocaklarında bu tür bir yangınla mücadelede, yangın alanı barajla kapatılarak kontrol altına alınır. Bugün modern madencilik pratiğinde yangının süreksizliklerden, göçükten ve/veya tasmandan sızabilecek oksijenle beslenmesi nedeni ile yangının uzun sürmesini engelleyen, GAG, Mine Shield, Tomlinson ve Floxal maden yangını söndürme sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemlerin ayrıntıları ve değerlendirilmeleri Gillies ve Wu tarafından yapılmıştır (http://www.qrc.org.au/conference/_dbase_upl/Gillies_Wu.pdf).25.12.2014.

Ülkemizde bu türden sistemlerin kullanımı ne yazık ki hâlâ mevcut değildir ve baraj pratiği en yaygın yangınla mücadele metodudur. Dolayısı ile şu sorular cevaplanmalıdır:

- ✓ Yangın çıkar çıkmaz ocağın boşaltılarak baraj uygulaması yapılamamasının nedeni nedir? Tecrübesizlikten midir, pratik birtakım güçlüklerden midir yoksa olayın yanlış analizinden midir?
- ✓ Yangın başladığında ilgili mücadele kim ya da kimler tarafından başlatılmıştır?
- ✓ Yangın haberi işletme ve ocak yöneticilerine ne zaman haber verilmiştir?
- ✓ Haberi alan yöneticiler hangi kararları almışlardır?
- ✓ Ocağı boşaltma kararı ne zaman alınmıştır?
- ✓ Karar, yeraltındaki ilgili organlara nasıl iletilmiştir?
- ✓ Haber işçilere ulaşabilmiş midir?
- ✓ Ocak boşaltılması için çıkış yolları ilgililere nasıl bildirilmiştir?
- ✓ Ocaktaki herkesin CO maskesi olması gerektiği ve bu maskelerin yaklaşık 1 saat dayanıyor olması ocaktaki çalışanların büyük çoğunluğun güvenli bir alana ulaşip ocak dışına çıkmasını sağlayacağını gösterirken bu kadar kişi maskeyi nasıl kullanamamıştır?
- ✓ Maskeler var mıydı?

- ✓ 1 saat dayanıyor muydu? Evet ise, yangının olduğu yerde ve civarında 301 kişi nasıl yoğun şekilde çalışıyordu?
- ✓ Çıkan yangına en uzak olmasına rağmen S panosunda kayıpların en fazla olmasının nedeni nedir?

Soma’da etkin bir kriz yönetiminin temellerini oluşturan bu sorulara olumlu cevaplar verilememiştir. Kısaca kayıpların bu kadar fazla olması ve yukarıda aydınlatılmayan hususlar olaya müdahalenin zamanında, doğru ve etkin şekilde yapılmadığına dair ipuçları vermektedir. Yukarıdaki soruların cevapları verilse ve konu aydınlansa bile ortada gerçek olan bir durum vardır ki o da, ocakta güvenlik ve kriz yönetim kültürünün oturmadığı ve hem denetlemede hem de uygulamada bu kültürün oluşması için yeterli tedbirlerin alınmadığıdır. Bir yeraltı madeninde göçük de olabilir yangın da çıkabilir. Ancak kayıpların bu kadar büyük olması kabul edilebilir değildir.

3.3. BULGULAR

Burada analiz edilen olayla ilgili daha çok gözlem verileri sunulacaktır. Elde edilen bütün veriler kriz ve kriz yönetimi ilkeleri açısından değerlendirilerek konunun önemi vurgulanacaktır.

Kriz öncesi durumla ilgili bulgular şöyle değerlendirilebilir;

- Tespit edilen aksaklık ve mevzuata aykırı durumlarda işletme yönetimi karar verme ve tedbir alma konusunda yavaş davranmış olup, bu durum sinyallerin algılanmasını engellediği ve kriz için proaktif davranılamadığını göstermektedir.
- Uyarı sistemlerinden gelen sinyaller algılanamamış, bu durumun yaklaşan krizi yorumlamada eksik kalındığı görülmektedir.
- Yine rapor ve ifadelerden anlaşıldığı üzere yıllardır üretim ve personel sayısı katlanarak artmasına rağmen, sürekli, gelişen teknolojik imkanlara rağmen hiçbir değişime uyum sağlanmamış, üretim zorlaması yapılmış, bunun yanı sıra madencilik sektöründe meydana gelen onlarca olaydan ders çıkartılmayarak aynı hatalar tekrar edilmiştir. Bütün bu duyarsız davranışlar krizin sonucunda meydana gelen kayıpları katladığı görülmektedir.
- Neredeyse bütün çalışanların gerek sosyal güvence gerekse fiziki şartlar açısından rahatsız olmasına rağmen bu durum göz ardı edilmesi, işveren ve işgören

arasında sağlıklı bir iletişim kurmayı engellemiş ve uyarı sinyallerini algılamada çalışanların fikirlerine değeri verilmediği görülmüştür.

- İşveren tarafından sürekli maddi verim artışı beklenmesi, ancak bunun karşılığında işgörene her hangi bir motivasyon unsuru sunulmamış olması işgörenlerin işletmeyi benimsememelerine sebep olmuştur.
- Sektörün aşırı işgücü gereksinimi ve ağır çalışma koşulları hem işgörenlerde, hem de kriz anında karar mekanizmasında olan işverenlerde strese yol açmış olup bunun sonucunda da krizin okunamadığı görülmüştür.
- Gerek işletme içi, gerekse bakanlık birimleri tarafından yapılan denetlemelerin yetersiz kalması, kriz öncesi sinyallerin kamuoyu tarafından fark edilmesini engellemiştir.

Kriz anı yönetimi ile ilgili bulgular şöyle değerlendirilebilir;

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilmek ve gerekli hazırlıkları yapmaktır. Ancak onlarca sinyale rağmen Soma faciasında krize tepki verilmemiş ve böylece etkin olmayan bir kriz yönetimine zemin hazırladığı görülmüştür.
- Karar vericilerin kriz boyutlarını tam olarak algılamada geç kalmaları, kaybettiğimiz işçi sayısının artmasına neden olduğu görülmüştür.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Soma gibi ülkemizin en büyük maden havzasına sahip bir coğrafyada bu tür olayların meydana gelmesi kuvvetle muhtemeldir. Buna rağmen muhtemel bir kriz anı tatbikatı yapılmamış, bunun sonucu olarak da plansız, panik halinde ve çok başlı bir kriz yönetiminin hakim olduğu görülmektedir.
- Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre uygun olarak yapılmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan stratejiler, karşılaşılan yeni bir krizde başarılı olmayabilir. Soma faciasında raporlarda da görüldüğü gibi, krizin boyutu ve türü algılanamamış, olayın büyüklüğü sezilememiş bu yüzden basit bir yangına müdahale edencesine yönetim tarzları uygulanmış ve başarısız olunmuştur. Bunun sonucu olarak da görevli olmayan personel de yangına müdahale etmeye çalışırken hayatını kaybettiği

görülmektedir.

➤ Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Soma'da başından beri olumlu sonuçlanan kararlar verilemediğinden yöneticilerin güveni kırılmış, sonuç olarak yanlış kararlar vermeye başlandığı gözlemlenmiştir.

➤ Krizi çözümllemek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Ancak bütün bu unsurlar kriz öncesi dönemde yapılacak gerçekçi ve eğitici tatbikatlarla mümkün olmaktadır. Maden çalışanlarının ifadelerine bakıldığında yapılan tatbikatların yetersiz ve formalite kapsamında olduğu görülmektedir. Bu yüzden esnek ve yaratıcı adımlar atılamadığı gözlemlenmiştir.

➤ İletişim, yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi faktörler kriz yönetimin önemli yer tutmaktadır. Olayın analizinde de vurgulandığı gibi iletişim konusunda iyi bir sınav verilmemiştir. Olaydan hemen sonra işletici şirketin internet sayfasında aydınlatıcı bilgiler yer alması yerine erişim bile sağlanamamıştır. Üretim zorlaması amaçlandığından en büyük kaygının ve amacın maddi getiri olduğundan örgütsel değerler tam olarak oluşamamış, bu durum kriz yönetiminde önemli eksikliklere yol açmıştır.

➤ Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin önemli özelliklerinden birisidir. Bu açıdan Soma faciası incelendiğinde işletme herhangi bir kriz ve kriz yönetim ekibine rastlanmamıştır. Kurtarma ekipleri kendi çabalarıyla işe başlamış herhangi bir yönlendirme unsuru dahi ortada görülmemiştir.

Kriz sonrası ile ilgili bulgular şöyle değerlendirilebilir;

➤ Kriz yönetiminde ilk öncelik mevcut krizi kontrol etmek, daha sonra ise; problemin köklü bir çözüme kavuşturulmasıdır. Krizi kontrol altına alma çabalarının genel olarak yetersizliği analiz kısmında yarıntılı olarak bahsedilmiştir, ancak durumdan ders almak adına çok acele edilmediği de görülmektedir. Çünkü bu facianın en büyük sebebi gibi görülen “üretim zorlaması” unsuruna önlem olarak

olayın ardından yaklaşık bir yıl geçmesine (Nisan 2015) rağmen henüz bir yasal düzenleme yoluna gidilmektedir. Buda kriz yönetiminde çözüm üretimi ilkesi kapsamında geç kalınmış uygulamalara örnek verilebilir.

➤ Kazadan sonra bölgeye çok sayıda kurum, kuruluş ve şahıslar tarafından maddi yardımlar gönderilmiştir. Ancak aradan bir yıl geçmesine rağmen, halen kendisine hiçbir yardım ulaşmadığını beyan eden madenci aileleri mevcuttur. Bu konu kamuoyunda farklı algılamalara sebep olmuş ve bu karmaşık durumla ilgili herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Bu durum krizin sadece yaşadığı anda değil, sonrasında da çok iyi bir planlama ve organizasyon gerektirdiğini göstermektedir.

➤ Meydana gelen kazadan sonra kazayla ilgili ilave hiçbir denetim ve kontrole maruz kalmadan civardaki maden ocakları **kısa bir süre** sonra çalışmaya başlamış, ülke genelindeki diğer maden ocakları ise ara vermeden çalışmalarına devam etmiştir. Bunun üzerine Ermenek’de 28 Ekim 2014 tarihinde bir kaza meydana gelmiştir. Bu durum yaşanan krizlerin iyi analiz edilerek tedbirlerin derhal alınmasının ne kadar hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz ve kriz yönetimi konularında gerek kamu kurumlarında gerekse özel işletmelerde ortak sorun; içinde bulunulan duruma daha fazla önem vererek oluşabilecek bir kriz durumuna karşı tedbirler almak için harcanan zaman ve çabanın “boşa geçen bir zaman ve uğraş” olarak algılanmasıdır. Kriz doğası itibariyle neler getireceği ve sonuçları kestirelemeyen bir süreçtir. Bu nedenle krize hazırlıksız yakalanan işletmelere daha fazla zarar vereceği açıktır.

İşletme düzeyindeki bu reaktif yaklaşımın ülke düzeyinde de aynen görüldüğü söylenebilir. Nitekim ülkemizdeki krizle mücadele politikalarına baktığımızda pek iç açıcı olmadığı görülmektedir. Neredeyse her sektörde yaşanan kriz olaylarından maddi ve manevi çok büyük zararlar görülmesine rağmen, bu olayları analiz ederek, gerekli tedbirlerin alınması konusunda çok büyük eksiklikler hala söz konusudur. Böylesi ileri teknolojiye sahip bir çağda aynı hatanın birden fazla tekrar etmesi, eşya, çevre ve insana zarar veren sonuçlara katlanmaya devam edilmesi tamamen ihmal ve kriz durumlarından ders çıkarmamakla açıklanabilir.

Ani krizler örgütleri daha çok sarsmaktadır. Geleceğe yönelik isabetli kararları olmayan işletmeler ani krizlerden daha çok etkilenmektedir. Örgütün iç çevre faktörlerine bakıldığında üzerinde durulması gereken ilk nokta, örgütün çevresel değişimleri ve gelişmeleri izlerken gösterdiği tutumdur. Çünkü gelecek olan bir krizin uygulanan hareketle yokmuş gibi algılanması veya yok sayılması örgütün krizle baş başa kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Meydana gelmemiş bir olaya karşı tedbir almak için maddi ve manevi kaynak ayrılması, ülkemizdeki hemen hemen bütün kurumlarda israf olarak görülmekte, tatbikatlar çoğu zaman gerçeği yansıtmamakta veya hiç yapılmamakta, oluşan krizin kendilerini asla etkilemeyeceği düşünülmektedir. Oysa krizlerin en büyük özelliği, genellikle beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkmalarıdır. Böyle durumlarda tedbir almak ve plan yapmak için genellikle geç kalınmış olmakta ve kriz felakete dönüşerek sonucu yüksek maliyetlere yol açmaktadır.

Halen kesin ifadelerle anlatılamayan krizlerin nedenleri konusunda bir uzlaşma yoktur. Bunun en önemli sebebi ise; hangi şekilde sınıflandırılırsa sınıflandırılırsın bu nedenler, sonuçları açısından birbiri içine geçmekte ve aralarında kesin bir ayırım yapmak mümkün olamamaktadır. Örneğin; afet nedeni olan bir

deprem aynı zamanda büyük salgınlar, yangınlar, çevre kirliliği ve teknolojik alt yapının çökmesi gibi başlı başına bir krize neden olabilecek birçok sonuç doğurabilmektedir.

Krizlerin bir takım genel ayırt edici özelliklerini belirlemek mümkündür. Öncelikle krizler olağan süreçten bir sapmayı ifade eden beklenmeyen ve öngörülemeyen durumları ifade eder. Bu yönüyle krizlerin en temel ve ayırıcı özelliği ani ve beklenmedik olmasıdır. Krizler ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıktıkları için öncelikle karar verme mekanizmalarında ve krizden etkilenen tüm bireylerde yüksek oranda stres oluştururlar. Bu stres sonucu ise ortaya baskı, belirsizlik, korku, endişe ve panik durumları ortaya çıkar. Bu stres ve panik havası yöneticilerin ve çalışanların rasyonel olmayan kararlar vermesine yol açabilir.

Krizlerin en az zararla atlatılabilmesi, denetim altına alınabilmesi ve etkin bir şekilde müdahale edilebilmesi için hızlı karar almak ve hareket etmek gereklidir. Bu ise zaten beklenmeyen bir durum olan krizi yönetmede zaman baskısına yol açabilir. Farklı kriz süreci aşamaları ortaya atılmış olsa da genel olarak ifade etmek gerekirse, kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada incelemek daha anlaşılır olacaktır.

Kriz öncesi dönem kriz belirtilerinin çıkmaya başladığı krizin “potansiyel veya gizli kriz” olarak adlandırıldığı dönemdir. Bu dönem krizin oluşum nedeni sayılabilecek her türlü eylem, olay, ölçü ve göstergenin ortaya çıkmasıyla başlayıp, krizin patlak vermesiyle sona erer. Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bilindiği gibi örgütler, çevresel değişimleri takip ederken iki tür tutum geliştirirler, bunlar; tepkisel (reaktif) ve önlemsel (proaktif) tutumlardır. Krizin belirtilerine karşı reaktif bir tutum geliştirmek krizin çözümü açısından yeterli olmayacaktır. Reaktif bir tutumla kriz belirtilerini bastırmaya çalışmak yerine, proaktif bir tutumla sorunların kaynağını ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu sorunların bir kriz kaynağına dönüşmesini önlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Kriz öncesi dönemde sinyalleri algılama, toplama, yorumlama ve tepki verme görevlerini yerine getirmeyen örgütler için krizin oluşması kaçınılmazdır. Kriz anı, krizin ortaya çıktığı ilk aşama ya da başka bir ifadeyle akut dönemidir. Bu an, kriz

belirtilerinin sonlandığı ve artık bu belirtilerin sonuçlarının en şiddetli şekilde ortaya çıktığı ve algılandığı dönemdir. Oysa kriz öncesinde erken uyarı sinyalleri alınır alınmaz hazırlıklar kapsamında yapılacak planlamalar, işletmeler tarafından sürekli güncel tutulsa, bunların güncelliği ve yeterliliği de daimi kontrol ve denetim altında olsa katlanılan sonuçlar bu kadar ağır olmazdı. Sonucu kamu zararına veya toplumun can ve mal güvenliğini tehlikeye sokabilecek durumlarda ise devletin bizzat kendisi oluşturduğu birimlerle bu denetimleri yapmalıdır. Belirlenen olumsuzluklarda caydırıcı ve yapıcı müeyyideler uygulanarak oluşabilecek krizler önlenmeli veya etkisi en aza indirilmelidir. Bu karışıklık ve dengesizlik durumu sadece örgütsel düzeyde değil sosyal sistemin tümünde bir aşırı yüklenme durumu ortaya çıkarır. Bir başka ifade ile kriz anında sistemin işleyişi ile örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların beklenen performansları arasındaki uyumsuzluk en üst düzeyde görülür.

Krizin özelliğine göre ilk müdahalenin yapıldığı bu dönem iki aşamadan oluşur: Tırmanma aşaması ve tırmanmanın durması ve gerileme aşaması. Tırmanma aşaması ilk şokun ve panik havasının yaşandığı anlardır. Bu dönem ilk müdahalenin gelmesi ile sona erer ve tırmanma durur. Krizin çözümüne yönelik diğer müdahaleler yapıldığında tırmanma durur ve gerileme aşaması başlar. Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım doğal olarak örgütün gerçekleştirmekte olan değişime doğru cevabı verememesine yol açar. Doğru olan, iyi bilinen ve uygun görülen faaliyet değil, 'gerekli olan' faaliyettir. Bu da ancak doğru yaklaşımla mümkün olacaktır.

Kriz sonrası dönem, krizin yoğunluğunu kaybettiği fakat ortaya çıkardığı sonuçlarının etkisinin devam ettiği aşamayı ifade eder. Krizin beklenmeyen getirileri kontrol altına alınmış ve yeniden teşkil ve çözüm aşaması başlamıştır. Ayrıca bu aşama mevcut krizin tekerrür etme olasılığını da belirler. Kriz sonrası dönemde yapılması gereken en önemli işlerden biri de; krizi nesnel olarak değerlendirmektir. Çünkü bu değerlendirme sonucunda yöneticiler, mevcut sistemin açıklarını daha rahat görme imkânına sahip olurlar. Böylelikle ilerleyen dönemde hem bu açıkların kapatılması sağlanır, hem de olası krizler için yapılacak planların yol haritası çizilmiş olur. Bu son aşamada da doğru adımlar atılamazsa problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve örgüt için çöküş kaçınılmaz bir hal alır. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut

problemler ortaya çıkar. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyük boyutlara ulaşır. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar.

Etkin bir kriz yönetimi, krizlerin küçük çaplı kazalardan ya da acil durumlardan farkını ortaya koyabilen bir bakış açısını yansıtmalı; kriz yönetiminin tüm aşamalarına (zarar azaltma, önceden hazırlık, acil mücadele, iyileştirme ve yeniden yapılandırma) bir bütün olarak yer vermeli; birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir plana sahip olmalı; yönetimin her düzeyinde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) öncelikli olarak ele alınmalı; açık, anlaşılır ve kapsayıcı ve çoğulcu olmalı; ulusal, bölgesel ve yerel koşullara uygun yapılandırılmalı; yasal dayanağa sahip olmalı ve siyasi iradeyle desteklenmeli; esnek ve yeni koşullara uyarlanabilir olmalı; gerekli maddi olanaklarla desteklenmeli ve sürdürülebilir olmalı; öncelikler ve ihtiyaçlar göz önüne alınmalı; uygulamalardan etkilenebilecek tüm çevre dikkate alınmalı; disiplinler arası, bütünleştirilmiş ve stratejik bir bakış açısını yansıtmalı; bilgi akışına ve iletişime önem vermeli; en temel ve acil konulara odaklanmalı ve önlemeyi ve zararları en aza indirmeyi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıklar yapmayı da zorunlu hale getirilebilmektedir.

Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşan örgüt, bu dönemi en az zararla ve kayıpla atlatabilir. Çünkü etkin bir kriz yönetimi sayesinde; krizin kısa sürede denetim altına alınması ile örgütün istikrarlı duruma getirilmesi sağlanırken, kayıp ve zararlar da büyük boyutlara ulaşmadan sınırlandırılabilir.

Krizin bir süreç olarak ele alınması, doğal olarak kriz yönetiminin de bir süreç olarak kabul edilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla kriz yönetimini de daha önce birinci bölümde açıklanan kriz sürecinin aşamalarına paralel olarak kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olarak üç ana döneme ayırmak mümkündür. Kriz yönetimi açısından en önemli süreç kriz öncesi yönetim dönemidir. Çünkü kriz yönetiminin ana hedefi eğer mümkün ise; kriz meydana

gelmeden önce başlangıç aşamasında önleyebilmektir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise; krizler meydana gelmeden önce belirtilerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak gerekli yasal, teknik, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel altyapının oluşturulmasıdır.

Bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinde meydana gelen çevredeki değişik tavır, davranış ve tutumların hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir.

İster kriz öncesi dönemde olası krizlere karşı hazırlık yapılsın, isterse yapılmasın her kriz anında örgütlerde bir gerilim ve panik yaşanır. Bu nedenle kriz yönetimi sürecinin en güç aşaması bu dönemdir. Krizin başlamasıyla meydana gelen şok dalgası ve panik havası krizi yönetenlerde ve çalışanlarda ve krizden etkilenenlerde büyük bir stres ve baskı oluşturur. Zaman baskısının olduğu bu aşamada krize anında müdahale etmek çok önemlidir. Çünkü verilecek kararlar krizin çözümüne ya da daha da derinleşmesine doğrudan etki edecektir .

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin varlığı, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısa olmasıdır. Kriz koşullarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte ya da işletmenin hayatı sona ermektedir.

Kriz sonrası dönem; krizin son bulduğu ancak etkilerinin devam ettiği dönemdir. Bu dönemde kriz yönetiminin amacı, bir yandan krizin tekrar etmesini önlemek için gerekli tedbirleri almak, diğer yandan olası krizleri önlemek ve bunlara yönelik planların uygulamaya konulmasıdır. Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

Araştırma yaptığımız Soma' da meydana gelen maden kazasını bu pencereden değerlendirdiğimizde; ülkemizde daha öncede onlarca maden kazasının

olduğu ve ne yazık ki sonrasında da ölümlü maden kazalarını arka arkaya yaşamaya devam ettiğimiz bu kazalarda, ne yazık ki yüzlerce insanımızı kaybettiğimiz görülmektedir. Ancak bu kazalardan ders alarak tedbirler alıp, krizi önleme veya en azından krizin etkilerini azaltma çabalarına girilmemiş bununla beraber 301 vatandaşımız hayatını kaybetmiştir. Ülkemiz daha bu olayın yaralarını saramadan 6 ay kadar tedbir alınacak kadar uzun, ancak sonuçları unutulup yeni bir ihmale meydan veremeyecek kadar kısa bir sürede Ermenek faciası yaşanmış orada da 18 maden işçimiz hayatını kaybetmiştir. Her iki olayda da neden olan faktörlerde ön plana çıkan “üretim zorlaması” hususuna çözüm ise; Soma maden kazasından yaklaşık 1 yıl sonra 04.04.2015 tarihinde çıkan torba yasa ile çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

Soma maden kazasına baktığımızda yapılan denetlemeler yetersiz kalmış veya tespit edilen eksik hususlara rağmen maden çalışmaya devam etmiştir. Çalışanlar sadece “iş gücü” olarak görülmüş olup kriz durumu için yapılacak bir beyin fırtınasına hiçbir seviyede dahil edilmemişlerdir. Oysa ki çalışmamızın daha önceki başlıklarında da örnek verdiğimiz gibi kriz en küçük veya en uzak birimden kaynaklanabilir. Başarıyla atlatılsa dahi yaşanan her kriz durumunun yeni bir krizin habercisi olabileceği unutulmayarak kriz sonrası yönetimini de rehavet ortamına kapılmadan ciddiyetle uygulanması gerektiği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak bilinmelidir ki kriz çoğu zaman panik ve kaosu beraberinde getirir. Tarihsel sürece bakıldığında eğer çok ciddi kriz yönetim planları ve kriz hazırlıkları yapılmamışsa, mucizevi durumlar gerçekleşmedikçe sonuçları hep olumsuz olmuştur. İşletmelerin yok olması, istihdam oranlarının azalması, doğanın tahribata uğraması gibi muhtemel kriz sonuçlarının yanı sıra maden ocağı gibi tehlike oranı yüksek işletmelerde can kaybıyla sonuçlanmaktadır. Bu yüzden bütün kurum ve kuruluşlar gerek günümüze kadar meydana gelmiş, gerekse meydana gelebilecek en küçük durumu dahi analiz ederek çok ayrıntılı bir kriz yönetim planı hazırlamalı ve bunları mümkün olan en gerçekçi koşullarda yapılan tatbikatlarla bütün personeline aşılmalı ve bu planları iç ve dış çevre koşullarını sürekli takip ederek bilimsel, teknolojik ve doğal gelişim ve değişimlere karşı sürekli güncel tutmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aksu, M. (2008). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Allan, J. (1999). *Zaman Yönetimi*, Çev.Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.

Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bozgeyik, A. (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. Hayat Yayınları, İstanbul. 2004.

Bozkurt, R. (1998). *Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemleri İle Önlenebilir*. İstanbul: Biar Yayınları. 1.Baskı.

Budak, G., Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G., Budak, G. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Cemalcılar, İ. (1995). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir: İçim Yayınları. s.304. 5.Baskı.

Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık. s. 97–98.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları. 9.Baskı.

Doğan, D. ,Büyük M. (2009) *Türkçe Sözlük Birlik Yayınları*.

Drucker, F. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Çev. Bülent Toksöz. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Emrealp, S. (1993). *Belediyelerde Kriz Yönetimi*, Ankara: Kent Basımevi

Ergünay, O. (2008). *Afet Yönetiminde Kurumsal Yapılanma ve Mevzuat Nedir? Nasıl Olmalıdır*.

Ertürk, M. (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2.Baskı.

Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Gözübüyük, A.S. (1997). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Güler, B.A. (2009). *Türkiye'nin Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi.

Kadıbeşligil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*. İstanbul: Media Cat Yayınları.

Keskin, A., Özselçuk E. (1984). *İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi*. Ankara

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Larry, E.(1985). *Evolution And Revulition As Organizations Grow*. Harward Business Review.

Luecke, R. (2008). *Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin*. Çevirmen: Ö. Sarıkaya. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Nakip, M., Akdoğan A., Çelik A., Uzay S. ve İlkay M. (2001). *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Narbay, M.S. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Örnek, A., Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi* Ankara: Detay Yayıncılık.1.Baskı.

Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayınları. 1.Baskı.

Özdevecioğlu, M. (2004). *Krizin İşletmelerin Yönetmel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*.

Pira, A., Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Pritchett, P., Pound, R. (2001). *İşler Her zamanki Gibi Değil: Kurumsal Değişimi Yönetme ve Gözetme El Kitabı*. Çev. A. Kırım. İstanbul: Pritchett Yayınları.

Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi, Elit Yayıncılık*. Ankara.

Tack, Philip B. (1998). *Kriz Zamanı Yönetim*. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Tekin, M., Zerenler, M. (2005). *Krizi Yönetebilmenin Sırları*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Tortop, N., İsbir, E. ve Aykaç, B.(2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tutar, H., Altınöz, M. (2006). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (2010). Büyük Türkçe Sözlük.

Tüz, M. (2004). *Kriz Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul:Alfa Yayınları.

Yavaş, H. (2005). *Doğal Afetler Yönüyle Türkiye’de Belediyelerde Kriz Yönetimi*. Anraka: Orion Yayınevi.

TEZLER

Akım, F. (2005). *Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Yeri ve Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataman, G. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meydan, M. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Patan, G. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şen, F. (2011). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tosun, E. (2002). *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükselcan, P. (1997). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Örnekler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MAKALELER

Açıkgöz, B. *Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde Sırasında ve Sonrasında İletişim*. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi. 10(3): ss. 241–263.

Asunakutlu, T. (2003) Safran B. ve Tosun E. *Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(1),s s. 141-163.

Aykaç, B. (2001). *Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı 2. ss. 123–132.

Babüroğlu, N. (1999). *Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. TÜSİAD Görüş Dergisi.

Baran, H. (2004). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, Kasım 2004.

Berk, G. (2001). *Kriz Şirketlerin Kendilerini Gözden Geçirmelerini Sağlar*. Kapı ve Pencere, Sayı:19. Temmuz-Ağustos. s.82.

Boin, A. (2004). *Lessons From Crisis Research*. içinde Managing Crises in The Twenty-First Century, Dayton W. (Ed.),International Studies Review, Volume 6, ss. 165-194.

Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Eastern Illinois Universty Institute for Public Relations. December.

Cristme, M. , Pearson L.K. , Harrington M. The Cronan, K. (1998). *Foundations of Emergency Management*. Australian Journal of Emergency Management, ss. 20-23.

Haşıt, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması*. Eskişehir.

Karaköse, T. (2007). *Örgütler ve Kriz Yönetimi*. Akademik Bakış. Sosyal Bilimler E-Dergisi. Sayı 13, ss. 1-15.

Kash, J.T. ve Darling, J. R. (1998). *Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, Leadership & Organisation Development Journal*. MCB Universty Press, Volume 19(4). ss. 179–186.

Kırdar, Y. ve Demir, F.O. (2007). *Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı 29. ss. 93-106.

Mitroff, L. (1987). *Effective Cirisis Management The Academy Of Management Executive*. Vol. 1 (3).

Murat, G., Mısırlı K. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği*. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1): ss. 1-19.

Ofluoğlu, G., Mısırlı K. (2001). *İşletme ve Kriz Yönetimi*. İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 6(2): ss.1-27.

Özalp, İ., Şahin M., Berberoğlu G. ve Geylan R. (2006). *Yönetim Organizasyon*. C. Koparal (Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 1457. Eskişehir.

Putra, F. (2009). *Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Journey of Community and Regional Planning*. Volume 13/14 : ss.152-177.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. Bakış Dergisi. sayı 47. Haziran.

Sezgin, F. (2003). *Kriz Yönetimi*. Kırgızistan-Türkiye: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 8. ss. 181-195.

Solmaz, B. (2006). *Krizde İtibarın Yönetilmesi*. Selçuk İletişim Dergisi, 4(3): ss. 65-72.

Soysal, A., Karasoy, H.A., ve Alıcı, S. (2009). *KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 21. ss. 431-446.

Tağraf, H., ve Arslan, N.T. (2003). *Kriz Olusum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 4(1): ss. 149-160.

DİĞER KAYNAKLAR

Aktan, C.C., Kriz Yönetimi, <http://www.canaktan.org/canaktanaktan-krizyonetimi.pdf> (20.10.2010).

Düzgün, Ş., 13 Mayıs 2014 Tarihinde Soma Eynez Yeraltı Kömür Ocağında Meydana Gelen Facia İle İlgili Değerlendirmeler, 2014.

Soma' da Meydana Gelen Maden Kazası İle İlgili Bilirkişi Raporu, 2014.

Soma Faciası Ön Raporu, TMMOB Maden Mühendisleri Odası, 2014.