



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL İLİNDEKİ BİR ÖZEL HASTANEDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
DÜŞÜNCELERİ**

**NURAY KAHRAMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL-2009



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL İLİNDEKİ BİR ÖZEL HASTANEDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
DÜŞÜNCELERİ**

**NURAY KAHRAMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL-2009

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

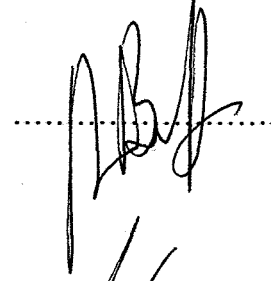
Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Nuray KAHRAMAN tarafından hazırlanan "*İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri*" konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :03.11.2009

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

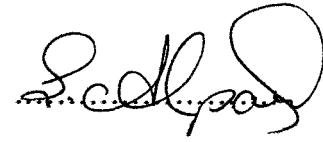
Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
:Marmara Üni./Sağ. Bil. Fakültesi
(Danışmanı)



Jüri Üyesi Prof.Dr.Necmiye SABUNCU
:Haliç Üniversitesi / HYO.



Jüri Üyesi :Prof.Dr.Şule ECEVİT ALPAR
:Marmara Üni./Sağ. Bil. Fakültesi



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

4.7.2.1.2.Kurumun Hayat Safhası.....	38
4.7.2.1.3. İşin Özellikleri.....	39
4.7.2.1.4.Organizasyon Yapısının Esnek Olmaması ve Yönetimin Merkezileşme Derecesi.....	39
4.7.2.1.5.Koordinasyon, Kontrol ve İletişimin Yetersiz Olması.....	39
4.7.2.2.Yönetimin Niteliği ve İnsan Faktörü.....	40
4.7.2.3.Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik.....	42
4.7.2.4.Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri	42
4.7.2.5.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar	43
4.7.3.İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Birbirleriyle Etkileşimi.....	44
4.7.3.1.Örgüt İle Çevresi Arasındaki Bağımlılık Derecesi.....	44
4.7.3.2.Krizi Algılama Biçimi ve Gösterilen Tepki.....	44
4.8.KRİZ SÜRECİ.....	46
4.8.1. 1.Aşama Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması (Potansiyel Kriz).....	46
4.8.2. 2.Aşama Stratejik Açıklığın Belirlenememesi (Gizli Kriz).....	49
4.8.3. 3.Aşama Kontrol Edilebilir Kriz (Tepkisizlik).....	49
4.8.4. 4.Aşama Kontrol Edilemeyen Kriz (Yanlış Karar, Faaliyetler ve Çöküş).....	49
4.8.5. 5.Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik (Gelişme Dönemi).....	52
4.8.6. 6.Kriz Dönemi.....	52
4.8.7. 7.Çözülme Evresi (Krizin Sona Erme Dönemi).....	54
4.9. KRİZ TÜRLERİ.....	57
4.9.1.Organizasyonun Hayat Safhasına Bağlı Krizler.....	58
4.9.1.1.Liderlik Krizi.....	58
4.9.1.2.Özerklik Krizi.....	58
4.9.1.3.Kontrol Krizi.....	58
4.9.1.4.Bürokrasi Krizi.....	58
4.9.1.5.Çıkar Çatışmaları Krizi.....	58
4.9.2.Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler.....	59
4.9.2.1.Dışsal Ekonomik Tehditler.....	59
4.9.3.Belirsizlik Derecesine Göre Krizler.....	61
4.9.4.Hiyerarşik Seviyeye Göre Kriz Türleri.....	61
4.9.4.1.Fonksiyonel Krizler.....	61

I. TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim ve tezimi hazırladığım süre içinde göstermiş olduğu büyük desteği, özverisi, ilgisi, zamanı, katkıları ve sabrı için Değerli Hocam, Danışmanım, Sayın Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve becerilerini paylaşan, yol gösteren tüm Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Öğretim Üyelerine, benim ve tüm öğrenciler için özveri ile çalışan Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tüm Yöneticileri ve Çalışanlarına,

Her zaman ve her konuda bana destek olan, daima yanımda olduklarını bildiğim, varlıkları ile beni gururlandıran aileme; başta annem Sebiha KAHRAMAN'a, yüksek lisans yapmam için verdiği değeri hiç yitirmeyen babam Seyit KAHRAMAN'a, akademik bilgi birikimi ve önderliği ile bana yol gösteren ağbim Mehmet KAHRAMAN'a, benimle aynı zamanda yüksek lisans yaparak eş zamanlı bana destek olan kardeşim Tuğba KAHRAMAN'a, yengem Leyla KAHRAMAN'a ve yeğenlerim Yusuf ve Yasin KAHRAMAN'a,

Desteğini hiç esirgemeyen hayat arkadaşım Rafet Şuvak'a,

Araştırmam sırasında bana destek olan tüm Çalışma Arkadaşlarım ve Dostlarıma,

En Derin Duygularımla Teşekkür Ederim.

Nuray KAHRAMAN

II. İÇİNDEKİLER

Sayfa No

I.TEŞEKKÜR.....	III
II.İÇİNDEKİLER.....	V
III. KISALTMALAR VE İMGELER.....	XI
IV.GRAFİK, ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ.....	XII
i.Şekillerin Listesi.....	XII
ii.Grafiklerin Listesi.....	XII
iii.Tabloların Listesi.....	XIII
1.ÖZET.....	1
2.SUMMARY.....	2
3.GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4.GENEL BİLGİLER.....	7
4.1.KRİZ TANIMI.....	7
4.2.FARKLI DİSİPLİNLERDE KRİZ KAVRAMI.....	13
4.3.KRİZİN BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI.....	15
4.3.1.Problem ve Kriz.....	15
4.3.2.Çatışma ve Kriz.....	15
4.3.3.Teknik Arıza ve Kriz.....	16
4.3.4.Felaket ve Kriz.....	16
4.3.5.Kaza ve Kriz.....	16
4.4.KRİZİN ÖZELLİKLERİ.....	17

4.5.KRİZ DÖNEMLERİNİN OLUMLU ETKİLERİ	19
4.5.1.Kurumdaki Problemlerin ve Zayıflıkların Açığa Çıkması.....	19
4.5.2.Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması.....	20
4.5.3.Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi.....	20
4.5.4.Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi.....	20
4.6.KRİZ DÖNEMLERİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ	24
4.6.1.Kriz Sırasında Olumsuz Etkiler.....	26
4.6.1.1. Yetkinin Merkezileşmesi.....	26
4.6.1.2. Kurum Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması.....	27
4.6.1.3. Karar Sürecinin Bozulması.....	27
4.6.2.Kriz Sonrasında Olumsuz Etkiler.....	28
4.6.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü.....	28
4.6.2.2.Öz Savunmanın Artması.....	28
4.6.2.3.Hedeflerin Açık Olmaması.....	28
4.6.2.4.Karşılıklı Güvenin Sarsılması.....	29
4.7.KRİZ NEDENLERİ	30
4.7.1.Çevresel Etmenler (Kurum Dışı Faktörler).....	31
4.7.1.1.Ekonomik Sistem ve Durum.....	33
4.7.1.2.Teknolojik Gelişmeler.....	33
4.7.1.3.Toplumsal ve Kültürel Etmenler.....	34
4.7.1.4.Hukuki ve Siyasi Etmenler.....	35
4.7.1.5.Uluslararası Çevre Etmenleri.....	35
4.7.1.6. Doğal Felaketler.....	35
4.7.1.7. Diğer Faktörler.....	36
4.7.1.7.1.Halkın Algılamaları.....	36
4.7.1.7.2.Düşmanlık ve Suç Olayları.....	36
4.7.1.7.3.Endüstriyel Kazalar.....	36
4.7.1.7.4.Endüstriyel İlişkiler.....	36
4.7.1.7.5.Güçlü Rekabet.....	36
4.7.2.Örgütsel Etmenler (Kurum İçi Faktörler).....	37
4.7.2.1.Örgütsel Yapı.....	37
4.7.2.1.1.Kurumun Büyüklüğü.....	38

4.9.4.2.Likidite Krizler.....	61
4.9.4.3.Stratejik Krizler.....	62
4.10. KRİZ YAKLAŞIMLARI.....	63
4.10.1.Krizi Yok Sayanlar	63
4.10.2. Krizi Kabul Eden, Krizden Söz Edenler.....	63
4.10.2.1.Geçkinler.....	64
4.10.2.2.Mutsuzlar.....	64
4.10.2.3.İdealistler.....	64
4.10.2.4.Hayalciler.....	64
4.10.2.5.Çıkarıcılar.....	64
4.10.2.6.Okumuş İşsizler.....	64
4.10.2.7.Bilgeler.....	64
4.10.2.8.Entelektüeller.....	64
4.10.2.9.Kadınlar.....	65
4.10.2.10.Çocuklar.....	65
4.11. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİLER.....	66
4.11.1.Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama.....	67
4.11.2.Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme.....	68
4.11.3.Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma.....	68
4.11.4.Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma.....	68
4.11.5.Planları Yazıya Dökmek.....	68
4.11.6.Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi.....	69
4.11.7.Krizi Önleme Takımlarının Oluşturulması.....	69
5.1.KRİZ YÖNETİMİ TANIMI.....	70
5.2. KRİZ YÖNETİMİ ÖZELLİKLERİ VE FAALİYETLERİ.....	76
5.2.1.Kurumların Muhtemel Krizlere Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlaması.....	76
5.2.2.Birden Çok Safhadan Oluşan Karmaşık Bir Süreç Olması.....	76
5.2.3.Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzer Olması.....	77
5.2.4.Yönetimin Özel Bir Türü Olması.....	77

5.2.5.Kurumun Varlığını Sürdürmesini Tehlikeye Sokabilecek veya Olanaksız Hale Getirecek Nitelikteki Olaylarla İlgili Olması.....	78
5.2.6.Krizin En Az Kayıp ve Zararla Atlatılmasını Sağlaması.....	78
5.2.7.Kuruma Bir Takım Ek Maliyetler Yüklemesi.....	78
5.3.KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	80
5.3.1.Kriz Sinyallerinin Alınması.....	81
5.3.2.Krize Hazırlık ve Korunma.....	82
5.3.3.Krizin Denetim Altına Alınması.....	83
5.3.4.Normal Duruma Geçiş (Denge Durumuna Dönüş).....	85
5.3.5.Öğrenme ve Değerlendirme.....	85
5.4.KRİZ YÖNETİM SÜRECİNDE ÖRGÜT YAPISI.....	87
5.4.1.Merkezi Kriz Yönetimi.....	87
5.4.2.Merkezkaç Kriz Yönetimi.....	88
5.5.KRİZ YÖNETİM TÜRLERİ.....	91
5.5.1.Aktif Kriz Yönetimi (Krizi Çözme Yaklaşımı).....	91
5.5.2.Tepkici Kriz Yönetimi (Krizden Kaçma Yaklaşımı).....	92
5.5.3.Kriz Yönetiminde Soğan Modeli.....	93
5.6.KRİZ ŞARTLARINDA KARAR ALMA VE KULLANILABİLECEK KARAR ALMA YÖNTEMLERİ.....	97
5.6.1.Beyin Fırtınası Yöntemi.....	97
5.6.2.Delphi Yöntemi.....	98
5.6.3.Karar Ağacı.....	98
5.6.4.Karar Konferansı Yöntemi.....	99
5.6.5.Stratejik Düşünme Yöntemi.....	99
5.7.KRİZ YÖNETİMİ PROGRAMI.....	101

5.8.KRİZ KOMİTESİ	104
5.8.1.Kriz Komitesi Üyeleri.....	105
5.8.1.1.Kriz Yönetimi Ekip Lideri.....	105
5.8.1.2.Yasal Danışman.....	105
5.8.1.3.Halkla İlişkiler Uzmanı.....	105
5.8.1.4.Finans Uzmanı.....	106
5.8.1.5.İnsan Kaynakları Yöneticisi.....	106
5.8.1.6.Üretim Yöneticisi.....	106
5.8.1.7.Pazarlama Yöneticisi.....	106
5.8.2.Kriz Komitesinin İşlevleri.....	107
5.8.2.1.Mevcut Durumu Analiz Etmek.....	107
5.8.2.2.Mevcut Durum ve Gelecek Beklentilerine Paralel Stratejik Kararlar Almak.....	108
5.8.2.3.Krize Neden Olan Konuyu Yönetmek.....	108
5.8.2.4.Kurumun Tüm Sosyal Ortakları İle Kararları Paylaşmak.....	109
5.8.3.Kriz Komitesinin İletişim Araçları.....	110
5.9.KRİZ YÖNETİM ODASI	112
5.10.KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK	113
5.11.KRİZ YÖNETİMİNİN RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ	115
5.11.1.Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi İlişkisi.....	115
5.11.2.Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	118
5.12. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE KRİZ YÖNETİMİ	119
6.GEREÇ VE YÖNTEM	124
6.1. Araştırmanın Türü.....	124
6.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	124
6.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	124
6.4. Veri Toplama Araçları.....	125
6.4.2.Kişisel Bilgi Formu	125

6.4.3. Kriz İle İlgili Düşünceler Formu.....	125
6.4.4. Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceler Formu	125
6.5. Veri Toplama Yöntemi.....	125
6.6. Verilerin Analizi.....	126
6.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	126
7.BULGULAR.....	127
7.1.Demografik ve Mesleki Özellikleri	128
7.2.Hemşirelerin Kriz İle İlgili Bulguları.....	131
7.3.Hemşirelerin Kriz Yönetimi İle İlgili Bulguları.....	148
7.4.Hemşirelerin Kriz, Kriz Yönetimi İle İlgili Durumlarının Demografik ve Mesleki Tanıtıcı Özellikler İle Karşılaştırılması.....	159
8.TARTIŞMA	195
9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	215
10.EKLER.....	222
EK 1. Yazılı İzin Belgesi.....	223
EK 2. Kişisel Bilgi Formu	225
EK 3. Kriz İle İlgili Düşünceler	226
EK 4. Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceler.....	231
11.KAYNAKÇA.....	235
12.ÖZGEÇMİŞ.....	244

III. KISALTMALAR VE İMGELER

ICN: Uluslar Arası Hemşireler Birliği

THD: Türk Hemşireler Derneği

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

N: Evren Sayısı

n: Örneklem Sayısı

p: Önemlilik Katsayısı

st: Student Testi

χ^2 : Ki-Kare test

sd: Serbestlik Derecesi

IV. GRAFİK, ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ

i. Şekillerin Listesi

Sayfa No

Şekil 1. Kriz Oluşumu.....	30
Şekil 2. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler	32
Şekil 3: Kriz Nedenleri ve Kriz Tipleri	45
Şekil 4. Kriz Süreci	46
Şekil 5. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkış Sebepleri	48
Şekil 6. Kriz Döneminin Özellikleri	53
Şekil 7. Kriz Süreci Döngüsü	54
Şekil 8. Tipik Bir Kriz Akışı.....	55
Şekil 9. Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizleri Önleyici Bazı Faaliyet Grupları.....	60
Şekil 10.Kriz Yönetiminin Beş Aşaması	81
Şekil 11.Kriz Yönetim Süreci	86
Şekil 12. Soğan Modeli.....	94
Şekil 13. Krize Yatkın ve Krize Hazırlıklı Organizasyonlar İçin Bir Sentez.....	96

ii. Grafiklerin Listesi

Grafik 1. Farklı Zamanlarda Kriz Süreçleri.....	50
---	----

iii. Tabloların Listesi	Sayfa No
Tablo 1: Hemşirelerin Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı.....	129
Tablo 2: Kriz Tanımı ve Özelliklerinin Dağılımı.....	131
Tablo 3: Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörlerin Dağılımı.....	133
Tablo 4: Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörlerin Dağılımı.....	134
Tablo 5: Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörlerin Dağılımı.....	135
Tablo 6: Kriz Türleri ve Kriz Denetimi Kapsamında Yer Alabilecek Durumların Dağılımı.....	136
Tablo 7: Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özelliklerin Dağılımı.....	137
Tablo 8: Kurumda Kriz İle Karşılaşma Durumu ve Karşılaşılan Kriz Durumlarının Dağılımı.....	138
Tablo 9: Kurumda Kriz Durumunda Yapılan Çalışmaların Dağılımı.....	139
Tablo 10: Kurumda Kriz Rehberi Bulunması ve Kriz Rehberinde Yer Alan Bilgilerin Dağılımı.....	140
Tablo 11: Kurumda Kriz Ortamında Temel Yetenekleri Olumlu Yönde Kullanacak Fırsatları Belirlemek İçin Yapılan Çalışmaların Dağılımı.....	141
Tablo 12: Kurumda Kriz Ortamlarında Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	141
Tablo 13: Kurumda Kriz Anında Yapılan Faaliyetlerin Dağılımı.....	142
Tablo 14: Kurumda Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Sırasında Karar Alma Yöntemlerinden Yararlanma ve Karar Alma Durumunun Dağılımı.....	143
Tablo 15: Kurumda Kriz Oluşumunu İlk Fark Eden Kademe ve Çözebilme Durumunun Dağılımı.....	143
Tablo 16: Kurumda Kriz Faktörlerinin Etkilerini Azaltmak İçin Yerine Getirilmesi Gereken Durumların Dağılımı.....	144
Tablo 17: Kurumda Kriz Durumunda Hissedilenlerin Dağılımı.....	145
Tablo 18: Kurumda Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Dağılımı.....	146
Tablo 19: Kurumda Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılma Durumu ve Yapılan İşlemlerin Dağılımı.....	147
Tablo 20: Kriz Yönetimi Tanımının Dağılımı.....	148
Tablo 21: Kriz Yönetimi Kavramının İlk Kez Öğrenildiği Zamanın Dağılımı.....	149
Tablo 22: Kriz Yönetimi Özelliklerinin Dağılımı.....	149
Tablo 23: Kurumda Kriz Yönetimi ile İlgili Eğitim Programına Katılma Durumu, Eğitim Türü, Süresi ve Anlatan Kişilerin Dağılımı.....	150

Tablo 24: Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumu, Kriz Yönetimi Ekibinin Varlığı ve Kriz Yönetim Ekibindeki Kişilerin Dağılımı.....	152
Tablo 25: Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişilerin Dağılımı.....	153
Tablo 26: Kriz Yönetimi Ekibinin Temel Faaliyetlerinin Dağılımı.....	154
Tablo 27: Kriz Yönetim Ekibi ve Kriz Dönemlerinde Etkili Olma Durumlarının Dağılımı.....	155
Tablo 28: Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Yeterli/ Yetersiz Olma Nedenlerinin Dağılımı.....	156
Tablo 29: Kriz Yönetimi Planı, Kriz Yönetim Planı Konuları ve Kriz Yönetim Planında Olması Gerekenlerin Dağılımı.....	157
Tablo 30: Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenlerin Dağılımı.....	158
Tablo 31: Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	159
Tablo 32: Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	160
Tablo 33: Krize Neden Olan Dış Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	161
Tablo 34: Krizi Yönetecek Kişinin Özellikleri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	162
Tablo 35: Krizin Olumsuz Etkileri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	163
Tablo 36: Krizin Olumlu Etkileri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	164
Tablo 37: Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	165
Tablo 38: Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	166
Tablo 39: Krize Neden Olan İç Faktörler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	167
Tablo 40: Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	168
Tablo 41: Krize Neden Olan Dış Faktörler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	169
Tablo 42: Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özellikler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	170

Tablo 43: Krizin Olumsuz Etkileri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	171
Tablo 44: Krizin Olumlu Etkileri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	172
Tablo 45: Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	173
Tablo 46: Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	175
Tablo 47: Kriz Durumunda Hissedilenler İle Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	176
Tablo 48: Kriz Yönetimi Özellikleri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	177
Tablo 49: Kriz Yönetimi Planı Nitelikleri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	178
Tablo 50: Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	179
Tablo 51: Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumu ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	181
Tablo 52: Krize Neden Olan İç Faktörlerin Yapılan Göreve ile Karşılaştırılması.....	182
Tablo 53: Krize Neden Olan Örgütsel Faktörlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	183
Tablo 54: Krize Neden Olan Dış Faktörlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	184
Tablo 55: Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özelliklerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	185
Tablo 56: Krizin Etkilerini Azaltmak İçin Yapılması Gerekenlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	186
Tablo 57: Kriz Durumunda Hissedilen Duyguların Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	187
Tablo 58: Krizin Olumsuz Etkilerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	188
Tablo 59: Krizin Olumlu Etkilerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	189
Tablo 60: Kriz Yönetimi Özelliklerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	190
Tablo 61: Kriz Yönetimi Planı Özelliklerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	191

Tablo 62: Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenlerin	
Yapılan Görev ile Karşılaştırılması.....	192
Tablo 63: Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumunun Yapılan Görev ile	
Karşılaştırılması.....	194
Tablo 64: Kriz Yönetimi Ekibi Olma Durumunun Yapılan Görev ile	
Karşılaştırılması.....	194

1.ÖZET

İSTANBUL İLİNDEKİ BİR ÖZEL HASTANEDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ

Kurumların amaçlarını ve sürekliliğini tehdit eden, gerilimli bir durum olarak olumsuz algılanan kriz, kalitenin ve yenilikçiliğin ve örgütsel sorunların ortaya çıkması ve yeniden yapılanma için zemin oluşması, yapılan işe verilen önemin ve ekip çalışmasının artması, yönetici - çalışan kişilerin birbirine yaklaşması, maliyetlerin azalması gibi özelliklere sahip bir süreç olarak kuruma fırsat sağlayan bir dönüm noktası olabilmektedir. Kriz yönetimi, kurumun yaşamında yönetsel bir sınavdır. Araştırma, İstanbul İlindeki bir özel hastanede çalışan hemşirelerin kriz ve kriz yönetimi ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak; hemşirelerin demografik özelliklerini içeren bilgi formu, kriz ve kriz yönetimi ile ilgili durumları belirleyen anket formu kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel metodlar, parametrik ve non-parametrik testler kullanılmıştır. Hemşirelerin % 76'sı krizle karşılaştığı, % 67,8'i krizle karşılaşma durumları esnasında ani istifalar/ atamalar olduğu, kriz ortamında kullanılan yöntemler arasında % 65'i ücretsiz izin verildiği, % 57'si kriz durumunda bedensel yorgunluk hissedildiği, % 65'i krizin olumlu etkisinin kriz deneyimi kazanıldığı, olumsuz etkisinin ise %59,5'i kalitenin düştüğü belirtilmiştir. Hemşirelerin % 51,1'i kriz yönetimine hazır olduğu, % 70,5'i yöneticilerin kriz yönetimi ekibinde etkili olduğu, % 73,5'i kriz yönetimi plan konuları arasında çocuk kaçırmaları olduğu, % 65'i kriz yönetimi sırasında ekip çalışmasına önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili yaş grubu, eğitim düzeyi ve görevler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p <0.05). Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda kriz ve kriz yönetimi ile ilgili karşılaştıkları sorunların belirlenmesi, çözümler bulunması ve baş etme yöntemlerinin geliştirilmesi için eğitim programları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Hemşire, Özel Hastane

2.SUMMARY

WORKING NURSES IDEA ABOUT CRISIS AND MANAGEMENT OF CRISIS IN A PRIVATE HOSPITAL AT THE ISTANBUL CITY.

Perceived negatively as a tension situation that threaten the continuity and goals of the enterprises, the crisis can be a turning point providing for opportunities at the same time owing to the fact that it is a process when quality, innovativeness, organizational problems appear, restructuring becomes easier, the importance of the job and teamwork increase, executive staff and employees become closer and the costs decrease. The crisis management is a managerial test. This research is a descriptive study and planned to determine of working nurses idea about crisis and management of crisis in a private hospital at the İstanbul city. The use of statistical techniques, descriptive, parametric and non parametric tests. Nurses expressed by many result of survey : 76 % of means faced with crisis, 67,8 % of nurses will encountered by crisis when they are suddenly resigned between tools are in crisis, 65 % permission of non-fee , 57 % feeling to body tired, 65 % positive of crisis experience by crisis and also negative effects 59,5 % reducing by quality level. In addition nurses described to result of survey: 51,1 % ready to crisis management, 70,5 % managers could be effects in crisis team, 73,5 % kidnapping situation in crisis management plan, 65 % should be given by important to working by team in crisis. The positive different mean found between of crisis and crisis management to age group, educational level and tasks ($p < 0,05$). According to obtained results from research determine of problems with crisis and crisis management, found by solutions and recommended for development methods of educational programs managed by crisis and crisis management.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Nurse, Private Hospital

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına, buldukları çevreye uyum göstermelerine, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır (48,65,73).

Rekabet ve belirsizlik ortamında, karmaşıklaşmaya başlayan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları ve uygulamaları, kurum yöneticilerinin bundan sürekli bir şekilde haberdar olmasını ve gelişmelere seyirci kalmamalarını gerektirmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri, belki de en önemlisi kriz yönetimidir. Çünkü kriz yönetimi, kurumları belirsizlik ve tehlikelere karşı daima hazır tutabilecek ve tehditleri fırsatlara dönüştürebilecek tek yönetim stilidir (48,65,73).

Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade etmektedir. Kriz yönetimi ise, kelime anlamı ile meydana gelen geçici bozulmaların, kurum bünyesini tehlikeye düşürmeden çözülmesine yönelik, kısa süreli faaliyetler dizisini oluşturmaktadır (5,13,81,87).

İnsan ve toplum yaşamında öngörülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında, çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Bu yüzden kriz, örgütsel yaşamda, özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durum ve sorunu oluşturmaktadır (81,87,100).

Krize bir yönetim sorunu olarak baktığımızda, kurumların hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntıya kriz denilemez. Kurumları ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru ve tam bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişken beklentileri sonucu ortaya çıkan, moral ve motivasyon düşüklüğü gibi, yönetimin ortak sorunlarını kriz olarak isimlendirmek doğru değildir. Ancak, krizin bu tür sorunlara yol açtığı söylenebilir. Krizi sorunlardan ayıran faktörlerden birisi, örgütün devamlılığını yok etme tehdididir (22,27,94).

Hamel ve Prahalad'ın "Geleceği Kazanmak" adlı kitaplarında belirttikleri gibi kurum yönetimleri normal çalışma zamanlarında, gelecek hakkında % 2 kadar düşünmek için zaman ayırmaktadırlar. Kriz ortamlarında, bu oranın daha düşük olacağı belli olmaktadır. Kriz ortamlarının fırsat ya da avantajlara dönüşebilmesi için, gerekenin krizden önce kriz yönetimi ve krizde uygulanacak kurum stratejileri hakkında çalışmaların yapılmasıdır. Ayrıca örgüt, kriz ortamından kendi çalışanlarının etkilenmesini önlemek için, çalışanlarına krizin boyutları hakkında bilgi vermeli ve çalışanların güvenini sağlamaya çalışmalıdır. Güven sağlayıcı bir ortam oluşturulursa, çalışanlarda, kriz içine düşen örgütlerini savunucu hal alırlar. Böylece çalışanlar bir engel olarak değil de, iyi bir savunucu olarak kurumun yanında yer alacaklardır. Bu çalışmalar normal zamanlarda yapılmadığı takdirde, kriz ortamlarında bunları yapmak ve uygulamak arasında geçen zamanda, kriz etkisini daha da güçlendirerek, kurumun varlığını tehdit eder hale gelecektir (48,72,81).

Kriz yönetimi, kurum yöneticilerinin son derece dikkat etmesi gereken bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır (104).

Kriz yönetimi, hastalığı iyileştirme ve örgütsel sürekliliğin devamı için, kamu sektörünün yanı sıra, özel sektördeki yöneticilerinde ilgi ve yeterlilikleri alanına girmiştir (63).

Krizler ani olarak ortaya çıkan ve birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösteren durumlar olması nedeniyle, kriz yönetimi için bir standart oluşturabilmek zordur. Fakat krizlerin oluşum nedenlerini, kriz yönetiminin ne anlama geldiğini ve genel faaliyetlerinin neler olabileceğini bilmek, yöneticiler için bir rehber olacaktır (5,22,63).

Kurum yöneticileri, kriz yönetimini, kriz anında uygulanabilecek ve kurumun üst yönetiminin bir faaliyeti olarak ele alma yaklaşımındadırlar. Yönetim kademeleri, kriz yönetim faaliyetleri hakkında önceden bazı çalışmalar yapmaktadırlar. Bunun yanı sıra, kriz yönetimi; kurumun fonksiyonel departmanlarını ayrı ayrı inceleyerek ve kurumu bir bütün olarak ele almadan uygulanabilecek bir yönetim metodudur. Ancak, başarılı uygulamalara bakıldığında, kriz yönetiminin katılımlı ve kurumu bütünsel bir yönetim tarzı olarak incelediği görülmektedir (71,72,77).

Krizler fırsat ve tehdit ortamlarıdır. Kriz yönetimi, kurumları krizin etkilerinden korumak için uygulanırken, krizde uygulanacak kurum stratejileri ise, iki türlü etki oluşturmaktadır. Birinci etki; krizde kurumu en az zararla kurtaracak stratejiler uygulanmasıdır. İkinci etki ise; krizin fırsatlarının değerlendirilmesine yönelik yol göstericiliğidir (5,87,96).

Kriz dönemlerinde uygulanacak kurum stratejileri, yönetimin kendi düşünceleriyle ilgili olarak değişmektedir. Bunun yanı sıra, strateji uygulamalarında yapılan genel bir yanlışlık, kriz dönemi stratejilerinin, kurumun normal zamanlarındaki stratejilerinden farklı olduğunun unutulması ve krizin olumsuz etkilerinin kurumu tehdit ettiği için, krizin etkilerinden korunulması gerektiği düşüncesidir (65,66,100).

Çağdaş dünyada artan riskler ve çevresel faktörlerin yapısal değişimi yönetimin ve dolayısıyla yöneticilerin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Yöneticiler rutin işlerin yönetiminden çok, olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve başarı ile öne çıkmaktadırlar. Çalışılan, yaşanan ortamda her şey olasıdır. Bu yüzden önceden yapılan uygun bir planlama, kriz durumlarıyla baş etmede önemli bir adım oluşturur. Tehlikelerden uzak kalma, daha güvenli bir ortam yaratma ya da kayıplara yol açmamak için kriz yönetimi şarttır. Bu hazırlığın yapılmasında ve önlemlerin uygulanmasını sağlamada hemşirelik hizmetleri yönetiminin sorumluluğu büyüktür (1,10,22,103).

Kriz durumlarında yöneticilerin davranışları ve yönetsel kararları, kurum çalışanlarının moral ve motivasyonları üzerinde büyük rol oynamaktadır. Hemşirelik hizmetleri yönetimi, kriz durumlarında, çalışanlarını yönlendirir, hastanenin tıp mensupları ve diğer hizmetlileri ile işbirliği yapar, eğitsel programın yürütülmesine yardım eder, hasta ve çalışanların eğitimini sağlar. Hemşirelik bakım planlarının yürütülmesini, hastaların güvenlik ve rahatlarının sağlanmasını ve diğer yönetim faaliyetlerinin düzenli yürütülmesini denetlerken, kurumda oluşabilecek kriz durumlarına karşı da gereken önlemleri almalıdır (10,102).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, kriz durumlarında, çalışanların krizden önce sahip oldukları kurum imajının sürdürüleceğini belirtir. Kriz iletişimini en yaygın şekilde kullanarak kurum içinde yaşanan durumların çalışanlara aktarılmasını sağlar. Kriz durumunun daha az hasarla atlatılması açısından bu durum önem taşımaktadır. Kriz yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, hemşirelik hizmetleri yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. Hemşirelik hizmetleri yönetiminin bu sorumluluğu bilmesi ve krize karşı hazırlıklı olması gerekir. Hemşirelik hizmetleri yönetiminin becerisi, kriz anlarında ayrı bir önem taşır. Hemşirelik hizmetleri yönetimi kriz yönetim bilgisine sahip, kurumsal planlama ve programlama süreçlerinde bulunan, ayrıca günümüzün değişen dünyası ile baş edebilmesi için politik, psikolojik ve sosyal yönetim becerilerine de sahip olmalıdır (1,22,27,63,102,103).

Kriz yönetim stratejileri uygulamak, yapılan işin niteliğini etkilemekte yarar sağlar. Hemşirelerin kriz durumlarına karşı güçlü ve gönüllü çalışmalarda bulunması ve iletişimin sağlanması için kriz yönetimine hazırlıklı olmaları gerekir (27,63).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, kriz durumlarında öncelikle kişilere yardım etmede ve diğer aktivitelerin devamlılığında sorumludur. Kriz komitesini kurar. Krize müdahale edilmesi için uygun ortamı sağlar. Kriz durumlarında gerekli planları yaparak koordinasyonu sağlar (22,27,63,103).

Bu çalışma özel bir hastanede çalışan hemşirelerin kriz ve kriz yönetimi ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla planlanmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. KRİZ TANIMI

Günümüzde hızlı değişim ortamında, açık sistem olarak örgütlenmesi gereken organizasyonların, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için, yapılarını ve davranışlarını, çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine göre, organize etmeleri ve alt sistemleriyle, etkin bir etkileşim içinde olmaları gerekir. Organizasyonun türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun, örgütler bugün hızlı ve sürekli değişen bir çevrede bulunmaktadır ve bu kesintisiz değişim örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır. Değişimin hızı, örgütleri hem iç hem de dış çevrelerinden gelen tehdit ve krizlerle baş başa bırakmaktadır. Bu durum iyimser bir yaklaşımla krizsiz bir yönetimi gerekli kılmaktadır (96).

Genel olarak düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız ortamlar için kullanılan kriz kavramı ile ilgili birçok tanım söz konusudur (34,78).

Kriz kavramı ve krize müdahale olgusu II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda gündeme gelmiştir. Bugünkü anlamı ile ele alınışı, Eric Lindemann'ın çalışmaları ile başlamıştır. Lindemann özellikle üzüntü süreci ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Daha sonra Caplan krizin ayrıntılı tanımlarını yapmış ve kriz yaşayan kişileri uzun süreli ve ciddi hastalıklardan korumak için, kriz girişimlerini primer, sekonder ve tersiyer önlemler çerçevesinde tanımlamıştır. Erikson ise krizin gelişimsel ve durumsal olmak üzere iki çeşidi olduğunu ortaya koymuştur (29,48).

Caplan'a göre kriz, kişinin önemli amaçlarına ilişkin engellemelerle ortaya çıkmaktadır. Kişi alışagelmış başa çıkma yöntemleriyle sorunu çözemediğinde gerilimi artmakta ve denge bozulmaktadır. Kriz tehdidin kendisi değil, kişinin buna verdiği duygusal tepkilerin tümüdür (29,48).

Kriz, kelime anlamı bakımından ‘bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha’, ‘içinden çıkılması zor durum’, ‘birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an’ demektir. Kriz, ayrıca, ‘önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık’ anlamına gelmektedir (26,29,43,65).

Kriz, daha iyiye veya daha kötüye doğru bir dönüm noktası, kati kararların verilmesi gereken kritik zamandır. Türkçe sözlüklerde ‘buhran’ olarak da geçen kriz, herhangi bir halin tabii gidişi sırasında meydana çıkan ve tabii olmayan sıkıntılı ve tehlikeli devre olarak da tanımlanır (81).

Çin yazısında kriz kelimesi iki sembolle ifade edilir. Bunlardan biri fırsat (fırsat krizi), diğeri tehlike (tehlike krizi) anlamına gelmektedir. Yani bir krizde hem anlaşılması gereken zorluklar, hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında, elde edilecek yeni kazançlar vardır (20,96).

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 (9,10,11,26,65,73,81,96).

Kriz, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Örgütün tamamının yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı veya çatışmaya kriz adını vermek doğru olmaz. Buna göre, bir kriz durumundan söz edebilmemiz için, değişme veya gelişmelerin, bütün örgütün yaşamını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir (26,65,96).

Kriz, örgütün temel amaçlarını tehdit ederek; örgüt bütünlüğünün varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle, örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan durumdur (9,11,12,14).

Krizi rutin durumlardan ayırt eden en önemli özellik, acil cevap verme mecburiyetidir. Hem cevap vermek, hem de çabuk hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz ‘çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler’ olarak tanımlanabilir (65).

Krizin arzulanmaması durumu, krizin bir tehdit krizi olması durumunda daha da şiddet kazanacaktır. Tehdit krizlerinde en az zarara uğramak, fırsat krizlerinde ise en çok faydayı sağlamak kurumların temel çabasını oluşturur. Bir fırsat krizinde de, aynı tehdit krizinde olduğu gibi, kurumun temel amaç, kaynak ve değerlerinin değişmesi söz konusudur. Dolayısıyla, her iki durumda da değişim gerekliliğinden kaynaklanan bir arzulanma durumu vardır. Bu durum kişilerin alıştıkları düzeni sürdürme eğilimleri ile yakından ilgilidir. Değişim zor ve pahalı bir çabayı gerektirir (65).

Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik gibi kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda da krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya kurum yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, kurumun yönetimini tehdit etmeyen, kurumdaki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye, kriz demek pek doğru sayılamaz. Buna göre krizi, genel olarak aniden ortaya çıkan, kurumların olağan sistemlerinin dengesini bozan ve kontrol altına alınmadığı zaman, kurumların hayatını riske eden, istenmeyen gerilim durumları olarak tanımlamak mümkündür. Krizi sorunlardan ayıran faktörlerden birisi, örgütün devamlılığını yok etme tehdididir (34,73).

Krizin görünürde çözümünün olmaması, krizin problemlerden farklı olmasından kaynaklanır. Daha önce karşılaşılan problemlere uygulanan rutin cevaplar, kriz durumunda geçerliliğini yitirmiştir. Bu yüzden yönetim, acil olarak değişikliklere uyum mekanizmaları geliştirerek, krizi ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (65).

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yönetiminin kriz ve kriz yönetimi başlıklı yazısında “krizler bazı fırsatlar da yaratabilir. Krizlerden olumlu sonuç çıkarılabilmesi için, krizin nedenlerinin, boyutlarının, etkilerinin ve yönünün iyi analiz edilmesi, sağlam verilere dayalı projeksiyonlar yapılması, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir bir biçimde alınması gerekir. Önemli olanın, yönetim zaafına yer vermeden hareket edilerek, mümkünse krizin doğmasının önlenmesi, bu mümkün değilse, krizin şiddetinin veya krizin olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda hazırlıklı olunması, kriz döneminin her yönüyle bilimsel analizinin iyi yapılarak, varsa bütün fırsatların da iyi değerlendirilmesi için, mümkün olan her şeyin yapılması gerekir.” şeklinde belirtilmiştir (20,30).

Kriz olarak nitelendirilen olgunun, gerçek anlamda bir kriz olup olmadığını ortaya koymak için, herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Kriz kavramı, farklı bakış açılarına göre, farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bazı John Wayne'ler için düşman kurşunları bile kriz sayılmazken, televizyonun uzaktan kumandasını kaybetmeyi kriz olarak algılayanlar vardır (50).

Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak da nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi, kriz olarak nitelendirilmemektedir. Gelişmiş ülkeler için, bazı sektörler için hiçbir etki yaratmayacak boyutta bir olgunun gelişmekte olan bir ülkede veya küçük ölçekli ülkede, farklı bir sektörde, çok kapsamlı olumsuz sonuçlar vermesi mümkündür. Bu bakımdan krizi yaratan olguların özelliklerinden hareket ederek, genel bir kanaat oluşturmak yerine, meydana gelen sonuçlar bakımından değerlendirme yapılması daha akılcı bir yaklaşım olacaktır (20,50).

Yale Üniversitesi sosyologlarından Charles Perrow, petrol tankerleri, uçak kazaları, nükleer tehlikeler gibi modern felaketleri normal krizler olarak tanımlamaktadır, çünkü bu tür modern karmaşık teknolojilerin kurumsal olarak tam anlamıyla hakimiyet altında tutulamaması, kriz olasılığını sistemin koşullarından biri haline getirmektedir. Üstelik bu tür karmaşık sistemler yapısal çözümlerinin zorluğu nedeniyle krize yol açtıkları kadar, kötü niyetlere ve kötü emellere alet olduklarında da krize sebep olmaktadır. Bu ikinci durumda normal krizden söz edilemez. Bunlar niyetli ve planlı biçimde yaratılan anormal krizlerdir (48,50,93).

Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamlarında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. Söz konusu olan bir doğal felaket olunca bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek en azından günümüz için olanaksızdır (16,81).

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak, bir dönüm noktası olabilir (2,14,16).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, herhangi bir kriz durumundan söz edilebilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlar; birinci olarak, önemli miktarda değişime neden olan/olabilecek bir tetikleyicinin varlığı, ikinci olarak, bu olayla başa çıkılamayacağına algılanması/anlaşılması ve son olarak da, söz konusu durumun örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır. Dolayısıyla, rutin gelişmelerin ve sorunların, kriz olarak değerlendirilmeleri mümkün değildir (14,16).

ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü krizleri dört kategoride tanımlamaktadır:

- Doğal Afetler (Acts of God)
- Mekanik Problemler
- İnsan Hataları
- Yönetimsel Kararlar/Kararsızlıklar (46)

Kriz Yönetimi Enstitüsünün üzerinde çalıştığı kriz konularının büyük bir kısmı son kategorideki yönetimsel kararların / kararsızlıkların olduğu bölüme dahildir. Yönetimler, kendilerine bilgi verildiği halde, bilgiyi önemsemezlikten gelerek, bir krize neden olmaktadır (46).

Kriz konusunda iki yaklaşım vardır.

- Subjektif yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizin kurum yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
- Objektif yaklaşım: Kurumu sistem olarak görür. Kurum sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer (99,100).

Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin, gereğince yerine getirilememesi durumudur. Ancak örgütsel faaliyetlerde bulunanların, değişen koşullar karşısında, değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği gösterememesinden kaynaklanan, farklı beklentilere cevap verememe durumunda, ortaya çıkan problemler dizisini, kriz olarak adlandırmak doğru olmayacaktır (13,17,96).

4.2. FARKLI DİSİPLİNLERDE KRİZ KAVRAMI

Farklı disiplinler tarafından ele alınan kriz kavramı, bu disiplinlere ait bilim adamları arasında tartışmalara yol açmıştır. Bu nedenle; tıp, psikoloji, sosyoloji, politika ve iktisat bilimlerinde farklı kriz tanımlarına rastlanmaktadır (11,23,34,48).

Kriz önceleri tıp alanında kullanılan, bununla birlikte sosyal bilimler literatürüne 1960'lı yıllarda girmiş bir kavramdır. Tıp ve psikoloji bilimleri, krizi, genel olarak, ' akut bir hastalığın gidişinde veya kişisel bir gelişim sürecinin akışında kötüye doğru ani ve şiddetli değişiklik veya bir dönüm noktası' olarak tanımlamaktadır (11,31,48,65,81).

Psikoloji biliminin diğer bir tanımı ise, kriz; ' bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres', ' kişilerin yaşamlarında süregelen gelişim sürecinde değişim kökenli, hassas bir dönüm noktası' olarak nitelendirilebilmektedir (32,48,65,81).

Sosyal bilimlerde yapılan kriz tanımlamalarında; ' genellikle oluşumuna müdahale etmede yetersiz kalma durumları' görülmektedir. Sosyologlar, krizi, sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlık, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet anlayışının eksilmesi, gerilemesi olarak tanımlamaktadır (48,65,81).

Politika bilimi krizi, ' bir karar bilimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç' olarak tanımlamaktadır. Tehdit kavramının yanı sıra zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının öğelerindedir (48,65,81).

İktisat biliminde kriz kavramı, ' hasta bir ekonomik organizmanın, eski biçimde varlığını sürdürebilmesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi' olarak tanımlanmaktadır (11,48,65,81).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kriz; tıp biliminde bir hastalıkla, psikoloji biliminde bir gelişim süreciyle, iktisat biliminde hasta bir ekonomik organizmayla, sosyolojide değişikliklere karşı dürtü ve motivasyon azalması, politika biliminde ise bir karar birimiyle ilgili olarak ele alınmaktadır. Krizin farklı olaylara ilişkin bir kavram olarak ele alınması, her disiplinin farklı bir konu ile uğraşmasından kaynaklanır. Dikkat edilecek olursa, farklı olaylarla ilişkilendirilen kriz kavramının, hemen her disiplin tarafından yapılan tanımında, ortak noktaların olduğu göze çarpar. Bu da, zorunlu ve plansız bir değişimin ortaya çıkardığı baskı durumu ve kişi, grup veya toplumun yeni bir denge arayışı için gerilime girmesi ile ilgilidir (11,48,65,82,96).

Gerek tıp, sosyoloji ve psikoloji bilimi gerekse iktisat ve politika bilimi tarafından yapılan kriz tanımlarında, olağandışı ve olumsuz bir gelişmeden bahsedilmektedir. Ancak bu olumsuz gelişmeye kesin bir 'son'dan çok, bir dönüm noktası gözüyle bakılmakta, tehdit ve zaman baskısına rağmen, gerekli önlemlerin alınarak tekrar normal duruma geçişin olanaklı olduğu belirtilmektedir (11,48,65,96).

4.3. KRİZİN BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

Kriz kelimesinin kullanımı ile beraber, aynı anlamlarda kullanılmaya çalışılan bazı kavramlar da bulunmaktadır. Bu kavramlar kriz kavramı ile ilgili gözükmelerine rağmen sadece bazı geçici durumların tanımlanmasında kullanılabilirler. Bu kavramlar;

4.3.1. Problem ve Kriz

Problem, beklenen durumlar veya sonuçlarla, gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki fark olarak tanımlanır (11,48,81).

Sözlük anlamıyla, araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözümlenmesi ve bir sonuca bağlanması gereken durum olarak tanımlanır (11,48).

Problemler krizlerden farklıdır. Problemler sadece etkinliği azaltıcı sonuçlar doğurmasına karşın, krizler etkinliği azaltmakla kalmayıp tüm kurumun varlığını tehlikeye sokar. Ancak problemin zamanla kriz kaynağı haline gelebileceği göz ardı edilmemelidir (48,65,81).

Problemlerin kriz kaynağı haline gelmemelerinde yönetime büyük görev düşmektedir. Zamanında teşhis edilen, görmezlikten gelinmeyip aksine üzerinde yoğunlaşarak çözüm aranan problemler, krize temel oluşturacak biçimde yayılamazlar (11,48,65).

4.3.2. Çatışma ve Kriz

Çatışma, iki ya da daha fazla birey arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk veya birbirine ters düşmek olarak tanımlanır. Çatışma ortamında taraflar, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (11,48).

Çatışmalar, süreklilik göstermeleri halinde, kurumun varlığını sürdürmemeye tehlikesinin doğmasına, yani krize neden olur. Özellikle üst yönetim kademesindeki çatışmalar, krize büyük çapta zemin hazırlamaktadır (48,65).

Örgütün açık bir sistem olarak düşünöldüğü modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Yenilik, değişim ve yaratıcılığı teşvik ederek performansı olumlu yönde etkileyen çatışmalar süreklilik göstermeleri halinde ise birtakım olumsuzluklara neden olur. Kararların gecikmesi veya verilememesi, sorunların çözümünde yetersiz kalınması şeklindeki olumsuzluklar giderek örgütün varlığını tehlikeye sokar (11,18,19,65).

4.3.3. Teknik Arıza ve Kriz

Teknik arızalar, kurumun teknik donanımında meydana gelen fonksiyon bozukluklarıdır. Teknik bir arıza olması, kurumun işleyişinde kısa süreli bir aksamaya yol açabilir fakat sonuca etkisi, kriz kadar büyük değildir. Ancak teknik arızaların zamanında fark edilerek gerekli önlemlerin alınmaması durumunda kriz oluşacaktır (11,48,65).

4.3.4. Felaket ve Kriz

Felaketler, krizin aşırı bir şekli olarak tanımlanır. Felaket, büyük zarar, üzüntü ve sıkıntılara yol açan olay veya durumdur. Kriz durumunda örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket durumunda ise varlığını sürdürme şansı kalmayabilir. Felaketler engellenemeyen krizlerdir (11,65).

4.3.5. Kaza ve Kriz

Kaza, sistemin bütününe fiziksel etkide bulunan fonksiyonel bir bozulmadır. Bu durumda sistemin tamamı ya da bir kısmı fonksiyonel bozukluk giderilinceye kadar durdurulur veya kısmen ara verilir (48).

Kaza sistemin işleyişinde kısmen aksamaya yol açsa da, kriz kadar kompleks bir etki oluşturmayacaktır. Fakat üst yönetimin burada dikkat etmesi gereken ana konu, kazaların sürekliliği ve kurumun bu süreklilikte uğrayacağı zararlardır. Kazalar sürekli olmaya başladıkça krize dönüşme ihtimalleri yüksektir (48,65).

4.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmaz. Kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumunda örgüt yönetimini gerilime sokan en önemli konu belirsizliktir. Değişme ve gelişmelere uyum sağlayama aciliyeti vardır. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır (96,99,100).

Krizin temel özellikleri; kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması nedeniyle, karar organlarında gerilim yaratan bir süreçtir (33,97,99,100).

- Kriz, önceden sezilmeyen ani bir değişikliği ifade eder.
- Krize çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.
- Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder. Kriz örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşamayacağı için, acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi arttırmasıdır.
- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, ivedi müdahale gerektirir.
- Kriz, ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.

- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, devlet, vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirmek amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüştürülebilir.

(11,48,65,90,96,98,99,100).

4.5. KRİZ DÖNEMLERİNİN OLUMLU ETKİLERİ

Bir kriz durumunun etkileri hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. Kriz durumu ister olumlu, ister olumsuz olarak algılsın, kurumda daha önceden planlanmamış bir değişiklik gerektirir. İç ve dış çevrede oluşan beklenmedik değişiklikler, kurumu mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Bu zorlama, gerek kurum, gerekse kurum çalışanları açısından olumlu ve olumsuz bazı sonuçlar doğurur. Aslında krizin olumlu sonuçları göz ardı edilmemelidir. Kurumun yaşamını tehlikeye sokan, kurum üyelerini gerilime iten bir olayın olumlu sonuçlarından bahsedilmesi ilk bakışta tuhaf gelebilir. Fakat düşünüldüğünde, krizin birçok durumda yeni bir başlangıca temel oluşturduğu görülmektedir (65,90,93).

Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Bu olumlu sonuçlar aşağıda belirtilmektedir:

- 4.5.1. Kurumdaki problemlerin ve zayıflıkların açığa çıkması,
- 4.5.2. Geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması,
- 4.5.3. Etkin stratejilerin geliştirilmesi,
- 4.5.4. Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesidir (48,65,93,96).

4.5.1. Kurumdaki Problemlerin ve Zayıflıkların Açığa Çıkması

Kurumların büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmez. Zamanında fark edilen sorunların üzerine gitmeyip, zamanla bu sorunlara alışırlar. İşte kriz bu tür sorunları ve zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir süreçtir. Ancak kritik bir durum oluştuğunda, bu durumun zorlayıcılığı, kurumu değişime hazır hale getirir (86,87,99,100).

4.5.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi, büyük ölçüde, tehdit durumunun erken fark edilerek, belirtilerin yerine gerçek nedenlerin teşhis edilmesine bağlıdır. Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde geleneksel yönetim araçları çoğunlukla yetersiz kalmaktadır (11,17,28,65).

Krizin birinci safhası olan potansiyel kriz safhasında, geleneksel yönetim araçları henüz yetersiz olmasa da, ilerleyen safhalarda bir erken uyarı sisteminin varlığı önem kazanacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile kurumun krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması, çağdaş yönetim araç ve yöntemlerinin kullanılması; kurumun yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi, olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır (16,28,30,65).

4.5.3. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Kurumun problemleri ile zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu yolla kurumun varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir (11,19,23,48).

4.5.4. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Birden fazla sayıda insanın bir grup ya da takım olarak çalışması, ilave birtakım faktörleri ve güçleri de harekete geçirmektedir. Yapılan çalışmalar, insanların şayet söz konusu ilave faktörleri de iyi olarak anlayabiliyorlarsa, grup ya da takım olarak daha çok etkin bir şekilde çalışabileceklerini göstermiştir (18,48,65).

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgütte çalışanlar,- özellikle orta ve alt kademe yöneticileri- kriz durumunda olağan dışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulacaktır (18,48,65).

Değişimin yönünü iyi algılayabilen, kendini geliştiren, farklılık yaratabilen kurumların krizlerden etkilenmeleri daha çok olumlu yönde gerçekleşecektir. Krizler devamlı olarak tehlikeli sonuçlar doğurmazlar (65,87,90).

Krizler kurumlara, tehditlerin yanı sıra, değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunarlar. Günümüzde birçok yönetici ve bilim adamı krizleri, diğer zamanlarda tartışılması olanaklı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirilmektedir (65,87,90).

Krizlerin tehditlerin yanı sıra fırsatları da içinde barındırdığını görebilmek, krizlerden yarar elde etmenin ilk koşuludur. Bununla birlikte, krizleri ‘fırsatçılık’ ortamları olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü krizlere böyle yaklaşanlar, kriz içinde başka krizlerin doğmasına neden olacaktırlar (48,87,90).

Kriz dönemleri kurumların ‘ölüm kalım mücadelesi verdikleri’ karar anlarıdır. Bu yüzden ‘tavşanın tüylerinin diplerine bükülmüş halde istedikleri gibi yaşayan’ çalışanların ağaca tırmanıp ormanın tümünü görmeleri gerekmektedir. Özellikle yöneticiler açısından ‘Ağaçlara bakmak yüzünden ormanı görememek önemli bir eksikliklerdir.’ Geleceğin mimarı olması gereken üst düzey yöneticiler, geleceğin kolektif tasarımına zaman ayırmalıdırlar (87,90).

Üst düzey yöneticilerin örgütün geleceğine ilişkin ayırdıkları zaman %3’den daha az bir süredir. Bazı kurumlarda bu zaman %1’in altına düşmektedir. Oysa üst düzey yöneticiler, ekip halinde zamanlarının yarıya yakınına belirli bir dönem geleceği ön görmeye ayırmalıdırlar. Sık aralıklarla toplanarak vizyonlarını, değişim ve gelişmeler ışığında güncellemelidirler. On-line ağlarla çevreden gelen sinyalleri algılamaya çalışmalıdırlar (90).

Olası krizlere karşı hiçbir hazırlığı olmayan, kendini günün ve olayların akışına bırakmış, edilgen yapıdaki örgütlerin krizlerden daha çok olumsuz yönde etkileneceği açıktır. Çevre koşullarını kendisi belirleyen, sektöründe 'sıradanlık zincirinden' kurtulmuş kurumlar, benzeri olmayan özelliklerinin sunduğu olanaklarla büyümelerini devam ettirebilirler. Bu tür kurumlarda, çalışanlar karşılaştıkları her soruna, fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden, krizlerin olumlu etkileri daha fazla görülebilir (87,90).

Başarılı kriz yönetimi süreci geçiren kurumlar, sadece krizleri atlama ile kalmazlar. Onlar için krizlerin olumlu etkileri, yeni olanakların ortaya çıkmasını sağlar (90).

Krizlerin olumlu etkileri aşağıda verilmiştir.

- Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar,
- Kararlar merkezileşir,
- Örgütün problemleri ve sorunları açığa çıkmış olur,
- Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar,
- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaları artar,
- Müşterinin önemi anlaşılır,
- Geleneksel yönetim tekniklerinden kolayca kurtularak yenileri denenebilir,
- Maliyet azalır,
- Çalışanların kurumlarına ve işlerine verdikleri önem artar,
- Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir,
- Eğitim etkinlikleri artar,
- Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar,
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- Ekip çalışması artar,
- Takım ruhu oluşturulur,
- Yeni yetenekler keşfedilir,
- Stratejik açıdan kurumun zayıf yanları görülür,
- Kurumun rekabet gücü test edilmiş olur,
- Acil hareket edilir ve uygun hareket biçimleri belirlenir,
- Kriz deneyimi artar, biçiminde özetlenebilir.

- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmasını sağlar (30,31,36,38,48,65,96).

4.6. KRİZ DÖNEMLERİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ

Olağanüstü gelişmelerin yaşandığı dönemler olarak bilinen kriz dönemleri, günümüzde bu özelliğini yitirmeye başlamıştır. Örgütler, neredeyse her an kriz solumaktadırlar. Kendisini krizlere hazırlamayan, çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeyen yöneticiler, örgüt yaşamını sarsan üzücü olaylarla karşılaşana kadar ‘bize bir şey olmaz sendromu’ndan kurtulamayacaklardır. Yaşanan krizlere ilişkin araştırmalar incelenerek tehlike analizi yapıldığında, örgütlerin yaşadığı krizlerin, % 25’inin doğal felaketlerden, % 52’sinin kazalardan, % 23’ünün ise önceden tasarlanmış (kasıtlı) eylemlerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (41,42,90).

Herhangi bir kriz durumunda, yetkinin merkezileşmesi, personel devir hızının yükselmesi, gizli çatışmaların açığa çıkması, karar birimleri arasında koordinasyon azalması, gerilim altında karar almanın zorlaşması ve alınan kararların gerektiği gibi uygulanamaması gibi ciddi problemlerle karşılaşılır. Bu problemler krizin olumsuz sonuçları arasında sayılabilir (11,41).

Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen iklim, haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgüt davranışları, önemli ölçüde etkileyecektir (11,39,42).

Kurumlarda krizlerin neden olduğu olumsuz etkiler aşağıda sıralanmıştır.

- Örgütsel amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanır,
- Çalışanları motivasyonları azalır,
- Telaş ve heyecan doruklardadır,
- Örgüt yapısı yetersiz kalır,
- Örgüt üyeleri arasında korku ve panik artar,
- Finansal sorunlar artar,
- Otorite boşluğu artar,
- Çevreye uyum yeteneği zayıflar,
- Güven ortamı bozulur,

- Eksik bilgi sorunları artırır,
- Örgüt içi iletişim bozulur,
- Çabuk karar alma gereğinden dolayı zaman baskısı artar,
- Kararlar merkezileşir,
- Kararların niteliği/kalitesi bozulur,
- Karar süreci bozulur,
- Zihinsel performans azalır,
- Yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik,
- Yaratıcılık ölür, yenilik azalır,
- Koordinasyon yetersizliği yaşanır,
- Kurumun diğer departmanları arasındaki ilişkiler bozulur,
- Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanır,
- Hammadde tedarikinde sorunlar artar,
- Paydaşlara karşı zor durumda kalınır,
- Pazar kaybı yaşanır,
- Kapasite kullanım oranı düşer,
- Personel devir hızı artar,
- Etkili kararlar almak güçleşir,
- Müşteri memnuniyeti azalır,
- Kurumun itibarı ve imajı zedelenir,
- Yatırımlar yarım kalır,
- Çalışanların stresi artar,
- Bilişsel süreçlerde daralma görülür (11,16,18,37,45,48,49,57,65,90,96).

Krizin meydana getirdiği olumsuzluklar, kriz sırasında ve kriz sonrasında olmak üzere incelenebilir. Böyle bir ayırımın gerekliliği, kurumun krizi ortadan kaldırdıktan sonra da, bazı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya olmasından kaynaklanmaktadır (49,54,65).

4.6.1. Kriz Sırasında Olumsuz Etkiler

Krizin başlangıcından sonuna kadar geçen sürede olumsuzlukların; a) yetkinin merkezileştirilmesi, b) kurum üyeleri arasında korku ve paniğin artması, c) karar sürecinin bozulması, başlıkları altında ele alınması faydalı olacaktır. Bu sonuçlar ise nihai olarak, kurumun uyum sağlamada etkinliğini azaltıcı bir rol oynar. Bu durumda, yöneticiler, bu tür eğilim ve olumsuz sonuçlara direnmek için; farkına varma, duyarlı olma ve kapasite geliştirme ihtiyacı duymaya başlarlar (48,49,59,65).

Farkına varma; gelişen olumsuz olayları incelemek, takip etmektir. Duyarlı olma; karar verirken insanların fikrini almak daha detaylı incelemek, araştırma yapmaktır. Kapasite geliştirme ise, kişinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve tecrübenin, sorunları çözmeye yetersiz kaldığını görmesi ile bilgilerinin genişletmeye ve yenileştirmeye doğru yönelmesidir (58,65,67).

4.6.1.1. Yetkinin Merkezileşmesi

Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur (48,73).

Kriz durumunda, kurumun krizi ortadan kaldırabilmesi için sahip olduğu süre ve hareket alternatifleri son derece kısıtlıdır. Bu yüzden, acil hareketler edilmesi ve uygun hareket biçimlerinin belirlenmesi, hatta yaratılması, kurum açısından yetkinin merkezileşmesi büyük önem taşır (60,73,81).

Örgütün çabuk ve doğru kararlar alma gerekliliğinin giderek artması sonucunda yetkinin merkezileşmesi eğilimi ortaya çıkar. Krizi çözmeye; rutin cevaplarla, örgütün yapı ve yeteneklerinin yetersiz kalması da tepe yönetiminin alt kademelere olan güveninin azalmasına ve başarısızlığa karşı bir önlem olarak kararların merkezileşmesine neden olur (60,66,70).

Yetkinin merkezileştirilmesiyle küçülen karar grubu, birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir lider tarafından yönetilir. Merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkışının engellenmesi gibi durumlar da yetkinin merkezileşmesinin olumsuz sonuçlarıdır (60,78).

4.6.1.2. Kurum Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması

Kurumun kriz döneminde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemesi, kontrolleri arttırmaları, kurum üyeleri üzerinde olumsuz etki yapar. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan kurum üyeleri, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle giderek daha fazla korku ve panik duyarlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla, kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşur. Bu uçurum, kurum içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların kurum amaçlarından uzaklaşmasına neden olur (48,60).

Kriz dönemlerinde kurumlarda karşılaşılan en önemli olumsuzluklardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi kaldırmaya yönelik olarak başvuru olan bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır (67,73).

4.6.1.3. Karar Sürecinin Bozulması

Krizin yarattığı zaman baskısı hata oranını arttırarak, problemin tespitinde yanlışlık yapılması, yanlış çözümün uygulanması ve problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi durumları ortaya çıkarabilir (18,25,48).

Krizin şiddeti ve süresi ile doğru orantılı olarak, genellikle zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve kararın kalitesi düşer (18,25,48,65).

Karar sürecinin bozulmasının en önemli nedeni belirsizlikler ve yetkinin merkezde toplanmasıdır. Bozulan karar süreci, daha önce bazı konularda karar almamış olan tecrübesiz yöneticileri, bu durumlar karşısında karar almaya zorlar ve bu da kurumda bazı yeni ek sorunlara yol açabilir (25,65).

4.6.2. Kriz Sonrasında Olumsuz Etkiler

Kriz ya kurumun son bulmasıyla ya da uygun cevabın verilerek krizin ortadan kaldırılması ile sonuçlanır. Ancak krizin ortadan kaldırılması, kurumun kriz sonrasında hiçbir probleminin olmadığı şeklinde anlaşılmamalıdır. Yaklaşan tehlike savuşturulmuş, engel ortadan kaldırılmış da olsa, kriz sonrasında bazı olumsuzluklardan bahsetmek mümkündür. Bunlar; a) psikolojik ve fizyolojik çöküntü, b) öz savunmanın artması, c) kurum hedeflerinin açık olmaması, d) karşılıklı güvenin sarsılması olarak sıralanabilir (48,65,73).

4.6.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz süreci olumsuzluklarından biri de psikolojik ve fizyolojik çöküntüdür. Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, kurum üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamaz. Kısıtlı bir sürede gösterilen aşırı performans, kurum üyelerinde bedensel ve zihinsel yorgunluklar yaratmıştır (48,65,73,96).

Kriz dönemi başarıyla atlatılmış dahi olsa, sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasından çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar, kriz sonrasında oldukça belirgindir (11,34,73).

4.6.2.2. Öz Savunmanın Artması

Kriz süresince, tüm dikkatlerini kriz üzerinde yoğunlaştıran kurum üyeleri, bu durumun ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin korkularını ön plana çıkarmaya başlarlar. Bu korku bireyler açısından endişe vericidir. Kurumda kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Üyesi oldukları kurumun tekrar bir krizle karşılaşp karşılaşmayacağından emin olmayan kişiler farklı bir işte çalışma eğilimi gösterebilirler (30,56,65).

4.6.2.3. Hedeflerin Açık Olmaması

Kriz, kurumun mevcut değerleri ve amaçlarında değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Hedeflerin tekrar gözden geçirilerek belirlenmesi, özellikle kriz sonrasında, çalışanların motivasyonunu canlandırdığı gibi, yöneticinin de liderlik rolünü perçinlemesini sağlar (30,56,65).

Hedeflerin açık olmaması, çalışanların kendilerinden beklenenleri tam olarak bilmemelerine ve performanslarının düşmesine neden olur (48,65).

4.6.2.4. Karşılıklı Güvenin Sarsılması

Kriz, tepe yönetimle alt kademeler arasındaki karşılıklı güvenin azalmasına neden olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi, krizin, alt kademelerdeki uygulama hatalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünebilirler. Bu düşünceler; tepe yönetimin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıklaştırmasına neden olurken, alt kademedekileri tepe yönetimine karşı saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir (11,30,48,65).

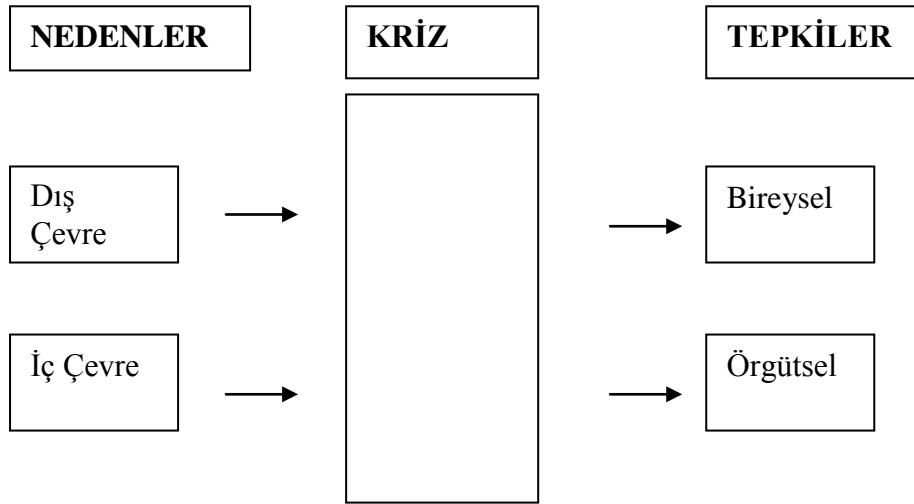
Kriz sonrasında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi, her şeyden önce örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine, bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ve verimli çalışmayı engelleyen etkilerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır (48,65).

4.7. KRİZ NEDENLERİ

Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olması, gereksiz bilgi, davalar, boykotlar, grevler, protestolar, güvenlik sorunları, insan ya da grupların medyayı kuruma çamur atacak biçimde yönlendirmeleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eder (55,61,68).

Kurumlarda krizin kaynakları ise çeşitlilik ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalarda krizin kurumdaki insan hatalarından, teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan sistemlerden, organizasyon bozukluğundan, kurum kültüründen kaynaklanabileceği görülmüştür (55,61).

Krizler ani olarak ortaya çıktıkları gibi, kimi zaman krizin oluşumu ile ilgili önceden bazı sinyaller de söz konusu olabilmektedir. Ne şekilde olursa olsun, bütün krizlerin oluşumunda etkili olan birçok neden söz konusu olabilmektedir. Kurumların krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. (61,99,100).



Şekil 1. Kriz Oluşumu

- Tüz M. V.: Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar. Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ocak, s. 41-86, 2004.

Genel olarak, örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarına, krize kaynaklık eden etmenler, kurum dışı çevresel faktörlere ve kurum içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler, krize yol açan dış faktörler arasındadır. Yöneticilerin yetersizliği, karar verme sürecinde aksaklıklar, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi faktörler ise, krize yol açan iç iletişim aksaklıklarıdır (71,93,99,100).

Kurum dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. Kurumların krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (71,93,99,100).

4.7.1. Çevresel Etmenler (Kurum Dışı Faktörler)

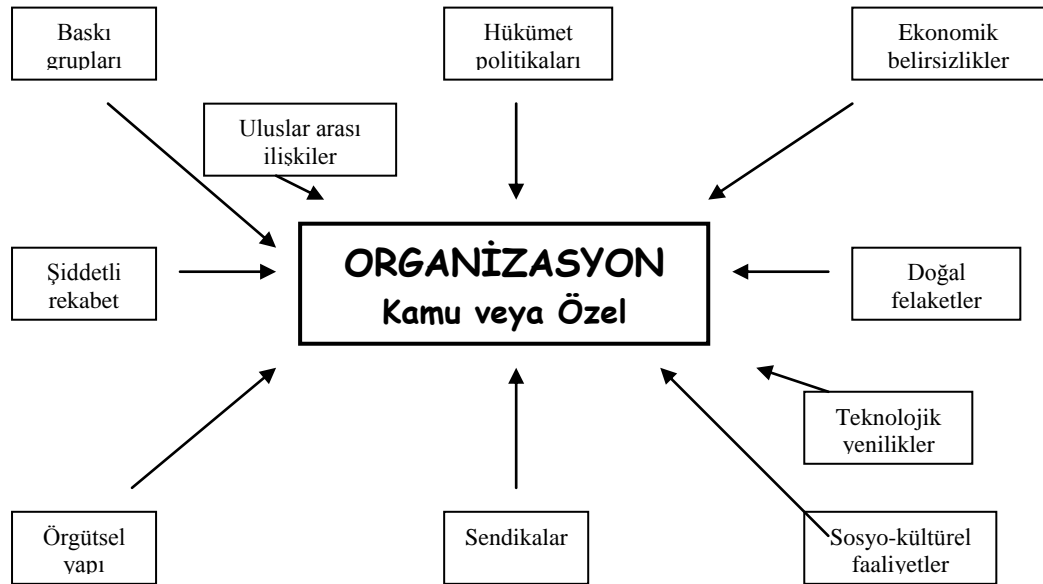
Örgütler sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, kurumlara bazı fırsat ve tehditler sunar. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri fırsatlardan yararlanıp tehditleri en aza indirebilmelerine bağlıdır. Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krize yol açan çevresel etmenler; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle, kurum arasındaki ilişkileri belirlemek için kurumun çevresini analiz etmesi gerekir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur, değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, onu kriz durumuna sürükler (11,18,34,48,65,73,76).

Krize neden olan kurum dışı çevre faktörleri kurumun kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok kurumun varlığına etkiye bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, kurumlarında bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. Kurumlarda krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir (34,73,76).

Kurumlarda çevre-kurum etkileşiminin üç önemli boyutu olduğunu belirtmektedir.

- Kurum ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi: kurumun çevresindeki kontrol derecesi düşük veya yüksek olabilir. Kurumun dış çevreyi kontrol edebilme imkanı krizin olumsuz etkilerini hafifletecektir.
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: kriz, bazı kurumlarda kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak algılanır. Bu durumda kriz bir tehdit unsuru haline gelecektir.
- Kurumun değişikliklere karşı hassasiyeti: kurumun değişimleri kabul oranı yüksek veya düşük olabilir. Değişimlere karşı esnek olamayan kurumlar krizin olumsuz etkilerine daha çok maruz kalacaktır (73,76).

Kriz sürecinden en fazla etkilenen kurumlar, dış çevresini kontrol etmede yetersiz kalan, değişimlere karşı yüksek seviyede hassasiyeti olan ve değişen durumları fırsat olarak değil tehdit olarak algılayan kurumlardır (73,79,80).



Şekil 2. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

- Tutar H.: Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayınları, İstanbul, s. 10-96, 2000.

4.7.1.1. Ekonomik Sistem ve Durum

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı organizasyonların krizle karşılaşmalarında en başta gelen faktördür. Örgütlerin karşılaşabileceği ekonomik belirsizlik ve karmaşıklıklar, içinde bulunulan ekonomik sisteme bağlıdır. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjoktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir. Kurumun ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabet kurumları yakından etkiler (48,78,83,104).

Ekonominin depresyon, gelişme, yenilenme veya refah seviyesinde değişiklikler olması organizasyonlar üzerinde çok farklı etkilere neden olur. Ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen fırsatların bazen de tehlikelerin kaynağını oluşturabilir (48,81,83,104).

4.7.1.2. Teknolojik Gelişmeler

İnsanların hayatlarını kolaylaştıran teknoloji, kötü kullanıldığında ya da çabuk değiştiğinde kurumların sonlarını hazırlayabilmektedir. Teknoloji değişimleri organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatları sunar. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum potansiyel stres etmeni olur ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Bu durum, sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. Ayrıca organizasyonda kullanılan teknolojilerin, organizasyon yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (83,93,96,104).

Teknolojik alandaki gelişmelerin, krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkularının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur. Bu nedenle yeni teknolojinin uygulanmasında, özellikle alt düzey çalışanlarından veya sendikalardan ciddi bir karşı koymayla karşılaşılabilir. Yeni düşünce ve yenilikler, çalışanlar tarafından bir tehdit olarak görülmemelidir. Yönetici, yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanmada, çalışanların ilgilerini çekme ve istikrarlı değişimi sürdürme arasındaki ilgiyi iyi kurmalıdır. Teknolojik değişimin organizasyona sunuş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkileyecektir (81,83,96).

Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum, örgütün krize girmesine neden olur. Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlıklı düzeyi, krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici olacaktır. Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak kurumlarda değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler kuruma kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur (83,96,99,100).

4.7.1.3. Toplumsal ve Kültürel Etmenler

Günümüz, sosyo-kültürel değişiklikler yönünden, geçiş dönemi olarak değerlendirilir ve örgütü de değişime zorlar. Toplum nüfus miktarı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri gibi sosyo- kültürel koşullardaki değişimler, farklı fırsat ve tehlikeleri de beraberinde getirirler. Dinsel, ahlaksal ve etik açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızlı değişmekte, yerine göre ortadan kalkmaktadır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Sosyo-kültürel çevrede oluşan bu değişikliklerden organizasyonların yönetimi çeşitli şekillerde etkilenir. Bu nedenle yöneticiler eğitsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişimleri dikkate alarak, stratejileri üzerindeki etkileri analiz edip, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmelidir. Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar kurumları krize götüren nedenler arasında yer alır (10,14,19,65).

4.7.1.4. Hukuki ve Siyasi Etmenler

Toplumun hukuksal ve siyasal düzeninin, anayasa başta olmak üzere tüm kanunların, kurum yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Hem hukuksal hem de politik düzenlemeler, organizasyonun örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir (14,48,65).

4.7.1.5. Uluslararası Çevre Etmenleri

Küreselleşme, dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin, hızla dünyanın diğer yörelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir. Sınırları kaldıran teknoloji sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen krizler, zincirleme olarak diğerlerini tetikleyebilmektedir. Gündelik yaşantımız gittikçe karmaşıklaşmakta ve her organizasyonun hayatı ve geleceği küresel ölçekte oluşan süreçlerle belirlenmektedir. Bu değişmelerin sonucu hızlı ve etkin diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır (48,65).

4.7.1.6. Doğal Felaketler

Doğal koşulların yarattığı risk ve tehlikeler ile değişme ve iniş-çıkışların etkilerini tüm organizasyonlarda görmek mümkündür. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır. Doğal çevreyle ilgili olaylar beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar (99,100).

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve tahripkar olanı depremdir. Krizin en önemli doğal kaynağıdır. Etkisi diğer doğal felakete göre, görece olarak geniş ve uzun sürelidir. Kasırga vb. meteorolojik olaylar önceden kestirilmekte ve gerekli önlemlerin alınmasına çalışılmaktadır. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi, diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır (48,65,99,105).

4.7.1.7. Diğer Faktörler

4.7.1.7.1. Halkın Algılamaları: Müşterilerin güveninin kaybedilmesine yöneliktir.

4.7.1.7.2. Düşmanlık ve Suç Olayları: Soygun, patlama vb. olaylar karşısındaki kriz durumudur.

4.7.1.7.3. Endüstriyel Kazalar: Endüstriyel kazalar, petrol kazaları vb. büyük ölçekli acil durumlara dayalı olabilir.

4.7.1.7.4. Endüstriyel İlişkiler: Zayıf endüstriyel ilişkiler, grev vb. çeşitli sorunlar yaratabilir.

4.7.1.7.5. Güçlü Rekabet: Kurumun varlığını sürdürmesi, büyüme ve gelişmesi, rekabet koşulları ile yakından ilgilidir. Bir kurumun faaliyette bulunduğu alana yeni rakiplerin girmesi krize neden olabilir (48,65).

Kurum dışı faktörler, kontrol edilemez olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. Kurumların krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan kurumlar, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla, krizden kurtulabilirler. Krize neden olan kurum içi faktörler üç grupta toplanabilir; (16,99).

4.7.2. Örgütsel Etmenler (Kurum İçi Faktörler)

Örgütlerin hemen tümü karşılıklı etkileşim halinde buldukları bir çevrede yaşarlar. Kriz sadece dış çevrede meydana gelen değişikliklerden kaynaklansaydı içinde yaşadığı çevre değişime uğrayan her örgüt krizle karşılaşır. Dış çevre değişikliklerinin bazı örgütler için krizi kaçınılmaz hale getirmesi, diğerlerinin ise herhangi bir krizle karşılaşmaması sadece kurum-çevre arasındaki bağımlılığın düşük olması ile açıklanamaz. Bağımlılık ne kadar düşük olsa da, her kurum çevresinden belirli bir oranda etkilenmektedir (14,16,33).

Dış çevrenin sabit denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinin yanı sıra, organizasyonun bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize esas sebep olmaktadır. Organizasyonun yapısal özellikleri ve yönetimdeki eksiklikler dış çevredeki değişiklikleri birer krize çevirebilir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol ve tahmin edilemeyecek durumda ise, başlangıçta kriz dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünür, oysa çoğu zaman esas neden kurum içi faktörlerdir (14,16,81).

4.7.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler; örgütün hem somut ve fiziksel yanları hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı çerçevesinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Örgütsel ve yönetsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilir (14,48,65,81).

Yapısal özellikler standart olmayıp, kurumdan kuruma farklılık gösterir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan yapısal özellikler, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kurumun büyüklüğü,
- Kurumun hayat safhası,
- İşin özellikleri,
- Organizasyon yapısının esnek olmaması ve yönetimin merkezileşme derecesi,
- Koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz kalmasıdır (16,48,65).

4.7.2.1.1. Kurumun Büyüklüğü

Kurumun büyüklüğü, kurum dışı çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Değişikliklere uyum sağlanabilmesi konusunda küçük kurumların, büyük kurumlara oranla daha avantajlı olduğu söylenebilir (23,39,43).

4.7.2.1.2. Kurumun Hayat Safhası

Bir kurumun hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Kurumların büyüme dönemlerin de önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir (99,100).

Kurumun başlangıç ve gerileme safhalarında krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksek olabilir. Kurumlar özellikle gerileme safhasında, tehdit krizleri ile sık sık karşılaşırken, başlangıç, gelişme ve olgunluk safhalarında karşılaşılan krizler hem tehdit, hem de fırsat krizleri niteliğinde olabilir. Aradaki fark, tehdit krizlerinde kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar arttırılmaya çalışılır (59,64).

4.7.2.1.3. İşin Özellikleri

Kurumun faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. özellikler, kurumun krizle karşılaşma olasılığını arttırabilir (59,65,81).

4.7.2.1.4. Organizasyon Yapısının Esnek Olmaması ve Yönetimin Merkezileşme

Derecesi:

Kurumların içinde yaşadıkları çevrede sürekli bir değişimin olması, kurumları da değişmeye zorlamaktadır. Bu bakımdan kurumun değişen iç ve dış şartlara kolayca uyum sağlayacak esneklikte bir yapıya sahip olması gerekir. Örgüt yapısının katılığı birçok durumda krize yol açabilir (48,65).

Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilir. Aşırı merkezileşme; çalışanların karar alma, inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler (14,48,69).

4.7.2.1.5. Koordinasyon, Kontrol ve İletişimin Yetersiz Olması

Kurumların büyümesi, özellikle belirli bir büyüklüğü alması birimler arasında koordinasyon sağlanmasını ve faaliyetlerin kontrolünü zorlaştıracaktır. İletişimde de kopukluklara neden olan bu durum, kurumlarda krize yol açabilir. Kurumda departman, bölge, temsilcilik sayısının artması ile, bilgi verilmesi gereken karar vericilerin sayısının artması problemi gündeme gelir. İlgili kişilere gerekli bilgilerin zamanında ulaşamaması, kurumda krize neden olabilir (16,19,69).

Ayrıca kurumların örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim ve iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. sorunlar görülebilir (69,99,100).

Örgütsel yapının, çalışanları motive edebilmesi ve onlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunun oluşabilmesine elverişli olması gerekir. Bağlanma duygusunun oluşabilmesi ve çalışanlarda işe karşı duyulan istekliliğin artması için, örgütsel yapının bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler:

1. Bir güven ortamı yaratarak, hem yöneticinin hem de yönetilenlerin, kaygı ve düşüncelerini, umut ve beklentilerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortamın oluşturulması,
2. Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt olarak alıp, çalışanlarda terfi ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka her hangi bir şeye değer vermeme ve sağlıklı başarılı standartları oluşturma,
3. Temizlik ve güvenlik ihtiyacının karşılandığı, gerekli her tür araç ve gerecin sağlandığı ve aynı zamanda sosyal desteğin bulunduğu çalışma ortamı ve koşulları,
4. Yöneten ve yönetilenlerin gelişimi için nitelikli örgütsel ve mesleki gelişim programlarının hazırlanması,
5. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak tüm kanalların açık bulundurulması gerekir (65,99).

4.7.2.2. Yönetimin Niteliği ve İnsan Faktörü

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları, mevcudu koruma eğilimi taşımaları, çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır (77,81,96).

Kurumların krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görmemeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Tepe yöneticisinin rolünü algılayışı
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız bir şekilde ayrılması,
- Moral, amaç oluşturma, motivasyon, inanç ve değerleri yerleştirme, ideoloji aşılama gibi özel sorumluluklarını yerine getirememesidir (48,65,96,99,100).

Kriz yönetiminin temelini etkin bir yönetici ve yönetim anlayışı oluşturur. Etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı olmalıdır. Bunlar:

1. Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile, sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
2. Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar.
3. Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları işlere girişmezler.
4. Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler belirler ve bunları yaparlar.
5. Etkin yöneticiler nihayet etkili kararlar alma yeteneğine sahip kişilerdir. (65,81,96).

4.7.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Değişim ve sürekliliği dengede tutabilmek, devamlı olarak bilgi ile çalışmayı gerektirir. Kötü ve güvenilir olmayan bilgi kadar sürekliliği bozan ve ilişkileri yozlaştıran başka hiçbir şey yoktur. Girişimlerde en ufak değişiklikte bile, şu sorunun sorulması ‘bu konuda kimin bilgilendirmeye ihtiyacı vardır?’ rutin hale gelmelidir (69,81,96).

Her ne kadar bilginin anlamı ve kalitesi, karara bağlanacak soruna göre değişecekse de, bu değerlendirmelere ölçü olabilecek ve bilgi kalitesini ortaya koyabilecek bir takım kriterler vardır. Bunlar: **doğruluk**, bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, işlenen toplam bilgiye oranı olarak tanımlanabilir. **Zamanlılık** da bilginin diğer bir önemli özelliğidir. Bir yöneticiye geç gelmiş bir bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının, karar vermede bir değeri yoktur. **Tamlık**, bu bilginin yöneticiye karar verebilmesi için gereksinme duyduğu tüm verileri kapsaması anlamına gelmektedir. **Kısalık**, bilginin eksiksizliği, arzulanan bir özelliktir. **Yerindelik** ya da **ilgililik**, bilginin gerekli olan organ ve yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Bilginin kalitesini ve değerini ortaya koymak bakımından sayılan özelliklerinin yanında, ucuz ya da pahalı elde edilme özelliği de önem kazanmaktadır (96).

Yöneticilerin bilgi toplama yetersizliği nedeniyle, organizasyonun çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyalleri alamaması, krizi önlenemeyecek duruma getirir (16,81).

4.7.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Organizasyonlar çoğu zaman geçmişi ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedirler. Böyle bir iklime sahip olan organizasyonlarda verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok, hissi ve politiktir. Bu örgütler, ekonomik ömürlerini tamamlamıştır ve küçük bir kriz faktörüyle, yoğun bir krize düşmeleri kaçınılmaz olacaktır. Yapılması gereken geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algılanıp, yenilerde rehber olarak kullanılması ve yapılan hatalarında tekrarlanmamasına çalışılmasıdır (49,65,96).

4.7.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar

Gareth'in yaptığı fonksiyonel tanıma göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri ile ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve örgütün dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden ve örgüt üyelerince paylaşılan değerlerdir (81,96).

Örgüt kültürü, organizasyonlarda davranış, düşünüş, algılayış ve değerlerin ortak paylaşım biçimlerini gösterir ve örgütsel gücün kullanımı açısından örgüt kültürü, karar yapıcılarının elinde önemli bir silah durumundadır (96).

Örgüt kültürü, çalışanları grup bilinciyle birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Örgüt kültürü, kurumun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından, seçilen politikaların yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (12,85).

Örgüt kültürünün ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi, sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı arttırıp motive edici bir niteliğe sahip ise, bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar (30,65,96).

Örgüt iklimi ise birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır (96).

Landy ve Trumbo organizasyonlarda dört faktörün örgütsel iklimi belirlediğini ileri sürmektedir. Bunlar; otonomi, örgütsel yapı, ödüllendirme ve oryantasyon durumudur. Eğer örgütsel kültür ve iklim bu niteliklere sahip değilse, Üçok'un aşağıdaki gibi, belirlediği fonksiyonları yerine getiremeyecek ve böyle bir örgütsel yapının krize karşı koyması ve krizi yönetmesi mümkün olmayacaktır (96,99,100).

Buna göre örgüt kültürü:

1. Örgüt için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratmalıdır.
2. Bireyin kendisinin dışında bir 'şeye' (örgütsel amaç ve vizyona) bağımlılığı sağlamalıdır.
3. Sosyal sistem dengesini güçlendirmelidir.
4. Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmalıdır (73,96).

4.7.3. İç Ve Dış Çevre Faktörlerinin Birbirleriyle Etkileşimi

Örgütlerin gelişme ve olgunlaşma durumları, nasıl iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ise, kriz durumları da, iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. İç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi, krizin ortaya çıkmasını iki açıdan etkiler.

Bunlar:

4.7.3.1. Örgüt İle Çevresi Arasındaki Bağımlılık Derecesi: Örgütün çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması, çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir (48,65).

4.7.3.2. Krizi Algılama Biçimi ve Gösterilen Tepki: Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir *fırsat* olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir *engel* veya kaynaklarını tüketen bir *tehdit* olarak da, görülebilir. Yöneticiye düşen tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir (48,65).

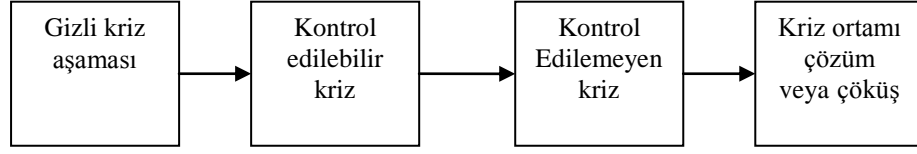
KRİZ NEDENLERİ	KRİZ TİPLERİ
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların greve gitmeleri • Çalışanların işyerinde huzursuzluk çıkarmaları • İş kıtlığı
Bilgi Kaynaklı	<ul style="list-style-type: none"> • Gizli bilgi ve tescil • Gerçek olmayan bilgi • Bilgisayar kayıtlarını yasa dışı yollarla değiştirmek • Müşterilerin bilgisayardaki önemli bilgilerinin kaybı
Fiziksel Kayıplar	<ul style="list-style-type: none"> • Önemli demirbaş, malzeme gereçlerin kaybı • Önemli demirbaş ve gereçlerin bozulması • Önemli tesislerin kaybı • Büyük fabrikalarda aksama / bozulma
İnsan Kaynaklı	<ul style="list-style-type: none"> • Önemli bir üst düzey yöneticinin kaybı • Önemli bir çalışanın kaybı • Devamsızlıkların artması • Kazaların artması • İşyerinde şiddet
İtibarla İlgili Olaylar	<ul style="list-style-type: none"> • İftiralar • Dedikodular • İğrenç şakalar • Söylentiler • Kurumun itibarına verilen zararlar • Kurumun logosunu değiştirmek
Psikopatça Eylemler	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünü değiştirmek/bozmak • Kaçırılma • Rehin alma • Terörizm • İşyerinde şiddet uygulama
Doğal Felaketler	<ul style="list-style-type: none"> • Depremler • Yangınlar • Sel baskınları • Patlamalar • Tayfunlar • Kasırgalar

Şekil 3: Kriz Nedenleri ve Kriz Tipleri

- Örnek A.Ş.: Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri. Detay Yayıncılık, Ankara, s. 44-56, 2006.

KRİZ SÜRECİ

Genel olarak kriz süreci dört aşamada gerçekleşir.



Şekil 4. Kriz Süreci

- Tutar H.: Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayınları, İstanbul, s. 10-96, 2000.

Kriz konusunda çalışan uzmanlara göre, krizin anlaşılması için, üç ayrı durumun tanımlanması gerekir. Birincisi, istikrarlı denge durumudur. Böyle bir ortamda denge geçici olarak bozulsa bile, kısa zamanda istikrar ve denge tekrar sağlanabilir. İkincisi, sınırlı istikrarsızlık ya da kriz durumudur. Burada hem düzen hem de düzensizlik söz konusudur. Bu dönemde tahmin edilemeyen pek çok olay ve değişim yaşanmakla birlikte, bu ortamlarda sistemin temel davranış tarzını sezme mümkündür. Hiçbir düzen ve genel trendin olmadığı durumlar ise, üçüncü tip krizi oluşturur. Bu tip krize, patlayıcı istikrarsızlık denir. Bir başka ayırıma göre bu aşama, kontrol edilemeyen, yönetilemeyen kriz aşamasıdır (68,69,93).

4.8.1. 1.Aşama Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması (Potansiyel Kriz)

Etkili olmayan yönetim, stratejinin hazırlanmasında olduğu kadar, uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Hatalı bir strateji ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın, başarılı bir sonuca ulaşamayacağı gibi, en iyi şekilde hazırlanmış bir strateji de, hatalı uygulamalar sebebi ile beklenen sonucu vermez. Böylece yönetim hataları krizi davet etmiş olur (48,65).

Bu safhada henüz gerçek anlamda bir krizle karşılaşılmamıştır. Başka bir ifade ile, dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında, yönetimin de başarısız olması, kurum ile çevresi arasında bir 'stratejik açıklık' oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık, kurumu kriz durumuna yöneltmektedir. Bu aşama aynı zamanda, **potansiyel kriz** aşamasıdır (10,11,12,49).

Genel olarak stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler şunlardır;

- Eksik veya yanlış çevre analizi,
- Organizasyon yapısının esnek olmaması,
- Yetersiz çevre desteği,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma,
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları,
- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememedir (93,96).

Eksik veya yanlış çevre analizi: çevrede meydana gelen değişmelerin kurum üzerindeki potansiyel etkisi, ancak iyi bir çevre analizi ile belirlenebilir. Bu sebeple kurum, çevresiyle sürekli haberleşmeli ve çevreyi analiz etmelidir. Haberleşme eksikliği ve bilgi toplama yetersizliği, çevrenin tam ve doğru olarak anlaşılmasını önleyecektir (49,65).

Organizasyon yapısının esnek olması: stratejik açıklığı organizasyon yapısının esnek olmaması doğrulayabilir. Yapı, fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede yetersiz kalabilir. Organizasyon yapısının esnek olmamasının en önemli sebebi, tepe yönetiminin yerleşik felsefe ve varsayımlarıdır (49,65).

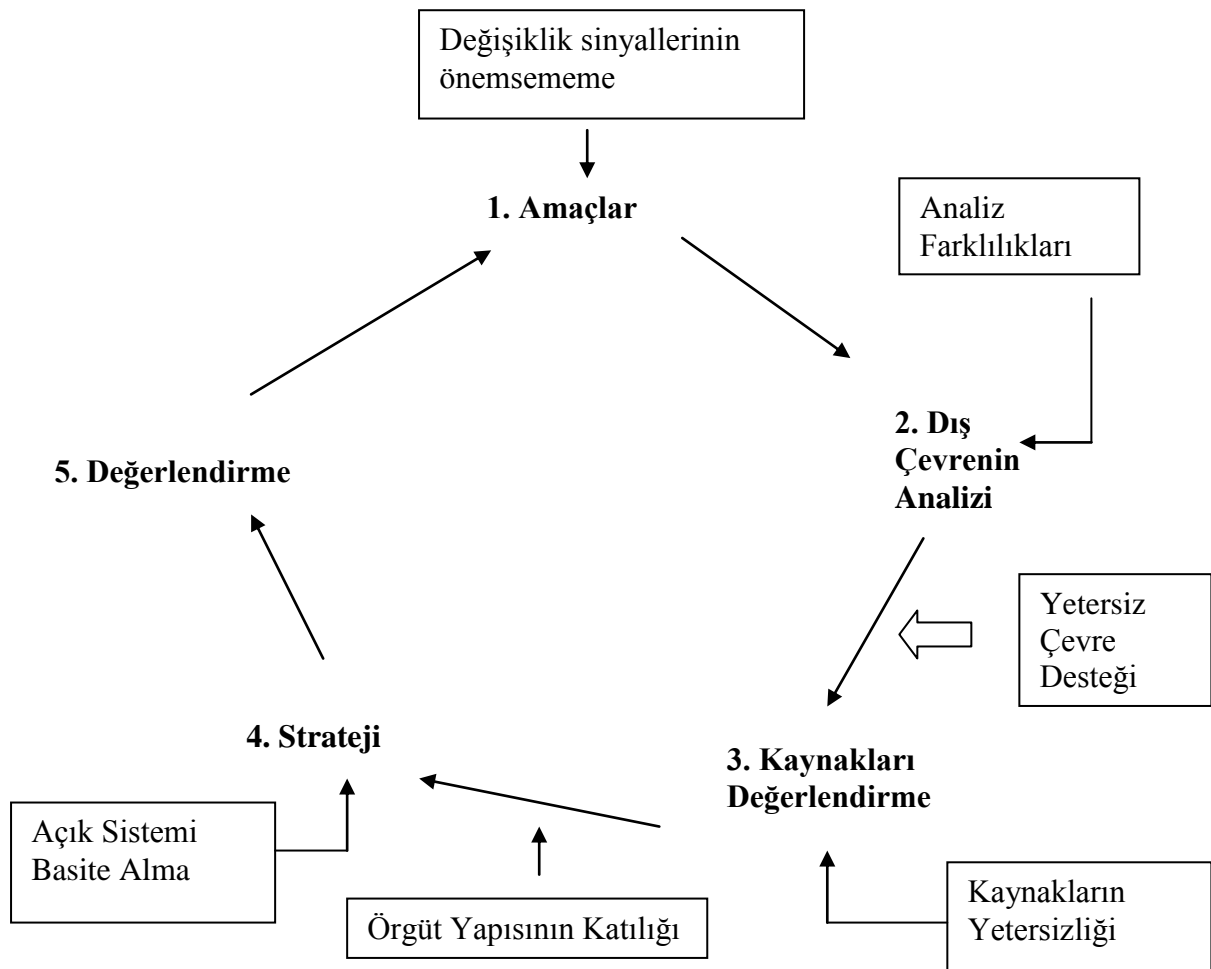
Yetersiz çevre desteği: özellikle kurumun yakın dış çevresinden beklediği desteği görmemesi ve ek mali kaynaklar bulamaması gibi engeller stratejik açıklığa sebep olabilir (49,65).

Kaynakların yeterli ve uygun olmaması: kurumun sahip olduğu kaynakların, gerçekleştirilmek istenen amaç için uygun olmaması ve yetersiz kalmasıdır (49,65).

Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma; dış çevre ile basit bir etki-tepki veya sebep-sonuç ilişkisini kullanarak, strateji oluşturmaya çalışmak, stratejik açıklığın en önemli sebeplerindendir (65).

Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları: doğru bir işi yapmak kadar, bir işi doğru yapmak da önemlidir. Bu yüzden en uygun stratejinin seçilmesinden sonra, yöneticilerin astlarını motive edebilmeleri ve yeni duruma uygun değerler aşılabilmesi ve uygun iş görme yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerekir. Aksi halde stratejik açıklık meydana gelir (49,65).

Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe: çevreden gelen belirti ve ikazları yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya sinyaller güçlü olmasına rağmen önemsememek, stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür (49,65).



Şekil 5. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkış Sebepleri

- Nayman M. H.: İşletmelerde Kriz Ve Kriz Yönetimi Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995 (Danışman: Doç. Dr. Işıl Pekdemir)

4.8.2. 2.Aşama Stratejik Açıklığın Belirlenememesi (Gizli Kriz)

Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılmaması durumunda, kriz meydana gelerek **gizli kriz** söz konusu olur. Bu safhada krize ait birtakım problemler varsa da, henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. Erken uyarı sisteminin varlığı halinde gizli krizlerin ortaya çıkarılarak koruyucu önlemlerin alınması sağlanmış olacaktır (10,11,34).

4.8.3. 3.Aşama Kontrol Edilebilir Kriz (Tepkisizlik)

Örgütün krize dair problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek daha belirginleşmesine ve başarının düşmesine neden olur. Yöneticilerin mevcudu koruma eğilimi, değişikliklerin yapılmasının zor ve pahalı olacağı endişesi, bekle gör politikasının cazip gelmesi gibi durumlar krizin şiddetini arttırmaktadır (9,11,16).

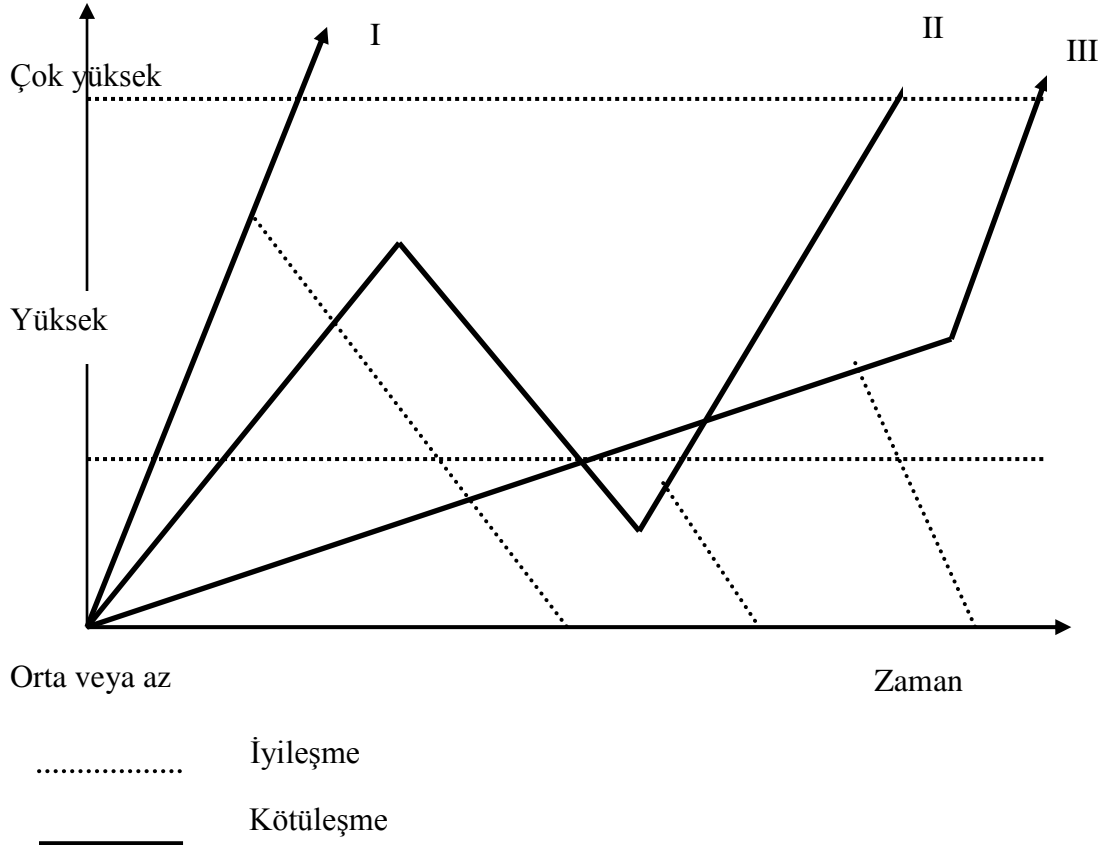
Krizin üçüncü safhası olan bu safhada kriz ortaya çıkmış olmakla beraber, henüz kontrol edilebilir niteliktedir. Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse, **kriz, kontrol edilebilir kriz** olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür (9,11,16,96).

4.8.4. 4.Aşama Kontrol Edilemeyen Kriz (Yanlış Karar, Faaliyetler ve Çöküş)

Örgütün üçüncü safhada krizi kontrol altına alamaması, büyük ölçüde yanlış karar ve faaliyetlere bağlıdır. Erken uyarı sisteminden elde edilen verilen sağlıklı yorumlanmazsa **kriz, kontrol edilemeyen krize** dönüşür. Bu aşamadan sonra krizi önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt, hızla krize doğru sürüklenerek bu kez **yönetilemeyen kriz** aşamasına geçilir (9,11,96).

Bundan sonra örgüt, bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna giderek, ya krizi yönetilebilir bir kriz olmadığını görerek, değişim planları yaparak, çözüm aşamasına geçer, ya da plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, aynı zamanda hızlı bir çözülme süreciyle birlikte, çöküş aşamasına geçer (11,96).

Krizlerin ortaya çıkış ve yayılma hızlarına bağlı olarak kriz süreci kısa, orta ve uzun bir süreyi kapsayabilir. Krizin çok ani olarak ortaya çıktığı ve giderek hızlandığı durumlarda kriz süreci oldukça kısadır. Kriz ani olarak ortaya çıktığı, ancak zamanla yavaşladığı durumlarda ise kriz süreci daha uzun bir süreyi kapsar, krizin en uzun sürdüğü durumda ise kriz yavaş yavaş ortaya çıkarak, yavaş yavaş hızlanmaktadır (9,11).



I = Çok ani ortaya çıkan, giderek hızlanan kısa süreli kriz süreci,

II = Ani olarak ortaya çıkan ancak zamanla yavaşlayan orta süreli kriz süreci

III = Yavaş yavaş ortaya çıkan, yavaş yavaş hızlanan uzun süreli kriz süreci

Grafik 1. Farklı Zamanlarda Kriz Süreçleri

- Ataman G.: İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 6-120, 2002.

Çok ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan kriz sürecinde örgütün krizle karşılaşması ile – gerekli önlemlerin alınmaması halinde- yaşamının son bulması arasında geçen süre oldukça kısadır. Olumsuz etkiler artan bir şekilde hızlanır ve giderek daha çözümlenemez hale gelebilir (11,16).

Ani olarak ortaya çıkan ancak zamanla yavaşlayan kriz sürecinde olumsuz etkilerin şiddeti artar, ancak bir noktadan sonra azalmaya başlar. Örgütün gerekli önlemleri alması halinde kriz ortadan kaldırılarak tekrar denge durumuna dönülür. Aksi, halde kriz giderek şiddetlenir ve örgütün amaçlarına ulaşılması olanaksız hale gelir. Burada belirtilmesi gereken nokta, bu kriz sürecinde, ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan krizden farklı olarak, örgütün krize karşı mücadelede daha çok zamana sahip olduğu şeklindedir (11,16).

Krizin yavaş yavaş ortaya çıkarak yavaş yavaş hızlandığı durumda tehlike sınırına, diğer deyişle krize kadar geçen süre oldukça fazladır. Olumsuz etkiler uzun bir zaman diliminde en üst noktaya ulaşacağından örgütün bu etkileri belirleme ve önlemler alma şansı yüksektir. Ancak gerekli önlemlerin alınmamasıyla örgütün yaşamının son bulması yine kaçınılmaz hale gelir (11,16).

Kriz süreci farklı süreleri kapsayabilir ve bu sürecin uzunluğu ile doğru orantılı olarak krizi öngörme ve olumsuz etkileri ortadan kaldırma olasılığı artar (11,16).

Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz sürecini de aşamalı olarak düşündüğümüzde, bu aşamaları bir başka yaklaşıma göre; kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik (krizin gelişme dönemi) , kriz dönemi, çözülme dönemi (krizin sona erme dönemi) olarak ifade edebiliriz. Bu dönemler genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır (9,11,16,48,65,96).

4.8.5. 5. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik (Krizin Gelişme Dönemi)

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlarla ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri, kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, bilgi akışının olamamasından dolayı, üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir (16,19).

4.8.6. 6. Kriz Dönemi

Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar aşağıda, üç grupta toplanmıştır (16,19).

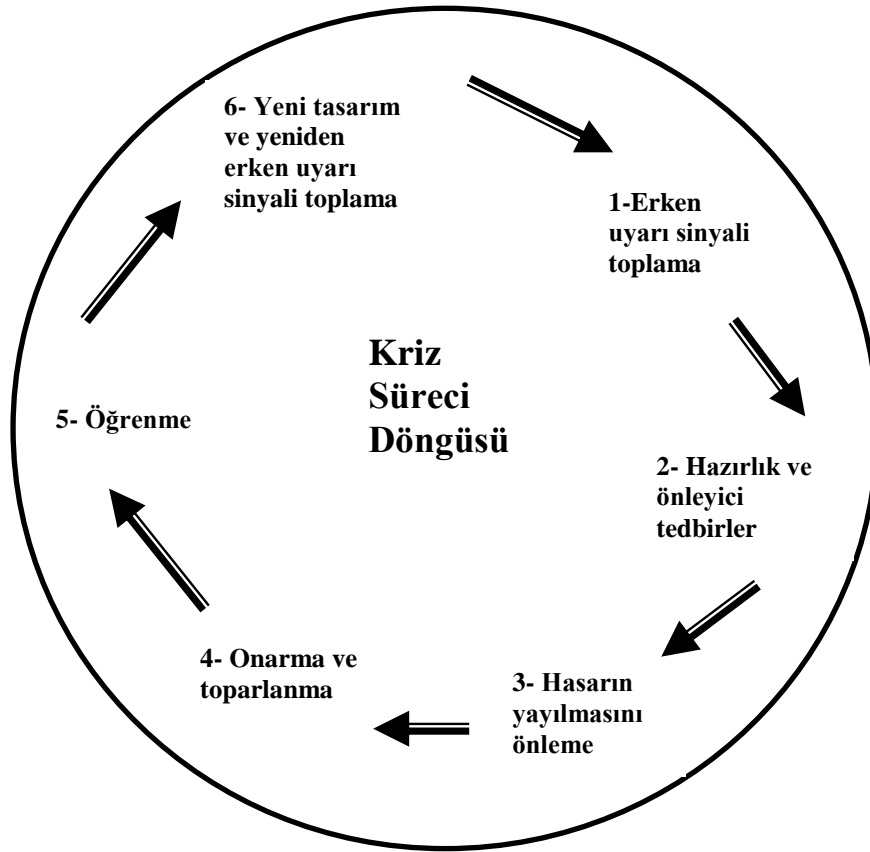
Yetkinin Merkezileşmesi	Korku ve Panik	Karar Sürecinin Bozulması
<p>- Denetimin önemli ölçüde merkezileştirir.</p> <p>- Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesini sağlar</p> <p>- Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önler, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır.</p> <p>- Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>- Karar alma grubu kriz sırasında küçülür.</p> <p>- Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>- Yetki merkezileşir.</p> <p>- Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>- Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar.</p> <p>- Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar, daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>- Kriz döneminde yönetici personel devri artar.</p> <p>- Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tahmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>- Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.</p> <p>- Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>- Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</p> <p>- Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup problemleri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel problemleridir.</p> <p>- Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</p> <p>- Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>- Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci karışır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>- Krizin şiddeti ve süresi arttıkça, bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>- Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

Şekil 6. Kriz Döneminin Özellikleri

- Aymankey Y. Ş.: Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, Aralık, s. 105-118, 2001.

4.8.7. 7. Çözülme Evresi (Krizin Sona Erme Dönemi)

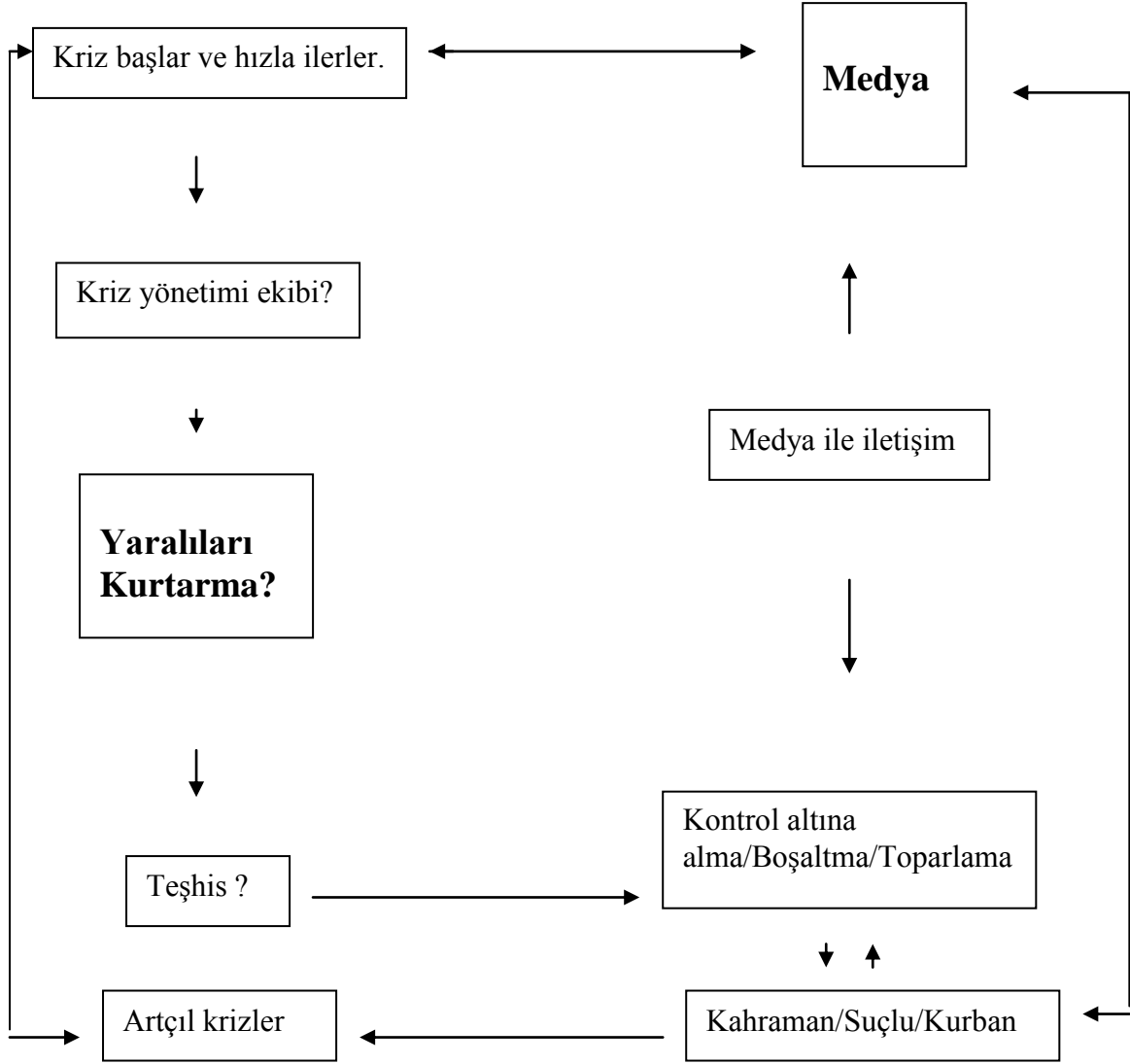
Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak, örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan iş gücü devri ve devamsızlığı, çalışan şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar. Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak, son çarelere başvurulur. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır (11,96).



Şekil 7. Kriz Süreci Döngüsü

- Bozgeyik A.: Krizlerden Yükselerek Çıkın. Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 9-38, 2008.

Kriz sürecinde, merkezde değişim süreklidir. Bu aşamada dış çevre değişiklikleri ve tepkileri de ihmal edilmemelidir. Kriz süreci döngüsünü yönetimsel bakış açısı ile ek ve çapraz kontroller eklenmelidir. Yönetim yaklaşımı açısından kriz öncesinde her an kriz olabileceği inancının yaratılması, izleme ve hazırlık eylemlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir (16,20).



Şekil 8. Tipik Bir Kriz Akışı

- Bozgeyik A.: Krizlerden Yükselerek Çıkmın. Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 9-38, 2008.

Kriz anı ve sonrasında ise, yönetim yaklaşımı kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman, kontrolü imkansız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada hayat kurtarma veya daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ihtiyaç vardır. Krizin etkisi ve olayların akış yönü ile ilgili hiçbir zaman yeterli bir bilgi olmaz, eldeki bilgi çoğunlukla çelişkili ve eksiktir ve dışarıdaki herkes içerideki durumu dikkatle izlemeye başlar. Krize önceden hazırlıklı olan ve olmayan kurumlar arasındaki fark bu noktada çarpıcı, bir şekilde görülür (19,20).

Krizlerin ortaya çıkış ve yayılma hızına bağlı olarak, kriz süreci kısa, orta veya uzun bir süreyi kapsayabilir. Krizin çok ani olarak ortaya çıktığı ve giderek hızlandığı durumlarda, kriz süreci oldukça kısadır. Krizin ani olarak ortaya çıktığı, ancak zamanla yavaşladığı durumlarda ise kriz süreci daha uzun bir süreyi kapsar. Krizin en uzun sürdüğü durumda ise kriz yavaş yavaş ortaya çıkarak, yavaş yavaş hızlanmaktadır (11,16,20).

Turner'a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir. Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır (20,93).

4.9. KRİZ TÜRLERİ

Krizler genellikle doğal afetler, terörist saldırılar gibi kurum dışı etkenlerden kaynaklanan ve kurum yöneticilerinin görmezliğinden, vurdumduymazlığından kaynaklanan krizler olarak iki temel kategoride ele alınabilirler. Bununla birlikte, yöneticilerin neden olduğu krizler, birinci tür etkenlerden kaynaklanan krizlerden daha olumsuzdurlar. Çünkü, doğal afetlerin kontrol edilmesi zor olmasına karşın, yöneticilerin neden olduğu krizler, önlenebilir türden krizlerdir (14,60).

Kurumlar, 'büyüme/kalkınma' krizleri adı verilen, yaşam döngülerine bağlı krizlere de maruz kalabilirler. Önemli miktarda kaynak kullanımı gerektiren ve risk içeren 'kuruluş'; istikrara ulaşma ve iç bütünlüğü yakalama çabalarının yoğunlaştığı 'gençlik' ve sistemden kaynaklanan bir takım iç dengesizliklerin ortaya çıktığı 'büyüme' evreleri, potansiyel kriz dönemleri ve türleri olarak değerlendirilebilirler. Kurumlar, eriştikleri her bir yaşam evresinde, iç ve dış çevreden gelen farklı (ve bazen çelişen) istemleri karşılamada zorlanarak krize girebilirler. Önderin ölümü, işveren ile iş gören arasındaki anlaşmazlıkların grev, sabotaj ve yöneticilerin kaçırılması gibi olaylara dönüşmesi; terörizm, cinsel taciz, rüşvet vb. uygulamaların yol açtığı krizler, kurumların kuruluş, gençlik ve büyüme evrelerinde karşılaşılan krizlerdendir (14,20).

Genel anlamda beş kriz türü vardır;

- Dışsal Ekonomik Saldırıları; Doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin; boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar.
- Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları; Organizasyonun dışından gelen ve kurumun güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.
- İşin Durması; Kurumda, önemli ekipman ve birimlerde, stres nedeniyle insanların kendisinde işin durmasıdır.
- Psikopatoloji; Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz gibi suça dayalı aktiviteleri kapsar.
- İnsan Kaynakları Faktörleri; Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar v.b. ilgilidir (99,100).

Diğer bir yaklaşıma göre kriz türleri dörde ayrılır;

4.9.1. Organizasyonun Hayat Safhasına Bağlı Krizler

Organizasyonun ömrü içinde, beş safha ele alınabilir. Bu safhalar sırasıyla başlangıç, var-oluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarıdır. Organizasyon yapısındaki güçlü veya güçsüz özelliklere bağlı olarak bir safhadan diğerine geçerken bazı krizlerle karşılaşılabilir (9,11,81).

Başlangıç safhasında, yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi, var-oluş safhasında, örgütün yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi, büyüme safhasında iş dağıtımını izleyen kontrol krizi, genişleme safhasında, koordinasyon ile büyüme izleyen bürokrasi krizi ve olgunluk safhasında, işbirliği ile büyüme izleyen çıkar çatışmaları krizleri örnek verilebilir (9,11,65).

4.9.1.1. Liderlik Krizi: Karizmatik kişiliğe sahip olmayan bir tepe yöneticisinin, alt kademe yöneticilerine kendini kabul ettirememesi ve kurumda herkesin kendi bildiği doğruları uygulaması sonucunda, bilgi akışının da olmaması neticesinde, ortaya çıkan krizdir.

4.9.1.2. Özerklik Krizi: Kurumu kuran kişilerin, yönetimi profesyonellere terk etmemesi veya profesyonelce yapmaması sonucu, kurumsallaşmanın olmaması neticesinde ortaya çıkan krizdir.

4.9.1.3. Kontrol Krizi: Kurumun büyümesiyle değişik birimlere yeterli yetkinin verilmemesi sonucu, işlerin tek elden kontrolünün yapılmaya çalışılması ile işlerin gecikmesi ve / veya aksaması sonucunda ortaya çıkan krizdir.

4.9.1.4. Bürokrasi Krizi: Kontrolün elden kaçmaması için, yazışma ve raporlama sisteminin genişletilmesi sonucunda, operasyonun başlangıç noktası ile karar noktasındaki kademelerin çoğalması ve kararın gecikmesine neden oluşu ile ortaya çıkan krizdir.

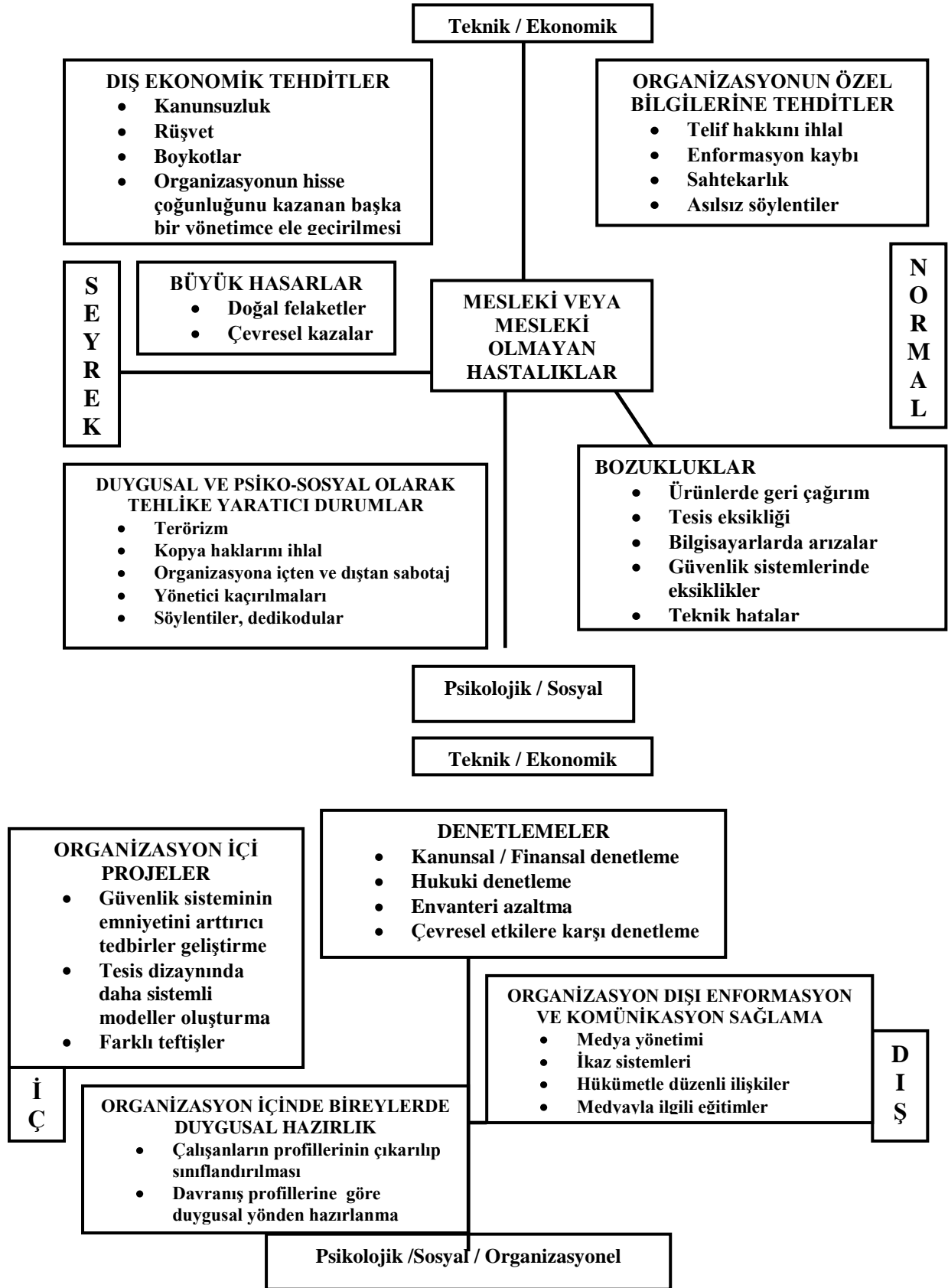
4.9.1.5. Çıkar Çatışmaları Krizi: Birim ya da tepe yöneticilerinin kendi iş yapabilme kapasitelerini ve önemlerini ön plana çıkartabilmek için kurumun genel çıkarlarının ötesinde, birimsel ya da kişisel çıkarlarına göre karar alması sonucu ortaya çıkan krizdir (48,65).

4.9.2. Teknik, Ekonomik Ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler

Organizasyon yöneticilerine yönelik yapılan çalışmalarda, yöneticilerin belirli bazı muhtemel kriz senaryolarını ilk etapta dikkate aldığı görülmüştür. Bunlar teknik, ekonomik, bireysel ve sosyal içeriklerine göre altı grupta toplanabilir (81).

Bu gruplar şekil üzerinde görüldüğü aşağıdaki şekilde de açıklanabilir:

4.9.2.1. Dışsal Ekonomik Tehditler: Organizasyonun dışından, organizasyonun ekonomik refahını direkt olarak tehdit ederler. Organizasyonun özel bilgilerine tehditler; telif haklarını ihlal, enformasyon kaybı, sahtekarlık ve asılsız söylentiler türü örgütü yıpratıcı durumlardır. Büyük hasarlar, doğal felaketleri ve çevresel kazaları içerir. Diğer bir grup, terörizm, kopya hakları, organizasyona içeriden ve dışarıdan sabotaj, yöneticilerin kaçırılma gibi hayati bir tehlikeyle karşılaşmaları, bireylerin psikolojilerinde karmaşıklık oluşturan krizlerdir. Ürünlerde geri çağırım, tesis eksikliği, bilgisayarlardaki arızalar, güvenlik sistemlerindeki eksiklik, teknik hatalar grubuna giren ve normal günlük iş hayatında her zaman rastlanabilecek tehditlerdir (81).



Şekil 9. Teknik, Ekonomik Ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizleri Önleyici Bazı Faaliyet Grupları

- Polat D.Y.: İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1997 (Danışman: Prof. Dr. Tamer Koçel)

4.9.3. Belirsizlik Derecesine Göre Krizler

Belirsizlik derecesine göre krizler diğer araştırmalarda ortaya çıkarılan kriz türlerinin, organizasyon tarafından önceden tahmin edilip, edilmeyeceğine göre iki grupta toplanmaktadır (81):

Krize neden olabilecek muhtemel durumlar şunlardır: organizasyonu direkt veya endirekt etkileyecek grevler, yangın, patlama, kirlilik ve kimyasal madde sızma problemleri, rekabet, düşük fiyat, hükümet yasaları ve sınırlamaları, müşteri boykotlarıdır (81).

Organizasyon tarafından ilk etapta tahmin edilemeyen krizler şu sebeplerden kaynaklanabilir: sabotaj, ayaklanma, deprem, yöneticilerin birinin kaçırılması veya ani ölümü, skandallar, dedikodular, savaş-ihtilal gibi olağanüstü durumlardır (81).

4.9.4. Hiyerarşik Seviyeye Göre Kriz Türleri

Krizlerin hiyerarşik seviyeye göre sınıflandırılmaları sonucunda üç tür kriz ortaya çıkar. Bunlar fonksiyonel krizler, likidite krizler ve stratejik krizlerdir (11,65).

Bu durumda örgütle çevresi arasında stratejik açıklık oluşmuştur. Stratejik açıklık, örgütün sürekli değişen ve karmaşıklaşan çevreye karşı yapısının katılığı, yetersiz çevre desteği, yetersiz ve uygun olmayan kaynaklar, açık sistemi ve çevre etkisinin basite alınması, yetersiz uygulama ve yönetim hataları, çevre sinyallerinin dikkate alınmaması gibi nedenlerle, uyum sağlayamamasının bir sonucudur (9,11).

4.9.4.1. Fonksiyonel Krizler: Kurumun fonksiyonel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşlamama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkar. Amaca uygun olmayan bir politika veya yanlış yatırımlar fonksiyonel kriz nedenlerindedir (9,11,65).

4.9.4.2. Likidite Krizler: Kurumun borçlarının mevcut varlıklardan fazla olması ve borçlarını ödeyememesi durumunda ortaya çıkar. Başarısız nakit yönetimi, likidite planlamasında yapılan hatalar, kredi anlaşmalarının feshi gibi durumlar likidite krizine neden olur (9,11,65).

4.9.4.3. Stratejik Krizler: Fonksiyonel krizler ve likidite krizlerinde kurumun krize karşı mücadelede sahip olduğu süre farklılık gösterir. Kurumun stratejik krizle karşılaşması durumunda gerekli önlemleri alarak krizi ortadan kaldırmak için çoğunlukla gereken zamanı vardır. Fakat bu süre fonksiyonel krizlerde azalırken, likidite krizlerinde asgariye düşer (9,11,65).

Ancak hiyerarşik seviyeye göre belirlenen üç kriz türü, tamamen birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Örgüt yukarıda belirtilen kriz türlerinden herhangi biriyle karşılaşabilir. Ancak likidite krizi içinde olan bir örgüt, çoğunlukla daha önce fonksiyonel ve stratejik krizle karşılaşmış fakat bu krizlerin farkına varmamış veya yeterince önemsememiştir. Fonksiyonel amaçların, stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesi ile belirlendiği de göz önünde bulundurularak, bu durumda fonksiyonel krizle karşılaşan bir örgütün stratejik amaçlarının da tehlikeye girmiş olduğu açıktır (9,11,65).

4.10. KRİZ YAKLAŞIMLARI

Krize karşı iki tür yaklaşım vardır;

Krizi Yok Sayanlar,

Krizi Kabul Eden, Krizden Söz Edenler. İkinci grubun daha çok krizleri yönetmeye çalıştığını veya en azından konuya duyarlı olarak bilgi edinmeye ve kullanmaya çalıştıklarını görölür (20).

4.10.1. Krizi Yok Sayanlar

Krizden söz etmeyen, hatta çekinen, etkisinin farkında olmayan (kısa vadede işlerinin iyi gitmesi yanılgısı ile genelde işlerin kötüye gittiğinin farkında olmayanlar vb...) elini taşın altına koymamış, bu nedenle krizin etkisini direk olarak henüz hissetmemiş patronlar, siyasiler, akademisyenler ve yöneticiler. Bu gruptaki kişilerin görüşleri, kriz halkası kendilerine yetişince hemen değışirler (20).

4.10.2. Krizi Kabul Eden, Krizden Söz Edenler

Krizden ve etkilerinden canı yanan, işsiz kalan, üretimin olmadığı, paradan para kazanmanın da artık mümkün olmadığını gören, piyasada neler olduğunun farkında olan, birikimlerini harcamak durumunda kalan, bir sonraki adımda gelecek konusunda derin endişeleri olan, yani olayların farkında olan genç, orta yaşlı, hatta emekliler ve ev hanımları olmak üzere büyük bir kesimdir. Böyle olmasına rağmen seslerinin az çıkmasının önemli bir sebebi vardır. Çoğunlukla aile içi ve dost sohbetlerinde kriz dile getirilir. Çünkü toplumumuzda 'Krizden söz edenler'; genelde, iktidar, parti, yönetim, patron, müdür hatta yöneticisine muhalif olanlar, hatta bazı durumlarda salt/ doğal muhalif, yenilmeye doymayan pehlivan, felaket tellalı, yalnız adam, kaybeden vb. olarak anılır (20).

'Krizi kabul eden, krizden söz edenler' kendi aralarında da bölümlere ayrılırlar.

Bunlar ise:

4.10.2.1. Geçkinler: Salt yaş olarak değil, bazı durumlarda düşünsel olarak çağın gerisinde olanlar (20).

4.10.2.2. Mutsuzlar: Kronik mutsuzlar, mutsuzluklarını sisteme ve kişilere bağlayan, bu faktörler değişse bile mutlu olamayanlardır (20).

4.10.2.3. İdealistler: Aşırı dahi olmak gerekmiyor, ama işi idealizm olanlardır (20).

4.10.2.4. Hayalciler: Ütopya, olmayan geçmiş veya mümkün olmayan gelecekte yaşayanlardır (20).

4.10.2.5. Çıkarıcılar: Krizden söz etmek değil ama krizin olması ve sürmesi birilerinin çıkarına olabilir (20).

4.10.2.6. Okumuş İşsizler: Salt bir alanda çalışmış ve ilk krizle işsiz kalmış olanlardır. Bu grupta bazen gerçek uzmanlara da rastlanır ama ne yazık ki, genelde mesleki pozisyonu rekabet ya da teknolojik yenilik sonucu kaybettiklerinde, uzmanlıkları geçerliliğini yitirir. Kabuklarında kaldıkları sürece durumu idare edebilir, hatta kızdıkları krizden yarar sağlayabilirler (20).

4.10.2.7. Bilgeler: Kendilerini salt bir alanda yetiştirmemiş olanlardır. Örneğin çeşitli alanlara ilgi duyan eğitilmiş kişiler, iş insanı, yönetici, patron, danışman vb. (20).

4.10.2.8. Entelektüeller: Sadece bulunduğu yerde değil dünyada neler olduğunun farkında olanlar, ama pek bir şeyleri değiştiremeyeceğini bildiği veya kavradığı için ya fiziki ortam dahil uzaklaşan, ya da kendini krizin farklı boyutlarına Veren, aykırılığı savunan bir yapıda toplum karşısına çıktığı için, doğru tespitlerde bulunsa da itibar göremeyenler vardır. Bunun yanında mücadele eden, birikimlerini paylaşan, yol gösterici olan, içinde şekillendiren, çağının ötesinde yaşayan nice insanlar vardır (20).

4.10.2.9. Kadınlar: Ev hanımı olması durumunda tek derdi o ay için ayrılan mutfak bütçesi gibi görünebilirken, eşinin veya çocuğunun işsiz olması, evsizlik vb. sorunların farkındadır (20).

4.10.2.10. Çocuklar: Krizlerden en çok çocuklar etkilenirler, harçlıklarının azalması, kesilmesi, ailelerinde yaşanan yoksullukları hissederler (20).

4.11. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİLER

Krizleri önlemek ve çıkan krizlerle mücadele edebilmek için, kriz yararlanılabilirlik planı ve kriz karşılama planı oluşturulmalıdır. Bu planlar kurumun itibarını etkileyecek çalışma alanlarındaki başarısının ve stratejisinin anlaşılmasını ve değerlendirilmesini de içerir (93,94).

Krizin yarattığı kaos ortamında her şey değiştiğinden, kriz sonrası uzun bir uyum sağlama sürecini gerekli kılar. Psikolojik bir gereksinim olarak yaşanan yas mekanizması, beş aşamadan oluşur: inkar, tartışma, öfke, depresyon ve son olarak kabul. Bu aşamalardan geçen bir kurum baskıyı olumlu etkileriyle de ele alabilir. Baskı bazı zamanlarda insanların canlı ve üretken davranmalarını sağlayabilir. Krizde en önemli önleyici doğru iletişimin kurulmasıdır. Yanlış anlaşmalardan kaçınmak ve sorunlu durumlara çözüm getirebilmek için, doğru kelimeleri seçerek doğru mesajlar gönderebilmek gerekir. Ne kadar çok bilgi edinilirse, yere o kadar sağlam basılacak ve kurum krizden kurtarılacaktır. Kriz durumlarında kurumlar krizin sebeplerinden çok kendi tutumları üzerinden yargılanırlar. Bir krize karşılık planı hazırlamış olmak kurumun tutumunun etkili, ölçülü ve tam olacağını gösterir (93,94).

Kriz dönemlerinde yöneticiler ve kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil etmenin çeşitli yolları bulunmaktadır: Çalışanların fikirlerini söylemelerine izin vermek ve tepkilerini yargılamamak, telefon ve e-mail kullanımıyla ilgili kısıtlamalardan kaçınmak, dedikodu yollarını beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, anlayışlı olmak, iş konsantrasyonlarına öncelik vermek, yardım etmek üzere, beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak, yapılması gerekenler arasında sayılabilir (93,94).

Kriz yönetimi açısından stratejik düşünce ve davranış içinde bulunmak kritik önem taşır. Yönetimin krizlerden başarıyla çıkması, alacakları stratejik kararlara bağlıdır. Kriz yönetimi bu tür kararları kriz ortaya çıkmadan önce belirler. Böylece krizin çıkma ihtimali düşürüldüğü gibi, patlak vermesi durumunda panik yaşanmasının önüne geçilir. Yöneticiler stratejik karar sürecinde aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmelidirler.

- Yönetimsel amaçları düzenlemek,
- Alternatifleri araştırmak,
- Alternatifleri karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Alternatiflerden birini seçerek eyleme geçmek,
- Kararı örgüt düzeyinde uygulamaya koymak,
- Kararın uygulanmasını takip etmek ve denetlemektir (69).

Krizde proaktif yaklaşım geliştirmek, aşağıda ifade edilen unsurların kullanılması ile gerçekleşebilir.

4.11.1. Doğru Ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur, doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistemin kabiliyetine bağlı olarak, karar süreci içine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içererek, sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. Bu sayede iletişim kanallarında oluşan gürültü azalır. Bu ise doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur. Pek çok durumdaki örgütsel iletişim bir kurumun yasallığını anlamlı bir şekilde değiştirebilir. Etkili iletişim, kurumun değişimini engellemez fakat kurumda oluşabilecek diğer riskleri azaltır. Şayet düzenli bir şekilde yürütülürse krizin ilerlemesini azaltabilir (34).

4.11.2. Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme

Kurumlarında canlılar gibi yaşam süreleri vardır. Kurumlar doğarlar, büyürler ve ölürler. Gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girdiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir (34).

Yöneticiler ne kadar risk alabileceklerini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçların ölçülebilmesi, ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranıdır. Görüldüğü gibi sadece ilk adım risk içermez aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişim boyunca her bir aşamada risk ile karşılaşılması ve bunların krize dönüşmesi mümkündür (34).

4.11.3. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma

Erken uyarı sistemi sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede kurumun varlığının istikrarla sürdürülmesi imkanı doğar (34).

4.11.4. Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma

Kriz yönetiminde önemli nokta, kurumun krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır. Kriz yönetim planı hazırlanırken, örgüt çalışanlarının ciddi desteğinin de sağlanması gerekir. Her bir bölüm çalışanı bir araya getirilerek, görüşleri elde edilmeye çalışılır (16,19,34).

4.11.5. Planları Yazıya Dökmek

Krizi önleme konusunda hazırlanan planların yazıya dökülmesi çok önemlidir. Çok sıklıkla görülmektedir ki, sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya birkaç kişinin düşüncesinde kalarak ortaya çıkmamaktadır (16,19,34).

Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyuları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan vermelidir (16,19,34).

Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de önlenir (16,19,34).

Kriz planı hazırlanıp rafa kaldırılmamalıdır, çünkü yaşayan bir dokümandır. Ekip üyeleri tarafından sürekli olarak gözden geçirilmeli, simülasyonlar yoluyla kriz provaları yapılmalı, kriz ekipleri belli aralıklarla gelişmeleri plan çerçevesinde tartışmalıdır. (Kriz durumlarında kurumlar krizin sebeplerinden çok kendi tutumları üzerinden yargılanırlar. Bir krize karşılık planı hazırlamış olmak, kurumun tutumunun etkili, ölçülü ve tam olacağını gösterir (16,19,34,93).

4.11.6. Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi

Kurumların yaşayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmesi için yöneticiler de, gerek kullanılan teknoloji, gerekse örgüt çalışanlarından ihtiyaç duyulduğunda, belirli oranlarda fedakarlık yapabilmelidirler (34).

4.11.7. Krizi Önleme Takımlarının Oluşturulması

Kriz önleme takımları, kriz olduğu anda değil de, adından da anlaşılacağı gibi, şayet kriz oluşursa etkisini en az düzeyde tutmak ve diğer takımların, kriz tekrarı anında krize karşı etkili tepki verebilecek şekilde hazırlanmasını içerir (34,65).

5.1.KRİZ YÖNETİMİ TANIMI

Krizler ani olarak ortaya çıkan ve birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösteren durumlar olması nedeniyle, kriz yönetimi için bir standart oluşturabilmek zordur. Fakat krizlerin oluşum nedenlerini, kriz yönetiminin ne anlama geldiğini ve genel faaliyetlerin neler olabileceğini bilmek yöneticiler için bir rehber olacaktır (14,81).

Kriz yönetimini, uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise, gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süresi olarak tanımlanmaktadır (9,11,14,16,48).

Kriz yönetiminin amacı, gerçekte tam olarak önlem alma değildir. Bununla beraber, etkili kriz yönetiminin örgütü daha hızlı eski haline getirdiği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olduğu ispatlanmıştır (77,99,100).

Kriz yönetimi, kurum yönetiminin bir özel şeklidir. Kriz yönetimi, kurumun faaliyetlerini, yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir. Kriz yönetimi, örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir. Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için, örgüte ek maliyet yükler. Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri, ile çok yakından ilgilidir. Kriz yönetimi karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetimi örgütün gelecekte karşılaşılabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar (73,77).

Kriz yönetimi, ‘bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci’ olarak tanımlanmaktadır (73,77).

Bu tanımlamaya ek olarak ayrıca, kurumun karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikelerin kriz yönetiminde belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca kriz yönetiminin özelliğinin krizi önlemeye yönelik olması olduğunu ifade edilmektedir (73,77).

Kriz yönetiminin özünde sistematik düşünmeye dayanıyor olması vardır. Krizi yönetmek sistemi tanımaya bağlıdır. Ayrıca örgütü, teknolojiyi, yapıları, insanları ve alışkanlıkları, kurum kültürünü ve yönetici davranışlarını bir bütünlük içerisinde değerlendirme becerisi, kriz yönetiminin anahtarıdır (73,77).

Kriz yönetimi, bu nedenle başlı başına bir disiplin olarak, yönetim fonksiyonları arasında görülmeye başlanmıştır (73,77).

Kriz yönetimi, bütün kurumlar için gerekli bir olgudur. Krizlerin öncesinde kriz yönetim planlarının yapılması ve kriz anında uygulanması amaca ulaşıldığını gösterir. Kriz yönetimlerini planlamak ancak kurumun bulunduğu ülkenin sosyal, ekonomik ve siyasi yapısını iyi tanıyarak, analiz etmekle mümkündür. Bu da çok disiplinli bir çalışmayı gerektirir. Buna ilaveten bazı danışmanların da kurum yönetimi tarafından kullanılması gerekebilir (73,77).

Yönetimin bir fonksiyonu olarak görülen kriz yönetimi, kuruma farklı maliyetleri olsa da kurumun etkinliğini arttırarak verimliliğini yükseltmesini sağlayan bir araçtır (73,77).

Günümüzde çok az kurum farkında olsa da kriz yönetimi; şüphe götürmez biçimde yaşamımızın en göze batan yönetim biçimlerinden/tekniklerinden biri haline gelmektedir. Pek çok kurumda, önünü görmekte zorlanan, stratejiden yoksun yönetimlerin; üstüne üstlük birde kriz yönetimine ayıracak ne zamanları ne de kaynakları vardır (90,104,105).

Kriz yönetimi sosyolojiden, psikolojiye, politikadan ekonomiye kadar, pek çok alanda araştırmacılar tarafından incelenmiştir (90,104,105).

Psikolojinin bakış açısıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında, 1960'larda Caplan'ın yaptığı görgül araştırmalara kadar geriye gidebiliriz. İlk başlarda yapılan araştırmalar, bireysel ya da olay çalışmaları biçiminde olup, temelde daha çok deneyimlerin aktarılması şeklindedir. Bir kısmı ise rekabetçi yaklaşımlar içermektedir. Kriz yönetiminin belirli bir olgunluğa ulaşması ise, Fink, Mitroff ve Pauchant'ın 80'li yıllarda yaptıkları görgül araştırmalara dayanmaktadır. Mitroff, on yıl önce yazdığı bir makalede kriz yönetimi konusunun, hala yeni bir alan olduğunu, bu yüzden iyi anlaşılmadığını ve geniş çevreler tarafından kabul edilmediğini belirtmektedir. Geçen zaman içerisinde kriz yönetimi, geniş çevrelerce kabul edilmekle birlikte, iyi anlaşıldığı söylenemez (90,104,105).

Dünya üzerinde yaşamın her alanı, çevre koşullarının gittikçe karmaşıklaşmasından dolayı, iyice çalkantılı bir döneme girmiştir. Özellikle ekonomik çalkantıların yoğun biçimde hissedildiği Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, hem özel sektörün hem de kamu yönetiminin kriz yönetimi konusunda çok daha hassas olmaları gerekmektedir. Öncelikle kriz gerçeğini kabullenecek, zihinsel bir dönüşümü gerçekleştirmelidirler (90,104,105).

Tüm karar birimleri, işbirliğiyle başa çıkılabilecek büyük sorunlara, birlikte çözüm aramalıdır. Öyle sorunlar yaşanmaktadır ki bazen, uluslar arası iş birliği olmadan üstesinden gelmek olanaklı görünmemektedir. Ancak, işbirliğinin hem örgüt, hem de toplum düzeyinde, pek kolay olmadığı ortadadır. Kurumlar birbirlerini suçlamak yerine, kendilerine dönerek, ne derecede krizleri yönetmeye hazırlıklı olduklarının analizini yapmalıdırlar. Bunu yaparken de öncelikle kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Kurumun kendi varlığı, sektörün dinamik dengesi ve sonuçta ülkenin krizlere olan dayanıklılığı için, krizleri başarıyla yönetme bilgi ve becerisi geliştirilmelidir. Yaşayarak öğrenme, öğrenmenin bir yoludur. Ancak bu yolla kriz deneyiminin artması, çoğu zaman büyük maliyetler ve kayıplardan başka işe yaramayacaktır (90,104,105).

Ortaya çıkan, ya da çıkma olasılığına sahip krizlerin yönetimi için, ilgililerin önemli bileşenleri analiz etmeleri gerekir. Örgütler krizleri sistematik biçimde analiz edebilmek için dört temel soruyu yanıtlamalıdır:

- Kriz nedir ya da ne tür bir kriz söz konusudur?
- Ne zaman başladı?
- Niçin oldu?
- Kim etkilendi? (90).

Kriz yönetimi, başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir. Kriz yönetimi, bugünün kompleks dünyasında organizasyon, insan ve teknoloji arasındaki bağın anlaşılacak, krizlere sistematik bir şekilde yaklaşılmasıdır (81).

Kriz yönetimi; 'kurumun temel süreçlerine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağlantılı değerlendirme veya denetimi'dir (16,34,81).

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (96,105).

En geniş tanımıyla kriz yönetimi, kurumların bilgiye ulaşma ve kurum süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; kurumun varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan, paydaşlarla olan ilişkileri ve örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olguların etkin biçimde planlanarak izlenmesi, kriz yönetim ekibinin örgütlenmesi, gereken önlemlerin alınarak oluşabilecek kayıpların azaltılması, sürekli eğitim, iletişim ve eşgüdümü sağlayarak olası senaryoların sınanması sürecidir (9,11,14,16,48,65,96).

Kurumlar için öncelikle önemli olan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlamanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve kurumun süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir. Kriz dönemlerinde geri dönüşü oldukça zor, maliyeti yüksek olabilecek kararlar alınır. Yöneticilerin verecekleri kararlar, paydaşları üzebilir. Kaynaklarını boşa harcayan yöneticiler, yeni batık maliyetlerle karşılaşabilirler. Bir hastalığın tedavi edilmesi için öncelikle tanı konulması gerekir. Doğru kararın verilebilmesi tanının doğru konulmasına bağlıdır. Karar vericiler öncelikle krize neden olan sorunu tanımlamalıdır. Daha sonra tanımlamaya uygun önlemler alınarak, çözümü getirecek eylemler gerçekleştirilir (9,11,14,16,48,65,96).

Bu anlamda beş kriz önleme unsuru incelenebilir;

- ◆ *Stratejik seviyedeki aktiviteler*; Kurum felsefesi bir kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.
- ◆ *Teknik ve Yapısal Aktiviteler*; Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.
- ◆ *Değerlendirme ve İnceleme Aktiviteleri*; Tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.
- ◆ *İletişim Aktiviteleri*; Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını ve ne tür bilginin toplayacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.
- ◆ *Psikolojik ve Kültürel Aktiviteler*; Uygulaması zordur ve sübjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku, anksiyete gibi son derece duygusal sorunlara dayanır (99,100).

Kriz yönetimi, kötü yönde gelişen işlerin etkilerini tersine çevirmeyi; kamu veya özel sektördeki mal kayıplarını, insan sağlık ve güvenliğine yönelik tehlikeleri azaltmayı amaçlayan; hızlı, etkin ve evrimli durumsal operasyonel çözümleri kapsayan örgütsel yeteneklerdir (16,69).

Kriz yönetimi yazınında kriz, afet, acil durum ve risk yönetimi gibi çeşitli kavramlar kullanılmakta ve benzer çözümleri içermektedirler. Latince'de dis+astro kelimelerinin birleşmesiyle oluşan disaster kavramı kötü yıldız anlamını taşımaktadır. Afetlerin yıkıcılığını ifade etmek için felaket getiren astral etkilere gönderme yapılmaktadır. Daha çok afet yönetimiyle örtüşen acil durum ve risk yönetimiyle; kriz yönetimi birbirinden farklılık gösterir. Acil durum ve risk yönetimi asıl olarak doğal felaketlerle ilgilenirken; kriz yönetimi, insanların yaptığı ya da neden olduğu krizlere çözüm arar (19,69).

İnsan kaynaklı krizler, doğal felaketler gibi kaçınılmaz değildir. Kriz yönetiminin öncelikle ilgilendiği konulara örnek olarak; üst düzey yöneticinin kaçırılması, bilgisayar korsanlığı, çevre kirlenmesi, dolandırıcılık, ürüne zarar verme, cinsel taciz, işyerinde şiddet uygulamaları sayılabilir (34,69).

Afetler, etkisi altına aldığı kişilerin dışındaki nedenlerden kaynaklanır ve sonuçta olayla ilgisi olmayan kurbanlar ortaya çıkar. Önlenemeyeceklerinden dolayı doğal felaketlere karşı, zararları azaltmaya yönelik çözümler getirilmeye çalışılır. Kriz yönetimi ise, etkileşimcidir ve daha genel bir çerçevesi vardır. Kriz, hem örgütsel zayıflıklardan hem de iç ve dış tehlikeler arasındaki karmaşık ilişkilerden doğar. Krizlerin önüne geçilebilir. Bütüncül risk yönetimi: Verilerin izlenmesi, ileriye yönelik senaryoların tahmin edilmesi ve örgütsel öğrenme etkinliklerinin kesişiminden oluşur (34,69,108).

Kriz yönetimi halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olarak ele alınmamalıdır. Böyle düşünen kurumlar halkla ilişkiler faaliyetiyle işlerin düzeleceğine inanırlar. Onlara göre medya şanssız olayları kendi çıkarları doğrultusunda, haksız biçimde kullanarak büyük krizler yaratırlar. Dahası örgütlerin yaşadığı krizlerin nedeni medyadır. Kurumlar kriz dönemlerinde medyadan kaçmak yerine onlarla ciddi bir 'kriz iletişimi' kurmalıdırlar. Kriz iletişimi kriz yönetiminin önemli parçasını oluşturur (18,69).

Pauchant ve Mitroff, krizin kaçınılmaz olduğu, önleyecek ve anlayacak bilginin kriz çıkana kadar bilinmeyeceği, en iyi teknolojinin gelecek krizleri önleyemeyeceği, kriz yönetiminin gelişmeye zarar verecek nitelik taşıdığı, kriz yönetiminde duyguya yer verilemeyeceği yönündeki yanlış inanışları çürütmüşlerdir. Ayrıca, daha önceki yaklaşımlarda sürekli olarak krizlerin tehlike ve sürpriz nitelikleri ön plana çıkarılmıştır. Oysa krizlerin fırsat yaratıcı yanlarının olduğunu ve küçümsenemeyecek çoğunluğunun 'ıslık çalarak' geldiğini geçen zaman göstermiştir. Özellikle üst düzey yönetimin kriz yönetimini önemseyip sistematik olarak konuya yaklaşması, diğer çalışanların kriz yönetimi plan ve projelerine destek vermesi, inanması; etkili kriz yönetimini beraberinde getirecektir. Üst düzey yönetim kriz yönetimine bütçeden kaynak ayırmalı, çalışmalara destek vermelidir (48,69).

5.2. KRİZ YÖNETİMİ ÖZELLİKLERİ VE FAALİYETLERİ

Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kurumların muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlaması,
- Birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç olması,
- Stratejik yönetimin ilkeleriyle benzer olması,
- Yönetimin özel bir türü olması,
- Kurumun varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgili olması,
- Krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlaması,
- Kuruma bir takım ek maliyetler yüklemesidir (9,11,48,65).

5.2.1. Kurumların Muhtemel Krizlere Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlaması

Kurumun içinde yaşadığı çevrelerle rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, birçok kurum bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Kurumların bu fırsatı kullanabilmeleri, her şeyden önce, etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır (11,65).

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin, kriz yönetimi ile ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da etkin bir kriz yönetimi, kurumun bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesi ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır (11,65).

5.2.2. Birden Çok Safhadan Oluşan Karmaşık Bir Süreç Olması

Etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde beş safhaya ayrılarak incelenebilir: a) uyarı sinyallerinin belirlenmesi, b) hazırlık ve korunma, c) krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, d) denge durumuna dönüş, e) öğrenme ve değerlendirme olarak incelenebilir (9,11,65,96).

5.2.3. Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzer Olması

Stratejik yönetim; kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin teşhisi, kurumun kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir (11,65).

Kriz yönetiminin çabaları ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmaları oluşturularak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir (11,16).

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönetiminin ilkeleriyle, stratejik yönetimin ilkeleri arasında kuvvetli bir benzerliğin olduğu göze çarpar. Örneğin, erken uyarı sinyallerinin izlenmesi, rakiplerin yönelimi, büyüme oranları, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Aynı şekilde önleme ve koruma mekanizmalarının planlanması da, yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermez (11,16,65).

5.2.4. Yönetimin Özel Bir Türü Olması

Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Genel anlamda, kurum yönetimi, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uyumlu bir şekilde yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Kriz yönetimi ise, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup, kurumun yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve son olarak da sonuçlarının değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (11,16).

Kurumun Varlığını Sürdürmesini Tehlikeye Sokabilecek veya Olanaksız Hale Getirecek Nitelikteki Olaylarla İlgili Olması

Kriz yönetimi altında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, kurumun yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Kriz yönetiminin; bu amaçlara ulaşılması doğrultusunda, doğrudan bir rolünün değil, dolaylı bir rolünün olduğu söylenebilir (16,65).

5.2.6. Krizin En Az Kayıp ve Zararla Atlatılmasını Sağlaması

Herhangi bir krizle karşılaşan kurum, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem, kurumun yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin, kurum üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir. Etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, kurum krizi kısa sürede kontrol altına alma ve kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan, sınırlandırma şansına sahip olacaktır (16,65).

5.2.7. Kuruma Bir Takım Ek Maliyetler Yüklemesi

Erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde kurum dışında uzmanlardan faydalanılması vb. gibi faaliyetlerin, kurum açısından ek maliyetler yarattığı bir gerçektir. Ancak bu faaliyetler, kurumların yaşamlarının süreklilik kazanmasına hizmet ettiklerinden, kurumların katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir. Bununla beraber, bu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir (16,65).

Kriz yönetimi faaliyetleri genel olarak aşağıda belirtilmektedir;

- Kriz yönetimi, kurumların muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar. Böylece tehlike ve fırsatları kolayca değerlendirme imkanı olur.
- Kriz yönetimi, yönetimin çok yeni, özel bir türüdür ve birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, kurumların yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, kurumlarda krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi, kurumların özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyet yükler.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer yönlere sahiptir (9,11,16,48,96).

5.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

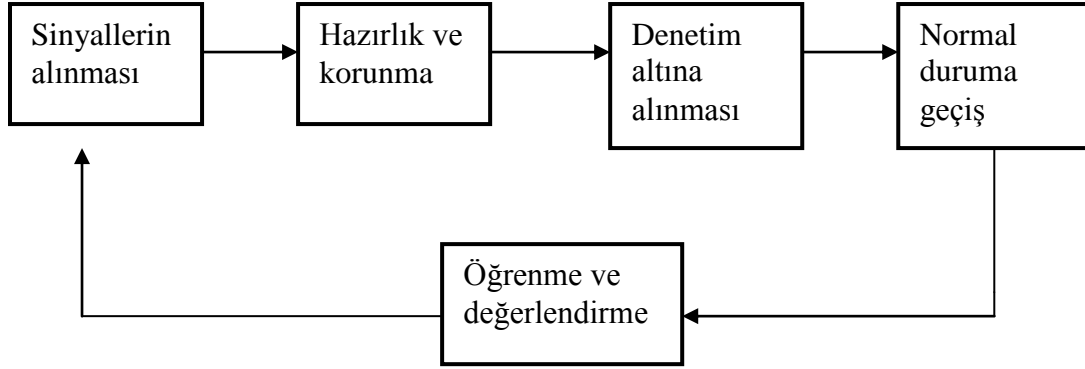
Mitroff ve Agagnos, uygulanabilecek en iyi kriz yönetimi modeli bileşenleri olarak: Kriz tipleri/riskleri, mekanizmalar/süreçler, paydaşlar/ilgili sosyal gruplar, sistemler ve senaryolardan oluşan birbiriyle ilişkili beşli yapıyı önermektedir. Kurumların karşılaştıkları sorunlar sistemden kaynaklanan sorunlardır. Sistemik sorunlara çözüm bulabilmek için örgütün tümünü gözeten çözümler üretmek gerekmektedir. Etkin bir kriz yönetimi için karmaşık örgüt yapısı içinde sadece bir alana yoğunlaşmak yerine, sorun yaratan konular bütüncül yaklaşımla irdelenmelidir (48,69).

Kriz yönetimi, krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (9,11,16).

Kriz yönetimi süreci; krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmeleri ve / veya ortadan kaldırılmaları, krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması, krizlere neden olan olayların etkilerini arttıracak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır (9,11,16).

Kriz yönetimi süreci; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir (9,11,16).

Kriz yönetimi süreci, kriz öncesi muhtemel krizlere karşı uyarı sinyallerinin değerlendirilip hazırlık ve engelleme sistemlerinin değerlendirilip hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulması, kriz sırasında krizin ortadan kaldırılması için kontrol altına alınmaya çalışılması ve etkilerinin en aza indirilerek denge durumuna dönüşün sağlanması, kriz sonrası değerlendirme yapılarak gerekli öğrenmenin sağlanması sürecidir (9,11,16).



Şekil 10. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması

- Tutar H.: Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayınları, İstanbul, s. 10-96, 2000.

Kriz yönetimi sürecinin safhaları ve taşıdığı özellikler aşağıda belirtilmektedir:

5.3.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin gelişim süreci, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilebilir. Bir hastalık hat safhaya ulaşana kadar nasıl bir takım belirtiler verirse, kriz de şiddeti ile ortaya çıkmadan önce, birtakım uyarı sinyalleri gönderir. Bir hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o kadar kolaylaştırır. Krizin habercisi olduğu düşünülen sinyaller doğrultusunda, krizden kaçınma yolları belirlenmeli ve çeşitli seçenekler değerlendirilerek kriz yönetim planı oluşturulmalıdır. Erken uyarı sinyallerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi izlenip değerlendirilmemesi sonucunda krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Erken uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, kurumda erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (18,19,34,69,94).

Krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işaretlenmesi gerekir. Bu aşama erken uyarı sisteminden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesini gerekli kılar. Kriz ortaya çıkmadan önce, erken uyarı sistemlerinden gelen sinyaller, ısrarlı bir biçimde ve defalarca ortaya çıkar. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Tepkici (reaktif) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini sürekli göz ardı ederler, hatta onlar bile uyarıların üstünü örtmeye çalışırlar. Oysa profesyonel yöneticiler, daha proaktif (etkici) davranarak inkar etme yerine kriz yönetimine daha sağlıklı bir biçimde yaklaşarak, erken uyarı sistemlerinden gereği gibi yararlanmasını bilirler. Farklı krizler, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur. Kriz bu sinyallerin takip edilmesi, doğru şekilde değerlendirilmesi ile ortadan kalkar (9,16,34).

5.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Kurumda, erken uyarı sistemlerinin kurularak, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasının engellenmesi için başlı başına yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi de gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilebilmesi ise, kurumun gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır. Kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir. Ancak bu mekanizmalar, erken uyarı sinyallerinin sistematik bir biçimde izlenmemesi halinde, sağlıklı bir biçimde işleyemeyecektir. Bu bakımdan, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve koruma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir (9,48).

Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, muhtemel bir krizle ilgili olarak alınacak önlemler konusundaki bilgileri yönetime iletir (9,48).

Örgütte, erken uyarı sistemlerinin kurularak, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasının engellenmesi için başlı başına yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi de gerekir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden, krizden kaçınmak mümkün olabilir (9,48).

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Organizasyonun adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmektir (9,11,16,48).

5.3.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Kriz yönetiminin ilk iki safhasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin önemsenmemesi veya sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkar. Bu safhada artık olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Kriz yönetimi, bu kez, gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşır. Bu aşamada krizi saptama ve kabul etme aşamasıdır. Kriz gerçekleştiğinde krizin fark edilmemesi, kurumların krize karşı harekete geçmemelerine neden olacaktır. Bu durum, kurumların bazı uygulamalarda geç kalmalarına sebep olabilir; bu da maddi ve manevi kayıplara sebep olabilir (9,48).

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa, onu ortaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır. Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek üzere harekete geçer. Kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, organizasyonun yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız olur (26,30,73).

Kurumun erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, hazırlık ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gereklidir (26,30,73).

Krizi denetim altına alma, ancak denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun mümkün olması durumunda, kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir. Kriz yönetimi için eğitim:

- Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
- Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
- Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek,
- Mümkün olabildiğince en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma teknikleri içerir (26,30,73).

5.3.4. Normal Duruma Geçiş (Denge Durumuna Dönüş)

Krizin atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgüt iklimi ve düzen bozulmuş olabilir. Örgüt iklimini yapılandırarak, değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunları ortadan kaldırarak, örgüt, önceki istikrar durumuna kavuşturulur (26,30,73).

5.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz ortadan kaldırılıp, kurum üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra; kriz yönetimi sürecinin son safhasına ulaşılır. Bu safhada, yaşanan kriz irdelenir, alınan karar, önlem ve uygulamalar gözden geçirilir ve geleceğe yönelik önlem ve uygulamalar belirlenir ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (26,30,73).

Kriz Yönetimi Süreci: Krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmeleri ve/veya ortadan kaldırılmaları (Reduction), krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin arttırılması (Onset Management), krizlere neden olan olayın etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi (Response Management) ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için, zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrara düzeltilmesinden oluşmaktadır (20,69,73).



Şekil 11. Kriz Yönetim Süreci

- Bozgeyik A.: Krizlerden Yükselerek Çıkm. Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 9-38, 2008.

5.4. KRİZ YÖNETİM SÜRECİNDE ÖRGÜT YAPISI

Kriz yönetim sürecinde iki tip yönetim süreci görülmektedir:

5.4.1. Merkezi Kriz Yönetimi

Merkezi bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi, örgüt açısından bazı yarar ve sakıncaları da beraberinde getirmektedir (9,11,16,65).

Önceden de belirtildiği gibi kriz yönetimi, yapısı gereğince, çeşitli görevlerin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu görevler, kriz sürecinin safhasına bağlı olarak farklılık gösterse de genel anlamda şöyle özetlenebilir: krizlerin öngörülmesi, krizlerin erken farkına varılması, gerekli önlemlerin alınarak krizin etkilerinin en aza indirgenmeye çalışılması ve krizin kontrol edilemez hale gelmesi durumunda, tasfiye önlemlerinin planlanması ve uygulanmasıdır (9,11,16,65).

Kriz yönetimine ilişkin tüm görevlerin tek bir örgütsel birim tarafından yürütülmesi önce mantıklı gelebilir. Bu yolla, örgütün, krizi teşhis etmeye ve çözmeye yönelik tüm güç ve faaliyetlerinin tek bir bölümde toplanması sağlanacaktır. Benzer faaliyetlerin, tek bir bölümde toplanarak yoğunlaşması, örgütün, örgüt dışı faktörler ve/veya başarısız yönetimden kaynaklanan krizlere karşı denge durumunu korumasına neden olabilir. Böyle bir yoğunlaşma, merkezileşmemiş bir kriz teşhis ve çözüme yapısına göre daha avantajlı olabilir. Çünkü kriz yönetimi, bilindiği gibi, örgütün bir bütün olarak ele alınmasını gerektirmektedir (9,11,16,65).

Kriz yönetiminin görevlerinin oldukça çeşitli olması, bu görevlerin tek bir bölüm tarafından yerine getirilmesi açısından problemler yaratmaktadır. Söz konusu bölümde yer alan kişilerin aşırı bir yük altında olmaları, uzmanlaşmada yetersiz kalmaları veya bu bölümün aşırı sayıda kişinin görev yapmasını gerektirmesi; merkezi kriz yönetiminin meydana getirdiği problemlere örnek olarak verilebilir. Yine bu durum örgütsel düzenlemelerin açıklığı ilkesine ters düşebilir (9,11,16,65).

Merkezi kriz yönetiminin yarattığı diğer bir problem de, bu bölümün fazla yetkiyle donatılması gerekliliğidir. Kriz yönetimi bölümünün görevlerini yerine getirebilmesi için; potansiyel ve gizli krizlerin öngörülmesi veya erken teşhis edilmesinden; örgütün faaliyetlerine devam edip etmemesi gibi çok önemli yönetim kararlarının alınmasını olanaklı kılacak kadar geniş bir yetkiye sahip olması gerekir. Bu da kriz yönetimi bölümünü önemli bir güç unsuru haline getirecektir. Dolayısıyla bu bölümde görev yapan kişilerin, kendilerine tanınan bu geniş yetkiyi ve sahip oldukları bilgileri kötüye kullanabilme olasılığı ortaya çıkabilir. Bu kişiler kriz durumlarından faydalanarak, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışabilirler (9,11,16,65).

5.4.2. Merkezkaç Kriz Yönetimi

Aşırı merkezkaç bir yapı, kurumda kumanda birliğini ortadan kaldırıp, koordinasyonsuzlukların sebebi olacaktır. Herkesi kendi başına buyruk olduğu yapılarda, kurumun yaşama ve gelişme gücünü ve bu güçlerin bağlı olduğu amaçların elde edilmesini ortadan kaldırabilir (9,11,16,65).

Merkezkaç bir yapının ortaya çıkardığı en önemli faydalardan birisi de, kurumlara pratik ve tecrübe bilgileri bakımından iyi vasıfta yöneticiler kazandırmasıdır. Merkezkaç bir yapı, belki ilk anlarda astların yapacakları hata sebebiyle kuruma olumsuz sonuçlara katlanma sorumluluğu yükleyecektir. Fakat sonunda, kurum, deneme-yanılma yoluyla uygulamalı olarak kendini yetiştirmiş yöneticilere sahip olacaktır (11,16).

Merkezi kriz yönetiminin belirtilen sakıncaları, merkezkaç kriz yönetimini gündeme getirmektedir. Ancak merkezkaç kriz yönetimin de kendine özgü birtakım problemler yarattığı gerçektir. Bu problemlerin başında, kriz yönetimi faaliyetlerinin koordine edilmesi gerekliliği gelmektedir (9,16).

Kriz yönetimi faaliyetlerinin tek bir bölümde toplanmayarak, ayrı ayrı; öngörücü kriz yönetimi, koruyucu kriz yönetimi, tepkici kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi birimlerinin oluşturulması, bunların hangi organ tarafından koordine edileceği sorusunu ortaya çıkarır (9,65).

Bu konuda değişik alternatiflerden bahsetmek mümkündür:

- Kurmay birimler tarafından koordinasyon sağlanması,
 - Fonksiyonel organlar tarafından koordinasyon sağlanması,
 - Devamlı komiteler tarafından koordinasyon sağlanması,
 - Emir-komuta birimleri tarafından koordinasyon sağlanmasıdır.
- (9,11,16,65).

Kurmay birimler, tepe yönetimine bilgi sağlayarak karar almayı kolaylaştırır ve destekleyici bir nitelik taşırlar. Emir yetkisine sahip olmayan bu birimler, kriz yönetiminin çeşitli faaliyetlerini koordine etme görevini, ancak zamanında emir- komuta yetkisi ile donatılmaları ve koordinasyon görevini direkt olarak üstlenmeleri ile olanaklıdır. Ancak böyle bir durum, kurmay birimlerin tipik karakterini bozucu bir etki yapar ve bazı olumsuz sonuçlar doğurur. Kurmay birimlerin, kendilerine verilen emir- komuta yetkisini, krizle ilgili olmayan durumlarda da kullanmaya kalkışmaları veya alt kademelerin verilen emirlere itiraz etmeleri gibi durumlar, bu olumsuz sonuçlara örnek verilebilir (9,11,16,65).

Fonksiyonel organlar ise, kurmay birimlerden farklı olarak, emir verme yetkisine sahiptir. Bu bakımdan, fonksiyonel organların koordinasyon görevi yapmaları, kurmay birimlere oranla, daha uygun olacaktır. Ancak fonksiyonel organların sahip olduğu emir-komuta yetkisinin, tepe yönetime göre daha sınırlı olduğu ve bu nedenle koordinasyon sağlamada bazı güçlüklerle karşılaşabilecekleri göz ardı edilmemelidir (9,11,16).

Bir organizasyonda, çeşitli komiteler kurulabilir. Komitelerin; belirli bir konu hakkında fikir danışılan, kurmay yetkileri olan bir grup olarak görevlendirilmeleri veya belirli bir konunun yürütülmesi ile ilgili kararlar alarak emir-komuta yetkisine sahip olan bir yürütme organı rolünü oynamaları olanaklıdır. Bunun yanı sıra komiteler, sürekli veya geçici olarak oluşturulabilirler (9,11,16,26).

Kriz yönetimi faaliyetlerinin koordinasyon görevini üstlenebilen komitelerin ise, kurmay yetkileri olan bir grup olarak görevlendirilmelerinden çok, emir-komuta yetkisine sahip olmaları daha uygun olacaktır (11,16,26).

Çünkü aynı kurmay birimlerde olduğu gibi, burada da yetki, koordinasyonun sağlanmasında ancak dolaylı bir etkide bulunabilir. Bu etkinin direkt bir biçimde sağlanabilmesi, komitelerin, süreklilik taşıyan bir emir-komuta yetkisiyle donatılmış organ niteliğini taşımalarına bağlıdır (9,11,26).

Koordinasyon görevinin yerine getirilmesinde, tepe yönetimi kapsamı içinde yer alan kriz yönetimi fonksiyonundan yararlanılması, kuşkusuz büyük fayda sağlayacaktır. Bu emir-komuta biriminin; tepe yönetimine yakınlığı, gerekli analiz ve tahmin bilgilerine sahip olması, kurumun bütününe yönelik olması ve yeterli yetkiyle donatılmış olması, koordinasyon görevinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini olanaklı kılar (9,16,26).

5.5. KRİZ YÖNETİM TÜRLERİ

Krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar, aktif kriz yönetimi ve tepkici kriz yönetimidir. Kriz yönetiminin farklı türlerinin sahip olduğu özellikler ve genel karakterleri aşağıda açıklanmaktadır (9,48,65).

5.5.1. Aktif Kriz Yönetimi (Krizi Çözme Yaklaşımı)

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zaman baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (9,48,65).

Aktif kriz yönetimi saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, potansiyel kriz (stratejik açıklık ortaya çıkması) ve gizli kriz (stratejik açıklığın fark edilmemesi) safhalarına yönelik olarak gerçekleştirilir (9,48,65).

Aktif kriz yönetimi de, kendi arasında - *öngörücü kriz yönetimi, koruyucu kriz yönetimi*- olarak incelenebilir:

Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz safhasında(stratejik açıklık ortaya çıkması) önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına (stratejik açıklığın fark edilememesi) yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder (9,48,65).

5.5.2. Tepkici Kriz Yönetimi (Krizden Kaçma Yaklaşımı)

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapılabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir (9,48,65).

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, kurum için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, kurumlarda denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp olacaktır (9,48).

Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır (9,48,65).

Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca iç çevrenin analizinde kurumun ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir (18,19).

Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminden farklı olarak, savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (yanlış karar ve faaliyet-çöküş) safhalarında önem kazanır (9,48,65).

Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir (9,48,65).

Aktif kriz yönetimi gibi tepkici kriz yönetimi de, kendi arasında -saldırgan kriz yönetimi, tasfiyeci kriz yönetimi- olarak incelenebilir (65).

Saldırgan veya tasfiyeci kriz yönetimin uygulanmasında, örgütün yaşamını sürdürmesi veya tasfiye edilmesi kararı temel oluşturur. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi, temel araçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir (48).

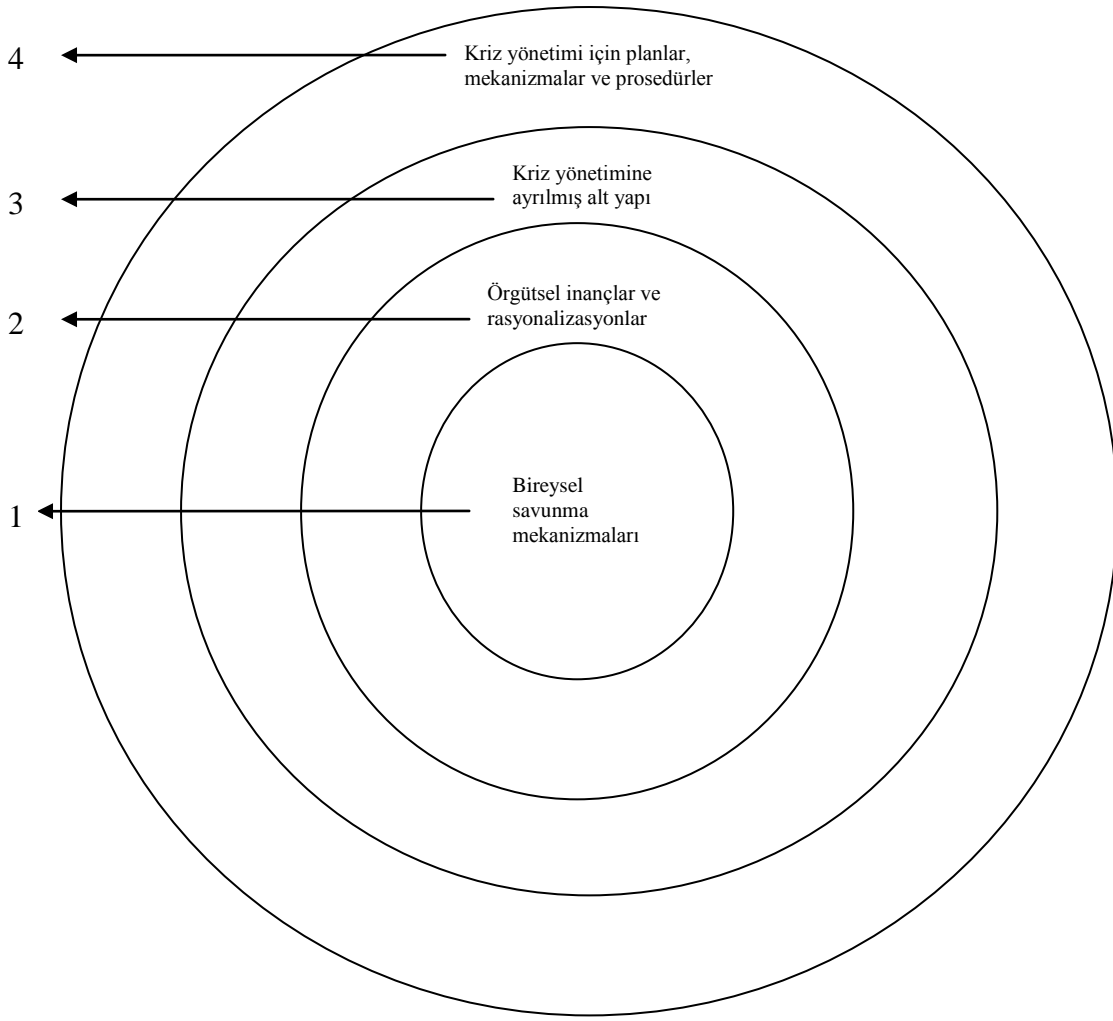
Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir 'yaşama şansı' yoksa, tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır (9,48).

Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; kurumun sahipleri, personeli, müşterileri ve diğer kurum ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir. Bu ise, tasfiye önlemlerinin amaca yönelik bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi ile gerçekleşebilir (9,65).

5.5.3. Kriz Yönetiminde Soğan Modeli

Krizle ilgili yorumlarda kötü ucun krize yatkınlar, iyi ucun ise krize hazırlıklı olanlar olduğunu söylemek mümkündür. Bir organizasyon aynı anda ikisi birden olamaz ancak kriz yönetimi çabasında rol alacak olan bireyler bunlardan birisinde olabilir. Organizasyonların krize odaklanmaları zamansal bir bütünlük içindedir ve grinin tonlarına sahiptir. Belli bir zaman için krize yatkın olan bir organizasyon için bunun değişmeyeceğini söylemek mümkün değildir (www.krize-yatkın-organizasyonlar.com).

Yapılan araştırmalar sonucunda bir organizasyonu krize yatkın veya krize hazırlıklı yapan dört anahtar faktör bulunmuştur. Sıralı katmanlar olarak beliren bu faktörler aşağıdaki soğan modeliyle ortaya konulmuştur (www.krize-yatkın-organizasyonlar.com).



Şekil 12. Soğan Modeli

- (www.krize yatkın organizasyonlar.com) (2007)

Katman 1 = Organizasyonda Çalışan Bireylerin Karakterleri

Katman 2 = Örgüt Kültürü

Katman 3 = Örgüt Yapısı

Katman 4 = Örgütün Stratejisi

En dışta bulunan dördüncü katman organizasyonun kriz yönetimi için var olan stratejileridir. Bunlar özellikle krizlerle başa çıkmak için geliştirilmiş var olan programlar, prosedürler ve mekanizmalardır.

Üçüncü katman aynı zamanda krizleri kolaylaştıran veya zorlaştıran işleyen yapıyı değerlendirmektedir. Yapı katmanı, strateji katmanının hemen altında yer almaktadır. Bu da bir dış gözün kolayca görebileceği bir faktör olmasındandır.

Birinci ve ikinci katmanlar ise tüm katmanlar içinde en ilginçleridir. Bu katmanlar organizasyonun kolaylıkla görülmeyen bilinçaltıyla ilgilidirler. Dolayısıyla görmesi en zor ve en önemli faktörlerdendir.

İkinci katman organizasyonun kültürel desenidir; yazılı ve sözlü olmayan kurallar, yürütme kuralları, inanç sistemleri, söylenebilirler söylenemezler ve yapılabılırler yapılamazlardır. Krize yatkın ve krize hazırlıklı organizasyonları birbirinden ayıran bir diğer bulgu da yöneticilerin ve çalışanların krizler ve kriz yönetimi hakkında nasıl konuştuklarıdır.

Birinci katman ise organizasyonu şekillendiren bireylerin subjektif deneyimlerini kapsar. Örneğin bireylerin eğilimleri gibi faktörler krizlerde uygulanacak defans mekanizmaları açısından önemlidir.

Burada her katman bir gerçekliği gösterir. Birinci katman psikolojik fenomeni işaret eder. İkinci katman sosyoloji ve antropoloji ağırlıklıdır. Üçüncü katman ise organizasyon teorisini işler. Dördüncü katman da genel kurum politikaları ve strateji konularını içerir. Gerçekte tüm katmanlar; birey, organizasyon, teknoloji ve mesleki faktörlerin karmaşık bir karışımıdır. Bu yüzden güçlü teknik ve mesleki yönelimleri olan organizasyonların kriz yönetiminde büyük zorluklar çekmesi şaşırtıcı değildir. Teknik ve mesleki faktörlerde başarı sağlayan ancak insan faktöründe yetersiz kalan kurumlar kriz yönetimi çabalarında büyük yaralar bırakmışlardır.

<i>Soğan Modeli Katmanları</i>	<i>Kriz'e Yatkın</i>	<i>Kriz'e Hazırlıklı</i>
4- STRATEJİ	Geleneksel stratejik yönetim	Meydan okuyan varsayımlar
	Yaşamaya ve büyümeye odaklanma	Gelişme ve öğrenmeye odaklanma
	Kısıtlı amaç; sınırlı iddia sahibi	Paylaşılmış amaç; genişletilmiş iddia sahibi kavramı
	Kriz yönetiminde daha çok reaktif stratejiler	Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler
	Özel kriz yönetimi stratejisi yok	Kriz portföyü ve sahne stratejileri
3-YAPI	Kriz yönetimi için özel yapı yok	Etkin kriz yönetim birimleri
	Esneklik ve kontrol dengesine odaklı	Yaşam ve ölüm dengesine odaklı
	Kriz yönetimi için özel bir mekanizma yok	Özel ödüller, görevler ve eğitimler
	Tasarımın klasik tanımı	İddialı zaman ve boşluk kavramları
2- KÜLTÜR	Kendiliğinden azalan veya çoğalan kültürler	Olumlu öz saygıya doğru giden kültür
	Hataya bahane mekanizmalarının aşırı kullanımı	Hataya bahane mekanizmalarının düşük kullanımı
	Kültürel bağlar hakkında bilinç yok	Kültürel bağlar hakkında bilinç var
	Çoğunlukla bilinçsiz ve iddiasız	İddialı ve kabul edilmiş
1- BİREY	Duygusal ve bilişsel olarak sınırlandırılmış	Daha az sınırlandırılmış
	Varlık ve ego tatmini için sabit arayış	Daha çok problemlere yönelme
	Kaygı karşısında yüksek defans mekanizmaları	Kaygıyı benimseyecek yeterlilikte savunma mekanizmaları
	Kendi artan veya azalan ruhi durum	Olumlu öz saygıya doğru giden ruhi durum

Şekil 13. Krize Yatkın ve Krize Hazırlıklı Organizasyonlar İçin Bir Sentez

(www.krize yatkın organizasyonlar.com) (2007)

5.6.KRİZ ŞARTLARINDA KARAR ALMA VE KULLANILABİLECEK KARAR ALMA YÖNTEMLERİ

Kriz sürecinde her an ve verilen karar büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel kararsızlıklar ve yönetimde yaşanan panik, zincirleme karar ve yaklaşım hatalarına ve sonuçta kuruma büyük zarar verecek majör hataların yapılmasına yol açabilmektedir. Kriz dönemlerinde liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesinin çabuk karar verme yeteneği olduğu unutulmamalıdır. Kriz anı ve sonrasında ise yönetim yaklaşımı kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman, kontrolü imkansız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada hayat kurtarma veya daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ihtiyaç vardır. Krizin etkisi ve olayların akış yönü ile ilgili hiçbir zaman yeterli bilgi olmaz, eldeki bilgi çoğunlukla çelişkili ve eksiktir ve dışarıdaki herkes içerideki durumu dikkatle izlemeye baslar. Zamanın kontrol edilememesi durumu ciddi endişe, hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde zaman yönetiminin uygulanması özellikle acil cevap verme zorunluluğunun bulunduğu kriz dönemlerinde hayati öneme sahiptir. Etkin zaman yönetimi uygulamalarıyla, karar verme ve krize tepki göstermede zaman baskısı sonucu yaşanan gerginlik ve endişeler; dolayısıyla stres önlenmiş olacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibi ile karar alma önerilmektedir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihlerine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilirler (35,40,50).

5.6.1. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası, zamansız her değerlendirmenin kaçınıldığı, planlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiç bir sınırlama olmaksızın bir konu tüm yönleriyle gözden geçirilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkmakla kalmayıp aynı zamanda beyin fırtınası tekniğini etkili olarak uyguladıkça grubun kendisi de güç ve kendine güven kazanır. Gruplar veya bireyler karar almada birçok alternatif üretmek için yaratıcılık gerektiğinde beyin fırtınası yöntemini kullanır (35,40,50).

5.6.2. Delphi Yöntemi

Delphi yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşı geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararlarını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir (35,40,50).

Delphi yöntemi, toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Yöntem yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa ilişkin cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle % 80, düşük ve yüksek gruplar ise % 10'ar civarındadırlar. % 20'lik ekstrem fikirlerin ilgili kişilere nedenleri sorularak mantıksal açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanabilir (35,40,50).

5.6.3. Karar Ağacı

Karar, insanın her an karşı karşıya kaldığı alternatifler içerisinde yaptığı seçimlerin genel bir ifadesi olarak, özellikle yönetim bilimleri ve psikolojinin ilgilendiği popüler konulardan belki de en önemli olanıdır. Karar için; “gerçek hayata ilişkin bir problemde elimizdeki kısıt kaynakların kalıcı olarak tahsisidir” şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Karar verici karşılaştığı doğa durumuna ilişkin alternatif seçeneklere sahip olduğunda bir karar problemi söz konusudur. Yönetim bilimi açısından karar vermeyi; çeşitli amaçlar, bunlara ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından doğru seçim ve tercih yapma eylemi olarak tanımlayabiliriz. Yönetim bilimi, kararı; kurumsal, stratejik, yönetsel ve operasyonel olarak ele almaktadır ve karar problemlerini bu temel bölümlenimin ışığında modellemekte ve çözmektedir (15,35,40,70).

Kararlar ve fırsatlar arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak açıklayan ve önemli kararların bir dizi kararlara bölünmesini sağlayan yöntem. Karar ağacı yönteminde analiz tekniği, bilgisayarlarla yapılan simülasyon analizlerine temel oluşturmuştur. Karar ağacının en büyük rahatlığı maliyetleri kullanarak karşılaşılan problemle ilgili alternatif kararlar çıkarmasıdır. Metot ise çok basittir. Fırsatlar için pozitif, tehditler için ise negatif değerler kullanılarak, her bir olası sonuç, söz konusu sonucun olasılığı ile çarpılır, en nihayetinde de bütün sonuçlar toplanır (15,35,40,70).

Karar ağaçları yöneylem araştırmalarında kullanılan en basit ve kullanışlı "risk altında karar verebilme" araçlarından yalnızca birisidir. Tercihlerimiz, bunların sonuçları veya tercihin yapılıp yapılmama durumundaki sonuçları ve daha birçok değişkenin, olasılık teorisi kavramlarınca incelenmesi ile yapılır (www.kararagaci.com.tr) (2008).

5.6.4. Karar Konferansı Yöntemi

Bu yöntemde krizin yaşandığı is ortamından farklı bir mekanda çeşitli araçlarla teçhiz edilmiş bir salonda kriz ekibi krizi çözmeye çalışır. Ekip lideri toplantıyı yönetir. Her katılımcı soruna ilişkin fikirlerini açıkça söyler ve fikir üzerinde tartışmalar sıcaklığı sıcaklığına yapılır. Uygun bulunan fikirler çözüme yönelik strateji olarak kullanılmaya karar verilir ve uygulanmasına geçilir (35,40,50).

5.6.5. Stratejik Düşünme Yöntemi

Liderin en önemli özelliklerinden bir başkası farkındalıktır. Lider önce kendini iyi tanımalı, sonra çalışanlarının ve işletmenin özelliklerini bilmeli, sektöründe, ülkesinde, dünyada yaşananları izlemeli ve kendini yenilemelidir. Etkin bir lider işletmenin sahip olduğu olanakları, tehlikeleri, güçlü ve zayıf yönleri herkesten önce görür, gerekli kararların alınmasını ve uygulamaya başlanmasını sağlar (35,40,50).

Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkin yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilmek ve mevcut durumu doğru analiz edebilmektir. Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır (32,35,48,50).

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılığının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde kurumun kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler (35,40,50).

5.7. KRİZ YÖNETİMİ PROGRAMI

Kriz yönetiminin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı **teknik ve yapısal faaliyetler** vardır. Kriz yönetimi belirli teknik alanlara odaklanarak yapılır. Organizasyonların, teknik ve yapısal faaliyetlerde, öncelikli olarak bir kriz yönetimi takımı oluşturmak vardır. Kriz yönetimi takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızlı karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır. Kriz yönetimi takımları kriz durumlarının dışında da kullanılabilir. Bu maksatla takımın fonksiyonu kriz yönetimi çabalarını organize etmek ve daha proaktif (etkici) bir tutum ortaya koymaktır (65,73,96).

Kriz yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken bir husus da, organizasyonel öğrenme sürecini geliştirmek ve kriz olasılığını azaltmaya çalışmaktır. Kriz yönetimi takımı çeşitli departmanlardan yöneticilerle, sık sık bir araya gelerek gelişmeleri gözden geçirir. Kriz yönetimi ile ilgili olarak önerilen faaliyetler:

- Kriz yönetimi biriminin/ekibinin oluşturulması,
- Kriz yönetimi için yeterli bütçe oluşturulması,
- En kötü senaryolara göre bir stratejini belirlenmesi,
- Kriz planının oluşturulması,
- Kriz takımının provası,
- Sürekli gelişme ve değişim (kaizen) için politika ve programların oluşturulması,
- Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi,
- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve 'stratejik acil durum odası-kriz yönetim odası'nın oluşturulması,
- Hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılmasıdır (2,62,65,96).

Etkin bir kriz yönetimi programı için **iletişim faaliyetleri** ile ilgili olarak da bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler, krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan / aktarılan bilgilerin ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir. Kriz dönemlerinde medyanın eğitimi ve halkala ilişkilere dönük çalışmalar oldukça önemlidir (88,89,96).

Kriz yönetim programında, iletişimle ilgili faaliyetler:

- Kriz yönetimi için medyanın eğitimi,
- Halkla ilişkilerin geliştirilmesi konusunda faaliyetlerin bulunması,
- Örgüt içi etkin iletişim bilgi artırımı ve yeni iletişim teknoloji kanallarının kurulması,
- Yararlı olabilecek kesimlerle (polis, medya) ilişkilerin geliştirilmesi ve işbirliğinin artırılması gibi faaliyetleri içermelidir (96,110).

Ayrıca önemli bir yönetsel fonksiyon olan iletişim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için iletişimde olası engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Cok'a göre bu engeller aşağıdaki gibi tespit edilebilir:

- Bireyler okudukları ve duydukları konusunda peşin hükümlü ve seçicidirler, duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler.
- Korku ve diğer duygusal durumlar, mesajın iletimini zorlaştırabilir.
- Güven eksikliği etkili iletişimin önemli bir engelidir.
- Şifahi zorluklar anlaşılabilirliğin ve karışıklığın kaynağı durumundadır.
- İletişimin diğer önemli bir engeli (mektuplar, kısa notlar, raporlar ve telefon mesajları gibi) aşırı bilgi yükü ve iletişim becerisindeki eksikliklerdir (96,99,100,106).

İdeal bir kriz yönetimi programında yerine getirilmesi gereken önemli bir etkinlik de **psikolojik ve kültürel faaliyetlerdir**. Burada en büyük sorumluluk tepe yönetime düşer. Bunun için psikolojik ve kültürel faktörlerle ilgili olarak:

- Kriz yönetiminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst yönetim oluşturulması,
- Faaliyet grupları ile ilişkilerin artırılması,
- Korku ve panik halindeki bireylerle ilgili olarak, kriminal davranış bilgisinin artırılması,
- Krizin duygusal/psikolojik etkileri konusunda uzmanların görüşlerinin alınması,
- Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stres yönetiminin yapılması,
- Geçmişin kriz ve tehlikelerinin simülasyon yöntemleri kullanılarak yeniden hatırlanması ve öğrenme faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekir (96,99,106).

Kriz yönetimi ile ilgili psikolojik unsurda en önemli husus, üst yönetimin, inandırıcılığını sürekli korumasıdır. Kriz yönetimi, belirsizliği ve gerilimi arttırıcı, rahatsız edici konularda yüzleşme gibi politik bir yürekliliği gerektirir. Bu nedenle tepe yönetiminden alt kademe çalışanlarına kadar, tüm çalışanlar, yeni bir örgütsel felsefe ve vizyonla kriz üzerinde odaklanır (96,100).

Swanson Dogg, kriz yönetimi programı ile ilgili aşağıda belirtilen önerilerde bulunmaktadır:

- Toplumunuzdan haberdar olun. Çevrenizde neler oluyor ve siz bu fotoğrafın neresindesiniz?
- Çalışanlarınız, kaynaklarınız ile ilgili her türlü olasılığa karşı hazırlıklı olun (başka bir deyişle beklenmeyen durumlar için hazırlıklı olun.).
- Bir kriz olduğunda proaktif bir durumda olun (kontrolü elinize alın ve neye mal olursa olsun düzeltin.).
- Halk ne olduğunu öğrenmek istediğinde bildiğiniz her şeyi tam ve doğru olarak söyleyin.
- Büyüklüğünüzü gösterin. Sizin hatanız olduğunda üstünüze alın ve düzeltmek için söz verin. Gerektiğinde halktan özür dilemeye hazır olun. Hatalarınızdan ders alın.
- Kendiniz dahil herkes için adil olan bir çözümü geliştirmek için inisiyatifinizi kullanın. Çözümü uygulamaya geçirin, problemleri düzeltin ve devam edin (20,106).

5.8. KRİZ KOMİTESİ

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Kriz yönetimine duyarlı her kurum böyle bir ekibe ihtiyaç doğmadan, kriz yönetim ekibini belirlemiş olmalıdır. Bu ekibi oluştururken riski göze alabilecek, bilgili, sabırlı ve çalışkan elemanların seçilmesine özen gösterilmelidir (48,65,96,99,100).

Kurumun hiyerarşik yapılanmasındaki farklılıkları da dikkate alarak bir kriz komitesi kurulabilir. Komite ne çok kalabalık olmalı ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmalıdır. Kriz komitesi tam yetki ile donatılmalı ve kurumun kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Kurumun iç ve dış çevredeki iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz komitesinden yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir (14,16,19).

Kriz komitesi, yönetim tarafından “kriz planı uygulanmalıdır” kararının verilmesinden sonra yaşanmakta olan beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin görevi krizin üstesinden gelmektir (2,9,11).

Değişik tecrübelere, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Komitenin tamamının mutlaka o kurumu temsil eden kişilerden oluşması gerekmez. Yaşanmakta olan krizin özelliğine göre, kendi alanlarında uzman profesyoneller, akademisyenler de bu komitenin doğal üyeleri olabilirler (2,9,19,48,65).

Ekibe dahil edilecek kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır:

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, çalışanlar ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,

Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkanları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir gruptan oluşmalıdır (65,96,99,100).

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, ufak farklılıklar ya da görev isimlerinde değişiklikler olsa da, kriz ekibi şu kişilerden oluşmaktadır:

5.8.1. Kriz Komitesi Üyeleri

5.8.1.1. Kriz Yönetim Ekibi Lideri

Kriz zamanında görevde hazır bulunacak bu ekibin lideri, genellikle kurumun en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır. Çalışanların ve diğer hedef kitlenin kurum yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak tespit eder (48,65,92,96).

5.8.1.2. Yasal Danışman

Kriz anında kurumun yasal durumunu düzenleyecek bir hukukçuya ihtiyaç duyulur. Bu kişi, ister kurum personeli olsun, isterse danışmanlık hizmeti versin uygulamaya konacak kriz planının her safhasında grup içindeki yerini alacak ve hukuksal yönden sorumlu olacaktır (48,65,92,96).

5.8.1.3. Halkla İlişkiler Uzmanı

Kalifiye bir halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olmalıdır. Gerek kurum için, gerekse kurum dışı hedef kitlelerde iletişimin başarıyla yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler eğitimi almış, iletişimi ve hedef kitleyi yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen, basınla ilişkilerde başarılı olan ve daha önce tecrübesi olan bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından çok önemlidir (48,92,96).

5.8.1.4. Finans Uzmanı

Bir krizin insani boyutu her zaman en önemli unsur olsa da, ciddi bir kriz kurumu finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda kurumun varlıklarının kimlerin elinde olduğunun ve ne şekilde işlem gördüğünün ve diğer finansal konulara vakıf bir finans yöneticisi her zaman için bu ekipte bulunmalıdır (92,96).

5.8.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticisi

Hayati boyutunun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi çalışanların kaybedilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, çalışanı koruyucu, kopmaları engelleyici önlemlerin geliştirilmesi ve gerekse kriz esnasında ve sonrasında çalışanın yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetim ekibindeki yerini almalıdır (92,96).

5.8.1.6. Üretim Yöneticisi

Her kriz yönetim ekibi teknik tecrübesi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak belirli üniteleri yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar (48,92,96).

5.8.1.7. Pazarlama Yöneticisi

Kriz anında ve özellikle sonrasında eski duruma ulaşabilmek için, kriz yönetim ekibinin kurum pazarlama anlayışını, rekabet ettiği ortamın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman bir pazarlama yöneticisine ihtiyaç duyar (65,92,96).

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra düşünülecek ilk şey sözcüsünün belirlenmesidir. Her ekipte sadece belli bir kişi demeç vermeye yetkili olmalıdır. Ekip sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat edilmelidir (92,96).

- Sözcü, kurumu iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
- Uyumlu olmalı, tahriklere ve duygusallığa, telaşa kapılmamalıdır.
- Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
- İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemelidir.
- Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır (2,16,34,65,92,96).

5.8.2. Kriz Komitesinin İşlevleri

Kriz komitesinin dört önemli işlevi vardır:

5.8.2.1. Mevcut Durumu Analiz Etmek

Mevcut kadronun durumu analiz edebilmesi için iki önemli girdiye gereksinimi vardır. Bunlardan ilki; komiteye teknik bilgi üretimini sağlayacak olan ayrı bir ekibin yapacağı çalışmalardır. Mevcut durum analizinde kaynakların yanı sıra, kurum dışı bilimsel kurumlardan da yardım istenilmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, olağan dönemlerde, başta üniversiteler ve ilgili toplum kuruluşları olmak üzere ikili ilişkiler ve yakınlaşmalara yönelik politikalar meyvelerini böyle ortamlarda verirler (2,9,11,14).

İkinci önemli girdi ise algılama araştırmasıdır. Krize neden olan konu yakın çevremizde, medyada, çalışanlarımızda nasıl algılanıyor, stratejik kararlarımızı açıklarken hangi algılama verileri üzerinden hareket etmemiz gerekecek? Bu konularda çok süratli bir araştırma yapılması kaçınılmazdır (2,9,11,14).

Algılama bilgilerinin iki önemli faydası vardır: ilki, yanlış bilgilere dayalı enformasyonun doğrusu ile yer değiştirmesine yönelik politikaların yönetilmesini sağlar. İkincisi ise, henüz elde olmayan, ulaşılmamış bilgileri kriz komitesinin yansıtır ki, bu bilgiler paha biçilmez önemdedir (2,9,11,14).

5.8.2.2. Mevcut Durum ve Gelecek Beklentilerine Paralel Stratejik Kararlar Almak

Komite tarafından alınacak stratejik kararlar iki önemli başlık altında toplanır: ilk 24 saat ve orta/uzun dönemli sonuçlar. Her iki sonuca yönelik kararlarda kurumun değerleri, kültürü temel çıkış noktası olmalıdır. Bu bir güvencedir. ‘nereden başlamalıyım?’ sorusunun cevabıdır. Kurumun vizyonu ve misyonu ile harmanlanmış bu alt yapı kriz komitesinin ‘neyi, niçin’ yaptığının açık bir göstergesi olacaktır (2,9,11,14).

İlk 24 saat sıcak dönemdir. Bu dönem, ne olup bittiğinin anlaşılması ortamıdır. Genellikle, bu sıcak dönemde oluşan algılamalar kanıta dönüşür. Uzun yıllar geçse de belleklerden silinmez. Krizi, yönetenler, sıcak dönemin hassasiyetini bilmek ve her adımı bu duyarlılık içinde atmak durumundadırlar (2,9,14).

Krizin ilk saatleri/haftaları trajik-komik yoğunluklara tanık olunan dönemlerdir. Bunlara rağmen akılcı kararların alınabilmesi için duygusallıktan uzak, ikna edici, gerçeklerle örtüşen bir yol izlenmelidir (2,9).

5.8.2.3. Krize Neden Olan Konuyu Yönetmek

Krize neden olan konunun teknik koordinasyonu, kriz komitesinin alacağı kararlarla yönetilmelidir. Bilgi üretimine dayalı bu kararlar çerçevesinde yapılacak etkin bir koordinasyon, krizin üstesinden gelinmesinin en önemli adımlarından biridir. Bu koordinasyon, yaraların sarılmasından çok duruma el konulması, köklü tedbirlere giden yolda ivedi yapılması gerekenlerin alt yapısının oluşturulması içeriklidir (2,9,11,14).

Tenkil koordinasyonunun başında, idari ve finansal yetkileri olan bir kişinin bulunması ve bu kişinin aynı zamanda kriz komitesinin bir üyesi olması şarttır (2,9,11,14).

Etkili bir kriz yönetimi, iletişimin kontrol altında tutulması ile çok yakından ilişkilidir. Hatta bir kritik başarı faktörüdür. Spekülatif dedikoduların üzerine gidilmesi, verilmek istenen mesajların doğru algılanması, yanlış kanaatlerin doğruları ile yer değiştirmesi hep konunun iletişimi ile bağlantılıdır. Bu nedenle, kriz yönetimi ile kriz iletişimi kriz komitesinde eşdeğer öneme sahip disiplinler olarak yer tutmalıdır (2,9,11,14).

5.8.2.4. Kurumun Tüm Sosyal Ortakları İle Kararları Paylaşmak

Kriz komitesinin bir diğer işlevi de alınan kararların kamuoyu ve güncel tanımıyla, sosyal ortaklar ile paylaşımıdır. Yakın bir geçmişe kadar sadece medya ile mevcut durumu ve alınan kararları paylaşmak yetiyordu. Ancak, kriz iletişiminin kurumsal algılamada son derece etkin bir alan olduğunun araştırmalar ile çok açık bir şekilde ortaya çıkmasından bu yana farklı yaklaşımlar benimsendi. Bunların başında da sosyal ortaklık kavramı geliyor. Yani, ortak ilgili gruplarını oluşturan bireylerle iletişim platformunda buluşmak ve iki yönlü bir iletişimi benimsemektir (2,9).

Kriz komitesi oluşturulduktan sonra öncelikle çalışanlara bir kriz komitesinin kurulduğu duyurulmalıdır. Bu duyuru önce yazılı olarak yapılmalıdır. Bu duyuru da ayrıca; kriz komitesinin kimlerden oluştuğunu, kurumun hangi bölümünde faaliyet göstereceği, mesai saatlerini, hangi yetki ve sorumluluklarla donatıldığını ve komite üyelerine nasıl ulaşılabileceğini de belirtilmelidir (2,14).

Kriz komitesi, başlangıçta hangi konuda, nasıl bir karar alırsa alsın aşağıdaki yaklaşımı sergilemelidir:

- Kriz döneminin kısa (24 saat/3 gün/1 hafta), orta (1-2 ay) ve uzun vadeli politikalarla yönetileceği,
- Kurumu vizyon, misyon, strateji ve kültürünün bu politikalarla uyumu söz konusudur.

Bu yaklaşıma paralel her bir dönem için gerek alınan kararlara verilen desteğin tespiti, gerekse de ne kadar yol alındığının göstergesi olması aracılığıyla ilgili kişiler nezdinde küçük araştırmalar yapılması ve sonuçlarının yine ilgili kesimlerle paylaşılması bilgi üretimi açısından sonsuz yararlar getirmektedir (2,9,11,14).

Kriz yönetimi sırasında kriz komitesi kurum dışı kaynaklarla çalışmalarını genişletebilir ve bir sinerji arayışı içine girebilir. Örneğin; bir araştırma şirketi, stratejik iletişim şirketi, reklam ajansı, akademisyenler, meslek odaları, kurumdan daha önce emekli olmuş çalışanlar, çalışanları aileleri, yurt dışı bağlantılar vb. (2,9,11,14).

5.8.3. Kriz Komitesinin İletişim Araçları

Kriz komitesi her sosyal paydaşı için ayrı ayrı iletişim araçları geliştirebileceği gibi bazı araçları ortak bir iletişim platformu olarak da kullanabilir (26,58,101,110).

Ancak kriz dönemlerinde iletişim araçlarının etkin kullanımı için normal zamanlardan daha fazla dikkat edilmesi gereken faktörler aşağıda belirtilmektedir:

- Web ortamından azami ölçüde yararlanılmalıdır. Başta çalışanlar olmak üzere tüm sosyal paydaşların elektronik posta adreslerinin kriz komitesinin elinin altında olması gerekir. Bu arada kurumun bir web sayfası yoksa 24 saat içinde açılmalı, varsa, ana sayfaya kriz yönetimi ile ilgili alınan kararların asılacağı ve bakıldığında hemen görülebilecek bir ekleme yapılmalıdır. Web sayfasından kriz komitesine elektronik posta atılabilecek bir düzenek kurulmalıdır (26,58,101,110)(www.krizkomitesi.com) (2008).
- Çalışanlarla iletişim için toplantıların yapılması kaçınılmazdır. Kriz döneminde, kriz komitesinin kararlarının açıklanması hiçbir şekilde komite üyelerinin dışındaki kişilere bırakılmamalıdır. Öte yandan duyuru tahtaları, kurumun süreli yayınının kriz sayısı, afiş, bez pankart vb. araçlardan da maksimum oranda yararlanılmalıdır. Kurumun interneti kullanım oranının yükseltilmesi açısından duyurular öncelikle bu ortamda yapılmalıdır (26,58,101,110) (www.krizkomitesi.com) (2008).

- Medya mensupları ile ilişkiler kriz komitesi ile tek elden yürütülmelidir. Yerel medya olmak üzere gelen tüm sorular hiçbir engelle karşılaşmadan komiteye gelebilmeli ve en geç 12 saat içinde bir bilgiyle medyaya geri dönülmelidir. Yine medya mensupları için süratli haberleşmeye yönelik internet servisinden yararlanılabilir (26,58,101,110) (www.krizkomitesi.com) (2008).
- İletişimin sürekliliğini sağlayacak temel bir araç olmalıdır. Duyuru panosuna asılabilecek sıradan bir kağıt bile olsa, kriz süresince böyle bir iletişim aracının sürekliliğine gereksinim vardır. Her yeni bilgi, her yeni karar, hangi sürelerde olacağı daha önce durulmuş bir iletişim aracı ile aynı yer ve zamanlama duyarlılığında sahipleri ile paylaşılmalıdır (26,58,101,110) (www.krizkomitesi.com) (2008).

5.9. KRİZ YÖNETİM ODASI

‘War Room’ veya ‘Situation Room’ olarak kullanılan, kriz yönetim odası, örgütün tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve sonuca gitme noktasında bir araya getirilmesini sembolize eden bir odadır. Kriz durumunda konu ile ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek gerekli stratejiler geliştirilir. Kriz odası yönetimi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve lider-yönetici ile birlikte hemen karar verilecek uygulamaya geçilmesi sağlamaktadır (2,9,11).

Öte yandan kriz yönetim ekibinin ihtiyacı olan materyaller bulunmaktadır. Kriz odasında yazı tahtası hazır bulunmalıdır. Üyelerin hepsi birbirini görecektir biçimde oturmalıdır. Lider-yönetici diye adlandırılan ekip başı da toplantılarda seçtiği oturma yeriyle statü farkını en aza indirmelidir. Ekip üyeleri için bulundurulması gereken malzemeler ise, bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş gerekli programlar, tepegöz, video, slayt, tahta, not almak için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni şeklinde sıralanabilmektedir (2,9,58).

5.10. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Liderleri gruplar yaratırlar. Liderlik, kişiliği değil, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu vasfı ile liderlik de, postacılık, polislik gibi bir fonksiyon olmakta ve grubun düzenini sağlama, problemlerini çözme, yol gösterme işlevini yerine getirmektedir. Kişinin özellikleri, lider olmasını sağlar. Zeka, kişilik sağlamlığı ve önsezi dediğimiz özellikler, liderlik için gerekli sayılmaktadır. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte göstereceği beceridir (50,85,93,94).

Kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerine yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır (50,93,94).

Etkin liderliğin, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik olmadıkça, bireysel amaçlar ile kurum amaçları arasındaki bağlar gevşeyebilir. O halde, bir kurumun kriz yönetiminde başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur (50,93,94).

Kriz durumları, motivasyon sağlar ve karşılıklı güveni kuvvetlendirir. Bu, liderlerin normal zamanlarda da yaratmaya çalıştığı bir ortak bilinçtir. Kriz aynı zamanda hedefe ulaşmada işbirliği sağlandığından lidere otoriter biçimde karar verme ve uygulatma özgürlüğünü tanır. Normal zamanlarda ise, liderler hedefe ulaşma yolunda çevresindekilerle tartışarak ilerler ve ortak bir noktaya daha büyük zorluklarla, daha uzun zamanda ulaşırlar (50,85,93,94).

Krizle karşılaşan örgütlerin büyük bir çoğunluğunda gözlemlenen merkezileşme eğilimi ve buna paralel olarak gerçekleştirilen otoriter liderlik tarzı, pek çok yönden eleştirilebilir. Üstlerin astlara danışmadan tek başına karar aldıkları bu liderlik tarzı, kriz durumunda acil karar alma gerekliliğinin büyük ölçüde yerine getirilmesini sağlasa da, çoğu zaman kararların niteliğini bozucu etki yapar (50,85,93,94).

Kriz dönemlerinde, özellikle krizin üçüncü ve dördüncü safhalarını oluşturan, kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında, örgütün acil ve yerinde kararlar alması yaşamsal öneme sahiptir. Söz konusu kararların çabuk alınması kadar, alınan kararların sonuca ulaştırıcı nitelik taşımaları ve sağlıklı bir biçimde uygulanmaları da önem taşır. Oysa otoriter liderlik tarzının benimsenmesi durumunda, astların, kendilerine danışılmadan alınan ve çoğu kez nedenleri açıkça ortaya konulmadan uygulanması beklenen kararlara karşı koymaları sıkça rastlanan bir olaydır. Yine karar alanlarla, bu kararları uygulayanlar arasında çatışmalara neden olması ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemesi, otoriter liderlik tarzının eleştiri alan diğer noktalarıdır (2,9,93,94).

Otoriter liderlik tarzına alternatif olarak gösterilen, katılımcı liderlik tarzında ise, ortak hareket edilmesi prensibi önem kazanır. Bu prensibin benimsenmesi, özellikle kriz dönemlerinde, problem çözümüne yönelik tüm güçlerden azami oranda yararlanılmasını sağlayacaktır. Krizin gerçek nedenlerinin saptanarak gerekli önlemlerin planlanması konusunda işbirliğinin sağlanması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracak ve kararların niteliğini arttıracaktır. Yine ortak alına kararların uygulanması, otoriter liderlik tarzının benimsendiği bir yapıya göre, çok daha az problem yaratacaktır. Ancak burada belirtilmesi gereken bir nokta da, katılımcı liderlik tarzının, karar alma süresini arttırıcı ve zaman kaybı yaratıcı bir etkisi olabileceği şeklindedir. Bu bakımdan çabuk karar alma konusunda, katılımcı liderlik tarzının bir dezavantaja sahip olduğu söylenebilir (50,93,94).

Kriz dönemlerinde, aşırı otokratik bir liderlik tarzının veya yine aşırı bir katılımcı liderlik tarzının benimsenmesi hatalı olacaktır. Optimal bir liderlik tarzı, otokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının bir sentezini gerektirir. Bu şekilde kararların çabuk alınması kadar, amaca uygunluğu ve etkin bir şekilde uygulanması da sağlanacaktır (50,93,94).

5.11.KRİZ YÖNETİMİNİN RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ

Kriz yönetimi, risk yönetimi ve stratejik yönetim, yönetim bilimine hızlı değişim eğiliminin getirdiği, organizasyonu ve yöneticileri, gelişen dinamik dünya koşullarına hazırlayan yönetim şekilleridir. Yönetimin gerektirdiği tüm özellikleri taşımakla birlikte, birbirleriyle benzerlikleri veya farklılıkları vardır (48,78,81).

5.11.1. Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi İlişkisi

Risk, zarara uğrama tehlikesi, olması yakın olaylardan istenmeyen durumların gerçekleşmesi ihtimali olarak tanımlanır. Günümüzde gerek organizasyonlar gerek bireyler, yaşantıları süresince çeşitli risk durumlarıyla karşılaşır. Tehlikelerin varlığı ve tehdidi, kişileri ve kurumları bu tehlikelere karşı bir takım tedbirler almaya yöneltmiştir. Risk yönetimi de bu tedbirlerden biridir (48,71,81).

Risk, bir tehlikenin olaya dönüşeceği nesnel (matematiksel) ya da öznel (tüme varımsal) ihtimal olarak tanımlanır. Bu ihtimalle çeşitlilik kazandıran bazı risk faktörleri vardır. Bunlar kişisel davranışlar, yaşam tarzları, kültür, çevresel faktörler ve de sağlıkla ilgili sorunlarla alakalı olan genetik özellikler olarak tanımlanabilir (48,71,81).

Risk değerlendirmesi ise, fiziksel ve sosyal unsurların doğal ve teknolojik tehlikelere maruz kalmaları sonucu ortaya çıkan sonuçların, kayıp şanslarını nesnel-bilimsel değerlendirmesi, bu sonuçlar tehlikeye göre değişiyor olup şunları içerir; hasar, ekonomik değer kaybı, işlev kaybı, doğal kaynak kaybı, ekolojik sistemdeki kayıplar, çevreye etkisi, sağlık sorunları, ölüm, olası hastalık durumu olarak tanımlanmaktadır. Risk değerlendirmeleri tehlike değerlendirmeleriyle bütün oluştururlar. Risk unsurlarına karşı yetersizliği ele alarak şu sorulara güvenilir cevaplar ararlar. ‘Ve olabilir, muhtemel sonucun ihtimali ne, bu muhtemel sonuçlar ortaya çıkınca oluşacak muhtemel sonuçlar ve kayıplar ne?’ gibi. (48,71,81).

Risk belirleyici ise, olayın meydana geleceğine ilişkin artan ihtimalle bağlantılı olan tehlikenin bir özelliği olup olayın gerçekleşeceğiyle ilgili olarak artmış ya da artan riskin belirteci olarak tanımlanır (48,52,71,81).

Risk yönetimi, kurum kararlarının arzu edilemeyen ters sonuçlarının olasılığını azaltmak için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli mekanizmaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Başka bir deyişle; kurumun performansını etkileyen belli başlı riskleri göz önüne alır, bu riskleri ve / veya kuruma etkilerini kontrol etmek için alternatif stratejiler saptar ve bu stratejileri kurumun genel karar verme prosedürü ile bütünleştirir (48,52,71,81).

Risk yönetiminde, uygulanabilen yöntemler genelde, riskten kaçınma, riski devretme, riski saklama ve riski azaltma olarak sıralanabilir. Riskten kaçınma, doğabilecek tehlikelerin daha fazla olacağını düşünerek kaçınılmasıdır. Riski devretme, riski teşkil eden faaliyeti başkasına devretme ya da risklerin oluşmasında ötürü yasal olarak meydana gelen kayıpları başkasına devretme (sigortalama) olabilir. Riski saklama, eğer riskin bir kısmı devredildiyse bu devredilmeyen kısmıdır. Riski azaltma, hasara yol açacak bir durumun olma ihtimalini veya sonuçlarını azaltmaktır (52,71).

Yöneticiler riski tanımlamak, nicel ve nitel terimlerle değerlemek, kabul edilebilir duruma getirici ayarlamaları yapmak ve zaman içinde riski alma ya da almama seçimini yapmak zorundadırlar. Bu kararları verirken bireylerin bazıları risk alıcı, bazıları riskten çekinicidir (71,81).

Risk yönetiminde, tanımlanan birçok modelin ortak özelliği risk yönetiminin dört adımlı bir proses olduğudur:

- 1) Riskin teşhisi, tanımlanması
- 2) Riskin derecesinin tahmini
- 3) Riskin değerlendirilmesi
- 4) Riskin yönetimi(48,71,81).

Riskin tanımlanması, hasar meydana getirecek olay ve durumların tespiti, bu tür hasarların oluşmasına yol açacak tehlikelerin belirlenmesidir. Tehlikelerin neler olabileceğine geniş bir açıyla bakılmalıdır. Bu tehlikeler örgütü krize sokabilecek bazı tehditler olabilir. Bu tehlikelere bakarken, üzerinde önemle durulacak bazı özellikler şunlardır: riskin oluşma olasılığının yüksek olması, etkinin yakınlığı, risk hakkında bilgi, risk üzeri kontrolün durumu, tehlikelerin yeniliği, felaketlere karşı kronikleşme, korku, sonuçların serliği, gelecek nesillere etki, kişisel keşif derecesi, riskin değişme seviyesi, riski azaltmanın kolaylığı ve krize dönüşme olasılığıdır (52,81).

Riskin tahmini ve değerlendirilmesi, her bir hasar ihtimali doğurabilecek tehlikeler ile ilgili önleme tekniklerinin geliştirilmesi, bu teknikler arasından kuruma en uygun olanının seçimi, seçilen tekniğin sonuçlarını takip ve gelişmelere göre teknikte bazı revizyon çalışmaları yapmak olarak ifade edilebilir (71,81).

Krizleri ve riskleri birbirinden ayırmak gerekir. Bir krizin içinde riskler gerçekleşmiştir. Krizler, risk yönetim metotlarındaki zayıflıkları ortaya çıkarırlar. Krizle mücadele için önemli noktalardan biride, risk yönetimini uygulayarak esnek stratejiler geliştirmektir (52,81).

Krizle örgütün en iyi şekilde nasıl mücadele edeceğini gösteren karar verme sisteminin risk yönetimiyle ilgili dört kritik unsuru vardır:

- 1) Kullanılan otoritenin yapısındaki risk alama oranı
- 2) Kriz için kullanılabilir alternatif planlardaki alınacak risklerin sayısı ve niteliği
- 3) Alınacak risklerin iç ve dış iletişim sistemlerine etkisi
- 4) Karar vermenin sıklık derecesine göre risklerin oluşma olasılığı(52,71).

İstatistiksel veriler göstermiştir ki, zaman ve planların seçimi, karar vermenin bir özelliği olarak kriz yönetiminin kilit noktasını oluşturur. Risklerin oluşumunu önlemek için meydana getirilecek stratejiler, yapılacak planlar, direkt olarak kriz yönetimini etkileyecektir. Kriz zamanlarında en önemli faktör, yönetimin plan aşamasında ve kriz anında aldığı kararların niteliği olacaktır. Bu kararların yapısı da yöneticinin risk alıcı olup olmamasına göre değişecektir. Etkili bir risk yönetimi risklerin oluşmasını ve krize dönüşmesini engelleyecektir (52,71).

5.11.2. Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Strateji, spesifik bir amaç veya sonucu başarmak için; bir plan, metot veya tasarlanmış faaliyetler dizisidir (24,32,48,49).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve kurumun üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (24,32,48,49).

Kriz yönetimini uygulayan kurumlar, organizasyonun bütünlüğünü dikkate alarak, çevre ile olan ilişkisine, temel amaçlarına ve ileriye yönelik stratejik görüşlerine bağlı kalarak planlamalarını yaparlar. Bunların yöneticilerine göre, eğer organizasyon kriz yönetimine kendini ayarlamamışsa, yeni ortamlarda iyi bir mevki sağlaması çok zordur (24,32,48,49).

Stratejik yönetimde, ilk ve önemli aşama çevresel değişmelerin incelenmesidir. Çevrenin idare edilebilmesi için stratejilerin hazırlanması ve kullanılmasıdır (24,32,81).

Kriz yönetimi de çevreyle olan ilişkileri önemle dikkate alır, fakat bu ilişkinin yapısı biraz daha farklıdır. İlk olarak çevre kurumdan ayrı, dış bir varlık olarak görünmez. Krize hazırlıklı organizasyonlarda yöneticiler, iç yapıyla birlikte çevreyle ilişkileri temel nokta alırlar ve bir organizasyonun kendi çevresine imkanlarla birlikte nasıl bir tehlike yaratacağını da araştırırlar (78,81).

Stratejik yönetim, çıkar gruplarını incelerken finansal, teknolojik, rekabet unsuru, kanunsal ve politik faktörlere daha fazla eğilim gösterir. Kriz yönetimi bunlara hissi, ekolojik, sosyal, ahlaksal, tıbbi, ruhsal, moral, estetiksel ve psikolojik faktörleri de ekler (78,81).

5.12.HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ

Bugün dünyada tartışmasız kabul edilen bir gerçek, sağlık bakımında ve sağlık ekibi içerisinde, hemşirenin önemli ve temel öğelerden biri olduğudur. Hemşireler hastanelerdeki en kalabalık sağlık grubudur. Hastanelerin vazgeçilmezleri arasında kurumun verimini, kalitesini ve başarısını arttırabilen en güçlü etki mekanizmalarıdır (1,8,47).

Uluslar arası hemşireler birliği'ne (ICN) göre hemşire, “hastaya bakım veren, tedavisi için en iyi fiziksel, psikolojik ve sosyal ortamı yaratan hastalıklardan korunmada ve sağlığın gelişiminde öğretici sorumluluklar taşıyan kişidir.” (1,8,47,102).

Türk Hemşireler Derneği'nin (THD) Eğitim Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma göre hemşire, ‘ bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden, bu kişilerin eğitiminden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini (1,8,47,53).

Hemşirelik mesleği kültürel, sosyal, ekonomik ve eğitsel yönleriyle bir bütün olarak ele alınmalıdır (47,53).

Hemşirelik sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve hemşireler de sağlıklı/hasta birey için çalışan sağlık ekibinin temel taşlarından birisidir. Hemşire; eğitimiyle, kişiliğiyle, teorik bilgi ve uygulama becerisiyle, karar verme yeteneğiyle, hemşirelik hizmetlerini planlayarak uygulayabilen, ekip çalışmasını başarıyla yürütebilen, sağlık ekibi üyeleriyle uyum içinde çalışabilen sorumlu insan gücüdür (47,53,102).

Hemşireliğin görev alanları;

- Tedavi edici sağlık hizmetleri,
- Temel sağlık hizmetleri,
- Eğitim hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri,
- Rehabilitasyon hizmetleri,
- Araştırma ve geliştirme hizmetleridir (47,53).

Yönetici hemşirelerin dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etme, değişikliklere uyum sağlama, bilgi toplama ve değerlendirme gibi özelliklerinin yanısıra en temel sorumluluğu, kurum kültürünü gözden geçirmek, hem kurum hem de çalışanları kriz durumunda uyarlamaktır (17,18).

Son yıllarda, rekabet ortamının artmasıyla birlikte sağlık sektöründe, hasta tatmini kavramı önem kazanmış ve bu kavram, sağlık kurumlarında hizmet kalitesini değerlendirmede kullanılan temel kriterlerden biri haline gelmiştir (8,47).

Sağlık sektörü hasta tatminin sağlanması bakımından en problemlili alanlardan birisidir. Gelişen iletişim, sosyal yaşantıdaki değişim, genel refah seviyesi ve eğitim düzeyinin artması ile birlikte hastaların beklentileri yükselmiş, dolayısıyla sunulan hizmetin istenen kalitede, istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte hizmet kurumlarında hastalara birebir hizmet verildiği için, çalışanların davranış ve tutumları da önem kazanmıştır (8).

Hastaneler, insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan sağlık ihtiyacını karşılamak ve insanlara sağlık hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş önemli sosyal örgütlerdir. Bütün toplumlarda kutsal sayılan insan hayatı ve sağlığı, hastane faaliyetlerinin temel taşı oluşturmaktadır. İnsanların sağlıklı yaşamlarında hastanenin rolü giderek artmaktadır. Çünkü en gelişmiş tıbbi teknoloji, laboratuvar olanaklarından yararlanarak tedavi olmak ve düzenli tıbbi bakımı almak ancak hastanelerde mümkün olabilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre (WHO) hastane; müşahede, teşhis ve rehabilitasyon olmak üzere üç grupta sağlık hizmeti veren kısa ve uzun süreli tıbbi, tedavi ve bakım hizmeti üreten yataklı tedavi kurumlarıdır (53,85).

Günümüzde, hastane yöneticileri, genellikle inanılmaz karmaşık boyutta bir örgütü yönetmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve değişik profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı sağlık personelinin uyumunu sağlamak zorundadır (91).

Böylesine karmaşık, çeşitli dallarda uzmanlaşmış personeli barındıran, çok çeşitli hizmet üreten ve hayati öneme sahip bir kurum yapısını yönetmek elbette zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu noktada, hastane yönetimine çok büyük boyutta sorumluluk düşmektedir (91).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi; hastane veya diğer sağlık kurumlarındaki hemşirelik bakımının en üstün bir şekilde karşılanması için gerekli olan her türlü olanağı sağlayan koordine faaliyetler sistemidir ve bu faaliyetler hastanenin amaç ve politikalarının gerçekleşmesine yöneliktir (8,91).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, hedefleri doğrultusunda bakım kalitesini düşürmeden iyi ve ucuz hizmet verebilmek adına tüm hemşirelerin planlamasından ve denetiminden sorumludur. Hemşirelik hizmetleri; etkili hasta bakım hizmeti vererek, yönetsel standartları destekleyerek ve toplumla olumlu ilişkiler kurarak hastane organizasyonunun başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, her alanda olduğu gibi, beklenen kalite ve yüksek verim düzeyinin elde edilebilmesi için, hemşirelik hizmetlerinin de profesyonelce yönetilmesi gerekmektedir (8,47).

Kriz, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Örgütün tamamının yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı veya çatışmaya kriz adını vermek doğru olmaz. Buna göre, bir kriz durumundan söz edebilmemiz için, değişme veya gelişmelerin, bütün örgütün yaşamını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir (9,11,16,65).

Kriz yönetim faaliyetleri en geniş olarak ele alınırsa süreç aşağıda belirtilmektedir;

- Planlama: Acil bir durumda hazır olmalıdır.
- Krize tepki: Kurumun kriz karşısında doğru tepki vermesi için kriz yanıtlarını ortaya çıkarması gerekir. Kriz yanıt örnekleri şunlardır.
 - Bomba tehdidi, tahliye işlemi yapılması gerekir.
 - Şüpheli kişilik, işe giriş ve çalışma tehdidi oluşturur.
 - Çocuk yaralanması, tıbbi yardım gerektirir. (www.adl.org.) (2007)

Hastane organizasyon yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, üretim ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, demokratikleşme sürecinin hız kazanması, insanın gerçek değerinin ve öneminin daha iyi anlaşılması, kitle haberleşme olanaklarının gelişmesi; mevcut klasik ve otokrat yönetim anlayışının yetersiz kalmasına neden olmuştur (8).

Hastane organizasyon yapıları farklılık gösterdiği gibi hemşirelik hizmetlerinin organizasyonu da yönetim açısından farklılık gösterebilmektedir. Hemşirelik hizmetleri bölümü, modern hastanelerde en geniş bölümü kapsamaktadır. Genellikle hastane personelinin % 50-% 60'ını hemşirelerin oluşturduğu belirtilmektedir. Etkili hasta bakımı vererek, yönetsel standartları destekleyerek ve hastalarla olumlu ilişkiler kurarak hastanenin başarısını en fazla etkileyen meslek grubunun hemşirelik hizmetleri olduğu belirtilmektedir (47).

Gelişmekte olan ülkelerdeki sağlık otoritelerinin, sürekli olarak ortaya koydukları bir durum vardır. Bu, sağlık sektöründeki yöneticilerin geçmiş ve bugün dahi taşımakta oldukları, yöneticilik rollerine uygun olarak çalışmadıkları gerçeğidir. Genelde yönetimin tek merkezden olmayışı nedeniyle değişken rol ve ilişkiler yumağında istikrarsız çalışma şartları, tüm seviyelerde çalışanın performansının geliştirilmesi, daha cazip şartlarda iş olanakları veya hastalıklar nedeniyle baş gösterebilen, çalışan değişikliklerini azaltmak gibi üst düzey yöneticilerin dahi çözüm açısından zor bulacakları birçok güçlükle karşılaşılır (91,111).

Bu durum sağlık alanında krizle, karşılaşma durumlarının etkinliğini arttırmaktadır.

New York, New Jersey ve Connecticut bölgelerinden 40 Hemşirelik Hizmetleri yönetici ve eğitimcilerinden oluşan bir panelde; mali yönetim, iletişim, personel problemlerinin çözümü, karar verme, çatışma yönetimi, liderlik, güç, etki ve otoriteyi etkili kullanma, yöntemleri değerlendirme, yönetim yaklaşımları ve fonksiyonları, birbirine bağlı çalışma grupları oluşturma etkili yönetimin önemli becerileri olarak tavsiye etmektedir. Bu yüzden hemşirelik hizmetleri, hem sağlık ekibi içerisindeki rolü, hem de hastanelerin başarısındaki etkileri gereği önemli bir konuma sahiptir. Hastanelerde hemşirelik hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yönetilmelidir. Hemşirelik hizmetleri yöneticiliği özel bilgi, beceri, tecrübe ve anlayış gerektirir. Bu durumda, yönetici pozisyonundaki hemşirelere önemli roller düşmektedir (102).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, daha az sorun yaşamak için stratejiler geliştirmelidir. Bu amacı gerçekleştirmek için de hastane personeli ile bütçeleme, planlama ve pazarlama faaliyetlerinde aktif bir bilgi akışı, paylaşım sağlamalı ve yetki devrini etkin bir şekilde gerçekleştirmelidir (91,102).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, hastane faaliyetleri konusunda toplu bilgilendirme yapmalı, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamalı, bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmalıdır. Dış çevre faktörlerinin sayısı ve hastaneyi etkileme derecesinin artması, hemşirelik hizmetlerinin çevreyle ilişkiler rolünün önemini arttırmıştır (91).

Kriz dönemlerinin aşılmasında hemşirelik hizmetleri yönetiminin önemli rolü vardır. Hemşirelik hizmetleri yönetimi, benimsediği hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri yerine getirmeli, sorun ve gereksinimlerin belirlenmesini sağlamalı, planlanan değişikliklerin uygulanmasını sağlamalı, sağlık bakım üyeleri arasında uyumlu ilişkiler ve olumlu tavırları teşvik etmelidir. Kriz yönetimini destekleyen bir yönetim felsefesi oluşturmalı ve çalışanları bu felsefeye dair bilgilendirmelidir. Krizin aşılabilmesi için soruların zamanında yanıtlanmasını sağlayacak yönetim takımı ve planı oluşturmalıdır. Kriz planı doğrultusunda bir kriz rehberi hazırlanmalı ve etkin bir kriz iletişimi sağlamalıdır. Çevresel ve teknolojik değişimleri sürekli takip etmeli ve erken uyarı merkezleri oluşturmalıdır. Gerçekleşen değişimler doğrultusunda yeni eğitim programları oluşturarak çalışanlara bilgi vermelidir. Yaşanılan eski kriz türlerinin takibini yaparak gerekli önlemleri almalı, çalışanları yaşanan olumsuzluklarda motive etmelidir (93,99,103).

Etkin bir kriz yönetiminin temel unsurları, en iyi ifadesini Çincedeki sembollerinde bulmaktadır. Kriz kelimesi Çince iki sembolü bir araya getirir: Meydan okuma ve fırsat. Çinliler her krizin bazı fırsatları barındırdığını ifade ederler. Hemşirelik hizmetleri yönetiminin krizle mücadele ekiplerinin krizle başa çıkabilmeleri için, hem meydan okumayı hem de fırsatları değerlendirmeyi bilmeleri gerekmektedir (93).

Sonuç olarak Hemşirelik hizmetleri yönetimi, karşılaşılan kriz durumlarında istenen verimliliğinin elde edilebilmesi ve çağdaş, etkin yöneticilik anlayışının yerleştirilebilmesi, kriz öncesi mevcut sorunların ortaya çıkarılması ve kriz durumlarında çözümlenmesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların çok az ve yetersiz oluşu, konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışılan kurumda kriz durumları ve çeşitlerinin tanımlanması ve kriz planlarının belirlenmesi sağlık sektöründe özellikle hemşirelik mesleğinde önemlidir. Hemşirelik hizmetleri yönetimi karşılaştıkları kriz durumlarını belirlemeli, kriz durumundaki tepkileri saptayarak bu durumlara uygun kriz yönetim stratejileri geliştirmelidir.

6. GEREÇ VE YÖNTEM

6.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırma, İstanbul ilindeki bir özel hastanede çalışan hemşirelerin karşılaştıkları kriz durumlarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

6.2. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ZAMANI

Araştırma, çeşitli birimlerle 24 saat kesintisiz hizmet veren özel bir hastanede gerekli sözlü ve yazılı izinler alındıktan sonra (Ek 1) 1 Şubat 2008- 30 Nisan 2008 tarihleri arasında yapılmıştır.

6.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini özel bir hastanede görev yapan 253 hemşire oluşturmuştur. Örneklemi ise araştırmaya katılmaya gönüllü olan, izinli ve raporlu olmayan 200 hemşire ile gerçekleştirilmiştir.

6.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır:

6.4.1. Yazılı İzin Belgesi (Ek1)

6.4.2. Kişisel Bilgi Formu (Ek 2)

6.4.3. Kriz Durumu İle İlgili Anket Formu(Ek 3)

6.4.4.Kriz Yönetimi Durumu İle İlgili Anket Formu yer almaktadır.(Ek 4)

6.4.2. Kişisel Bilgi Formu (Ek 2): Konu ile ilgili literatür incelemesi yapılarak oluşturulan kişisel bilgi formu hemşirelerin yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, görev ve unvanı, mesleki deneyimi, görev süresi, çalışılan birim ve çalışma şeklini 11 sorudan oluşmaktadır.

6.4.3. Kriz Durumu İle İlgili Anket Formu (Ek 3): Kriz durumu ile ilgili anket formu (12,23,48,50,99,100) literatür doğrultusunda geliştirilmiştir. Kriz kavramı ve özellikleri, krize neden olan iç, dış ve örgütsel faktörler, kriz türleri, kriz kapsamına giren alanlar, krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler, kurumda karşılaşılan kriz durumları, kurumdaki yapılan kriz çalışmaları, kurumdaki kriz rehberi, kriz durumunda kullanılan yöntemler, yararlanılan karar alma yöntemleri, kriz durumundaki belirtileri, krizin olumlu ve olumsuz etkileri, kurumda yapılan kriz durum analizini belirlemek amacıyla hazırlanan, 27 sorudan oluşmaktadır.

6.4.4. Kriz Yönetimi Durumu İle İlgili Anket Formu (Ek 4): Kriz yönetimi durumu ile ilgili anket formu (12,23,48,50,99,100), kriz yönetimi tanım ve özelliklerini, ilk ne zaman krizle karşılaşıldığını, kriz yönetimiyle ilgili eğitim programları ve özellikleri, kriz yönetim ekibi ve kimlerden oluştuğu, kriz yönetim ekibinin temel faaliyetlerini, kriz yönetim planlarını, kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenleri belirlemek amacıyla hazırlanan, 20 sorudan oluşmaktadır.

6.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmayı kabul eden hemşirelere araştırmacı tarafından çalışmanın amacı açıklandıktan sonra veri toplama araçları yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulama süresi ortalama 20-30 dk olarak belirlenmiştir.

6.6. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için NCSS 2007& PASS 2008 Statistical Software (Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, Frekans) yanısıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Student t test kullanıldı. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise ki-kare test kullanıldı. Sonuçlar % 95'lik güven aralığında, anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirildi.

6.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İstanbul ilindeki özel bir hastane ile sınırlı olup, bu hastanede çalışan hemşirelerin tamamını kapsamasına rağmen 200 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, çalışmanın uygulaması sırasında izinli, raporlu olan hemşireler araştırmanın kapsamına alınmamıştır.

7. BULGULAR

Araştırma, hemşirelerin karşılaştıkları kriz durumlarının belirlenmesi amacıyla toplam 200 hemşire üzerinde yapılmıştır.

Araştırma bulguları;

7.1. Hemşirelerin Tanıtıcı ve Mesleki Özellikleri

7.2. Hemşirelerin Kriz İle İlgili Durumu

7.3. Hemşirelerin Kriz Yönetimi İle İlgili Durumu

7.4. Hemşirelerin Kriz, Kriz Yönetimi İle İlgili Durumlarının Demografik ve Mesleki Özellikler İle Karşılaştırılması başlıkları altında toplanmıştır.

7.1. DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 200 hemşire ile ilgili demografik ve mesleki özellikleri görülmektedir.

Tablo 1. Hemşirelerin Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=200)

Hemşirelerin Demografik ve Mesleki Özellikleri		n	%
Yaş grubu	<24 yaş	100	50,0
	25-29 yaş	80	40,0
	>30 yaş	20	10,0
Medeni durum	Evli	78	39,0
	Bekar	122	61,0
Eğitim düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	35	17,5
	Ön Lisans	10	5,0
	Lisans	137	68,5
	Yüksek Lisans	18	9,0
Görev	Hemşire	174	87,0
	Sorumlu Hemşire	26	13,0
Mesleki deneyim	<1	49	24,5
	1-4 Yıl	92	46,0
	5-9 Yıl	46	23,0
	≥10 Yıl	13	6,5
Hastanedeki görev süresi (ay)	< 1 yıl	63	31,5
	1-3 yıl	54	27,0
	4-5 yıl	58	29,0
	≥5 yıl	25	12,5
Çalışılan ünite\birim	Servis	97	48,5
	Yoğun Bakım	57	28,5
	Poliklinik	16	8,0
	Ameliyathane	28	14,0
	Yönetim	2	1,0
Çalışma şekli	Gündüz	57	28,5
	Gece	1	0,5
	Vardiyalı	142	71,0
Çalışılan ünite de hemşire sayısı	1-10	75	37,5
	11-20	87	43,5
	≥21	38	19,0
Toplam		200	100

Hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde, 19-40 yaş arasında değişmekte olup, ortalama yaş grubu $25,41 \pm 3,58$ 'dir. Hemşirelerin % 50'si (n=100) 24 yaş ve altında, % 40'ı (n=80) 25-29 yaş grubunda, % 10'u (n=20) ise 30 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde, % 39'unun (n=78) evli, % 61'inin (n=122) bekar olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim düzeyi incelendiğinde, % 17,5'i (n=35) sağlık meslek lisesi mezunu, % 5'i (n=10) ön lisans mezunu, % 68,5'i (n=137) lisans mezunu, % 9'unun (n=18) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin görevleri incelendiğinde, % 87'si (n=174) hemşire, % 13'si (n=26) sorumlu hemşire olarak görev yaptığı görülmüştür.

Hemşirelerin mesleki deneyimleri incelendiğinde, % 24,5'i (n=49) 1 yıl altında, % 46'sı (n=92) 1- 4 yıl arası, % 23'ü (n=46) 5- 9 yıl arası, % 3'ü (n=13) 10 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin hastanedeki görev süresi incelendiğinde, % 24,5'inin (n=63) 1 yılın altında, % 27'sinin (n=54) 1-4 yıl arası, % 29'unun (n=58) 4-5 yıl arası, % 12,5'inin (n=25) ise 5 yıl ve üzerinde görev yaptığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalıştığı ünite/birimleri incelendiğinde, % 48,5'inin (n=97) servis, % 28,5'inin (n=57) yoğun bakım, % 8'inin (n=16) poliklinik, % 14'ünün (n=28) ameliyathane, % 1'inin (n=2) ise yönetim biriminde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalışma şekli incelendiğinde, % 28,5'inin (n=57) gündüz çalıştığı, % 0,5'inin (n=1) gece çalıştığı, % 71'inin (n=142) ise vardiyalı çalıştığı görülmüştür.

Çalışılan ünitedeki hemşire sayısı incelendiğinde, hemşirelerin, % 37,5'i (n=75) 1- 10 kişi, % 43,5'i (n=87) 11- 20 kişi, % 19'u (n=38) ise 21 ve üzeri kişi ile çalıştığı görülmüştür.

7.2. HEMŞİRELERİN KRİZ DURUMU İLE İLGİLİ BULGULARI

Bu bölümde hemşirelerin kriz durumları ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2-19 incelendiğinde hemşirelerin kriz durumları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. Kriz Tanımı ve Özelliklerinin Dağılımı

Kriz Tanımı ve Özellikleri		n	%
Kriz tanımı	Birdenbire gelen, tehlikeli gerginliklerdir.	34	17,0
	Beklenmedik anda ortaya çıkan ve bireyin yaşamını bozan durumdur.	46	23,0
	İç ve dış tehditlerle toplum düzeninin bozulmasıdır.	34	17,0
	Kurumun varlığını tehlikeye sokan hızla tepki göstermesi gereken özel bir durumdur.	86	43,0
*Kriz özellikleri	Yıkımla sonuçlanan bir dönüşümdür.	54	27,0
	İleri, gelişkin bir evreye geçiş dönemidir.	73	36,5
	Ciddi hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.	104	52,0
	Mutlak bir felaket değildir, fırsatlar grubuna dönüşebilir.	110	55,0
	Kurumun tüm unsurlarının yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlar.	113	56,5
	Kriz için daha donanımlı ve dirençli olmanın yollarının aranmasını sağlar.	114	57,0
	Karar veren kişilerde gerilim yaratır.	81	40,5
	Örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.	55	27,5
	Örgütle ilgili 3. kişileri (memur v.b) ciddi şekilde etkiler.	34	17,0
	Kritik ve tehdit edicidirler.	60	30,0

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin kriz tanımı ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 17'si (n=34) “birdenbire gelen, tehlikeli gerginlikler” olarak, % 23'ü (n=46) “beklenmedik anda ortaya çıkan bireyin yaşamını bozan durumdur” olarak, % 17'si (n=34) “iç ve dış tehditlerle toplum düzeninin bozulmasıdır” olarak, % 43'ü (n=86) ise “kurumun varlığını tehlikeye sokan hızla tepki göstermesi gereken özel bir durumdur” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Hemşirelerin krizin özellikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde , % 27'si (n=54) “yıkımla sonuçlanan bir dönüşümdür” olarak, % 36,5'i (n=73) “ileri, gelişkin bir evreye geçiş dönemidir” olarak, % 52'si (n=104) “ciddi hastalık gibidir ve ciddi muayene gerektirir” olarak, % 55'i (n=110) “mutlak bir felaket değildir, fırsata dönüşebilir” olarak, % 56,5'i (n=113) “kurumun tüm unsurlarının yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlar” olarak, % 57'si (n=114) “kriz için daha donanımlı ve dirençli olmanın yollarının aranmasını sağlar” olarak, % 40,5'i (n=81) “karar veren kişilerde gerilim yaratır” olarak, % 27,5'i (n=55) “örgütün amaç ve varlığını tehdit eder” olarak, % 17'si (n=34) “örgütle ilgili 3. kişileri (memur v.b) ciddi şekilde etkiler” olarak, % 30'u (n=60) ise “kritik ve tehdit edicidirler” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 3. Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörlerin Dağılımı

* Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörler	n	%
Mesleki\bulaşıcı hastalıklar	89	44,5
Gizli bilgilerin açıklanması	71	35,5
İsteksiz çalışan tehditleri	87	43,5
Ekipmanların hatalı kurulması	97	48,5
Bilgisayarların izinsiz kullanılması	66	33,0
Grevler	84	42,2
Değişim, gelişim ve yeniliklerden uzak durma	76	38,0
Kendini, rakibini ve kurumunu tanımama	63	31,5
Cinsel taciz	68	34,0
Suç olayları (soygun, patlama v.b)	73	36,5
Hastaların güveninin kaybedilmesi	75	37,5
Personel sayısı	119	59,5
Organ kaybı, sakatlık	73	36,5
Ciddi kazalar	75	37,5
Ciddi aile bağı kopuklukları	53	26,5
Örgütsel amaçların bilinmemesi	56	28,0
Yöneticilerin bilgi ve deneyim eksiklikleri	59	29,5
Mobbing	65	32,7
Stres	87	43,5
Ani istifalatamalar	119	59,5
Dedikodu	68	34,0

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kurumda krize neden olan iç faktörlerle ilgili görüşleri incelendiğinde, % 44,5'i (n=89) "mesleki\bulaşıcı hastalıklar" olarak, % 35,5'i (n=71) "gizli bilgilerin açıklanması" olarak, % 43,5'i (n=87) "isteksiz çalışan tehditleri" olarak, % 48,5'i (n=97) "ekipmanların hatalı kurulması" olarak, % 33,0'ı (n=66) "bilgisayarların izinsiz kullanılması" olarak, % 42,2'si (n=84) "grevler" olarak, % 38,0'ı (n=76) "değişim, gelişim ve yeniliklerden uzak durma" olarak, % 31,5'i (n=63) "kendini, rakibini ve kurumunu tanımama" olarak, % 34,0'ı (n=68) "cinsel taciz" olarak, % 36,5'i (n=73) "suç olayları (soygun, patlama v.b)" olarak, % 37,5'i (n=75) "hastaların güveninin kaybedilmesi" olarak, % 59,5'i (n=119) "personel sayısı" olarak, %36,5'i (n=73) "organ kaybı, sakatlık" olarak, % 37,5'i (n=75) "ciddi kazalar" olarak, % 26,5'i (n=53) "ciddi aile bağı kopuklukları" olarak, % 28,0'ı (n=56)

“örgütsel amaçların bilinmemesi” olarak, % 29,5’i (n=59) “yöneticilerin bilgi ve deneyim eksiklikleri” olarak, % 32,7’si (n=65) “mobbing” olarak, % 43,5’i (n=87) “stres” olarak, % 59,5’i (n=119) “ani istifa \ atamalar” olarak, % 34,0’ının (n=68) ise “dedikodu” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 4. Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörlerin Dağılımı

*Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler	n	%
Karar verme ve uygulamada yavaşlık	72	36,0
Sık yapılan önemli hatalar	77	38,5
Yönetici-çalışan arasındaki iletişim bozukluğu	90	45,0
Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik	74	37,0
Çatışmalar	89	44,5
Koordinasyon sorunları	96	48,0
Denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması	70	35,0
Amaçların belirgin olmaması	75	37,5
Yönetici-çalışan devamsızlıklarının çok olması	67	33,5
Aşırı iş yükü	93	46,5
İş ortamından hoşnutsuzluk	56	28,0
Sinirsel gerilim	71	35,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kurumda krize neden olan örgütsel faktörlerle ilgili görüşleri incelendiğinde, % 36’sı (n=72) “karar verme ve uygulamada yavaşlık” olarak, % 38,5’i (n=77) “sık yapılan önemli hatalar” olarak, % 45’i (n=90) “yönetici-çalışan arasındaki iletişim bozukluğu” olarak, % 37’si (n=74) “yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik” olarak, % 44,5’i (n=89) “çatışmalar” olarak, % 48’i (n=96) “koordinasyon sorunları” olarak, % 35’i (n=70) “denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması” olarak, % 37,5’i (n=75) “amaçların belirgin olmaması” olarak, % 33,5’i (n=67) “yönetici-çalışan devamsızlıklarının çok olması” olarak, % 46,5’i (n=93) “aşırı iş yükü” olarak, % 28’i (n=56) “iş ortamından hoşnutsuzluk” olarak, % 35,5’inin (n=71) ise “sinirsel gerilim” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 5. Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörlerin Dağılımı

*Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörler	n	%
Çevre kirliliği	65	32,5
Güçlü rekabet	99	49,5
Teknolojik yenilikler	80	40,0
Hukuki ve politik düzenlemeler	93	46,5
Doğal afetler	95	47,7
Ekonomik olaylar ve belirsizlik	124	62,0
Toplumsal yapı	84	42,0
Dışsal bilgiye dayalı saldırılar	54	27,0

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kurumda krize neden olan dış faktörlerle ilgili görüşleri incelendiğinde, % 32,5'i (n=65) "çevre kirliliği" olarak, % 49,5'i (n=99) "güçlü rekabet" olarak, % 40,0'ı (n=80) "teknolojik yenilikler" olarak, % 46,5'i (n=93) "hukuki ve politik düzenlemeler" olarak, % 47,7'si (n=95) "doğal afetler" olarak, % 62,0'ı (n=124) "ekonomik olaylar ve belirsizlik" olarak, % 42,0'ı (n=84) "toplumsal yapı" olarak, % 27,0'ının (n=54) ise "dışsal bilgiye dayalı saldırılar" olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 6. Kriz Türleri ve Kriz Denetimi Kapsamında Yer Alabilecek Durumların Dağılımı

Kriz Türleri ve Kriz Denetimi Kapsamında Yer Alabilecek Durumlar		n	%
*Kriz türleri	Yöneticilerin, çalışanların ciddi biçimde hastalanması - ölümü	63	31,5
	Tepe yönetiminde beklenmeyen ölümler	70	35,0
	Çevreye zararlı kimyasallar - diğer materyallerin boşaltılması	108	54,0
	İşin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma	123	61,5
	Beklenmedik iş eylemleri - işgücü azalması	130	65,0
	İşin durması	120	60,0
	Kurum içindeki ciddi sorunlar	88	44,0
*Kriz denetimi kapsamında yer alabilecek durumlar	Olası kriz senaryoları tanımlamak	140	70,0
	Kriz potansiyelini değerlendirmek	141	70,5
	Politika ve prosedür oluşturmak ve yazılı hale getirmek	146	73,0
	Erken uyarı sistemlerini kurmak	123	61,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz türleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 31,5'i (n=63) “yöneticilerin, çalışmaların ciddi biçimde hastalanması veya ölümü” olarak, % 35,0'ı (n=70) “tepe yönetiminde beklenmeyen ölümler” olarak, % 54,0'ı (n=108) “çevreye zararlı kimyasallar veya diğer materyallerin boşaltılması” olarak, % 61,5'i(n=123) “işin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma” olarak, % 65,0'ı (n=130) “beklenmedik iş eylemleri veya işgücü azalması” olarak, % 60,0'ı (n=120) “işin durması” olarak, % 44,0'ının ise (n=88) “kurum içindeki sorunlar” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Hemşirelerin kriz denetimi kapsamında yer alabilecek durumlar ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 70'ı (n=140) “olası kriz senaryoları tanımlamak” olarak, % 70,5'i (n=141) “kriz potansiyelini değerlendirmek” olarak, % 73'ü (n=146) “politika ve prosedür oluşturmak ve yazılı hale getirmek” olarak, % 61,5'inin ise (n=123) “erken uyarı sistemlerini kurmak” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 7. Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özelliklerin Dağılımı

*Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özellikler	n	%
Çekici ve harekete geçiricidir.	78	39,0
Çalışanların yaptıkları işe anlam katar.	72	36,0
Başarımın rotasını belirler.	99	49,5
Zorlayıcıdır.	83	41,5
Etkin bir liderdir.	141	70,5
Geri bildirimde bulunur.	129	64,5
Motive eder.	128	64,0
Yeniliklere açıktır.	104	52,0
Grup üyelerince izlenir.	64	32,0
Değişimlere hızlı cevap verir.	83	41,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin krizi yönetecek kişide olması gereken özelliklerin belirlenmesi ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 39,0'ı (n=78) “çekici ve harekete geçiricidir” olarak, %36,0'ı (n=72) “çalışanların yaptıkları işe anlam katar” olarak, % 49,5'i (n=99) “başarımın rotasını belirler” olarak, % 41,5'i (n=83) “zorlayıcıdır” olarak, % 70,5'i (n=141) “etkin bir liderdir” olarak, % 64,5'i (n=129) “geri bildirimde bulunur” olarak, % 64,0'ı (n=128) “motive eder” olarak, % 52,0'ı (n=104) “yeniliklere açıktır” olarak, % 32,0'ı (n=64) “grup üyelerince izlenir” olarak, % 41,5'inin ise (n=83) “değişimlere hızlı cevap verme” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 8. Kurumda Kriz ile Karşılaşma ve Karşılaşılan Kriz Durumunun Dağılımı

Kriz ile Karşılaşma ve Karşılaşılan Kriz Durumu		n	%
Kriz ile karşılaşma durumu	Evet	152	76,0
	Hayır	48	24,0
*Karşılaşılan kriz durumu	Ciddi kazalar	93	61,2
	Ani istifa\atamalar	103	67,8
	Güçlü rekabet	80	52,6
	Doğal afetler	71	46,7
	Grevler	23	15,1
	Kurum içindeki ciddi sorunlar	35	23,0
	İntiharlar	13	6,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz ile karşılaşma durumu incelendiğinde, % 76'sı (n=152) karşılaştıklarını, % 24'i (n=48) ise karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Karşılaşılan kriz durumları incelendiğinde ise hemşirelerin, % 61,2'si (n=93) "ciddi kazalar" olarak, % 67,8'i (n=103) "ani istifa\atamalar" olarak, % 52,6'sı (n= 80) "güçlü rekabet" olarak, % 46,7'si (n=71) "doğal afetler" olarak, % 15,1'i (n=23) "grevler" olarak, % 23'ü (n=35) "kurum içindeki ciddi sorunlar" olarak, % 6,5'inin ise (n=13) "intiharlar" olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 9. Kurumda Kriz Durumunda Yapılan Çalışmaların Dağılımı

Kriz Durumunda Yapılan Çalışmalar		n	%
Krizle ilgili çalışma yapılma durumu	Evet	41	20,5
	Hayır	62	31,0
	Bilmiyorum	97	48,5
Kriz öncesinde yapılan çalışmalar	Plan oluşturma	19	46,3
	Kriz çalışma denetimleri	2	4,9
	Durum tespiti	13	31,7
	Bilgi edinme	2	4,9
	Eğitim	5	12,2
Kriz anında yapılan çalışmalar	Eylem planlama	9	22,0
	Plan - prosedür uygulama	29	70,7
	Personel alımı	3	7,3
Kriz sonrasında yapılan çalışmalar	Uygulama	4	9,8
	Değerlendirme	13	31,7
	Analiz Etme	14	34,1
	Ödüllendirme	10	24,4

Hemşirelerin kurumda krizle ilgili çalışma yapılma durumu incelendiğinde, hemşirelerin, % 20,5'i (n=41) çalışma yapıldığını, % 31'i (n=62) çalışma yapılmadığını, % 48,5'i (n=97) ise bu konuda bilgisi olmadığını belirttiği görülmüştür.

Kurumda kriz öncesinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, hemşirelerin, % 46,3'ü (n=19) "plan oluşturma", % 4,9'u (n=2) "kriz çalışma denetimleri yapılması", % 31,7'si (n=13) "durum tespiti", % 4,9'u (n=2) "bilgi edinme faaliyetleri", % 12,2'sinin (n=5) ise "eğitim faaliyetleri" olarak cevapladıkları görülmüştür.

Kriz anında yapılan çalışmalar incelendiğinde, hemşirelerin, %22'si (n=9) "eylem planlama" olarak, % 70,7'si (n=29) "plan- prosedür uygulama" olarak, % 7,3'ü ise (n=3) "personel alımı" olarak cevapladıkları görülmüştür.

Kriz sonrası yapılan çalışmalar incelendiğinde, hemşirelerin, % 9,8'i (n=4) “uygulama”, % 31,7'si (n=13) “değerlendirme”, % 34,1'i (n=14) “analiz”, %24,4'ü ise (n=10) “ödüllendirme” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 10.Kurumda Kriz Rehberi Bulunması ve Kriz Rehberinde Yer Alan Bilgilerin Dağılımı

Kriz Rehberi Bulunması ve Kriz Rehberinde Yer Alan Bilgiler		n	%
Kriz rehberi bulunma durumu	Evet	109	54,5
	Hayır	36	18,0
	Bilmiyorum	55	27,5
*Kriz rehberinde yer alan bilgiler	Sloganlar	40	36,7
	Kriz eylem planı	87	79,8
	Telefon rehberi	91	83,5
	İletişim planı	72	66,1

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Kriz rehberi bulunma durumu incelendiğinde, hemşirelerin, % 54,5'i (n=109) kriz rehberi bulunduğunu, % 18'i (n=36) kriz rehberi bulunmadığını, % 27,5'i (n=55) ise bu konu hakkında bilgisi olmadığını şeklinde cevapladıkları görülmüştür.

Kriz rehberinde yer alan bilgiler incelendiğinde, % 36,7'i (n=40) “sloganlar”, % 79,8'i (n=87) “kriz eylem planı”, % 83,5'i (n=91) “telefon rehberi”, % 66,1'i ise (n=72) “iletişim planı”nın olduğu şeklinde cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 11. Kurumda Kriz Ortamında Temel Yetenekleri Olumlu Yönde Kullanacak Fırsatları Belirlemek İçin Yapılan Çalışmaların Dağılımı

Kriz ortamında temel yetenekleri olumlu yönde kullanacak fırsatları belirlemek için yapılan çalışma durumu		n	%
	Evet	62	31,0
Hayır	138	69,0	

Hemşirelerin kriz ortamlarında kurumun temel yeteneklerini olumlu yönde kullanacak fırsatları belirlemek için yapılan çalışma durumları incelendiğinde, % 31’i (n=62) “evet”, % 69’unun ise (n=138) “hayır” şeklinde cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 12. Kurumda Kriz Ortamlarında Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

*Kriz ortamlarında kullanılan yöntemler		n	%
	İşten çıkarmak	71	35,5
Emekli yapmak	51	25,5	
Çalışma günlerini azaltmak	126	63,0	
Ücretli izin vermek	119	59,5	
Ücretsiz izin vermek	130	65,0	

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin kurumda kriz ortamlarında kullanılan yöntem ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 35,5’i (n=71) “işten çıkarmak”, % 25,5’i (n=51) “emekli yapmak”, % 63’ü (n=126) “çalışma günlerini azaltmak”, %59,5’i (n=119) “ücretli izin vermek”, % 65’i (n=130) “ücretsiz izin vermek” olarak cevapladıkları görülmüştür.

Tablo 13.Kurumda Kriz Anında Yapılan Faaliyetlerin Dağılımı

Kriz Anında Yapılan Faaliyetler		n	%
Gerçek sorun ya da sorunların tam olarak tanımlanması	1.sırada	158	88,3
	2.sırada	11	6,1
	3.sırada	10	5,6
	4.sırada	-	-
Düşünce anlamında en kötü senaryo planının yapılması	1.sırada	20	11,2
	2.sırada	72	40,2
	3.sırada	25	14,0
	4.sırada	62	34,6
Bilgi akışının sağlanması	1.sırada	-	-
	2.sırada	70	39,1
	3.sırada	100	55,9
	4.sırada	9	5,0
Sorun raporu hazırlanması	1.sırada	-	-
	2.sırada	26	14,5
	3.sırada	44	24,6
	4.sırada	109	60,9

Hemşirelerin kriz anında kurumda yapılacak faaliyetler ile ilgili görüşleri incelendiğinde,

“Gerçek sorun ve sorunların tam olarak tanımlanması” ifadesini, % 88,3’ü (n=158) “1.sırada”, % 6,1’i (n=11) “2. sırada”, % 5,6’sı (n=10) “3.sırada” seçtikleri, “4. sırada” ise ifadeyi seçmedikleri görülmüştür.

“Düşünce anlamında en kötü senaryo planının yapılması” ifadesini, % 11,2’si (n=20) “1. sırada”, % 40,2’si (n=72) “2. sırada”, % 14’ü (n=25) “3. sırada”, % 34,6’sının ise (n=62) “4. sırada” seçtikleri görülmüştür.

“Bilgi akışının sağlanması” ifadesini, “1. sırada” seçmedikleri, % 39,1’i (n=70) “2. sırada”, % 55,9’u (n=100) “3. sırada”, % 5’i (n=9) “4. sırada” seçtikleri görülmüştür.

“Sorun raporu hazırlanması” ifadesini, “1. sırada” seçmedikleri, % 14,5’i (n=26) “2. sırada”, % 24,6’sı (n=44) “3. sırada”, % 60,9’u (n=109) “4. sırada” seçtikleri görülmüştür.

Tablo 14. Kurumda Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Sırasında Karar Alma Yöntemlerinden Yararlanma ve Karar Alma Durumunun Dağılımı

Karar Alma Yöntemlerinden Yararlanma/ Yöntemler		n	%
Karar alma yöntemlerinden yararlanma	Evet	101	50,5
	Hayır	32	16,0
	Bilmiyorum	67	33,5
*Uygulanan karar alma yöntemleri	Beyin fırtınası	66	65,3
	DELPHI tekniği	15	14,9
	Karar ağacı	66	65,3
	Stratejik düşünme	54	53,5
	Karar konferansı	34	33,7

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir

Hemşirelerin kurumda kriz öncesi planlamada ve kriz sırasında karar alma yöntemlerinden yararlanma durumu incelendiğinde, % 50,5'i (n=101) "evet", % 16'sı (n=32) "hayır", kalan % 33,5'i (n=67) ise "bilmiyorum" şeklinde cevapladıkları görülmüştür.

Karar alma yöntemlerini uyguladıklarını belirten hemşirelerin, kullandıkları karar alma yönteminin, % 65,3'ünün (n=66) "beyin fırtınası", % 14,9'unun (n=15) "delphi tekniği", % 65,3'ünün (n=66) "karar ağacı", % 53,5'inin (n=54) "stratejik düşünme", % 33,7'sinin (n=34) "karar konferansı" olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 15. Kurumda Kriz Oluşumunu İlk Fark Eden Kademe ve Çözebilme Durumunun Dağılımı

Kriz Oluşumunu İlk Fark Eden Kademe ve Çözebilme Durumu		n	%
Kriz oluşumunu ilk fark eden kademe	Üst kademe	85	47,5
	Orta kademe	75	41,9
	Alt kademe	19	10,6
Yönetim sistemi ile çözebilme	Evet	169	84,5
	Hayır	31	15,5

Hemşireler kurumda krizin oluşumu ilk olarak fark edenleri, % 47,5'i (n=85) "Üst Kademe", % 41,9'u (n=75) "Orta Kademe", % 10,6'sı (n=19) "Alt Kademe" tarafından fark edildiğini belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin krizi kurumun yönetim sistemi ile çözülebilmesi ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 84,5'i (n=169) "evet" olarak, % 15,5'i (n=31) "hayır" olarak belirttiği görülmüştür.

Tablo 16. Kurumda Kriz Faktörlerinin Etkilerini Azaltmak İçin Yerine Getirilmesi Gereken Durumların Dağılımı

		n	%
*Kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için yerine getirilmesi gereken durumlar	Değerli kaynak temin edilmeli	89	44,5
	Hizmet teslimi istikrarlı ve aksaksız biçimde yerine getirilmeli	128	64,0
	Kurumun temel amaçları bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalı	149	74,5
	Örgütteki bazı kaynaklar zaman zaman yenilenmeli	122	61,0
	Ahlaki değerler, yasa ve düzenlemelere uyumlu olmalı	94	47,0
	Çalışanları tatmin edecek şekilde düzenlemeler yapılmalı	105	52,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşireler kurumda kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için yerine getirilmesi gerekenler ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 44,5'i (n=89) "değerli kaynak temin edilmeli", % 64'ü (n=128) "hizmet teslimini istikrarlı ve aksaksız biçimde yerine getirilmeli", %74,5'i (n=149) "kurumun temel amaçları bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalı", % 61'i (n=122) "örgütteki bazı kaynaklar zaman zaman yenilenmeli", % 47'si (n=94) "ahlaki değerler, yasa ve düzenlemelere uyumlu olmalı", %52,5'i (n=105) "çalışanları tatmin edecek şekilde düzenlemeler yapılmalı" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 17. Kurumda Kriz Durumunda Hissedilenlerin Dağılımı

Kriz Durumunda Hissedilenler	n	%
Motivasyonda düşme	111	55,5
İş tatminim düşme	86	43,0
Daha çok hata yapma	88	44,0
Yapılan iş kalitesinde düşme	90	45,0
Bedensel ve zihinsel yorgunluk hissetme	114	57,0
Güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının azalması	84	42,0
Kalitesiz kararlar alma	75	37,5
Çalışanlarla çatışmaların artması	75	37,5
Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşama	84	42,0
Savunucu ve çekimser bir tutum sergileme	80	40,0
Bireysel amaçlardan vazgeçme	63	31,5
Koordinasyon bozulması	70	35,0

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz durumunda hissettikleri incelendiğinde, % 55,5'i (n=111) "motivasyonda düşme", % 43'ü (n=86) "iş tatmininde düşme", % 44'ü (n=88) "daha çok hata yapma", % 45'i (n=90) "yapılan iş kalitesinde düşme", % 57'si (n=114) "bedensel ve zihinsel yorgunluk hissetme", % 42'si (n=84) "güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarında azalma", %37,5'i (n=75) "kalitesiz kararlar alma", %37,5'i (n=75) "çalışanlarla çatışmaların artması", % 42'si (n=84) "görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşama", % 40'ı (n=80) "savunucu ve çekimser bir tutum sergileme", % 31,5'i (n=63) "bireysel amaçlardan vazgeçme", % 35'i (n=70) "koordinasyon bozulması" olarak belirttiği görülmüştür.

Tablo 18. Kurumda Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Dağılımı

*Olumlu Etkiler	n	%
Dış çevreyle iletişim kurulur.	78	39,0
Kurum içi yakınlaşma sağlanır.	72	36,0
Kalite artar.	65	32,5
Etkin kararlar alınır.	98	49,0
Çalışan memnuniyeti artar.	75	37,5
Kriz deneyimi kazanılır.	130	65,0
Ekip çalışması güçlenir.	107	53,5
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar.	84	42,0
Çalışanlar işlerinin önemini anlar.	51	25,5
*Olumsuz Etkiler	n	%
Yaratıcılık düşer.	87	43,5
Kararların etkinliği bozulur.	95	47,5
Finansal sorunlar oluşur.	109	54,5
Kurum imajı zayıflar.	115	57,5
Kalite düşer.	119	59,5
Yatırımlar yarım kalır.	81	40,5
Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.	103	51,5
Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.	69	34,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin krizin kurum üzerindeki olumlu etkileri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 39'u (n=78) "dış çevreyle iletişim kurulur", % 36'sı (n=72) "kurum içi yakınlaşma sağlanır", % 32,5'i (n=65) "kalite artar", % 49'u (n=98) "etkin kararlar alınır", % 37,5'i (n=75) "çalışan memnuniyeti artar", % 65'i (n=130) "kriz deneyimi kazanılır", % 53,5'i (n=107) "ekip çalışması güçlenir", % 42'si (n=84) "araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar", % 25,5'i (n=51) "çalışanlar işlerinin önemini anlar" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin krizin kurum üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 43,5'i (n=87) “yaratıcılık düşer”, % 47,5'i (n=95) “kararların etkinliği bozulur”, % 54,5'i (n=109) “finansal sorunlar oluşur”, % 57,5'i (n=115) “kurum imajı zayıflar”, % 59,5'i (n=119) “kalite düşer”, % 40,5'i (n=81) “yatırımlar yarım kalır”, % 51,5'i (n=103) “örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar”, % 34,5'i (n=69) “güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur” şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 19. Kurumda Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılma Durumu ve Yapılan İşlemlerin, Dağılımı

Durum Analizi Yapılma Durumu ve Yapılan İşlemler		n	%
Durum analizi yapılma durumu	Evet	111	55,5
	Hayır	16	8,0
	Bilmiyorum	73	36,5
*Yapılan işlemler	Yeni hedefler belirleme	74	66,7
	Kararlarda değişim	94	84,7
	Durum analizi oluşturma	61	55,0

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin kurumda kriz sonrasında durum analizi yapılması ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 55,5'i (n=111) “evet”, % 8'i (n=16) “hayır”, % 36,5'i ise (n=73) “bilmiyorum” şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kriz sonrasında yapılan işlemlerle ilgili görüşleri incelendiğinde, % 66,7'si (n=74) ‘yeni hedefler belirleme’ olarak, % 84,7'si (n=94) ‘kararlarda değişim’ olarak, % 55'i (n=61) ‘durum analizi oluşturma’ olarak belirttiği görülmüştür.

7.3. HEMŞİRELERİN KRİZ YÖNETİMİ DURUMU İLE İLGİLİ BULGULARI

Bu bölümde hemşirelerin kriz yönetimi durumu ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 20-30 incelendiğinde, hemşirelerin kriz yönetimi durumu ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 20. Kriz Yönetimi Tanımının Dağılımı

		n	%
Kriz yönetimi tanımı	Kriz esnasında iş kapasitesi ve devamlılığın korunmasıdır.	52	26,0
	Organizasyonların harici paydaşlarla birlikte krizleri yönetebildikleri bir süreçtir.	84	42,0
	Riski azaltmak için kriz ve kısa dönemli çalışmalarla krize hazırlıklı olmaktır.	46	23,0
	En çok emek ve giderle krizi azaltmak için yapılan çalışmadır.	18	9,0

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin kriz yönetimi tanımı ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 26'si (n=52) "kriz esnasında iş kapasitesi ve devamlılığın korunması", % 42'si (n=84) "organizasyonların harici paydaşlarla birlikte krizleri yönetebildikleri bir süreç", % 23'ü (n=46) "riski azaltmak için kriz ve kısa dönemli çalışmalarla krize hazırlıklı olmak", % 9'u (n=18) "en çok emek ve giderle krizi azaltmak için yapılan çalışma" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 21. Kriz Yönetimi Kavramının İlk Kez Öğrenildiği Zamanın Dağılımı

		n	%
Kriz yönetimi kavramının ilk kez öğrenildiği zaman	Krizle karşılaşıldığında	29	14,5
	Yönetimin bazı durumları çözemediğinde	27	13,5
	Yönetimle ilgili yayınları takip ederken	22	11,0
	Krizle ilgili alınan eğitim, kurs, kongre v.b.	56	28,0
	Eğitim sırasında	41	20,5
	Haberleşme araçları ile	25	12,5

Hemşirelerin kriz yönetimi kavramının ilk kez öğrenildiği zaman ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 14,5'i (n=29) "krizle karşılaşıldığında", % 13,5'i (n=27) "yönetimin bazı durumları çözemediğinde", % 11'i (n=22) "yönetimle ilgili yayınları takip ederken", % 28'i (n=56) "krizle ilgili alınan eğitim, kurs, kongre v.b sırasında", % 20,5'i (n=41) "eğitim sırasında", % 12,5'i (n=25) "haberleşme araçları ile" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 22. Kriz Yönetimi Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
*Kriz yönetimi özellikleri	Krizde fırsat ve değerler kolayca değerlendirilebilir.	120	60,0
	Etkinliği, krizin kısa sürede ortadan kaldırılmasına sebep olur.	127	63,5
	Mevcut kriz durumunun en az zararlar atlatılmasını sağlar.	133	66,5
	Örgütün varlığını tehdit ederek ortadan kalkmasına neden olabilecek durumlardır.	87	43,5
	Yönetimin çok yeni özel bir türüdür ve birden çok oluşan süreçtir.	67	33,5

Hemşirelerin kriz yönetiminin özellikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 60'ı (n=120) "krizde fırsat ve değerler kolayca değerlendirilebilir", % 63,5'i (n=127) "etkinliği, krizin kısa sürede ortadan kaldırılmasına sebep olur", % 66,5'i (n=133) "mevcut kriz durumunun en az zararlar atlatılmasını sağlar", % 43,5'i (n=87) "örgütün varlığını tehdit ederek ortadan kalkmasına neden olabilecek durumlardır", % 33,5'i (n=67) "yönetimin çok yeni özel bir türüdür ve birden çok oluşan süreçtir" olarak belirttiği görülmüştür.

Tablo 23. Kurumda Kriz Yönetimi ile İlgili Eğitim Programına Katılma Durumu, Eğitim Türü, Süresi ve Anlatan Kişilerin Dağılımı

Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Programına Katılma Durumu, Eğitim Türü, Süresi, Anlatan Kişi		n	%
Kriz yönetimi ile ilgili eğitim programına katılma	Evet	81	40,5
	Hayır	119	59,5
Kriz yönetimi ile ilgili eğitim programı türü	Seminer	28	34,6
	Kurs	3	3,7
	Kongre	1	1,2
	Hizmet içi eğitim	31	38,3
	Toplantı	18	22,2
Kurumda kriz yönetimine yönelik eğitim verilme durumu	Evet	60	30,0
	Hayır	67	33,5
	Bilmiyorum	73	36,5
Verilen eğitim programının türü	Hizmet İçi eğitim	33	55,0
	Toplantı	17	28,3
	Cevapsız	10	16,7
Eğitim programını anlatan kişi	Hemşirelik Hiz. Müdürü	40	66,7
	Kriz yönetim ekibi	2	3,3
	Eğitim hemşiresi	8	13,3
	Cevapsız	10	16,7
Eğitim programı süresi	1-5 gün	36	60,0
	6-11 gün	2	3,3
	12 gün	12	20,0
	Cevapsız	10	16,7

Hemşirelerin kriz yönetimi ile ilgili eğitim programına katılma durumları incelendiğinde, % 40,5'i (n=81) "evet", % 59,5'i (n=119) ise "hayır" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kriz yönetimi ile ilgili katılan eğitim programı türü incelendiğinde, % 34,6'sı (n=28) 'seminer', %3,7'si (n=3) 'kurs', %1,2'si (n=1) 'kongre', % 38,3'ü (n=31) 'hizmet içi eğitim', %22,2'si (n=18) ise 'toplantı' olduğu şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kurumda kriz yönetimine yönelik eğitim verilme durumu ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 30'u (n=60) "evet", % 33,5'i (n=67) "hayır", % 36,5 (n=73) "bilmiyorum" şeklinde cevapladığı, verilen eğitim türü ise, % 55'i (n=33) 'hizmet içi eğitim', % 28,3'ü (n=17) 'toplantı', olarak % 16,7'sinin ise (n=10) cevapsız olarak belirttiği görülmüştür.

Kriz yönetimi eğitim programında görev alanlar incelendiğinde, % 66,7'si (n=40) 'Hemşirelik Hizmetleri Müdürü', % 3,3'ü (n=2) 'Kriz yönetim ekibi üyesi', % 13,3'ü (n=8) de 'Eğitim hemşiresi' olduğu, % 16,7'si (n=10) ise cevapsız olarak belirttiği görülmüştür.

Kriz yönetimi ile ilgili eğitim programı süresi incelendiğinde, % 60'ı (n=36) 1-5 gün olarak, % 3,3'ü (n=2) 6-11 gün olarak, % 20'si (n=12) 12 gün olarak belirtilmiş %16,7'si (n=10) ise şeklinde olarak belirttiği görülmüştür.

Tablo 24. Kurumda Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumu, Kriz Yönetimi Ekibinin Varlığı ve Kriz Yönetim Ekibindeki Kişilerin Dağılımı

Kriz Yönetimine Hazır Olma, Kriz Yönetimi Ekibinin Varlığı ve Kriz Yönetim Ekibindeki Kişiler		n	%
Kriz yönetimine hazır olma	Evet	102	51,0
	Hayır	33	16,5
	Bilmiyorum	65	32,0
Kriz yönetimi ekibi varlığı	Evet	94	47,0
	Hayır	43	21,5
	Bilmiyorum	64	31,5
*Kriz yönetimi ekibindeki kişiler	Yönetim Kurulu Başkanı	35	37,2
	Hastane Genel Müdürü	42	44,7
	Hastane Tıbbi Direktörü	70	74,5
	Hemşirelik Hiz. Direktörü	86	91,5
	Sorumlu Hemşire	62	66,0
	Supervisör	50	53,2

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz yönetimine hazır olma durumu ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 51'i (n=102) "evet", %16,5'i (n=33) "hayır", % 32'si (n=65) ise "bilmiyorum" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kurumda kriz yönetim ekibi varlığı ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 47'si (n=94) "evet", % 21,5'i (n=43) "hayır", % 31,5'i (n=64) ise "bilmiyorum" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kriz yönetimi ekibindeki kişiler ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 37,2'si (n=35) "Yönetim Kurulu Başkanı", % 44,7'si (n=42) "Hastane Genel Müdürü", % 74,5'i (n=70) "Hastane Tıbbi Direktörü", % 91,5'i (n=86) "Hemşirelik Hizmetleri Direktörü", % 66'sı (n=62) "Sorumlu hemşire", % 53,2'sinin ise (n=50) "Supervisör" olarak belirttiği görülmüştür.

Tablo 25. Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişilerin Dağılımı

		n	%
* Kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler	Yasal Danışman	80	40,0
	Halkla İlişkiler Uzmanı	92	46,0
	Telekomünikasyon Uzmanı	54	27,0
	Finans Uzmanı	72	36,0
	İnsan Kaynakları Yöneticisi	115	57,5
	Üretim Yöneticisi	55	27,5
	Pazarlama Yöneticisi	63	31,5
	Hastane Genel Müdürü	146	73,0
	Hastane Tıbbi Direktörü	146	73,0
	Hemşirelik Hizmetleri Direktörü	172	86,0
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	150	75,0
	Başhemşire	117	58,5
	Sorumlu Hemşire	132	66,0
	Supervisör	104	52,0
	Hemşire	81	40,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz yönetimi ekibi ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 40'ı (n=80) "Yasal Danışman", % 46'sı (n=92) "Halkla İlişkiler Uzmanı", % 27'si (n=54) "Telekomünikasyon Uzmanı", % 36'sı (n=72) "Finans Uzmanı", % 57,5'i (n=115) "İnsan Kaynakları Yöneticisi", % 27,5'i (n=55) "Üretim Yöneticisi", % 31,5'i (n=63) "Pazarlama Yöneticisi", % 73'ü (n=146) "Hastane Genel Müdürü", % 73'ü (n=146) "Hastane Tıbbi Direktörü", % 86'sı (n=172) "Hemşirelik Hizmetleri Direktörü", % 75'i (n=150) "Hemşirelik Hizmetleri Müdürü", % 58,5'i (n=117) "Başhemşire", % 66'sı (n=132) "Sorumlu Hemşire", % 52'si (n=104) "Supervisör", % 40,5'inin ise (n=81) "Hemşire" olması gerektiğini belirttiği görülmüştür.

Tablo 26. Kurumda Kriz Yönetimi Ekibinin Temel Faaliyetlerinin Dağılımı

		n	%
*Kriz yönetimi ekibinin temel faaliyetleri	Kriz yönetim planının oluşturulması	90	45,0
	Kriz yönetim programının uygulanması	119	59,5
	Kriz yönetim planında yer almayan problemlerin ele alınması	104	52,0
	Çeşitli kriz durumlarını sezmesi	117	58,5
	Olası kriz durumları için prosedürler geliştirmesi	113	56,5
	Prosedürleri çeşitli dönemlerde gözden geçirmesi	109	54,5
	Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlaması	91	45,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz yönetim ekibinin temel faaliyetleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 45'i (n=90) "kriz yönetim planının oluşturulması", % 59,5'i (n=119) "kriz yönetim programının uygulanması", % 52'si (n=104) "kriz yönetim planında yer almayan problemlerin ele alınması", % 58,5'i (n=117) "çeşitli kriz durumlarını sezmesi", % 56,5'i (n=113) "olası kriz durumları için prosedürler geliştirmesi", % 54,5'i (n=109) "prosedürleri çeşitli dönemlerde gözden geçirmesi", % 45,5'i (n=91) "kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlaması" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 27. Kurumda Kriz Yönetim Ekibi ve Kriz Dönemlerinde Etkili Olma Durumlarının Dağılımı

Kriz Yönetim Ekibi ve Kriz Dönemlerinde Etkili Olma Durumları		n	%
Kriz yönetim ekibi	Evet	139	69,5
	Hayır	17	8,5
	Bilmiyorum	44	22,0
Yöneticilerin kriz yönetiminde etkili olma	Evet	141	70,5
	Hayır	17	8,5
	Bilmiyorum	42	21,0

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin krizden önceki yönetim ekibinin kriz döneminde kriz yönetim ekibi olması ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 69,5'i (n=139) "evet", % 8,5'i (n=17) "hayır", % 22'si (n=44) ise "bilmiyorum" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin yöneticilerin kriz döneminde etkili olma durumları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 70,5'i (n=141) "evet", % 8,5'i (n=17) "hayır" ve % 21'i (n=42) ise "bilmiyorum" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 28. Kurumda Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Yeterli/ Yetersiz Olma Nedenlerinin Dağılımı

Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Yeterli/Yetersiz Olma Nedenleri	n	%	
*Kriz yönetiminde yeterli olma nedenleri	Değişimlere açık olması	123	61,8
	Geleceğe yönelik çalışmalar yapması	141	70,9
	Teknolojik gelişmelerden haberdar olması ve kullanımını sağlaması	130	65,3
	Problemlere yeni çözümler getirmesi	131	65,8
	Etkin bir lider olması	105	52,8
*Kriz yönetiminde yetersiz olma nedenleri	Hızlı çevre değişimlerine yavaş kalma	67	33,5
	Tahmin ve sevgi gücünün zayıf olması	96	48,0
	Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama	106	53,0
	Yeni problemlere eski çözümleri uygulama eğilimi	110	55,0
	Sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmama	89	44,5
	Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği	83	41,5
	Üst düzey yöneticilerin plansız bir şekilde ayrılması	57	28,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin yöneticilerin kriz yönetiminde yeterli olma nedenleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 61,8'i (n=123) "değişimlere açık olması", % 70,9'u (n=141) "geleceğe yönelik çalışmalar yapması", % 65,3'ü (n=130) "teknolojik gelişmelerden haberdar olması ve kullanımını sağlaması", % 65,8'i (n=131) "problemlere yeni çözümler getirmesi", % 52,8'i (n=105) "etkin bir lider olması" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin üst düzey yöneticilerin kriz yönetiminde yetersiz kalma nedenleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 33,5'i (n=67) "hızlı çevre değişimlerine yavaş kalma", % 48'i (n=96) "tahmin ve sevgi gücünün zayıf olması", % 53'ü (n=106) "yeni problemlerin farklılığını kavrayamama", % 55'i (n=110) "yeni problemlere eski çözümleri uygulama eğilimi", % 44,5'i (n=89) "sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması", % 41,5'i (n=83) "çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği", % 28,5'i (n=57) "üst düzey yöneticilerin plansız bir şekilde ayrılması" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 29. Kurumda Kriz Yönetimi Planı, Kriz Yönetim Planı Konuları ve Kriz Yönetim Planında Olması Gerekenlerin Dağılımı

Kriz Yönetimi Planı, Kriz Yönetim Planı Konuları ve Kriz Yönetim Planında Olması Gerekenler		n	%
Kriz yönetimi planı	Evet	200	100
	Hayır	-	-
*Kriz yönetim planının konuları	Çocuk kaçırmaları	147	73,5
	Toplu istifalar	98	49,0
	Doğal afetler	135	67,5
	İntihar	88	44,0
	Bulaşıcı hastalıklar	144	72,0
	Yaralanmalar	123	61,5
	Kimyasal maddelerin kontrolü	133	66,5
	Acil durum kodları	161	80,5
* Kriz yönetim planında olması gerekenler	Krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenmeli	79	39,5
	Kullanılabilecek plan çeşitleri araştırılmalı	99	49,5
	Kriz yönetim planı oluşturulmalı	131	65,5
	Değişim programları geliştirilmeli	126	63,0
	Değişim programları uygulanmalı	114	57,0
	Program sonuçları değerlendirilmeli	118	59,0
	Krizden etkilenebilecek kişiler\gruplar tanımlanmalı	109	54,5

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin % 100'ü (n=200) kurumlarında kriz yönetim planının olduğunu belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kriz yönetim planları konuları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 73,5'i (n=147) "çocuk kaçırmaları", % 49'u (n=98) "toplu istifalar", % 67,5'i (n=135) "doğal afetler", % 44'ü (n=88) "intihar", % 72'si (n=144) "bulaşıcı hastalıklar", % 61,5'i (n=123) "yaralanmalar", % 66,5'i (n=133) "kimyasal maddelerin kontrolü", % 80,5'i (n=161) "acil durum kodları" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin kriz yönetim planında olması gerekenler ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 39,5'i (n=79) "krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenmeli", % 49,5'i (n=99) "kullanılabilecek plan çeşitleri araştırılmalı", % 65,5'i (n=131) "kriz yönetim planı oluşturulmalı", % 63'ü (n=126) "değişim programları geliştirilmeli", % 57'si (n=114) "değişim programları uygulanmalı", % 59'u (n=118) "program sonuçları değerlendirilmeli", % 54,5'i (n=109) "krizden etkilenebilecek kişiler\gruplar belirlenmeli" şeklinde belirttiği görülmüştür.

Tablo 30.Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenlerin Dağılımı

		n	%
*Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler	İstemeksizin davranmak yerine her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı	126	63,0
	Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı	130	65,0
	Kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalı	123	61,5
	Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenemeyeceği düşünülmalı	109	54,5
	İş görenlere kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalı	121	60,8
	Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı	123	61,5
	Duygulara hakim olunmalı	109	54,5
	Ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli	92	46,0
	Yönetici ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı	100	50,0

**Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.*

Hemşirelerin kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler ile ilgili görüşleri incelendiğinde, % 63'ü (n=126) "istemeksizin davranmak yerine her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı", % 65'i (n=130) "gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı", % 61,5'i (n=123) "kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalı", % 54,5'i (n=109) "sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenemeyeceği düşünülmalı", % 60,8'i (n=121) "iş görenlere kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalı", % 61,5'i (n=123) "ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı", % 54,5'i (n=109) "duygulara hakim olunmalı", % 46'sı (n=92) "ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli", % 50'si (n=100) "yönetici ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı" şeklinde belirttiği görülmüştür.

7.4. HEMŞİRELERİN KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ DURUMLARININ DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLER İLE KARŞILAŞTIRILMASI

İstanbul ilindeki özel bir hastanede çalışan hemşirelerin karşılaştıkları kriz durumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma, 200 hemşire ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulgular diğer bulgularla karşılaştırılmıştır.

Tablo 31. Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörler	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Mesleki\bulaşıcı hastalıklar	42	42	38	47,5	9	45	χ^2 :0,547; sd:2; p:0,761
İsteksiz çalışan tehditleri	49	49	32	40	6	30	χ^2 :3,113; sd:2; p:0,211
Ekipmanların hatalı kurulması	48	48	41	51,3	8	40	χ^2 :0,831; sd:2; p:0,660
Stres	39	39	39	48,8	9	45	χ^2 :1,739; sd:2; p:0,419
Ani istifa \ atamalar	54	54	51	63,8	14	70	χ^2 :2,770; sd:2; p:0,250

χ^2 : Ki-Kare test

sd: serbestlik derecesi

p: anlamlılık düzeyi

Krize neden olan iç faktörler ile yaş grupları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 32. Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Sık yapılan önemli hatalar	44	44	27	33,8	6	30	χ^2 :2,650; sd:2; p:0,266
İşveren-işgören iletişim bozukluğu	47	47	37	46,3	6	30	χ^2 :2,030; sd:2; p:0,362
Çatışmalar	43	43	36	45	10	50	χ^2 :0,344; sd:2; p:0,842
Koordinasyon sorunları	47	47	40	50	9	45	χ^2 :0,240; sd:2; p:0,887
Aşırı iş yükü	54,8	51	31	38,8	11	55	χ^2 :3,326; sd:2; p:0,190

Krize neden olan örgütsel faktörler ile yaş grupları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 33. Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Dış Faktörler	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; P
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Güçlü rekabet	54	54	36	45	9	45	χ^2 :2,650; sd:2; p:0,266
Hukuki ve politik düzenlemeler	39	39	46	57,5	8	40	χ^2 :6,492; sd:2; p:0,039*
Doğal afetler	47	47	36	45,6	12	60	χ^2 :1,376; sd:2; p:0,503
Ekonomik olaylar ve belirsizlik	64	64	47	58,8	13	65	χ^2 :0,605; sd:2; p:0,739
Toplumsal yapı	33	33	44	55	7	35	χ^2 :9,278; sd:2; p:0,010*

*p<0.05

Krize neden olan dış faktörler ile yaş grupları karşılaştırıldığında,

“Hukuki ve politik düzenlemeler” ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Hukuki ve politik düzenlemeler” 25-29 yaş grubunda olan hemşirelere göre diğer yaş gruplarındaki hemşirelerden daha önemli krize neden olan dış faktör olarak görülmüştür.

“Toplumsal yapı” ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Toplumsal yapı” 25-29 yaş grubunda olan hemşirelere göre diğer yaş gruplarında olan hemşirelerden daha önemli krize neden olan dış faktör olarak görülmüştür.

24 yaş ve altında, 25-29 yaş grubunda, 30 yaş ve üzerinde olan hemşireler kurumda krize neden olan dış faktörlerden, “ekonomik olaylar ve belirsizlik durumu” nun daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 34. Krizi Yönetecek Kişinin Özellikleri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Kişisel Özellikler	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Başarımın rotasını belirler	51	51	35	43,8	13	65	χ^2 :3,070; sd:2; p:0,215
Etkin bir liderdir	74	74	54	67,5	16	65	χ^2 :1,226; sd:2; p:0,542
Geri bildirimde bulunur	62	62	53	66,3	14	70	χ^2 :0,644; sd:2; p:0,725
Motive eder	60	60	56	70	12	60	χ^2 :2,083; sd:2; p:0,353
Yeniliklere açıktır	51	51	45	56,3	8	40	χ^2 :1,773; sd:2; p:0,412

Krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler yaş grupları ile karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 35. Kurumda Krizin Olumsuz Etkileri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Krizin Olumsuz Etkileri	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤ 24 Yaş		25-29 Yaş		≥ 30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Kararların etkinliği bozulur	52	52	37	46,3	6	30	χ^2 :3,318; sd:2; p:0,190
Finansal sorunlar oluşur	51	51	48	60	10	50	χ^2 :1,633; sd:2; p:0,442
Kurum imajı zayıflar	56	56	50	62,5	9	45	χ^2 :2,189; sd:2; p:0,335
Kalite düşer	57	57	47	58,8	15	75	χ^2 :2,272; sd:2; p:0,321
Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar	48	48	47	58,8	8	40	χ^2 :3,233; sd:2; p:0,199

Krizin kurumdaki olumsuz etkileri ile yaş grupları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 36. Kurumda Krizin Olumlu Etkileri ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Krizin Olumlu Etkileri	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Dış çevreyle iletişim kurulur	38	38	34	42,5	6	30	χ^2 :1,135; sd:2; p:0,567
Etkin kararlar alınır	52	52	39	48,8	7	35	χ^2 :1,931; sd:2; p:0,381
Kriz deneyimi kazanılır	60	60	54	67,5	16	80	χ^2 :3,297; sd:2; p:0,192
Ekip çalışması güçlenir	52	52	43	53,8	12	60	χ^2 :0,432; sd:2; p:0,806
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar	43	43	31	38,8	10	50	χ^2 :0,913; sd:2; p:0,633

Krizin kurumdaki olumlu etkileri ile yaş grupları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 37. Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Halkla ilişkiler uzmanı	40	40	45	56,3	7	35	χ^2 :5,807; sd:2; p:0,055
İnsan kaynakları yöneticisi	48	48	54	67,5	13	65	χ^2 :7,427; sd:2; p:0,024*
Hastane genel müdürü	74	74	56	70	16	80	χ^2 :0,913; sd:2; p:0,633
Hastane tıbbi direktörü	68	68	64	80	14	70	χ^2 :3,349; sd:2; p:0,187
Hemşirelik hizmetleri direktörü	84	84	70	87,5	18	90	χ^2 :0,748; sd:2; p:0,688
Hemşirelik hizmetleri müdürü	77	77	61	76,3	12	60	χ^2 :2,680; sd:2; p:0,262
Başhemşire	58	58	50	62,5	10	52,6	χ^2 :2,039; sd:2; p:0,361
Sorumlu hemşire	65	49,2	56	70	11	55	χ^2 :1,693; sd:2; p:0,429
Supervisor	47	47	47	58,8	10	52,6	χ^2 :2,461; sd:2; p:0,292
Hemşire	44	44	31	38,8	6	30	χ^2 :1,525; sd:2; p:0,466

Kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler ile yaş grupları karşılaştırıldığında,

“İnsan Kaynakları Yöneticisi” ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05). “İnsan Kaynakları Yöneticisi” 25-29 yaş grubunda olan hemşireler diğer yaş gruplarındaki hemşirelerden daha önemli kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi olarak görülmüştür.

24 yaş ve altında, 25-29 yaş grubunda, 30 yaş ve üzerinde olan hemşireler kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler olarak “hemşirelik hizmetleri direktörünün” daha önemli etken olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 38. Kurumda Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular	Yaş Grubu						χ^2 ; sd; p
	≤24 Yaş		25-29 Yaş		≥30 Yaş		
	n	%	n	%	n	%	
Çocuk kaçırmaları	69	69	59	73,8	19	95	χ^2 :5,789 sd:2; p:0,055
Doğal afetler	63	63	56	70	16	80	χ^2 :2,575; sd:2; p:0,276
Bulaşıcı hastalıklar	75	75	56	70	13	65	χ^2 :1,091; sd:2; p:0,579
Kimyasal madde kontrolü	67	67	50	62,5	16	80	χ^2 :2,222; sd:2; p:0,329
Acil durum kodları	78	78	64	80	19	95	χ^2 :3,090; sd:2; p:0,213

Kriz yönetim planlarını oluşturan konular ile yaş grupları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 39. Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krize Neden Olan İç Faktörler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Mesleki/bulaşıcı hastalıklar	10	28,6	5	50	67	48,9	7	38,9	χ^2 :5,02; sd:3; p:0,170
İsteksiz çalışan tehditleri	18	51,4	4	40	53	38,7	12	66,7	χ^2 :6,16; sd:3; p:0,104
Ekipmanların hatalı kurulumu	17	48,6	2	20	65	47,4	13	72,2	χ^2 :7,36; sd:3; p:0,061
Stres	15	42,9	6	60	54	39,4	12	66,7	χ^2 :5,97; sd:3; p:0,113
Ani istifa \ atamalar	22	62,9	6	60	76	55,5	15	83,3	χ^2 :5,32; sd:3; p:0,149

Krize neden olan iç faktörler ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 40. Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörleri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Sık yapılan önemli hatalar	14	40	5	50	51	37,2	7	38,9	χ^2 :0,68; sd:3; p:0,876
Yönetici - çalışan iletişim bozukluğu	17	48,6	4	40	59	43,1	10	55,6	χ^2 :1,29; sd:3; p:0,729
Çatışmalar	15	42,9	4	40	62	45,3	8	44,4	χ^2 :0,15; sd:3; p:0,985
Koordinasyon sorunları	12	34,3	5	50	67	48,9	12	66,7	χ^2 :5,21; sd:3; p:0,157
Aşırı iş yükü	17	48,6	4	40	66	48,2	6	33,3	χ^2 :1,64; sd:3; p:0,651

Kurumda krize neden olan örgütsel faktörler ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 41. Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Dış Faktörler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Güçlü rekabet	14	40	6	60	68	49,6	11	61,1	χ^2 :2,67; sd:3; p:0,444
Hukuki ve politik düzenlemeler	19	54,3	4	41	59	43,1	11	61,1	χ^2 :3,21; sd:3; p:0,359
Doğal afetler	15	42,9	4	40	67	49,3	9	50	χ^2 :0,74; sd:3; p:0,864
Ekonomik olaylar ve belirsizlik	23	65,7	7	70	80	58,4	14	77,8	χ^2 :3,13; sd:3; p:0,371
Toplumsal yapı	13	37,1	2	20	62	45,3	7	38,9	χ^2 :2,99; sd:3; p:0,393

Kurumda krize neden olan dış faktörler ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 42. Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özellikler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özellikler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Başarımın rotasını belirler	18	51,4	6	60	64	46,7	11	61	χ^2 :1,89; sd:3; p:0,596
Etkin bir liderdir	23	65,7	4	40	98	71,5	16	88,9	χ^2 :7,85; sd:3; p:0,049*
Geri bildirimde bulunur	19	19	5	50	88	64,2	17	94,4	χ^2 :9,56; sd:3; p:0,023*
Motive eder	25	71,4	4	40	85	62	14	77,8	χ^2 :5,04; sd:3; p:0,168
Yeniliklere açıktır	15	42,9	3	30	75	54,7	11	61,1	χ^2 :4,12; sd:3; p:0,248

*p<0.05

Krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler ile eğitim durumları karşılaştırıldığında,

“Etkin bir liderdir” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Etkin bir liderdir” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre diğer eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli krizi yönetecek kişide olması gereken özellik olarak görülmüştür.

“Geri bildirimde bulunur” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Geri bildirimde bulunur” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre diğer eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli krizi yönetecek kişide olması gereken özellik olarak görülmüştür.

Tablo 43. Kurumda Krizin Olumsuz Etkileri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krizin Olumsuz Etkileri	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kararların etkinliği bozulur	14	40	5	50	69	50,4	7	38,9	χ^2 :1,80; sd:3; p:0,615
Finansal sorunlar oluşur	20	57,1	5	50	73	53,3	11	61,1	χ^2 :0,579 sd:3; p:0,901
Kurum imajı zayıflar	18	51,4	6	60	78	56,9	13	72,2	χ^2 :2,17; sd:3; p:0,538
Kalite düşer	20	57,1	6	60	3	59,1	12	66,7	χ^2 :0,47; sd:3; p:0,925
Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar	15	42,9	4	40	73	53,3	11	61,1	χ^2 :2,41; sd:3; p:0,491

Krizin kurumdaki olumsuz etkileri ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 44. Kurumda Krizin Olumlu Etkileri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Krizin Olumlu Etkileri	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Dış çevreyle iletişim kurulur	13	37,1	3	30	54	39,4	8	44,4	χ^2 :0,62; sd:3; p:0,891
Etkin kararlar alınır	18	51,4	2	20	68	49,6	10	55,6	χ^2 :3,78; sd:3; p:0,286
Kriz deneyimi kazanılır	16	45,7	8	80	90	65,7	16	88,9	χ^2 :11,25; sd:3; p0,010*
Ekip çalışması güçlenir	21	60	5	50	70	51,1	11	61,1	χ^2 :1,38; sd:3; p:0,710
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar	14	40	6	60	54	39,4	10	55,6	χ^2 :3,121 sd:3; p:0,373

Krizin kurumdaki olumlu etkileri ile eğitim durumları karşılaştırıldığında,

“Kriz deneyimi kazanılır” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). “Kriz deneyimi kazanılır” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre diğer eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli krizin kurum üzerindeki olumlu etkisi olarak görülmüştür.

Tablo 45. Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Ekibinde Olması Gereken Kişiler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Halkla ilişkiler uzmanı	11	31,4	6	60	59	43,1	16	88,9	χ^2 :17,58; sd:3; p:0,001**
İnsan kaynakları yöneticisi	16	45,7	6	60	76	55,5	17	94,4	χ^2 :12,29; sd:3; p:0,006**
Hastane genel müdürü	24	68,6	7	70	98	71,5	17	94,4	χ^2 :4,74; sd:3; p:0,192
Hastane tıbbi direktörü	26	74,3	9	90	95	69,3	16	88,9	χ^2 :4,73; sd:3; p:0,193
Hemşirelik hizmetleri direktörü	29	82,9	10	100	115	83,9	18	100	χ^2 :5,32; sd:3; p:0,149
Hemşirelik hizmetleri müdürü	24	68,6	6	60	104	75,9	16	88,9	χ^2 :3,88; sd:3; p:0,274
Başhemşire	18	51,4	3	30	83	60,6	13	72,2	χ^2 :5,71; sd:3; p:0,127
Sorumlu hemşire	22	62,9	4	40	90	66,4	15	83,3	χ^2 :5,58; sd:3; p:0,133
Supervisor	17	50	4	40	70	51,1	13	72,2	χ^2 :3,62; sd:3; p:0,305
Hemşire	14	40	1	10	56	40,9	10	55,6	χ^2 :5,56; sd:3; p:0,135

**p<0.01

Kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler ile eğitim durumları karşılaştırıldığında,

“Halkla İlişkiler Uzmanı” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “Halkla İlişkiler Uzmanı” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre diğer eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi olarak görülmüştür.

“İnsan Kaynakları Yöneticisi” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “İnsan Kaynakları Yöneticisi” yüksek lisans mezunu hemşireler diğer eğitim düzeylerinden hemşirelere göre daha önemli kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi olarak görülmüştür.

Sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeylerinde olan hemşireler kriz yönetim ekibinde olması gereken kişilerden, “Hemşirelik Hizmetleri Direktörü”ünün daha önemli kişi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 46. Kurumda Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Planlarını Oluşturan Konular	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Çocuk kaçırmaları	27	77,1	6	60	97	70,8	17	94,4	χ^2 :5,74; sd:3; p:0,125
Doğal afetler	25	71,4	8	80	85	62	17	94,4	χ^2 :8,77; sd:3; p:0,032*
Bulaşıcı hastalıklar	24	68,6	6	60	99	72,3	15	83,3	χ^2 :2,07; sd:3; p0,558
Kimyasal madde kontrolü	24	68,6	6	60	89	65	14	77,8	χ^2 :1,43; sd:3; p:0,699
Acil durum kodları	30	18,6	8	80	106	77,4	17	94,4	χ^2 :3,69 sd:3; p:0,297

*p<0.05

Kriz yönetim planlarını oluşturan konular ile eğitim durumları karşılaştırıldığında,

“Doğal afetler” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Doğal afetler” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre diğer eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetim planlarını oluşturan konu olarak görülmüştür.

Tablo 47. Kurumda Kriz Durumunda Hissedilenler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Durumlarında Hissedilenler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Motivasyonum düşer	15	42,9	3	30	80	58,4	13	72,2	χ^2 :7,101 sd:3; p:0,060
Yaptığım işin kalitesi düşer	15	45,7	6	60	59	43,1	9	50	χ^2 :1,305 sd:3; p:0,728
Bedensel ve zihinsel yorgunluk hissedirim	23	65,7	8	80	73	53,3	10	55,6	χ^2 :4,030; sd:3; p0,258

Kurumda kriz ortamında hissedilenler ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 48. Kurumda Kriz Yönetimi Özellikleri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Özellikleri	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		L.Üstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Yönetimin temel amacı örgütleri krize karşı korumaktır. Böylece krizdeki fırsat ve tehditler kolayca değerlendirilebilir.	19	54,3	7	70	80	58,4	14	77,8	χ^2 :3,410 sd:3; p:0,333
Etkinliği, krizin kısa sürede kaldırılmasına sebep olur.	23	65,7	7	70	84	61,3	13	72,2	χ^2 :1,130 sd:3; p:0,770
Mevcut kriz durumunun en az zararlarla atlatılmasını sağlar.	22	62,9	10	100	89	65	12	66,7	χ^2 :5,391; sd:3; p0,145
Örgütün varlığını tehdit ederek sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilecek durumlarla ilgilidir.	15	42,9	5	50	57	41,6	10	55,6	χ^2 :1,442 sd:3; p:0,696
Yönetimin çok yeni özel bir türüdür ve birden çok safhadan oluşan bir süreçtir.	15	42,9	4	40	41	29	79	38	χ^2 :2,585 sd:3; p:0,460

Kriz yönetimi özellikleri ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 49. Kriz Yönetimi Planı Nitelikleri ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Planı Nitelikleri	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenmeli	13	37,1	4	40	50	36,5	12	66,7	χ^2 :6,159 sd:3; p:0,104
Krize yönelik kullanılacak plan çeşitleri araştırılmalı	14	40	3	30	73	53,3	9	50	χ^2 :3,572 sd:3; p:0,312
Kriz yönetim planı oluşturulmalı	25	71,4	7	70	85	62	14	77,8	χ^2 :2,559; sd:3; p:0,465
Değişim programları geliştirilmeli	21	60	6	60	84	61,3	15	83,3	χ^2 :3,533 sd:3; p:0,316
Değişim programları uygulanmalı	17	48,6	8	80	76	55,5	13	72,2	χ^2 :5,005 sd:3; p:0,171
Program sonuçları değerlendirilmeli	18	51,4	6	60	78	56,9	16	88,9	χ^2 :7,723 sd:3; p:0,052
Krizden etkilenecek kişiler ve gruplar tanımlanmalı	19	54,3	5	50	72	52,6	13	72,2	χ^2 :2,571 sd:3; p:0,463

Kriz yönetim planı nitelikleri ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 50. Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenler ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenler	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		L.Üstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
İstemeksizin davranmak yerine, her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı	20	57,1	7	70	86	62,8	13	72,2	χ^2 :1,385 sd:3; p:0,709
Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı	25	71,4	7	70	84	61,3	14	77,8	χ^2 :2,856 sd:3; p:0,414
Kriz anında sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği unutulmamalı	21	60	6	60	83	60,6	13	72,2	χ^2 :0,965; sd:3; p:0,810
Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenemeyeceği düşünülmalı	17	48,6	7	70	74	54	11	61,1	χ^2 :1,795 sd:3; p:0,616
İş görenlere kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalı	19	55,9	9	90	82	59,9	11	61,1	χ^2 :3,975 sd:3; p:0,264
Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı	12	34,3	5	50	91	66,4	15	83,3	χ^2 :16,53 3 sd:3; p:0,001 **
Duygulara hakim olunmalı	17	48,6	5	50	70	51,1	17	94,4	χ^2 :12,80 0 sd:3; p:0,005 **
Ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli	9	25,7	7	70	63	46	13	72,2	χ^2 :13,10 0 sd:3; p:0,004 **
Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı	10	28,6	7	70	69	50,4	14	77,8	χ^2 :13,59 1 sd:3; p:0,004 **

**p<0.01

Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler ile eğitim durumları karşılaştırıldığında,

“Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler etken olarak görülmüştür.

“Duygulara hakim olunmalı” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “Duygulara hakim olunmalı” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gereken etken olarak görülmüştür.

“Ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “Ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gereken etken olarak görülmüştür.

“Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı” ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). “Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı” yüksek lisans mezunu hemşirelere göre sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans ve eğitim düzeylerinde olan hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gereken etken olarak görülmüştür.

Tablo 51. Kurumda Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumu ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Kriz Yönetimine Hazır Olma	Eğitim Düzeyi								χ^2 ; sd; p
	SML		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Evet	14	40	6	60	69	50,4	13	72,2	χ^2 :5,285 sd:3; p:0,152
Bilmiyorum	21	60	4	40	68	49,6	5	27,8	

Kurumda kriz yönetimine hazır olma durumu ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 52. Kurumda Krize Neden Olan İç Faktörlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krize Neden Olan İç Faktörler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Mesleki\bulaşıcı hastalıklar	77	44,3	12	46,2	χ^2 :0,033; sd:1; p:0,856
Personel sayısı	101	58	18	59,2	χ^2 :1,174; sd:1; p:0,279
Ekipmanların hatalı kurulması	85	48,9	12	46,2	χ^2 :0,066; sd:1; p:0,797
Stres	76	43,7	11	42,3	χ^2 :0,017; sd:1; p:0,895
Ani istifa \ atamalar	100	57,5	19	73,1	χ^2 :2,286; sd:1; p:0,131

Kurumda krize neden olan iç faktörler ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 53. Kurumda Krize Neden Olan Örgütsel Faktörlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Örgütsel Faktörler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Sık yapılan önemli hatalar	69	39,7	8	30,8	χ^2 :0,754; sd:1; p:0,385
Yönetici -çalışan iletişim bozukluğu	76	43,7	14	53,8	χ^2 :0,945; sd:1; p:0,331
Çatışmalar	76	43,7	13	50	χ^2 :0,366; sd:1; p:0,545
Koordinasyon sorunları	82	47,1	14	53,8	χ^2 :0,409; sd:1; p:0,522
Aşırı iş yükü	83	47,7	10	38,5	χ^2 :0,776; sd:1; p:0,378

Kurumda krize neden olan örgütsel faktörler ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 54. Kurumda Krize Neden Olan Dış Faktörlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krize Neden Olan Dış Faktörler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Güçlü rekabet	86	49,4	13	50	χ^2 :0,003; sd:1; p:0,956
Hukuki ve politik düzenlemeler	77	44,3	16	61,5	χ^2 :2,717; sd:1; p:0,099
Doğal afetler	82	47,1	13	52	χ^2 :0,208; sd:1; p:0,648
Ekonomik olaylar ve belirsizlik	106	60,9	18	69,2	χ^2 :0,663; sd:1; p:0,415
Toplumsal yapı	75	43,1	9	34,6	χ^2 :0,669; sd:1; p:0,413

Kurumda krize neden olan dış faktörle ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 55. Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özelliklerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krizi Yönetecek Kişide Olması Gereken Özellikler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Başarımın rotasını belirler	87	50	12	46,2	χ^2 :0,134; sd:1; p:0,714
Etkin bir liderdir	123	70,7	18	62,9	χ^2 :0,023; sd:1; p:0,879
Geri bildirimde bulunur	110	63,2	19	73,1	χ^2 :0,960; sd:1; p:0,327
Motive eder	110	63,2	18	69,2	χ^2 :0,355; sd:1; p:0,551
Yeniliklere açıktır	88	50,6	16	61,5	χ^2 :1,089; sd:1; p:0,297

Krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 56. Kurumda Krizin Etkilerini Azaltmak İçin Yapılması Gerekenlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krizin Etkilerini Azaltmak İçin Yapılması Gerekenler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Değerli kaynak temini	76	43,7	13	50	χ^2 :0,366; sd:1; p:0,545
Hizmet teslimini istikrarlı ve aksaksız yerine getirmeli	112	64,4	16	61,5	χ^2 :0,079; sd:1; p:0,779
Kurumun temel amaçları bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalı	129	74,1	20	76,9	χ^2 :0,092; sd:1; p:0,761
Örgütteki bazı kaynaklar zaman zaman yenilenmeli	103	59,2	19	73,1	χ^2 :1,832; sd:1; p:0,176
Ahlaki değerler, yasa ve düzenlemelere uyumlu olmalı	80	46	14	53,8	χ^2 :0,562; sd:1; p:0,453
Çalışanları ve hizmet alanları tatmin edecek şekilde düzenlemeler yapılmalı	93	53,4	12	46,2	χ^2 :0,483; sd:1; p:0,487

Krizin etkilerini azaltmak için yapılması gerekenler ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 57. Kurumda Kriz Durumunda Hissedilen Duyguların Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Durumunda Hissedilenler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Motivasyonum düşer	98	56,8	13	50	χ^2 :0,366; sd:1; p:0,545
Yaptığım işin kalitesi düşer	79	45,4	11	42,3	χ^2 :0,088; sd:1; p:0,767
Bedensel ve zihinsel yorgunluk hissedirim	99	56,9	15	47,7	χ^2 :0,006; sd:1; p:0,939

Kurumda kriz durumunda hissedilenler ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 58. Kurumda Krizin Olumsuz Etkilerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krizin Olumsuz Etkileri	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Finansal sorunlar oluşur	96	55,2	13	50	χ^2 :0,244; sd:1; p:0,621
Kurum imajı zayıflar	102	58,6	13	50	χ^2 :0,688; sd:1; p:0,407
Kalite düşer	102	58,6	17	65,4	χ^2 :0,429; sd:1; p:0,512
Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar	91	52,3	12	46,2	χ^2 :0,342; sd:1; p:0,559

Krizin kurum üzerindeki olumsuz etkileri ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 59. Kurumda Krizin Olumlu Etkilerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Krizin Olumlu Etkileri	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Etkin kararlar alınır	86	49,4	12	46,2	χ^2 :0,097; sd:1; p:0,756
Kriz deneyimi kazanılır	108	62,1	22	84,6	χ^2 :5,054; sd:1; p:0,025*
Ekip çalışması güçlenir	91	52,3	16	61,5	χ^2 :0,776; sd:1; p:0,378
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar	75	43,1	9	34,6	χ^2 :0,669; sd:1; p:0,413

*p<0.05

Krizin olumlu etkileri ile yapılan görev karşılaştırıldığında,

“Kriz deneyimi kazanılır” ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0.05). “Kriz deneyimi kazanılır” sorumlu hemşirelere göre hemşirelerden daha önemli krizin kurum üzerindeki olumlu etkisi olarak görülmüştür.

Tablo 60. Kriz Yönetimi Özelliklerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Özellikleri	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Yönetimin temel amacı örgütlerini krize karşı korumaktır	102	58,6	18	69,2	χ^2 :1,061; sd:1; p:0,303
Etkinliği, krizin kısa sürede ortadan kaldırılmasına sebep olur	108	62,1	19	73,1	χ^2 :1,183; sd:1; p:0,277
Mevcut kriz durumunun en az zararlarla atlatılmasına sağlar	117	67,2	16	61,5	χ^2 :0,330; sd:1; p:0,566
Örgütün varlığını tehdit eden durumlarla ilgilidir	77	44,3	10	38,5	χ^2 :0,309; sd:1; p:0,578
Yönetimin çok yeni özel bir türüdür ve birden çok safhadan oluşur	58	33,3	9	34,6	χ^2 :0,017; sd:1; p:0,897

Kriz yönetimi özellikleri ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 61. Kriz Yönetimi Planı Özelliklerinin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Planı Özellikleri	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenmeli	66	37,9	13	50	χ^2 :1,379; sd:1; p:0,240
Krize yönelik kullanılabilir plan çeşitleri araştırılmalı	85	48,9	14	53,8	χ^2 :0,226; sd:1; p:0,635
Kriz yönetim planı oluşturulmalı	114	65,5	17	65,4	χ^2 : 0; sd:1; p:0,989
Değişim programları geliştirilmeli	108	62,1	18	69,2	χ^2 :0,498; sd:1; p:0,480
Değişim programları uygulanmalı	95	54,6	19	73,1	χ^2 :3,151; sd:1; p:0,076
Program sonuçları değerlendirilmeli	99	59,6	19	73,1	χ^2 :2,448; sd:1; p:0,118
Krizden etkilenecek kişiler ve gruplar belirlenmeli	93	53,4	16	61,5	χ^2 :0,597; sd:1; p:0,440

Kriz yönetimi planı özellikleri ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 62. Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenlerin Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Sırasında Yapılması Gerekenler	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
İstemeksizin davranmak yerine her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı	109	62,6	17	65,4	χ^2 :0,073; sd:1; p:0,787
Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı	110	63,2	20	76,9	χ^2 :1,867; sd:1; p:0,172
Kriz anında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalı	103	59,2	20	76,9	χ^2 :3,002; sd:1; p:0,083
Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenemeyeceği düşünülmalı	95	54,6	14	53,8	χ^2 :0,005; sd:1; p:0,943
İş görenlere kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalı	107	61,8	14	53,8	χ^2 :0,608; sd:1; p:0,436
Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı	103	59,2	20	76,9	χ^2 :3,002; sd:1; p:0,083
Duygulara hakim olunmalı	90	51,7	19	73,1	χ^2 :4,159; sd:1; p:0,041*
Ekipteki herkes yöneticisiyle aynı tepkiyi vermeli	75	43,1	17	65,4	χ^2 :4,521; sd:1; p:0,033*
Yönetici ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı	84	48,3	16	61,5	χ^2 :1,592; sd:1; p:0,207

*p<0.05

Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler ile yapılan görev karşılaştırıldığında,

“Duygulara hakim olunmalı” ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). “Duygulara hakim olunmalı” sorumlu hemşirelere göre hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gereken olarak görülmüştür.

“Ekipteki herkes yöneticisiyle aynı tepkiyi vermeli” ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). “Ekipteki herkes yöneticisiyle aynı tepkiyi vermeli” sorumlu hemşirelere göre hemşirelerden daha önemli kriz yönetimi sırasında yapılması gereken olarak görülmüştür.

Hemşireler, kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenlerden, “gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı”, sorumlu hemşireler ise “gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı”, “kriz anında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalı”, “ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı”nın daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 63. Kurumda Kriz Yönetimine Hazır Olma Durumunun Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Yönetimine Hazır Olma	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Evet	89	51,1	13	50	χ^2 :0,012 sd:1; p:0,913
Hayır	85	48,9	13	50	

Kriz yönetimine hazır olma durumu ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 64. Kurumda Kriz Yönetimi Ekibi Olma Durumunun Yapılan Görev ile Karşılaştırılması

Kriz Yönetimi Ekibi Olma	Görev				χ^2 ; sd; p
	Hemşire		Sorumlu Hemşire		
	n	%	n	%	
Evet	81	46,6	13	50	χ^2 :0,108 sd:1; p:0,742
Hayır	93	53,4	13	50	

Kriz yönetimi ekibinin olma durumu ile yapılan görev arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

8.TARTIŞMA

İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda, her alanda büyük ve hızlı değişimin bir yansıması olarak geçmişe oranla kurumları sık sık krizle karşı karşıya getiren bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı içinde her kurumun bir şekilde krizle karşı karşıya kalması olağan bir durumdur. Kaçınılmaz bir olgu sayılabilecek krize uygun yaklaşımla hazırlanan kurumlar kurtulabilecek veya en az ölçüde zarar görecektir, belki de bundan fırsatlar ortaya çıkarabileceklerdir (99,100).

Krizler beklenilmeyen durumlardır. Beklenilmeyen durumlara hazırlıklı yakalananlar ile hazırlıksız yakalananlar arasında doğal olarak fark vardır. Rekabet ortamında krizlerden “az yara ve az hasarlı” çıkabilmek için öncelikle “kriz” gerçeğini kabul etmemiz gerekmektedir (40,53).

Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür ve genel yönetim sürecinden bağımsız olarak ele alınmalıdır. Aksine kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsar. Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar. Krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir (95).

Araştırma özel bir hastanede çalışan hemşirelerin kriz ve kriz yönetimi ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler literatür bilgilerinin ışığı altında ve bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Hemşirelerin çoğunluğu 19-40 yaş gurubunda ve yaş ortalaması $25,41 \pm 3,58$ olup, % 39'u evli (n=78), % 61'i bekar (n=122) dır (Tablo.1).

Apaydın'ın (2007) hemşireler üzerindeki yaptığı çalışmada özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yaş grubu incelendiğinde % 44,5'inin 25 yaş ve altı, % 43,5'inin ise 26- 30 yaş grubu olarak saptamış ve hemşirelerin yaşları 19 ile 39 yaş arasında değişmekte olduğunu saptamıştır. Özdevecioğlu'nun (2002) çalışmasında araştırmaya katılan 156 kişinin yaş grupları incelendiğinde, % 13,5'inin 18-25 yaş arasında olduğu, % 51,3'ünün ise 26-40 yaş arasında olduğu bulunmuştur.

Özer (2007) çalışmasında yaş düzeylerini incelendiğinde % 39,7'si 25-30 yaş grubundadır. Araştırmaya katılan kişilerin % 67,5'inin bekar, % 32,5'inin ise evli olduğunu saptamıştır. Bu çalışma araştırmamız ile paralellik göstermiştir. Kaplan'ın (2006) yaptığı çalışmada katılanların yaş düzeylerini incelendiğinde, % 15'inin 18-25 yaş grubu, % 61' inin 26-35 yaş grubu, % 15' inin 36-45 yaş grubu, % 9' unun 46-55 yaş grubunda olduğunu saptamıştır.

Sevinç'in (2009) çalışması kapsamına alınan hemşirelerin % 73'ü servis hemşiresi, %27'sinin yönetici hemşire pozisyonunda çalıştığı görülmüş ve yaş ortalamaları 26.93 ± 6.08 olarak bulunmuştur. Ayrıca % 42.6'sı 25 yaş altında, % 28.3'ü 25-29 yaş arasında ve % 29.1'inin 30 yaş üzeri olduğu saptanmıştır.

Hemşirelerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, % 17,5'i sağlık meslek lisesi mezunu, % 5'inin ön lisans mezunu, % 68,5'inin lisans mezunu ve % 9'unun yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür (Tablo.1).

Literatüre göre (84) Timuçin'in hemşire yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada lisansüstü mezunlarının % 9 olarak saptamıştır. Bu çalışma araştırmamızla paralellik göstermiştir.

Özer (2007) hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada % 26,1'inin lise mezunu, % 25,6'sının ön lisans mezunu ve % 29,9'unun ise lisans mezunu olduğunu saptamıştır.

Akım'ın (2005) çalışmasında araştırmaya katılan 100 kişinin eğitim düzeyi incelendiğinde % 1,6'sının lise mezunu, % 51,6'sının lisans mezunu ve % 43,8'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Apaydın'ın (2007) hemşireler üzerindeki yaptığı çalışmada, özel hastanede çalışan hemşirelerin % 50,7'sinin lisans ve yüksek lisans mezunu olarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu araştırma çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Literatüre göre (84) Akdeniz'in servis sorumlu hemşireleri ile yaptığı çalışmada, lisansüstü mezunu hemşire oranı % 2.7 olarak saptanırken, servis sorumlu hemşireleri ile yapılan diğer bir çalışmada lisansüstü mezunlarının oranı % 14.1 olarak saptanmıştır.

Literatüre göre (84) Sökmen'in yönetici hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada lisansüstü mezunlarının oranı % 15.3 olarak bulunmuştur.

Özdevecioğlu'nun (2002) çalışmasında araştırmaya katılan 156 kişinin % 28,8'i lise mezunu, % 32,1'i lisans mezunu ve % 2,6'sı yüksek lisans mezunu olarak saptanmıştır. Bu araştırma, sonuçları çalışmamızı desteklemektedir. Öztürk ve Türkmen'in (2006) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin eğitim düzeyi incelendiğinde, % 39,3'ü lise mezunu, % 12,4'ü ön lisans mezunu, % 40,7' si lisans mezunu ve % 4,1'i yüksek lisans mezunu olarak saptanmıştır. Bu araştırma, çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Hemşirelerin görevleri incelendiğinde % 87 oranında hemşire, % 12 oranında sorumlu hemşire, % 1 oranında ise süpervisör hemşire olarak saptanmıştır (Tablo.1).

Hemşirelerin çalışma süreleri incelendiğinde % 24,5'inin 1 yıldan az, % 46'sının 1-4 yıl arası, % 23'ünün 5-9 yıl arası, % 3'ünün 10-14 yıl arası ve % 3,5'inin 15 yıl ve üzerinde deneyiminin olduğu saptanmıştır (Tablo.1).

Apaydın'nın (2007) hemşireler üzerindeki yaptığı çalışmada özel hastanede çalışan hemşirelerin, % 65,1'inin 6 ay- 5 yıl arasında çalıştığı saptanmıştır. Bu araştırma çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Öztürk ve Türkmen'in (2006) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine bakıldığında, % 8,5' inin 1 yıldan az, % 40,9' unun 1-5 yıl arasında, % 27,2' sinin 6-10 yıl arasında, % 23,4' ünün 11 yıl ve üzerinde çalıştığı saptanmıştır. Bu araştırma çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Karaca (2008) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine bakıldığında, % 50'sinin 2 yıldan daha az, % 22,7'si 2-5 yıl arasında, % 26,7'si 5-10 yıl üzerinde çalıştıklarını saptamıştır.

Özgül (2001) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin çalışma süreleri incelendiğinde, % 54'ünün 0-5 yıl arasında, % 20'sinin 5-10 yıl arasında, % 19'unun 10-15 yıl arasında, % 7'sinin ise 15 yıl ve üzerinde çalıştığını saptamıştır.

Kaplan'ın (2006) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine bakıldığında, % 9' unun 1 yıldan az, % 28' inin 1-3 yıl arası, % 44' ünün 4-10 yıl arası, % 19' unun 10 yıldan fazla sürede kurumda çalıştığı saptanmıştır.

Hemşirelerin çalıştığı üniteler incelendiğinde; % 48,5'i servis, % 28,5'i yoğun bakım, % 8'i poliklinik, % 14'ü ameliyathane, % 1'i ise yönetim biriminde çalıştığı saptanmıştır (Tablo.1).

Hemşirelerin çalışma şekilleri incelendiğinde % 28,5'i gündüz, % 0,5'i gece, % 71'i ise vardiya çalıştığı görülmüştür (Tablo.1).

Araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun vardiyalı çalıştığı yalnızca yönetici grubundaki hemşirelerin gündüz ağırlıklı çalıştığı görülmüştür (8).

Literatürle kıyaslandığında hemşirelerin çalıştıkları hastanelere göre eğitim durumlarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Literatürde belirttiği gibi (8) Karadağ ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma da hemşirelerin % 40'ının 23- 27 yaş grubunda, % 58'inin ön lisans mezunu, % 90'ının vardiyalı çalışması araştırma sonuçları ile paralellik göstermiştir.

Beklenmedik dönemlerde ortaya çıkan, anlaşılmasında güçlük çekilen, mevcut çözüm yöntemleri yetersiz kalırken, bir yandan da acil çözüm gerektiren ve en önemlisi hassas ve kritik durumlar olmaları dolayısıyla, yanlış uygulamalar ile örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek nitelikte olan krizler, durduk yere ortaya çıkmaz. Krizlerin oluşmasında etkili olan pek çok kaynak vardır. Krizlerin oluşmasında etkili olan kaynakları iç – dış ve örgütsel faktörler olarak belirtebiliriz. Bireyin, kurum ya da kuruluşun kendi istemi dışında gelişen, ortamdaki kaynaklanan, dış çevre faktörlerine bağlı krizler yaşanabileceği gibi kurumun kendi yapısından kaynaklanan iç çevrenin özelliklerine göre ortaya çıkabilecek krizler de yaşanabilir (6,58).

Hemşireler kurumunda krize neden olan dış faktörleri, % 62,0 oranında çoğunluğu ekonomik olaylara bağlamış bunu % 47,7 ile doğal afetler ve % 46,5 oranında politik ve hukuki düzenlemeler izlemiştir (Tablo.5).

Literatüre göre (58) Öncül ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada krizin dış nedenlerini, ekonomik faktörlere bağlayan 16 kişiden 14'ü (% 88) ve politik faktörlere bağlayan 43 kişinin 35'i (% 81) tüm yetkilerin tepe yönetiminde toplandığını ifade etmişlerdir. Bu çalışma araştırmamızla paralellik göstermiştir.

Kuşay (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişiler krize neden olan dış faktörleri, % 42 oranla doğal afetler, % 23 oranla sosyo- kültürel faaliyetler, % 15 oranla hukuksal politik düzenlemeler, % 12 oranla teknolojik gelişim, % 8 oranla uluslar arası ilişkiler olarak saptamıştır.

Literatüre göre (90) Şahin'in yaptığı bir araştırmaya katılan kişiler krize neden olan faktörlere genel olarak bakıldığında, % 30 oranla uluslar arası çevre faktörleri ve saldırı – tehditler, % 17 oranla ekonomik faktörler, % 4 oranla doğal çevre faktörleri, % 2 oranla sosyo- kültürel faktörler olduğu saptanmıştır.

Meydan'ın (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin yaşadıkları krizde % 81,5 oranla ekonomik faktörlerin etkili olduğunu, % 22,2 oranla üretim sistemlerinden ve hatalı ürünlerden kaynaklandığını, % 18,5 oranla teknolojik faktörlerden kaynaklandığını, % 11,1 kurum içi problemler ve politik sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklandığını, % 7,4 oranla uluslar arası çevre faktörlerinden kaynaklandığını saptamıştır.

Alpkan (2000) çalışmasında krize neden olan faktörler incelendiğinde % 82,8'i ekonomik faktörler, % 72,4'ü hükümet politikaları, % 48,3'ünün ise teknolojik gelişmelerden kaynaklandığını saptamıştır. Bu çalışma araştırmamızla paralellik göstermiştir.

Öğüt'ün (2007) çalışmasında kriz yaşamada etkili olan faktörler incelendiğinde, % 36'sı ekonomik faktörler, % 31'i hukuksal, politik ve sosyo-kültürel faktörler, % 29'u uluslar arası çevre koşulları, % 7'si doğal felaketler, % 2'si örgütün kendi yapısıyla ilgili sorunlar, % 2'si teknolojik gelişmelerden kaynaklandığını saptamıştır. Bu çalışma araştırma sonuçları ile paralellik göstermiştir.

Akım (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin krize neden olan faktörlere ilişkin cevapları incelendiğinde % 14'ü doğal faktörler, %56,1'i ekonomik faktörler, % 10,6'sı politik ve yasal faktörler, % 3,5'i örgütsel faktörler, % 3,5'i ise üst düzey yöneticiler ile ilgili yaşanan sorunlar olduğunu saptamıştır. Bu çalışma, araştırma sonuçlarını desteklediği görülmüştür.

Deniz ve Sağlam (2007) araştırmalarında katılan kişilerin krize neden olan faktörlere dair cevapları incelendiğinde, % 16,7'si teknolojik değişimler, % 16,7 yasal değişiklikler, % 8,3'ü yönetici yetersizliği, % 16,7'si örgütsel sorunlar olarak cevapladıklarını saptamışlardır.

Köroğlu (2004) araştırmasında çalışmaya katılan kişilerin krize neden olan faktörlere dair cevapları incelendiğinde, % 96,2'si ekonomik faktörler, % 38'i yasal ve politik faktörler,% 49,4'ü doğal felaketler, % 25,3'ü ise rekabet olarak cevapladıklarını saptamıştır.

Hemşirelerin kurumlarında krizle karşılaşma durumlarına bakıldığında, % 76'sı krizle karşılaşmış, % 24'ü ise krizle karşılaşmadığını ifade etmişlerdir (Tablo.8).

Zerenler ve İraz'ın (2006) araştırmasında krizle karşılaşma durumlarına bakıldığında, % 92,3'ü krizle karşılaştığını, % 7,7' si krizle karşılaşmadığını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonuçları çalışmamız ile kısmen paralellik göstermiştir.

Öztürk ve Türkmen'in (2006) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin krizle karşılaşma durumlarına bakıldığında, % 86,3' ünün krizle karşılaştığı, % 13,7' sinin krizle karşılaşmadığı saptanmıştır. Bu araştırma, çalışmanın sonuçlarının desteklemektedir.

Şahin (2005) çalışmasında % 66 oranında kişilerin krizle karşılaştığı, % 34 oranla krizle hiç karşılaşmadıkları saptanmıştır. Köroğlu (2004) çalışmasında % 75,8 oranında kişilerin krizle karşılaştıklarını, % 24,2 oranla krizle karşılaşmadıkları saptanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları araştırma ile paralellik göstermiştir.

Meydan (2005) çalışmasında araştırmaya katılan 42 kurumdan % 68,5' inin (n= 27) krizle karşılaştıklarını, % 31,5' inin (n=14) krizle karşılaşmadıklarını saptamıştır. Akım (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 59,4'ünün krizle karşılaştıklarını, % 37,5'inin krizle karşılaşmadıklarını, % 3,1'inin ise bu soruyu cevaplamadıklarını saptamıştır. Bu araştırma çalışma ile paralellik göstermiştir.

Kriz ekibi hiç kullanma gereği duyulmayacak olsa bile olası bir kriz durumu için uygulanmak üzere bir kriz rehberi hazır bulundurulmalıdır. Bir kriz rehberi çıkacak fırtına öncesi yapılan hazırlıklar bütünüdür. Kesin bir şablona sığdırılmayacak ve krizin oluşumuna göre değişiklikler içerebileceğinden sürekli güncelleştirilmesi gereken bu rehber, genel bir kriz iletişim stratejisi için ön hazırlık yapılması anlamına da gelmektedir (2).

Hemşirelerin kriz rehberine sahip olma durumlarına bakıldığında; % 54,5'i kriz rehberi bulunduğunu, % 18'i kriz rehberi bulunmadığını ve % 27,5'i bu konu ile ilgili bilgisinin olmadığını belirtmiştir (Tablo.10).

Öztürk'ün (2003) araştırmasında katılımcıların hiçbiri kriz öncesi hazır bir kriz rehberi bulunmadığını belirtmişlerdir. Meydan (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 70,5 oranla kriz rehberine sahip olduklarını, % 29,5 oranla kriz rehberine sahip olmadıklarını saptamıştır. Bu çalışma araştırmamızla kısmen paralellik göstermektedir. Ayrıca kriz rehberindeki bilgilere ise kişilerin % 91,6' sı iletişim planı, % 62,5'i eylem planı, % 75'i telefon rehberi ve % 12,5'i sloganlar olarak cevap vermiştir. Deniz ve Sağlam'ın (2007) araştırmasında katılan kişilerin % 41,7'si kriz rehberine sahip olduklarını, % 58,3'ü kriz rehberine sahip olmadıklarını saptamışlardır.

Kriz dönemlerinde bazı çalışanların işten çıkarılmaları, hukuki sorunlar yaşamaları, kötü haber ya da zarar veren söylentilerin yayılması, kalite problemleri ve çalışanların moralsizliği gibi konuların ortaya çıkması olağan konulardır. Kriz yönetimi, kurumda kriz ile ilgili faktör ve olayların zarar verici etkilerini azaltmaya çalışan fonksiyonlardır (31,77).

Hemşireler kurumda kriz durumlarında kullanılan yöntem olarak, % 35,5'i işten çıkarma, % 25,5'i emekli yapmak, % 63,0'ı çalışma günlerini azaltmak, % 59,5'i ücretli izin vermek, % 65,0'i ücretsiz izin vermek şeklinde cevaplamışlardır (Tablo.12).

Öztürk (2003) araştırmasında kurumda kriz durumlarında kullanılan yöntem olarak, % 23 oranında işten çıkarmak, % 15 oranında ücretli izin vermek, % 8 oranında ücretsiz izin vermek şeklinde belirtilmişlerdir. Demir'in (2008) araştırmasında kurumda kriz durumlarında kullanılan yöntem olarak, % 62,5'i işten çıkarma, % 2,5'i ücretli izin verme, % 2,5'i emekliye ayırma, % 5'i çalışma günlerini azaltma, % 20'si ücretsiz izin verildiğini saptamışlardır.

Deniz ve Sağlam (2007) araştırmalarında katılan kişilerin kriz durumlarında kullanılan yöntem olarak, % 33,3'ü işten çıkarmak, % 8,3'ü ücretli izin vermek, % 8,3'ü ücretsiz izin vermek şeklinde belirtmişlerdir.

Kriz dönemlerinin en belirgin ve en gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm bulma gereği de o randa önem kazanır. Zaman sınırlıdır, olanaklar sınırlıdır, ufuk çizgisi bulanıktır, bir şeyler yapılmalıdır ama ne yapılacağına karar vermek zor bir seçimdir. Bu kararsızlık durumu, krizi daha içinden çıkılmaz hale getirir. Sağduyulu davranmayı ve akılcı karar vermeyi gerektiren bu zamanda hareketsiz kalmak, paniğe kapılmak veya karamsarlık içine düşmek, ancak kriz sürecini daha da içinden çıkılmaz hale getirir (17,18).

Kriz dönemlerinde kurumda uygun karar verme yöntemlerinden yararlanılarak kriz süreci daha etkin bir şekilde aşılmalıdır.

Hemşirelerin kriz öncesi ve sırasında kurumda karar alma yöntemlerinden yararlanma durumları incelendiğinde, % 50,5'i yaralandıklarını, % 16,0'ı yararlanmadıklarını, %33,5'i bilmediklerini belirtmişlerdir (Tablo.14).

Bozkurt (2007) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin kurumda kriz durumunda karar alma yöntemlerinden yararlanma durumları incelendiğinde, % 77,5'i yararlandıklarını, % 14,5'i yararlanmadıklarını, % 8,5'i ise fikirlerinin olmadıklarını saptamıştır. Bu araştırma çalışmamız ile kısmen paralellik göstermiştir.

Demir'in (2008) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin kriz durumlarında karar alma yöntemlerinden yararlanma durumları incelendiğinde, % 7'si yararlandıklarını, % 93'ünün ise karar alma yöntemlerinden yararlanmadıklarını saptamışlardır.

Kriz dönemlerinde stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelmektedir. İstenmeyen örgütsel bir iklimin yaratıldığı bu dönemde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı göstermektedirler. Bu nedenle de verimlilik azalarak, devamsızlık ve tatminsizlikler de çoğalmaktadır (44).

Kriz, bireysel amaçları tehdit etmekte, karmaşa, verimsizlik, hata yapma olasılığı, karar alma sürecinde değişim, koordinasyon bozukluğu, hüsrana, çatışma, gerilim ve iç korku yaratmaktadır. Bununla birlikte krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk da görülmektedir (44).

Hemşirelerin herhangi bir kriz durumunda hissettikleri incelendiğinde; % 55,5 oranında motivasyonun düştüğü, % 45,0 oranında yaptığı işin kalitesinin düştüğü, % 37,5 oranında kalitesiz kararlar alındığı, % 37,5 oranında çalışanlarla iletişimin bozulduğu, % 42,0 oranında görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşıklık yaşanması, % 40,0 oranında savunucu ve çekimser bir tutum sergileme, % 35,0 oranında ise koordinasyon bozukluğu yaşandığı saptanmıştır (Tablo.17).

Literatüre göre (58) Öncül ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada kriz durumunda hissedilenler çalışmaya katılan 63 kişide incelediğinde, 43'ünün (% 68) kriz dönemlerinde motivasyonunun düştüğünü ve bir çöküntü hali yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Özdevecioğlu (2002) çalışmasında herhangi bir kriz durumunda hissettikleri incelendiğinde, % 80,7 oranında motivasyon düşüklüğü, % 57,6 oranında karar alma sürecinde bozulma, % 57,0 oranında koordinasyon bozukluğu, % 55,7 korku ve panik yaşadıklarını, % 55,1 oranında çalışanlarla çatışma yaşanması, % 39,7 oranında yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşama, % 26,9 öz savunmanın artması olarak saptanmıştır.

Öğüt'ün (2007) çalışmasında herhangi bir kriz durumunda hissettikleri incelendiğinde, % 21'i karar alma sürecinde değişim, % 17'si iş kalitesinde düşme, % 4'ü korku ve huzursuzluk yaşadıklarını saptamışlardır.

Krizin kurum üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde hemşireler, % 54,5'i finansal sorunlar yaşandığını, % 40,5'i yatırımların yarım kaldığını belirtmişlerdir (Tablo.18).

Öztürk'ün (2003) araştırmasında krizin olumsuz etkileri olarak % 31 oranında finansal sorunlar, % 23 ile yatırımların yarım kalması şeklinde belirtilmişlerdir.

Demir'in (2008) araştırmasında krizin olumsuz etkileri incelendiğinde, % 12,5'i kararların etkinliğinin bozulduğunu, % 92,5'i finansal sorunlar yaşandığını, % 5'i örgüt içi gerilim ve çatışmaların arttığını, % 5'i ise kalitenin düştüğü şeklinde cevaplamışlardır. Bu çalışma araştırmamızla paralellik göstermiştir.

Safran'ın (2003) araştırmasında katılımcıların % 74,1'i krizden olumlu etkilendiklerini, % 13,8'i olumsuz etkilendiklerini, % 12,1'inin ise krizden etkilenmediklerini saptamışlardır.

Krizin kurum üzerindeki olumlu etkileri incelendiğinde hemşireler, % 65 oranında kriz deneyiminin arttığını ifade etmişlerdir (Tablo.18).

Öztürk (2003) araştırmasında olumlu etkilerinden % 31'inin kriz deneyimi kazanması ile krizle yaşamayı öğrendiklerini belirtmişlerdir. Demir'in (2008) araştırmasında krizin olumlu etkilerinden % 2,5'i kalitenin arttığını, % 2,5'i kurum içi yakınlaşmaların arttığını belirtmişlerdir.

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir çalışma başlatmaktır. Bu çalışmanın içeriğinde genel olarak kurumun kriz sonrası faaliyetlerini ve amacını belirlemek yer almalıdır. Durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirmesi yapılmalı ve buna bağlı olarak uygulanacak stratejiler belirlenmelidir. Bu noktada örgütün varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi farklı seçeneklerden hangisini ya da hangilerini benimseyeceğine karar verilmelidir. Mevcut durum değişimden faydalanmayı gerektiriyorsa zaman geçirilmeden projeye başlanması ve süreçlerin yeni hedefler doğrultusunda radikal bir biçimde tasarlanması, örgütü olası yeni potansiyel krizlerden koruyacak en önemli adımlardan biri atılmalıdır (95).

Hemşireler kurumunda kriz sonrası durum analizi yapılıp yapılmadığına yönelik soruya, % 55,5 oranla yapıldığı, % 8,0 oranla yapılmadığı, % 36,5 oranla bilgilerinin olmadığı şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo.19).

Meydan (2005) çalışmasında araştırmaya katılanların % 56,1'i kriz sonrasında durum analizi yapıldığını, % 43,9 oranla durum analizi yapılmadığını saptamıştır. Bu araştırma çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Öğüt'ün (2007) çalışmasında araştırmaya katılanların % 94'ü iç-dış durum analizi yapıldığını belirtmişlerdir. Bu araştırma çalışmamız ile kısmen paralellik göstermiştir.

Deniz ve Sağlam (2007) araştırmalarında katılan kişilerin % 58,3'ünün kriz sonrasında durum analizi yapıldığını, % 41,7'sinin kriz sonrasında durum analizi yapılmadığı şeklinde cevapladıklarını saptamışlardır.

Akım (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 71'inin kriz sonrası durum analizi yapıldığını,% 23,7'sinin kriz sonrası durum analizi yapılmadığını , % 5,3'ünün ise bu soruyu cevaplamadıklarını saptamıştır. Bu çalışma araştırmamız ile kısmen paralellik göstermiştir.

Eğitim, değişimi ve gelişimi sağlayan bir araçtır. Eğitimin temel amacı, personelin görev ve yeteneğinin de dikkate alınmasıyla, algılama, düşünme, problem zme, esneklik ve bireysel liderlik becerileri yüksek personel profili oluşturmaktır. Eğitime verilen önemle orantılı olarak ihtiyaç duyulan kalifiye personel yetiştirilebilir. Kurumların eğitime yapacakları yatırım, personelin gelişimine olduğu kadar kurumun da gelişimine yardımcı olacak insan sermayesinin oluşumuna imkan sağlayacaktır. Personele kazandırılacak olan yetenek ve bilgi gelişimi, kurumlar için son derece önemli bir kazanç olacaktır. Aynı zamanda, değişimde başarının ön koşulu olan eğitim kavramı kullanılarak, kriz dönemleri sonrası kurumların karşısına çıkabilecek fırsatlar da verimli bir Şekilde değerlendirilebilir. Kriz dönemlerinde gereken sağlıklı bilgi akışının sağlanması, yeterli esnekliğin ortaya konulması, krizin “kontrol edilebilir kriz”e dönüştürülmesi ve kriz sonrası dönemde yeni fırsatların yakalanması ancak bilgili ve eğitimi bir personel politikası ile mümkün olur. Bu nedenle personele verilecek, teknik bilgi ve kişisel becerileri geliştirmeye yönelik eğitim programları bir masraf değil, bir yatırım türü olarak algılanmalıdır (107).

Hemşireler kriz yönetimiyle ilgili herhangi bir eğitim programına katılıp katılmadıkları yönündeki soruya, % 40,5’i katıldıklarını, %59,5’i katılmadıkları Şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo.23).

Öztürk’n (2003) araştırmasına katılan kurumların tamamı, krize özgü eğitim yapmadıklarını belirtmişlerdir. Az sayıda kurum ise krize özgü eğitimlerin olmamasına rağmen, genel anlamda bir takım eğitim programları uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Literatüre göre (58) ncl ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada 63 kişiden 14’ (% 22) profesyonel eğitim hizmetinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Krizden olumsuz etkilendiklerini ifade eden 55 kişiden 45’i (% 81) herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Meydan (2005) alışmasında araştırmasına katılan kurumların % 70,7 oranla kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verildiğini, % 31,7 oranla krize psikolojik yönden hazırlandıklarını, stres ve heyecan yönetimi konusunda eğitim verildiğini, % 24,4 oranla kriz yönetimi konusunda eğitim verilmediğini saptamıştır.

Koroğlu (2004) araştırmasında çalışmaya katılan kişilerin % 22,6'sı krizle ilgili eğitim aldıklarını, % 77,4'ünün krizle ilgili eğitim almadıklarını saptamıştır.

Öğüt'ün (2007) çalışmasında araştırmaya katılanların % 75'i krizle ilgili temel konularda bilgi aldıklarını, % 67'si iş güvenliği hakkında bilgilendirildiklerini, % 22'si krize karşı psikolojik yönden hazırlandıklarını, % 5'i ise medya ilişkileri hakkında eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir.

Deniz ve Sağlam (2007) araştırmalarında katılan kişilerin tamamının krizle ilgili hazırlık konusunda eğitim aldıklarını saptamışlardır.

Kurumlarda krizi yönetmek için, kriz yönetim ekibi kurulmalı ve kriz olmadığı zamanlarda bile düzenli olarak toplanmaları sağlanmalıdır. En az yılda bir kez kriz eğitimi yapılmalıdır. Kurum için önemli olan kişiler içeriden ve dışarıdan kişiler olarak sınıflandırılmalı ve kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında etkin bir şekilde bilgilendirilmelidir. Kriz sırasında çalışanlara yönetime ulaşılabilir imajı verilmeli, çalışanlara korku hissi verilmemelidir. Çalışanlar uygun aralıklarla bütün değişimler hakkında bilgilendirilmelidir (30,41).

Kurumların krizlerle karşılaşması yöneticiler için şüphesiz kabul edilmesi zor durumlardır. Bir yönetici ne kadar iyi yönetim anlayışına sahip olursa olsun bazen kendi elinde olmayan sebeplerle ortaya çıkan krizlere maruz kalabilir. Fakat yöneticiler, her krizin çöküş getireceğini düşünmek yerine karşılaşılan krizlere ilişkin yeni fırsatlar oluşturup, umutsuzluğa kapılmadan, sabırla faaliyetlerinin devamını sağlamayı amaçlamalıdır. Bu anlayış paralelinde yöneticiler, krizin etkisini azaltabilmek için olası yaşanabilecek krizlere karşı mutlaka bir kriz yönetim planına ve bu planı uygulayabilecek bir kriz yönetim ekibine sahip olmalıdırlar. Bu ekip, kriz yaşanması halinde ilk müdahaleyi zamanında yapacağından, kurumun muhatabı olan kurum ve kuruluşlarla (medya, resmi ve sivil örgütler vb.) birlikte iletişim halinde olup gerekli açıklamaları zamanında yapıp kurumun durumunu doğru yansıttığından krizler daha başlangıç aşamasındayken bile çözülebilecektir.

Tüm bölüm yöneticileri ile koordineli çalışmalar yapacak olan kriz yönetim ekibi örgüt içinde oluşması muhtemel krizlere yönelik de önleyici tedbirler geliştirebileceklerdir. Eğer, kurum krizlerin yaşanmakta olduğu sürece girmişse bu noktada, kurum stratejilerinin değerlendirilmesi, çalışanlarla ve muhatap olan kurum/kuruluşlarla irtibatla kalınabilmesi açısından da bu ekip kurum adına önemli avantajlar sağlayabilecektir.

Hemşirelerin kriz yönetimi ekibi olma durumu sorgulandığında, % 47,0 ekibin olduğunu, % 21,5'i ekibin olmadığını ve % 31,5'i ise bilgisinin olmadığını belirtmiştir (Tablo.24).

Öztürk'ün (2003) araştırmasında katılımcıların tamamı, kriz öncesinde hazır bir kriz yönetim ekibinin olmadığını belirtmişlerdir. Literatüre göre (58) Öncül ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada 63 kişiden yalnızca 8'inin (%13) kriz yönetim ekibinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Şahin (2005) araştırmasında katılan kişilerin % 59,4'ü kriz yönetim ekibine sahip olduklarını, % 40,6' sını sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırma çalışmamız ile kısmen paralellik göstermiştir. Akım (2005) araştırmasında katılan kişilerin % 90,4'ü kriz yönetim ekibine sahip olduklarını, % 9,6'sını kriz yönetim ekibine sahip olmadıklarını saptamıştır.

Deniz ve Sağlam (2007) araştırmalarında katılan kişilerin % 83,3'ü kriz yönetim ekibine sahip olduklarını, % 16,7'sinin ise kriz yönetim ekibine sahip olmadıklarını saptamışlardır. Meydan (2005) araştırmasında katılan kişilerin % 82,9 oranla kriz yönetim ekine sahip olduklarını, % 17,1 oranla sahip olmadıklarını saptamıştır.

Koroğlu (2004) araştırmasında katılan kişilerin % 14,5'i kriz yönetim ekibine sahip olduklarını, % 85,5'inin kriz yönetim ekibine sahip olmadıklarını saptamıştır. Demir (2008) araştırmasında katılan kişilerin % 4'ü kriz yönetim ekibine sahip olduklarını, % 96'sının ise kriz yönetim ekibine sahip olmadıklarını saptamıştır.

Kriz yönetim planı hazırlarken her kurumun kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Örgütlerin yapıları birbirlerinden farklıdır, dolayısıyla çözüm planları da farklı olmalıdır. Kriz yönetim planı oluştururken öncelikli amaç krizi kontrol altına almaktır. Bununla birlikte krize karşı pozitif tutum yaratmak, örgütün performansını beklenen doğrultusunda gerçekleştirmek, kurum çalışanlarına doğru bilgileri vererek örgütün imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları da vardır. Krizde en önemli faktör zamandır. Bu nedenle nelerin ortaya konacağını gösteren bir plana ihtiyaç vardır. Planlama, tüm dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırır ve eylem için bir çatı meydana getirir (95).

Hemşirelerin tamamı kriz yönetim planı varlığı sorusuna olumlu cevap vermişlerdir (Tablo.29).

Literatüre göre (58) Öncül ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada katılan 63 kişiden 23'ü (% 37) kriz dönemlerinde uygulamak üzere bir kriz yönetim planına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre krize hazırlık anlamında az sayıda kurumun var olduğu söylenebilir. Daha önce ekonomik kriz yaşadığını belirtilen 47 kişiden 20'si (% 43) kriz yönetim planlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın daha önce herhangi bir krizle karşılaşmadıklarını belirten 16 yöneticiden sadece 3'ü (% 18) kriz dönemlerinde uygulayacakları kriz planlarının bulunduğunu belirtmişlerdir.

Şahin'in (2002) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 62,5'i kriz yönetim planlarına sahip olduklarını, % 37,5' i ise sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Meydan (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 82,9 oranla kriz yönetim planına sahip olduklarını, % 17,1 oranla kriz yönetim planına sahip olmadıklarını saptamıştır. Kuşay (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 64'ü kriz yönetim planlarına sahip olduklarını, % 36' sını ise sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Demir'in (2008) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 3'ü kriz yönetim planına sahip olduklarını, % 97'si ise kriz yönetim planına sahip olmadıklarını saptamıştır. Öğüt'ün (2007) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 31'i kriz yönetim planına sahip olduklarını, % 5'i ise kriz yönetim planına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Akım (2005) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 32,8'i kriz yönetim planına sahip olduklarını, % 67,2'si ise kriz yönetim planına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Köroğlu (2004) çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin % 17,7'si kriz yönetim planı hazır bulunduğunu, % 82,3'ü ise kriz yönetim planına sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmada hemşirelerin yaş gruplarına göre krize neden olan iç ve örgütsel faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Yaş gruplarına göre krize neden olan dış faktörler “hukuki ve politik düzenlemeler”, “toplumsal yapı” arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo.31-32-33).

Kriz yönetiminde başarı kriterlerinin başında liderlik gelmektedir. Krizler kurumun üst düzey yöneticilerinin kendilerini gerçek anlamda gösterdikleri dönemlerdir (36).

Kriz dönemlerinde üst ve orta kademe yöneticilerin çalışanlarla daha çok bir araya gelmeleri gerekmektedir. Bu dönemlerde çalışanlar yöneticilere, liderlere daha çok ihtiyaç duymakta olup, onların varlığını ve yalnız olmadıklarını hissetmek istemektedirler. Liderlerin yüz yüze iletişim kurma, sorulara açık ve net yanıtlar verme becerilerini daha çok sergilemeleri çalışanları rahatlatmaktadır (36).

Hiyerarşinin hangi düzeyinde olursa olsun bir lider başında bulunduğu grup için gerçekçi amaçlar belirlemeli, bu amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmalı yani amaç-araç ilişkisini kurabilmeli, iş ortamının koşullarını dikkate almalı, eğer hiyerarşinin alt düzeylerinde görev yapıyorsa; örgüt içi koşulları düzenlemede teknik bilgi ve becerisini kullanmalı, eğer hiyerarşinin üst düzeylerinde sorumlu bulunuyorsa örgütün yakın ve genel çevre koşulları ile daha fazla ilgilenmeli, kendisini sadece kurum içinde değil kurum dışında da benimsetip kabul ettirmeye çalışmalıdır. Eğer bir orta düzey yöneticisi ise, hem teknik konularda hem de kurumun yakın çevre elemanları ile ilgilenip en çok ilgili bulunduğu çıkar grubu ile örgüt için amaç ve koşulları bağdaştırmanın yollarını aramalıdır. Ancak her liderin sosyal ve beşeri yönden insanlarla ilişki kurma, haberleşme ve ekip çalışmalarına girip iş birliği konusunda mutlaka becerikli olması gerekmektedir (102).

Araştırmada hemşirelerin yaş gruplarına göre krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.34).

Araştırmada hemşirelerin yaş grupları ile krizin olumsuz etkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.35).

Araştırmada hemşirelerin yaş gruplarına göre krizin olumlu etkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.36).

Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından ‘kriz planı uygulanmalıdır’ kararının verilmesinden sonra yaşanmakta olan beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin görevi krizin üstesinden gelmektir. Kriz yönetimine ihtiyaç duyan her kurum böyle bir ekibe sahip olmalıdır. Kriz doğmadan evvel bu ekip belirlenmiş olmalıdır. Doğru stratejilere göre oluşturulmuş bir kriz ekibinin üyeleri, tamir edilemez hatalara yol açmaktan çok, çalışanların kuruma karşı güvenini arttıracak, örgütün içine girdiği darboğazdan kurtaracaktır. Kriz yönetimi yalnızca üst yönetim tarafından etkin bir biçimde yürütülebilecek bir şey değildir. Aksine, kriz yönetimi bir takım çalışmasıdır. Söz konusu bu ekipte, üst yönetim, halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, finans müdürü, insan kaynakları yöneticisi, üretim yöneticisi, pazarlama yöneticisi, yasal danışman ve kurumun özelliğine göre diğer üst yönetim üyeleri bulunmalıdır (95).

Kriz yönetim ekibi üyelerinin sayısı fazla tutulmamalıdır. Çünkü sayı çoğaldıkça hızlı hareket etmek ve etkin kararlar almak zorlaşabilir (95).

Araştırmada hemşirelerin yaş gruplarına göre kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler arasında “İnsan Kaynakları Yöneticisi” ifadesine verilen cevaplara göre 25-29 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo.37).

Araştırmada hemşirelerin yaş gruplarına göre kriz yönetim planı oluşturan konular arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.38).

Örgütlerin kriz durumuna girmesinde en önemli rolü dış faktörler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krize yol açan dış faktörler;

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

Depremin yol açtığı kriz, doğal etmenlerin neden olduğu bir krizdir ve örgütün oluşumu açısından, denetimi dışında kalmaktadır (4).

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorulara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma ihtimali artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır (4).

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir (4).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile krize neden olan iç – dış ve örgütsel faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.39-40-41).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile krizi yönetecek kişide olması gereken özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Etkin bir liderdir”, “Geri bildirimde bulunur” ifadelerine cevap veren yüksek lisans mezunları ile diğer eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır (Tablo.42).

Krizler yaygın olarak “kurumların yaşamlarını tehdit eden durumlar” olarak değerlendirilmektedir. Kuşkusuz, kurumlar üzerindeki etkilerinin önemli bir kısmı, “olumsuz” olarak nitelendirilebilirse de, krizlerin, bazı kurumların zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği “kaotik” durumlar olarak değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (14).

‘Kriz’ kavramına ilişkin yaygın görüş; krizlerin istenmeyen durumlar olarak görüldüğünü doğrulamaktadır. Oysa; konunun sadece bu yönüyle ele alınması, değişimin bazı olumlu yönlerini yok saymak olarak yorumlanmaktadır. Konu bu açıdan ele alındığında, gerçekten de, kriz dönemleri ya da durumlarının sadece olumsuz sonuçlar içermediği, öte yandan, kriz dönemlerinin, değişimin olumlu bazı sonuçlarını da içinde barındırdığı unutulmamalıdır. Çünkü, yaşanan her kriz, aynı zamanda gelişim ya da daha iyiye gitmeye yönelik fırsatları da içermektedir (109).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile krizin olumsuz etkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.43).

Günümüzde, dünyayı gittikçe daha küçük bir yer haline getiren küreselleşme sürecinde, pek çok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Çevredeki bu sürekli değişim ve dolayısıyla ortaya çıkan belirsizlik durumu, farklı alanlarda ve farklı nedenlerle oluşan kriz durumlarına yol açmaktadır. Kişilerin, toplumların ve örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ise, iyi bir kriz yönetimi uygulaması ile muhtemel kriz durumlarında ortaya çıkan tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır (6).

İyi yönetildiklerinde krizler, birey ve kurumlara değişim, öğrenme, büyüme ve değişik alanlara açılma fırsatı sunarlar. Başka bir ifadeyle, krizler, örgütsel sorunların açığa çıkarılması, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılması, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesi ve kalıplaşmış yönetim anlayışlarının sorgulanması gibi olumlu etkileri ortaya çıkarır. Krizlerin kurumları ve yöneticilerini olgunlaştırıcı olumlu etkileri de vardır (14).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile krizin olumlu etkileri “Kriz deneyimi kazanılır” arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Kriz deneyimi kazanılır” ifadesini krizin kurum üzerindeki olumlu etkileri olarak gören yüksek lisans mezunları ile diğer eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo.44).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetim ekibinde olması gereken kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Halkla İlişkiler Uzmanı”, “İnsan Kaynakları Yöneticisi” ifadelerini kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi olarak gören yüksek lisans mezunları ile diğer eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo.45).

Araştırmamızda hemşirelerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetim planı oluşturan konular arasında,“Doğal afetler” ifadesini kriz yönetim planlarını oluşturan konular olarak gören yüksek lisans mezunları ile diğer eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo.46).

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun herhangi bir nedenle krizle karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada hemşirelerin görevlerine göre krizin kurum üzerindeki olumsuz etkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Görev durumuna göre krizin kurum üzerindeki olumsuz etkileri “kriz deneyimi kazanılır” arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo.58).

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR:

İstanbul İlindeki bir özel hastanede çalışan hemşirelerin karşılaştıkları kriz durumlarını belirlemek amacıyla planlanmış olan araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun 24 yaş ve altında, bekar, lisans mezunu, 1-4 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğu, vardiyalı şekilde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin çoğunluğu krize neden olan iç faktörleri “personel sayısı ve ani istifa/atamalar”ı, örgütsel faktörleri “koordinasyon sorunları ve aşırı iş yükü”nü, dış faktör olarak “ekonomik olaylar ve belirsizlik ile güçlü rekabet ortam”ını cevapladıkları görülmüştür.

Hemşirelerin çoğunluğu krizi yönetecek kişinin “motive eden”, “geri bildirimde bulunan”, “etkin bir lider” özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir.

Hemşireler krizle karşılaştıklarını ve karşılaşılan kriz durumlarının çoğunlukla “ani istifa/atamalar” ve “ciddi kazalar” olduğunu belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kurumda kriz rehberine sahip oldukları ve bu rehberde “kriz eylem planı” ve “telefon rehberi”nin bulunduğunu belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin kriz öncesi planlamada ve kriz sırasında karar alma yöntemlerinden yararlandıkları, “beyin fırtınası” ve “karar ağacı” yöntemini uyguladıkları görülmüştür.

Hemşirelerin kriz durumlarında “motivasyonlarının düştüğü” ve “bedensel / zihinsel yorgunluk hissettikleri” görülmüştür.

Hemşirelerin krizi ilk kez aldıkları eğitim, kurs, kongre vb. de öğrendikleri, çalıştıkları kurumda aldıkları eğitim türünün hizmet-içi eğitim olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin kriz yönetim ekibine sahip oldukları ve kriz yönetimine hazır oldukları, kriz yönetim ekibinde hemşirelik hizmetleri direktörünün olduğu, kriz yönetim ekibinde hemşirelik hizmetleri direktör / müdürünün olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kriz yönetim ekibinin temel faaliyetlerini “kriz yönetim planının uygulanması”, “kriz durumlarının önceden saptanması”, “olası kriz durumları için prosedürler geliştirilmesi” olarak belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin kriz yönetiminde yöneticilerin yeterli olma nedenlerini “ geleceğe yönelik çalışmalar yapması”, “problemlere yeni çözümler getirmesi”, “yetersiz olma nedenlerini ise “yeni problemlere eski çözümler uygulama eğilimi”, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama” olarak belirttikleri görülmüştür.

Hemşireler kurumda krizle ilgili çalışmalar yapıldığını, kriz yönetim planına sahip oldukları ve kriz yönetim planında yer alan en önemli konuları “çocuk kaçırmalar”, “acil durum kodları”, “doğal afetler”, “bulaşıcı hastalıklar” olarak gördükleri, kriz döneminde oluşturdukları kriz yönetim planını uyguladıkları saptanmıştır.

Hemşireler kurumda kriz sonrası değerlendirme / durum analizi yapıldığını ve alınan kararlarda değişim uygulandığını belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kriz ortamında temel yetenekleri olumlu yönde kullanacak fırsatları belirlemek amacıyla çalışmalar yapıldığını belirtmiştir.

Hemşirelerin kriz ortamlarında kullanılan yöntem olarak “çalışma günlerini azaltmak” ve “ücretsiz izin vermek” gibi yöntemlerin uygulandığını belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kriz oluşumunu ilk fark eden kademe olarak “ üst kademe” yi belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için yerine getirilmesi gereken durumları “hizmet teslimi istikrarlı ve aksaksız olmalı”, “kurumun temel amaçları bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalı”, “örgütteki bazı kaynaklar zaman zaman yenilenmeli” olduğunu belirtmişlerdir.

Hemşireler krizin olumlu etkilerini “etkin kararlar alınır”, “kriz deneyimi kazanılır”, “dış çevreyle iletişim kurulur” olarak belirttikleri, krizin olumsuz etkilerini ise “ kalitenin düştüğü”, “kurum imajının zayıfladığı”, “finansal sorunlar oluştuğu” nu belirtmişlerdir.

Hemşirelerin kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenleri “gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı”, “istemeksizin davranmak yerine her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı” olarak belirttikleri görülmüştür.

Krizle neden olan dış faktörler ile yaş grupları karşılaştırıldığında, 25-29 yaş grubu lehine dış faktörlerden olan, “hukuki ve politik düzenlemeler”, “toplumsal yapının” istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur.

Kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi ile yaş grupları karşılaştırıldığında, 25-29 yaş grubu hemşirelerin “insan kaynakları yöneticisi”nin olması gerektiği belirttiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Krizi yönetecek kişide olması gerekenler ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, yüksek lisans mezunu hemşirelerin “etkin bir liderdir”, “geri bildirimde bulunur” olması gerektiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Krizin olumlu etkileri ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, yüksek lisans mezunu hemşirelerin “kriz deneyimi kazanılır” lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Kriz yönetim ekibinde olması gereken kişi ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, yüksek lisans mezunu hemşirelerin “halkla ilişkiler uzmanı”, “insan kaynakları yöneticisi” nin olması gerektiği ve istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, “ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil olumlu desteğe başvurulmalı”, “duygulara hakim olunmalı”, “ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli”, “yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı” olarak belirttiği ve istatistiksel olarak anlamlı fark görülmüştür.

Krizin olumlu etkileri ile hemşire ve yönetici hemşireler karşılaştırıldığında, yönetici hemşirelerin “kriz deneyimi kazanılır” ı belirttiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler ile hemşire ve yönetici hemşireler karşılaştırıldığında, yönetici hemşirelerin “duygulara hakim olunmalı”, “ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli” olarak belirttiği ve istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

ÖNERİLER:

- Kurum içerisinde kriz tanımı netliğe kavuşturulmalıdır. Krize yarar sağlayabilecek bir fırsat olarak bakılmalıdır.
- Kurum yöneticilerinin, kriz yönetimi kavramını detaylı bir biçimde bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.
- Karşılaşılabilecek muhtemel krizlere anında müdahale edebilmek amacıyla kurum bünyesinde kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi hazır bulundurulmalıdır.
- Kriz yönetim planları düzenli olarak güncellenmelidir.
- Kriz yönetim ekibinin nitelikleri belirlenmeli ve kriz anında yapılacaklar tanımlanmalıdır.
- Kriz yönetimi, birtakım uygulama, strateji ve taktiklerden oluşan bir bütün olduğundan, yöneticilerin kurum faaliyetlerini tehdit eden koşullara karşı hızlı bir karar alma mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir. Kararların hızlı ve net biçimde alınabilmesi, krizlere karşı oluşturulacak önleme ya da çözüm stratejilerinin de hızlı bir biçimde uygulanmasına olanak sağlayacaktır.
- Kurumlar çalışanları ve hedef kitleleri ile her zaman için iyi bir iletişim akışı içinde olmalı, bilgi ve talimatlar yerinde ve zamanında iletilmelidir.
- Yöneticilerin sağlıklı karar verebilmeleri için düzenli bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmanın kurulması gerekmektedir. Böylelikle yöneticiler gelen bilgileri değerlendirebilecek, daha isabetli kararlar alabilecek. Yaşadıkları stres azalacaktır.
- Çalışanların krizi ve getirdiği değişiklikleri sahiplenmeleri için, yöneticiler kriz dönemlerinde kendi ya da farklı iş süreçleriyle ilgili çalışanlarına sorumluluk vermelidirler.

- Çalışanların yeni krizlere hazırlıklı olması için eğitime önem verilmelidir.
- Krize karşı yapılan yetiştirme ve geliştirme eğitim programları kesinlikle bireyin iş yaşamında karşılaştığı sorunlara çözüm getirecek nitelikte olmalıdır.
- Kurumda çalışanların, yaptıkları işin kuruma katkısının ne olduğunu tam olarak anlamaları, amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır.
- Kurumda çalışanlara kişisel gelişim ve potansiyelini en yüksek düzeyde kullanma fırsatı verilmeli, bunun için gerekli ortam ve kaynaklar sağlanmalıdır.
- Kurumda çalışanlara başarılı olacakları yeni işler yapma fırsatı verilmeli, kendilerini başarılı ve yeterli hissetmelerini sağlama yolları aranmalıdır.
- Yöneticiler kurum içerisinde güven kaybına uğramamalı bunun içinde sağlam ve güvenilir hareket etmeli ve kendilerinin de çalışanlarına güvendiklerini her zaman vurgulamalıdır.
- Kriz dönemlerinde bunalımlı süreci kolay atlatabilmek için gerekirse danışmanlık firmalarından destek alınmalıdır.
- Çevre kurumların yöneticileri ile sürekli iç-dış ve yakın çevre analizleri yaparak olası krizleri ön görmeli ve bu krizlerden kurumların en az hasarla kurtulmasını sağlamalıdır.
- Krizleri fırsatlara dönüştürmenin yolları aranmalıdır.
- Kriz dönemlerinde kriz iletişim politikası geliştirilmelidir.
- Kriz kurumları köklü değişimlere zorlayan bir durumdur. Kriz esnasında ya da krizden sonra kurumlar yeniden yapılanarak bazı köklü değişiklikleri, kuruma uzun vadede yarar sağlayabilmek için daha kolay uygulanabilmelidir.

- Düzenlenen yeni kanunlar veya kanunlaştırılması düşünülen maddeler bazen birey ve kurumlarda krizlere yol açabilmektedir. Bu krizlerin önüne geçebilmek için kurum yöneticileri siyasi gündemi ve hukuksal gelişmeler takip edilmelidir.
- Çalışanların toplu bir şekilde işten ayrılması gibi kurumların iç çevresine bağlı olarak oluşabilecek bir krize karşın tüm çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri kurum yöneticileri tarafından izlenmeli, değerlendirilmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir.
- Kriz zamanında kurumlar büyük bir imaj yıkıntısı yaşamak istemiyorlarsa stratejik olarak kurum kimliklerini kriz planına yansıtılmaları gerekmektedir, çünkü kurumlar her an bir krizle karşılaşabileceklerini unutmamalıdır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, ülkemizde hastanelerde çalışanlara/ hemşirelere yönelik kriz yönetim planlama ve geliştirme politikasının olmadığı, kriz yönetimi planlama ve geliştirmeye yönelik uygulama ve eğitimlerin yetersiz olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, hastanede hemşire kaynağı en değerli ve önemli kaynaktır. Nitelikli hemşire kaynağının bulunması, seçilmesi, eğitilmesi ve kuruma hizmet etmek için sunulması önemli bir unsurdur. Hemşirelerin işe bağlı kalması ve mutlu çalışmalarını için karşılaştıkları sorunları belirlenmeli, çözüm bulunmalı ve krizle baş etme yetenekleri geliştirilmelidir.

10.EKLER

Ek 1. İzin Belgesi

EK 2. Kişisel Bilgi Formu

Ek 3. Kriz İle İlgili Anket Formu

Ek 4.Kriz Yönetimi İle İlgili Anket Formu

EK 1. YAZILI İZİN BELGESİ

Sayın Meslekdaşım,

Haliç üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans programında
“ *İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Karşılaştıkları Kriz Durumlarının Belirlenmesi* ” konulu tez çalışması için hazırlamış olduğumuz anketin sonuçları akademik çalışma için kullanılacak ve bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır.

Bu amaçla yapacağımız çalışmamızla ilgili üç bölümden oluşan formlar bulunmaktadır. (Ek.1) Bilgi Formu, (Ek.2) Kriz İle İlgili Düşünceler, (Ek.3) Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceler yer almaktadır.

Araştırmaya vereceğiniz değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Nuray KAHRAMAN

Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelikte Yönetim
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK

Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Öğretim Görevlisi
Tez Danışmanı

EK 2. KISIM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaş:
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
3. Eğitim Durumunuz: () Sağlık Meslek Lisesi
() Ön Lisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Doktora
4. Görev : () Hemşire
() Sorumlu Hemşire
() Süpervisör
() Hemşirelik Hizmetler Müdür Yardımcısı
() Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
Diğer (Açıklayınız)
5. Mesleki Deneyiminiz: () 1 yıldan az
() 1- 4 yıl
() 5- 9 yıl
() 10- 14 yıl
() 15 yıl ve üzeri
6. Hastanedeki Görev Süreniz:(Açıklayınız)
7. Çalıştığınız Ünite / Birim:(Açıklayınız)
8. Çalışma Şekliniz: () Gündüz
() Gece
() Vardiyalı
() Diğer(Açıklayınız)
9. Kurumunuzun Kuruluş Tarihi: (Açıklayınız)
10. Kurumunuzun Personel Sayısı:.....(Açıklayınız)
11. Bulduğunuz Ünite / Bölümde Personel Sayısı :(Açıklayınız)

EK 3. KISIM: KRİZ İLE İLGİLİ DÜŞÜCELER

Soru 1. Kriz kavramını açıklayan tanım hangisidir.

- () Birdenbire gelip kısa süren, tehlikeli sonuç doğurabilecek gerginliklerdir.
- () Hiç beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve bireyin normal yaşamını bozan durumlardır.
- () Her zaman ortaya çıkabilecek iç ve dış tehditlerle toplum düzeninin bozulmasıdır.
- () Bir kurumun hedeflerini tehdit eden, kurumun varlığını tehlikeye sokan ve kurumların hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır.

Soru 2. Hangileri krizin özelliklerindedir. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- () Yıkımla sonuçlanan bir dönüşümdür.
- () İleri, gelişkin bir evreye geçiş dönemidir.
- () Ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- () Mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.
- () Kurumun bütün unsurlarının yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlar.
- () Kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranmasını sağlar.
- () Karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- () Örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- () Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri (memur..) ciddi şekilde etkiler.
- () Kritik ve tehdit edicidirler.

Soru 3. Kurumunuzda krize neden olan iç faktörleri işaretleyiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- () Mesleki hastalıklar / bulaşıcı hastalıklar
- () Gizli bilgilerin açıklanması
- () İsteksiz çalışan tehditleri
- () Ekipmanların hatalı kurulumu
- () Bilgisayarların izinsiz kullanılması
- () Grevler
- () Değişim, gelişim ve yeniliklerden uzak durma
- () Kendini, rakibini ve kurumunu tanımama
- () Cinsel taciz
- () Suç olayları (soygunlar, patlama...)
- () Hastaların güveninin kaybedilmesi
- () Personel sayısı
- () Organ kaybı, sakatlık
- () Ciddi kazalar
- () Ciddi aile bağı kopuklukları
- () Örgütsel amaçların bilinmemesi
- () Yöneticilerin bilgi ve deneyim eksiklikleri
- () Mobbing (Psikolojik şiddet)
- () Stres
- () Ani istifa / atamalar
- () Dedikodu

Soru 4. Kurumunuzda krize neden olan örgütsel faktörleri işaretleyiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık
- Sık yapılan önemli hatalar
- İşveren – iş gören iletişim bozukluğu
- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik
- Çatışmalar
- Koordinasyon sorunları
- Denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması
- Amaçların belirgin olmaması
- Yönetici ve iş gören devamsızlıklarının çok olması
- Aşırı iş yükü
- İş ortamından hoşnutsuzluk
- Sinirsel gerilim
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 5. Kurumunuzda krize neden olan dış faktörleri işaretleyiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Çevre kirliliği
- Güçlü rekabet
- Teknolojik yenilikler
- Hukuki ve politik düzenlemeler
- Doğal afetler
- Ekonomik olaylar ve belirsizlik
- Toplumsal yapı
- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 6. Hangileri kriz türleri kapsamındadır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Yöneticilerin, çalışanların ciddi biçimde hastalanması veya ölümü
- Tepe yönetiminde beklenmeyen ölümler
- Çevreye zararlı kimyasallar veya diğer materyallerin boşaltılması
- İşin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma
- Beklenmedik iş eylemleri veya iş gücü azalması
- İşin durması
- Kurum içindeki ciddi sorunlar
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 7. Hangileri kriz denetimi kapsamındadır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Olası kriz senaryoları tanımlamak
- Kriz potansiyelini değerlendirmeye almak
- Politika ve prosedürler oluşturmak ve yazılı hale getirmek
- Erken uyarı sistemlerini kurmak
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 8. Krizi yönetecek kişide aşağıdaki özelliklerden hangileri olmalıdır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Çekici ve harekete geçiricidir.
- Çalışanların yaptıkları işe anlam katar.
- Başarının rotasını belirler.

- Zorlayıcıdır.
- Etkin bir liderdir.
- Geri – bildirimde bulunur.
- Motive eder.
- Yeniliklere açıktır.
- Grup üyelerince izlenir.
- Hızlı değişimlere yavaş kalma

Soru 9. Kurumunuzda herhangi bir kriz durumu ile karşılaştınız mı?

- Evet
- Hayır

Soru 10. Cevabınız “evet” ise hangi kriz durumu / durumları ile karşılaştınız. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Ciddi kazalar
- Ani istifa / atamalar
- Güçlü rekabet
- Doğal afetler
- Grevler
- Kurum içindeki ciddi sorunlar
- İntiharlar
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 11. Kurumunuzda kriz ile ilgili yapılan çalışmalar var mı.

- Var
- Yok
- Bilmiyorum

Soru 12. Cevabınız “var” ise krizle ilgili yapılan çalışmalar nelerdir.

(Açıklayınız)

Kriz öncesi yapılan çalışmalar	Kriz anında yapılan çalışmalar	Kriz sonrasında yapılan çalışmalar
.....
.....
.....

Soru 13. Kurumunuzda kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberi var mı?

- Var
- Yok
- Bilmiyorum

Soru 14. Cevabınız “evet” ise bu rehberde hangi bilgiler yer almaktadır.(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Sloganlar
- Kriz eylem planı
- Telefon rehberi
- İletişim planı
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 15. Kriz ortamlarında kurumunuzun temel yeteneklerini olumlu yönde kullanacak fırsatlar olduğunu belirlemek için çalışmalar yaptınız mı?

- Evet
- Hayır

Soru 16. Kriz ortamlarında kurumunuzda hangi yöntemler uygulanmaktadır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- İşten çıkarmak
 Emekli yapmak
 Çalışma günlerini azaltmak
 Ücretli izin vermek
 Ücretsiz izin vermek
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 17. Kriz anında kurumunuzda öncelikli yapılacak faaliyetleri 1,2,3,4, olarak sıralayınız.

- Gerçek sorun ya da sorunların tam olarak tanımlanması
 Düşünce anlamında en kötü senaryo planının yapılması
 Bilgi akışının sağlanması
 Sorun raporu hazırlanması
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 18. Kurumunuzda kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma yöntemlerinden yararlandı mı?

- Evet Hayır Bilmiyorum

Soru 19. Cevabınız “evet” ise hangi karar alma yöntemleri uygulanmıştır.(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Beyin fırtınası
 DELPHI tekniği
 Karar ağacı
 Stratejik düşünme yöntemi
 Karar konferansı yöntemi
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 20. Genellikle kurumunuzda kriz oluşumunu ilk fark eden kademe hangisidir.

- Üst kademe (Açıklayınız)
 Orta kademe..... (Açıklayınız)
 Alt kademe..... (Açıklayınız)

Soru 21. Kurumunuzda yaşanan krizi, kurumunuzun yönetim sistemi ile çözebilir misiniz?

- Evet Hayır

Soru 22. Kurumunuzda kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için hangileri yerine getirilmelidir.(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Değerli kaynak edinimi
 Hizmet teslimini, istikrarlı ve aksaksız yerine getirme
 Kurumun temel amaçları bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalı
 Örgütteki bazı kaynakların zaman zaman yenilenmesi
 Ahlaki değerler, yasa ve düzenlemelere uyumlu olmalı
 Kurumdaki faaliyetleri çalışanları ve hizmet alan kişileri tatmin edecek şekilde dengeleme ve düzenleme
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 23. Kurumunuzda herhangi bir kriz durumunda hissettiklerinizi işaretleyiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Motivasyonum düşer.
- İş tatminim düşer.
- Daha çok hata yaparım.
- Yaptığım işin kalitesi düşer.
- Bedensel ve zihinsel yorgunluk hissedirim.
- Güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarım azalır.
- Kalitesiz kararlar alırım.
- Çalışanlarla çatışmalarım artar.
- Görev, yetki ve sorumluluklarımda karmaşa yaşarım.
- Savunucu ve çekimser bir tutum sergilerim.
- Bireysel amaçlarımdan vazgeçerim.
- Koordinasyonum bozulur.
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 24. Krizin kurumunuz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Yaratıcılık düşer.
- Kararların etkinliği bozulur.
- Finansal sorunlar oluşur.
- Kurum imajı zayıflar.
- Kalite düşer.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 25. Krizin kurumunuz üzerindeki olumlu etkileri nelerdir. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Dış çevreyle iletişim kurulur.
- Kurum içi yakınlaşma sağlanır.
- Kalite artar.
- Etkin kararlar alınır.
- Çalışan memnuniyeti artar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar.
- Çalışanlar işlerinin önemini anlar.
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 26. Kriz sonrasında kurumunuzda durum analizi yapıldı mı.

- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum

Soru 27. Cevabınız “evet” ise bu çerçevede ne tür işlemler yapılmıştır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Yeni hedefler belirleme
- Kararlarda değişim
- Durum analizi oluşturma
- Diğer (Açıklayınız)

EK 4. KISIM: KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELER

Soru 1. Kriz yönetimini kavramını açıklayan tanım hangisidir.

- Kriz esnasında ve krizden sonra iş kapasitesi ve devamlılığın korunmasıdır.
- Organizasyonların harici paydaşlarla işbirliği içinde krizleri önleyebildikleri veya ortaya çıkan krizleri etkin biçimde yönetebildikleri bir süreçtir.
- Riski azaltmak için kriz ve uzun dönemli çalışmalarla krize hazırlıklı olmaktır.
- En az emek ve giderle krizi atlattık için yapılan çalışmalardır.

Soru 2. Kriz yönetimi kavramını ilk ne zaman öğrendiniz.

- Krizle karşılaştığımda
- Yönetimin bazı özel durumları çözemediği anlarda
- Yönetimle ilgili sürekli yayınları takip ederken
- Krizle ilgili aldığım eğitim, kurs, seminer, kongre vb.
- Eğitimin sırasında
- Haberleşme araçları ile (medya, internet...)
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 3. Hangileri kriz yönetiminin özelliklerindedir. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Yönetiminin temel amacı, örgütleri krize karşı korumaktır. Böylece krizdeki fırsat ve tehditler kolayca değerlendirilebilir.
- Etkinliği, krizin kısa sürede ortadan kaldırılmasına sebep olur.
- Mevcut kriz durumunun en az zararla atlatılmasını sağlar.
- Örgütün varlığını tehdit ederek sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilecek durumlarla ilgilidir.
- Yönetimin çok yeni özel bir türüdür ve birden çok safhadan oluşan bir süreçtir.

Soru 4. Kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim programına katıldınız mı.

- Evet
- Hayır

Soru 5. Cevabınız “evet” ise hangi tür eğitim programına katıldınız.

- Seminer
- Kurs
- Kongre
- Hizmet içi eğitim
- Toplantı
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 6. Kurumunuzda kriz yönetimine yönelik eğitim programları düzenleniyor mu.

- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum

Soru 7. Cevabınız “evet” ise nasıl bir eğitim programı düzenlenmektedir.

- Eğitim Programının Türü:
- Seminer
 - Kurs
 - Kongre
 - Hizmet içi eğitim
 - Toplantı
 - Diğer (Açıklayınız)

Eğitim Programını Anlatan Kişi: () Kriz Yönetim Uzmanı
() Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü
() Kriz Yönetimi Ekibi
() Diğer (Açıklayınız)

Eğitim Programının Süresi:..... (Açıklayınız)

Soru 8. Kurumunuzda kriz yönetimine hazır mısınız.

() Evet () Hayır () Bilmiyorum

Soru 9. Kurumunuzda kriz yönetim ekibiniz var mı. (yoksa 10. soruya cevap vermeyiniz?)

() Evet () Hayır () Bilmiyorum

Soru 10. Kriz yönetim ekibiniz kimlerden oluşmaktadır. (Birden fazla ık işaretleyebilirsiniz.)

() Yönetim Kurulu Başkanı
() Hastane Genel Müdürü
() Hastane Tıbbi Direktörü
() Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
() Sorumlu Hemşire
() Supervisör
() Diğer (Açıklayınız)

Soru 11. Kriz yönetim ekibinde kimler olmalıdır. (Birden fazla ık işaretleyebilirsiniz.)

() Yasal Danışman
() Halkla İlişkiler Uzmanı
() Telekomünikasyon Uzmanı
() Finans Uzmanı
() İnsan Kaynakları Yöneticisi
() Üretim Yöneticisi
() Pazarlama Yöneticisi
() Hastane Genel Müdürü
() Hastane Tıbbi Direktörü
() Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
() Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
() Başhemşire
() Sorumlu Hemşire
() Supervisör
() Hemşire
() Diğer (Açıklayınız)

Soru 12. Kurumunuzda kriz yönetim ekibinin temel faaliyetleri hangileridir. (Birden fazla ık işaretleyebilirsiniz.)

() Kriz yönetim planının oluşturulması
() Kriz yönetim programının uygulanması
() Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak
() Çeşitli kriz durumlarını sezmek
() Olası kriz durumları için prosedürler geliştirmek
() Prosedürleri çeşitli dönemlerde gözden geçirmek
() Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak
() Diğer (Açıklayınız)

Soru 13. Kurumunuzda krizden önce oluşturulan yönetim ekibi, kriz dönemlerinde, kriz yönetim ekibi olarak düzenlenebilir mi.

Evet Hayır Bilmiyorum

Soru 14. Yöneticilerin kriz yönetiminde etkili olduğunu düşünüyor musunuz.

Evet Hayır Bilmiyorum

Soru 15. Yöneticilerin kriz yönetiminde yeterli olma nedenleri nelerdir.

(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Değişimlere açık olması
 Geleceğe yönelik çalışmalar yapması
 Teknolojik gelişmelerden haberdar olması ve kullanımını sağlaması
 Problemlere yeni çözümler getirmesi
 Etkin bir lider olması
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 16. Kurumunuzdaki yöneticilerinin kriz yönetiminde yetersiz kalmalarının nedenleri nelerdir. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Hızlı çevre değişimlerine yavaş kalma
 Tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
 Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama
 Yeni problemlere eski çözümleri uygulama eğilimi
 Sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması
 Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği
 Üst düzey yöneticilerin plansız bir şekilde ayrılması
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 17. Kurumunuzun kriz yönetim planları var mı? (yoksa 18.soruya cevap vermeyiniz)

Evet Hayır Bilmiyorum

Soru 18. Kurumunuzun kriz yönetim planları hangi konulardan oluşmaktadır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Çocuk kaçırmaları
 Toplu istifalar
 Doğal afetler (deprem, yangın, sel..)
 İntihar
 Bulaşıcı hastalıklar
 Yaralanmalar
 Kimyasal maddelerin kontrolü
 Acil durum kodları
 Diğer (Açıklayınız)

Soru 19. Kriz yönetim planları nasıl olmalıdır. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Krizden kaçışa yönelik amaçlar belirlenmeli
 Krize yönelik kullanılacak planlar çeşitleri araştırılmalı
 Kriz yönetim planı oluşturulmalı
 Değişim programları geliştirilmeli
 Değişim programları uygulanmalı
 Program sonuçları değerlendirilmeli

- Krizden etkilenecek kişiler ve gruplar tanımlanmalı
- Diğer (Açıklayınız)

Soru 20. Kriz yönetimi sırasında yapılması gerekenler nelerdir.(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- İstemeksizin davranmak yerine, her olay kendi koşulları içinde ele alınmalı
- Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalı
- Kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırd tutulmalı
- Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenemeyeceği düşünülmalı
- İş görenlere kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalı
- Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehditle değil, olumlu desteğe başvurulmalı
- Duygulara hakim olunmalı
- Ekipteki herkes yöneticisi ile aynı tepkiyi vermeli
- Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalı

11. KAYNAKÇA

1. Aban S.: Hastanelerde Acil Durumlarla Baş Etmede Hemşirenin Sorumlulukları. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı, Vehbi Koç Vakfı Yayınları, İstanbul, s. 95-100, 1996.
2. Akdağ M.: Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Kalender)
3. Akım F.: Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü Ve Önemi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005
(Danışman: Doç. Dr. Serra Görpe)
4. Aksu M.: Kriz Yönetimi Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları. Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, s. 37-49, 2008.
5. Aktaş A. M.: Kriz Döneminde Sosyal Refah Hizmetleri Ve Hizmet Organizasyonlarının Değerlendirilmesi. Kriz Dergisi, Sayı 8, s. 27-37, 2007.
6. Alaağaçlı S.: Kriz Afet Yönetimi Türkiye Örneği. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006 (Danışman: Doç. Dr. Hamza Ateş)
7. Alpkan L.: Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler Ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2000 (Danışman: Prof. Dr. Erol Eren)
8. Apaydın K.: Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetimsel Ve Organizasyonel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün)
9. Arslan N.T., Tağraf H.: Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 150-158, 2003.
10. Asunakutu T., Safran B., Tosun E.: Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 143-152, 2003.
11. Ataman G.: İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 6-120, 2002.
12. Ataman G.: İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992
(Danışman: Prof. Dr. Osman Yozgat)

13. Augustine R. N.: Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Çeviren: Salim Atay, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, s. 11-39, 2000.
14. Aydemir M., Demir K.: Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, Cilt 29, s. 65-69, 2005.
15. Aydın E. D.: Karar Ağacı Ve Cobol. Doruk Yayınları, Ankara, s. 20-35, 1992.
16. Aymankuy Y. Ş.: Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, Aralık, s. 105-118, 2001.
17. Batlaş Z.: Değişimde Değer Yaratmak Kriz Ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı. Remzi Kitabevi, 3. Basım, İstanbul, s. 6-14, 2006.
18. Batlaş Z.: Krizde Fırsatları Görmek. Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul, s. 14-26, 2004.
19. Bayuk N. M., Küçük F.: Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. Harran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Harran, s. 23-59, 2007.
20. Bozgeyik A.: Krizlerden Yükselerek Çıkın. Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 9-38, 2008.
21. Bozkurt N.: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2007
(Danışman: Yard. Doç. Dr. Murat Türk)
22. Briggance B.: Understanding California's Nursing Crisis. California Healthcare Foundation, March, s. 1-8, 2001.
23. Budak G.: İşletme Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5. Baskı, İzmir, s. 14-39, 2004.
24. Caldwell C.: Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim. Çeviren: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 22-73, 1998.
25. Can İ.: Çok Kriterli Karar Verme Süreci İçin Bir Karar Destek Sistemi Geliştirilmesi Ve Savunma Sanayinde Uygulanması. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004 (Danışman: Aydın Ulucan)
26. Can N. E.: Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994 (Danışman: Prof. Dr. Ömer Dinçer)
27. Christopher C.A., Mcbey K., Donnell M., Winter R.: Nursing Crisis: Retention Strategies For Hospital Administrators. Research And Practice In Human Resource Management, s. 31-35, 2004.

28. Courtney H., Kirkland J., Vıguerie P.: Belirsizlik Koşullarında Strateji. Çeviren: Gündüz Bulut, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayıncılık, İstanbul, s. 11-40, 1999.
29. Çıgırkıcı S.: Durumsal Kriz Yaşayan Ailelerin Gereksinimlerinin Ve Bu Gereksinimleri Hemşirelerin Algılayışının Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur Dinç Sever)
30. Çorbacıoğlu S.: Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo- Teknik Sistemler Ve Kriz Yönetimi. Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 3, s. 537-547, 2008.
31. Demir Ö.: İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zekai Öztürk)
32. Deniz M., Sağlam M.: Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri Ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 20, s. 156-176, 2007.
33. Drucker P. F.: Fırtınalı Dönemlerde Yönetim. Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Yayınları, İstanbul, s. 148-159, 1998.
34. Ekinci S., Filizöz B., Öncül S. M., Tağraf H.: Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetmel Tepkileri. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 100-113, 2003.
35. Fidan M., Çil M. E.: Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişinde Karar Verme Fonksiyonunun Yeri Ve Önemi. İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 12, İstanbul, s. 509-520, 2002.
36. Fidan M., Gülsünler M. E.: Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri Ve Önemi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, s. 469-470, 2008.
37. Genç N.: Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 334-350, 2005.
38. Göztaş A.: Kriz Yönetimi Ve Halkla İlişkiler. Ege Yayıncılık, İzmir, s. 13-49, 1997.
39. Gürses İ.: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Örgütsel Küçülme Ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar)

40. Halaç O.: Kantitatif Karar Verme Teknikleri. 3. Baskı, Evrim Dağıtım, İstanbul, s. 9-28, 1991.
41. Haşit G.: İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Eskişehir Sanayi İşletmelerinin Krize Cevap Verme Yeteneklerini Ölçmeye Yönelik Yapılan Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 1997
(Danışman: Prof. Dr. İnan Özalp)
42. Hurst D.: Kriz Ve Yenilenme: Krizin Sunduğu Fırsatlar. Çeviren: Ela Gürdemir, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 97-101, 2000.
43. İraz R., Zerenler M.: Kriz Dönemlerinde Ürün Ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, s. 23-121, 2006.
44. İşeri U. Z. : Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman: Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu)
45. Jennings L.: Managing Corporate Crisis (Book Review). Futurist, s. 57-59, 2001.
46. Kadıbeşgil S.: Kriz Geliyorum Der. 2. Bası, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, s. 55-99, 2003.
47. Kahraman B.: Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelini Yönetirken Yaşadıkları Sorunlar Ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ülkü Baykal)
48. Kahraman M.: Uluslar Arası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri Ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ercan Gegez)
49. Kahya M.: Kobilerde Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar Ve Sorunların Giderilmesi İçin Uygulanabilecek Stratejiler. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 (Danışman: Dr. Meltem Şengül Ucal)
50. Kaplan B.: Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006 (Danışman: Doç. Dr. Tahir Akgemci)
51. Karaca S.: Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 (Danışman: Yard. Doç. Dr. Olcay Bilge Aşkun Yıldırım)
52. Karahan P.: Sağlık Sistemi Ve Sağlık Kurumları Açısından Olağan Dışı Durumlara Hazırlık Konusuna Genel Bir Bakış Ve Hastane Afet Planı. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cem Dikmen)
53. Keskin G.: Hemşirelik Yönetiminde Örgütsel Yapının Önemi Ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1993
(Danışman: Prof. Dr. Fuat Çelebioğlu)
54. Koçel T.: İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti., s. 70-113, 2005.
55. Koçel T.: İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları. Zaman Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, s. 26-28, 1996.
56. Köroğlu A.: Turizmde Kriz Yönetimi Otel İşletmelerinde Ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir, 2004 (Danışman: Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu)
57. Kum N.: Yaşam Krizleri ve Hemşirenin Krize Yaklaşımı. Hacettepe Tıp / Cerrahi Bülteni, Cilt 11, Sayı 2, Ankara, s. 16-21, 1978.
58. Kuşay Y.: Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005 (Danışman: Prof. Dr. Filiz Balta Pelteoğlu)
59. Meydan M.: Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2005
(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin Bektaş)
60. Mısırlı K.: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-7, 2005.
61. Mısırlı K.: İşletme Ve Kriz Yönetimi. Kamu- İş Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s. 22-30, 2001.
62. Mittraff I. I.: Managing Crises Before They Happen. Amacam, New York, s. 26-28, 2001.
63. Monterson D.W.: Seattle Pacific University Emergency And Crisis Management Plan. September, s. 8-10, 2006.
64. Nardalı S.: Kriz Yönetimi Ve TOFAŞ. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 79-93, 2004.

65. Nayman M. H.: İşletmelerde Kriz Ve Kriz Yönetimi Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995 (Danışman: Doç. Dr. Işıl Pekdemir)
66. Norman A.: Fikir Alacak Biri Olmadığında Liderlik. Harvard Business Review Kriz Yönetimi, Mess Yayınları, İstanbul, s. 152-177, 2003.
67. Okay A.: Kriz Yönetimi Ve Halkla İlişkiler. İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 12, s. 473-498, 2002.
68. Ögüt A.: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği. Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 280-291, 2007.
69. Örnek A.Ş.: Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri. Detay Yayıncılık, Ankara, s. 44-56, 2006.
70. Öz E., Baykoç F. Ö.: Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 19, s. 275-286, 2004.
71. Özalp İ., Şahin M., Berneroğlu G., Geylan R.: Yönetim Ve Organizasyon. Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir, s. 87-91, 2003.
72. Özden A.: Krize Müdahalenin Psikiyatrideki Yeri. Kriz Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, s. 11-16, 1993.
73. Özdevecioğlu M.: Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 19, Temmuz-Aralık, s. 94-101, 2002.
74. Özer E.: Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman: Yard. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün)
75. Özgül E.: İşletmelerde Yönetici Yetiştirme Ve Geliştirme Çalışmaları Ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Doç. Dr. Oya Özçelik)
76. Öztürk A.: Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003 (Danışma: Prof. Dr. Mahmut Tekin)

77. Öztürk M.: Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım, s. 75-97, 2003.
78. Öztürk Y., Türkmen F.: Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1, s. 75-76, 2006.
79. Peltekoğlu F.: Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler İşlevi. Verimlilik Dergisi, Sayı 2, s. 30-35, 1993.
80. Pira A., Sohodol Ç.: Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları, İstanbul, s. 23-86, 2004.
81. Polat D.Y.: İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1997 (Danışman: Prof. Dr. Tamer Koçel)
82. Safran B.: Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı 10, s. 59-71, 2003.
83. Saydam S.: Kar Amaçlı İşletmelerde Krizlere Karşı Durumsal Savunma ve Kitle İletişim Yöntemi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1997 (Danışman: Prof. Dr. Tayfun Akgüner)
84. Sevinç E: Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009 (Danışman: Prof. Dr. Nemciye Sabuncu)
85. Seyfikli C.: Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2007 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Özkiraz)
86. Seyhan K.: Interdependence, Crisis And Catastrophe In The Financial Markets. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman: Prof. Dr. A. Osman Gürbüz)
87. Sharma A., Kesner I.F.: Yöneticilerden Biri Firar Ettiğinde Kriz Yönetimi. Çeviren:Salim Atay, Harvard Business Review Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, s. 19-26, 2000.
88. Sıkich G. W.: All Hazards. Crisis Management Planning. Logical Management System, Crop, s. 15-23, 2002.

89. Stevens M.: Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme. Çeviren: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, s. 39-49, 1998.
90. Şahin S.: Kriz Ve Yönetimi Kapsamında Küçülme Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2005 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhan Aydemir)
91. Şahman İ.: Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008 (Danışman: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu)
92. Tack P. B.: Kriz Zamanı Yönetim. Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, s. 35-50, 1994.
93. Tankut Ş.: Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak, s. 24-67, 2004.
94. Tuğcu Ş.T.: Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak, s. 25-32, 2004.
95. Turan Ç.: Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarındaki Kriz Yönetimi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005
(Danışman: Dr. Nurperi İçli)
96. Tutar H.: Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayınları, İstanbul, s. 10-96, 2000.
97. Türk M.: İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çulurova, 1995 (Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen)
98. Türkel S.: Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları. Türkiye İşveren Sendikaları Konferans Dergisi, Mayıs, s. 76-83, 2001.
99. Tüz V. M.: Kriz Ve İşletme Yönetimi. Alfa Yayınları, 1. Basım, İstanbul, s. 3-84, 2001.
100. Tüz M. V.: Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar. Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ocak, s. 41-86, 2004.
101. Urgan D.: European Union's Quest For Autonomous Crisis Management Capacity. Marmara Üniversitesi Avrupa Birliği Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Münevver Cebeci)
102. Vatan F.: Yönetici Hemşireliğin Getirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışma. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996,
(Danışman: Doç. Dr. Gülümser Argan)

- 103.Velioğlu P., Oktay S.: Sağlık Kurumları Yönetimi. Editör: Ziyaettin Bildirici, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 76-89, 1993.
- 104.Wetlaufer S.: Toplu İşten Çıkarmalarda Ne Olur? Kriz Yönetimi. Çeviren: Salim Atay, Harvard Business Review Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, s.125-144, 2000.
- 105.Woodward H., Buchholtz S.: İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları (Aftershock). Editör: Karen Hess, Çeviren: Bünyamin Erdoğan, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 55-57, 2002.
106. Wyatt W.: Communicating In A Crisis. State Legislatures, s. 31-35, 2002.
107. Yalçinkaya M. F.: Erken Uyarı Sistemlerine Göre Bankacılık Krizlerinin İncelenmesi Ve Kriz Dönemlerinde Banka Personelinin Eğitimi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006 (Danışman: Doç. Dr. Ünsal Ban)
108. Yavşaoğlu M. M.: Kriz Ortamında Faiz Risk Yönetimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002 (Danışman: Doç. Dr. Nurgül Chambers)
109. Yılmaz D. Ö.: Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004 (Danışman: Prof. Dr. Orhan İçöz)
110. Yılmaz L.: Siyasal Kültür- Kriz Etkileşimi Çerçevesinde Türk Siyasal Kültürünün Kriz Alanları. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Nazmi Üste)
111. Yılmaz M.: Hastanelerde Yönetim Ve Organizasyon Sorunları. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 1996 (Danışman: Doç. Dr. Mahmut Özdemir)

12. ÖZGEÇMİŞ

Ağustos ayı 1984 yılında İstanbul'un Bakırköy ilçesinde doğan Nuray KAHRAMAN, ilk ve orta öğretimini Hamdullah Suphi Tanrı Över İlköğretim Okulunda tamamladı. 1998-2001 yılları arasında lise öğrenimini Çınar Kolejinde yaptı. 2001-2005 yılları arasında Edirne Sağlık Yüksek Okulunda eğitimini tamamladı.

2005 Eylül ayında ilk görev yeri olan Acıbadem Grubu Bakırköy Hastanesinde çalışmaya başladı. 2006 yılında Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yönetim Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2008 yılından itibaren İstanbul Medicana International Hastanesinde Kardiyovasküler Damar Cerrahisi ve Kardiyoloji Servisi Sorumlu hemşireliği görevini yürütmektedir.