

COVID-19 SÜRECİNDE KRİZ YÖNETİMİ: ISO 500 İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt, 12, Sayı 24, 2021
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 17.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 23.11.2021

Ayşegül DÜZGÜN
Dr. Öğr. Üyesi
Bolu Abant İzzet Baysal
Üniversitesi
Bolu Meslek Yüksekokulu,
Bolu, Türkiye
duzgunaysegul29@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5716-671X

ÖZ | Krizler örgütlerde kimi zaman karmaşa yaratmakta ve örgüte zarar vermekte kimi zamansa örgütler için bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve örgüte fayda sağlamaktadır. Krizlerin kaynağının ve ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilmesi zor olmakla birlikte kriz sinyallerini alabilmek ve kriz ortaya çıktığında en az zararla ondan kurtulabilmek hatta krizi fırsata dönüştürebilmek için işletmeler birtakım kriz senaryolarından ve kriz planlarından faydalanabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı Covid-19 salgını ile işletmelerde oluşan krizi, krize sebep olan etkenleri ve yöneticilerin kriz yönetim sürecini belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2021 yılında ISO 500'e kayıtlı olan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem seçim aşamasında basit tesadüfi örnekleme yolundan faydalanılmış olup araştırma 10 farklı işletmeden 6 genel müdür, 4 genel müdür yardımcısı olmak üzere 10 farklı üst düzey yönetici ile yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan görüşme tekniği ile veriler toplanmış olup görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizine ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırmada yöneticilerin kriz hakkında önemli bilgilere sahip oldukları ancak işletmelerin yarısının kriz yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, covid 19

JEL Kodu: M10, M12, M19

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2021.035

Atıfta bulunmak için: Düzgün, A. (2021). COVID-19 sürecinde kriz yönetimi: ISO 500 işletmelerinde nitel bir araştırma. *KAÜİBFD*, 12(24), 854-880.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

CRISIS MANAGEMENT IN THE COVID-19 PROCESS: A QUALITATIVE RESEARCH IN ISO 500 COMPANIES



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 12, Issue 24, 2021
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 17.10.2021

Accepted Date: 23.11.2021

Ayşegül DÜZGÜN

Asst. Prof.

Bolu Abant İzzet Baysal University
Vocational School of Bolu,
Bolu, Turkey

duzgunaysegul29@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5716-671X

ABSTRACT

Crises

sometimes create confusion in organizations and harm the organization, and sometimes they are considered as an opportunity for organizations and benefit the organization. Although it is difficult to predict the source of the crisis and when it will occur, businesses can benefit from a number of crisis scenarios and crisis plans in order to receive the signals of the crisis and to get rid of the crisis with the least damage and even to turn the crisis into an opportunity. In this context, the aim of the study is to determine the crisis in businesses with the Covid-19 epidemic, the factors causing the crisis and the crisis management process of the managers. The universe of the research consists of businesses registered to ISO 500 in 2021. Simple random sampling method was used in the sample selection stage and the research was conducted with 10 different senior managers, including 6 general managers and 4 deputy general managers, from 10 different businesses. Data were collected with the interview technique, which is among the qualitative research methods, and the data obtained as a result of the interviews were subjected to content analysis and descriptive analysis. In the research, it was concluded that the managers had important information about the crisis, but that half of the enterprises were able to manage the crisis management process effectively.

Keywords: Crisis, crisis management, covid 19

Jel Codes: M10, M12, M19

Scope: Business

Type: Research

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri doğal afet, çevre, ekonomik, siyasi ve teknolojik yapı gibi faktörler nedeniyle sıklıkla risk içeren ve belirsizlik yaratan kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmeleri, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri ve sürdürülebilirlik kazandırabilmeleri işletmelerin karşılaşmış oldukları söz konusu risk ve belirsizlik yaratan kriz durumlarına cevap verebilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla doğal afet, çevre, ekonomi, siyasi ya da teknoloji kaynaklı bu krizleri zamanında algılayıp gerekli tedbirleri alan işletmelerin varlığını sürdürebilme şansları daha fazla olacaktır.

İşletme yöneticileri krize yakalanmamayı, yakalansa da en az zararla krizden çıkabilmeyi ve hatta krizde oluşan boşluklardan faydalanabilmeyi arzu etmektedir. Bunu yapabilmek için de işletmelerin krizin olmadığı dönemlerde birtakım önlemler alması gerekmektedir. Kriz anında da alınan önlemler de etkili olacaktır ancak daha ortaya çıkmamış bir kriz için alınan önlemler krizin anında belirsizliği ortadan kaldırması nedeniyle daha da etkili olacaktır. Dolayısıyla işletmeler krizi önleyebilmek için bir takım kontrol mekanizmaları kurmakta, krizin geldiğini önceden anlayabilmek için kriz senaryoları ya da kriz yönetim planları hazırlamaktadır. Krize hazırlıklı olan bu işletmeler, zamanlama olgusunun önemli bir unsur olduğu kriz döneminde anında ve etkili bir cevap verebilme olanağına sahip olabilecektir.

Bu bağlamda bu çalışma işletmelerin kriz yönetim sürecini kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere her aşamayı ayrı ayrı nasıl yönettiklerini, hangi tedbirleri aldıklarını ve kriz dönemi sürecinde hangi stratejilerden faydalandıklarını belirleyerek üst düzey yöneticilere yol gösterecek niteliktedir. Çalışmanın önemi de buradan kaynaklanmaktadır.

2021 yılında ISO 500'e kayıtlı olan işletmelerin örneklemini oluşturduğu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yolundan faydalanılmış olup çalışmanın sınırlı sayıda katılımcı ile ve sektör ayrımı yapılmaksızın gerçekleştirilmiş olması gibi bir takım kısıtları bulunmaktadır.

Araştırmada öncelikle kriz ve kriz yönetim süreci ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilmiş, araştırmanın yönteminden bahsedilmiş ve çalışma sonuç bölümü ile bitirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Krizin Tanımı ve Unsurları

İlgili literatürde krizle ilgili yapılan tanımların birkaçına aşağıda yer verilmiştir.

Batchelor (2003)'a göre kriz, örgütün sürekliliğini ya da belirlemiş olduğu kurumsal hedeflerine ulaşma kabiliyetini tehdit eden olaydır. Faulkner

(2001)'e göre kriz, örgütün aniden ortaya çıkan problemlerle başa çıkabilme kabiliyetini ölçen bir testtir. Turak & Güzel (2020)'e göre ise beklenmeyen bir zaman diliminde ortaya çıkan ve işletmelerin sürekliliğini önemli derecede etkileyen bir gerilim durumudur.

Faulkner (2001) kriz konusu ile alakalı yapılmış olan birçok çalışmayı incelemiş ve kriz ile ilgili esas unsurları özetlemiştir. Bu unsurlar:

- Kriz, kuruluşun yapısına, rutin faaliyetlerine ya da hayatta kalmasına zarar verecek kadar önemli bir tetikleyici olaydır,
- Yüksek düzeyde tehdit, kısa bir karar süresi ve beklenmedik ve aciliyet unsuru,
- Baş edememe algısı,
- Gerek olumlu gerekse olumsuz çağrışımlara sahip olabilecek belirleyici değişimin yaklaştığı bir dönüm noktasıdır. Keown-McMullan (1997)'in vurguladığı gibi, "kriz başarılı bir şekilde yönetilse bile, organizasyon önemli bir değişim geçirmiş olacaktır.
- Kriz, istikrarsız, kararsız, dinamik bir durumla karakterize edilir.

2.2. Krizin Nedenleri

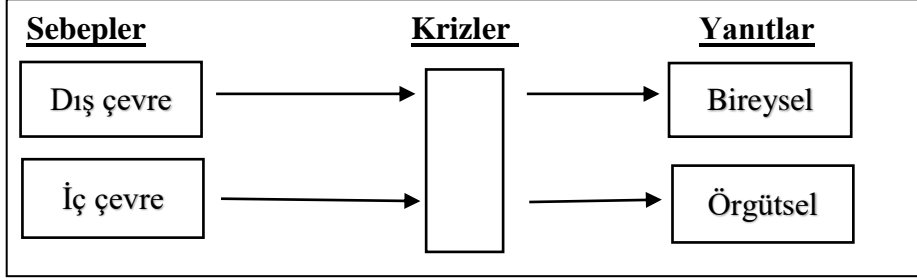
Bir işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşma fırsatları ile söz konusu hedeflere ulaşabilmesinde kabiliyetlerinin tamamını kullanmasına engel olabilecek unsur ve tehditleri yansıtan bir kavram olan kriz, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Milburn, Schuler & Watman, 1983, s.1142).

İlgili literatür incelendiğinde kriz nedenlerinin çevresel (örgüt dışı) ve örgütsel (örgüt içi) etmenler olarak ikiye ayrıldığı görülmekle birlikte (Örneğin, Hurst, 2000; Demirtaş, 2000) örgütlerin krizlerden etkilenmelerinin bazı sebepleri aşağıda açıklandığı gibidir (Tüz, 2001; Aydemir & Demirci, 2005):

- Etkin bir liderin olmaması,
- Örgütün sahip olduğu finansal kaynakların doğru bir şekilde yönetilememesi,
- Modern yönetim tekniklerinden faydalanılmaması ya da örgütün kendisi ile alakalı hatalar,
- Örgütün en uygun büyüklükten uzaklaşması,
- Aşırı merkeziyetçi yönetim yapısı,
- Doğal afetler,
- Örgütlerin faaliyette buldukları ülke ekonomisinde ortaya çıkan olumsuz gelişmeler,
- Yasalarla ilgili değişiklikler,
- Teknolojik gelişmeler.

James & Wooten (2004) ise örgütsel kriz türlerini ani ve yavaş yavaş ortaya çıkan olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. James & Wooten (2004)'a

göre aniden ortaya çıkan krizler, terör saldırıları, doğal afetler, tesis patlaması, işyerinde şiddet, ürün tahrifatı, şirketin iradesi dışında dışarıdan yönetilmesi, idari kaçırma, çevresel atıklar ve teknolojik bozulmadır. Yavaş yavaş ortaya çıkan krizler ise ürün hataları, skandallar, işyeri güvenliği, rüşvet, cinsel taciz, tüketici aktivizmi, yönetsel hatalar, bilgi uçurma, toplu dava ve işyeri uyumsuzluklarıdır. Milburn ve diğerleri (1983) ise krizi aşağıdaki şekildeki gibi kavramsallaştırmaktadır:



Şekil-1: Krizin kavramsallaştırılması

Kaynak: Milburn ve diğerleri, 1983, s. 1149.

Milburn, vd. (1983)'ne göre dış çevre unsurları rakipler, tedarikçiler, müşteriler, düzenleyiciler, toplum, sahipler ve yönetim kurulları ve doğal afetlerden oluşmaktadır ve dış çevre unsurlarının her biri örgütsel krizin önemli bir potansiyel öncülünü temsil etmektedir. İç çevre unsurları ise yönetici özellikleri, tecrübe ve tarih, demografi ve özniteliklerden oluşmaktadır.

2.3. Kriz Süreci

Krizlerin aşama aşama ya da aniden ortaya çıkabileceğini ileri süren Can (2005)'a göre işletmelerin karşılaştıkları krizleri başarı ile yönetebilmeleri ve yok edebilmeleri için kriz süreci evrelerini iyi anlamaları gerekmektedir. Krizin işletmeler tarafından kontrol altına alınması hızlı gerçekleşen bir değişim sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Krizlerin aniden ortaya çıktığı söylene de Tağraf & Arslan (2003)'a göre sel, deprem, yangın vb. doğal afetler sonucu oluşan krizler haricinde başka kaynaklara bağlı bir şekilde oluşan krizlerin tümü oluşum aşamasında bazı sinyaller vermektedir. Bu sinyallerin göz önüne alınma konusunda yetersiz olunması ve bunun bir sinyal olduğunun fark edilememesi durumunda kriz meydana gelmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde kriz süreci ile alakalı farklı süreçlerin yer aldığı görülmekle birlikte söz konusu süreçle ilgili en çok kabul edilen üç aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca özetlenmektedir:

Kriz öncesi dönem, Weitzel & Jonsson (1989) tarafından körlük, eyleme geçememe ve hatalı eylemler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Körlük, örgütlerin uzun zaman dilimi içerisinde varlıklarına yönelik önemli tehdit oluşturabilecek iç ve dış değişikliklerin farkına varamama olarak tanımlanmaktadır.

Eyleme geçememe, örgütte işlerin kötüye gitme sinyallerinin fark edilmesine rağmen herhangi bir eyleme geçilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Kârlılıktaki azalış, satışlardaki düşüşler hissedilen bazı işaretlere örnektir. Ancak bu işaretler kriz olarak nitelendirilebilecek seviyeye varmamıştır.

Hatalı eylemler ise kararların hatalı bir şekilde uygulanmasıdır (Weitzel & Jonsson, 1989, ss. 97- 102).

Kriz dönemi, krizin ortaya çıktığı süreci ifade etmektedir. Bu dönem içerisinde, örgütte özellikle yöneticiler ile işgörenler arasında korku ile panik oluşur, stres artar (Peker & Aytürk, 2000, s.389). Krizin ortaya çıktığı bu dönemde eskiden faydalanılan yöntemler ile uygulamalar kullanılamamaktadır ve kriz kendi dinamik ve özelliklerini oluşturmaktadır (Pira & Sohodol, 2015). Söz konusu kriz döneminde çalışanların ve yöneticilerin soğuk kanlı olmaları ve paniğe kapılmamaları gerekmektedir. Bilinçli ve sağlıklı bir şekilde karar verilmeli, krizin nedenleri ile boyutları değerlendirilirken objektif olunmalıdır (Sezgin, 2003, s.189).

Kriz sonrası, krizin sona erdiği, devam eden kriz etkilerinin yok edilmeye çalışıldığı bu dönemde (Filiz, 2007), yönetimin kendini yapılanma evresinde tekrar göstermesi gerekmekte ve yönetimin amacı değişim, yeniden yapılanma, uyum sağlama ve yeni bir döneme geçiş yapma olmalıdır (Pira & Sohodol, 2015). Bununla birlikte ortak hedeflere tekrar bağlanması, örgütün norm ve değerlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve ortak değerlere vurgu yapılması gerekmektedir (Sezgin, 2003, s.194).

2.4. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetim Stratejileri

Kriz yönetimi, istikrarsız, normal dışı ve karmaşık durumlarda önemli bir takım stratejik kararlar almayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, kriz yönetim planlarının daha sonraki aşamada neler yapılacağı ile ilgili olması yerine, doğru kararların alınabileceği bir çerçeve sunması önem taşımaktadır (Hamidovic, 2012, s.2).

İlgili yazında bazı düşünürler krizlerin tekrar eden ve önlenmesi zor olduğunu ileri sürerken, bazıları ise örgüt içerisindeki süreçleri yönetmek ve krizlerin tekrar etmesini önlemek için yeni yöntemler belirlemeye

odaklanmaktadır. Bir örgütün krizden kurtulması başarılı olmak için yeterli olamayabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi için gösterilen çabaların işletme faaliyetlerinin devamlılığını sağlayıcı olması, örgüt düzeyinde öğrenmeyi sağlaması ve gelecekte yapılacak faaliyetlere taşınması önem teşkil etmektedir (Pearson & Clair, 2008, s.3).

Pauchant & Mitroff (1992) kriz yönetimini iki aşamaya ayırmaktadır. *Proaktif* olarak adlandırılan ilk yaklaşıma göre, dikkatli bir takip sonucunda yaklaşmakta olan bir kriz fark edilince krizi tamamen önlemek ya da tamamen önlemek mümkün değilse krizin etkisini minimum seviyeye indirebilmek için girişimlerde bulunmaktadır. İkinci kriz yönetimi olan *reaktif yaklaşım* ise kriz anı ya da sonrası ile alakalıdır. Burada zararı kontrol altına almak ve statükonun hızlı bir şekilde toparlanması ana hedeflerdir (Sausmarez, 2004, s.158).

Coombs (2012)'a göre krizi önleyebilmek için proaktif yaklaşımın tercih edilmesi örgütler açısından önem taşımaktadır. Çünkü proaktif yaklaşımda, örgütler erken uyarı sinyallerini alabilmek ve bunları düzeltebilmek için devamlı olarak tüm faaliyetlerini, iç, dış ve yakın çevrelerini taramaktadır (Ural, 2003, s.385). Bu bağlamda, kriz önleme süreci araştırma ve kaynak tespiti, çevre taraması, bilgi toplanması ve toplanan bilgilerin analiz edilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Coombs, 2012, s.47).

Reaktif kriz yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmeler ise kriz sinyallerini göz ardı etmekte, krizi yok saymakta ve gelişmeleri olması gerektiği gibi takip etmemektedir. Böyle bir yaklaşım sergileyen işletmelerin herhangi bir kriz yönetim ekibi ya da kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Dolayısıyla kendilerini zarara sokacak sıkıntılardan kaçınmaları da zor olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015). Reaktif yaklaşım “kriz çıktı şimdi ne yapalım?” sorusuna ivedilikle yanıt arayan bir yönetim tarzıdır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, kriz durumunda yetkili kurulu hemen toplayarak ne yapılacağına o an düşünüp karar vermeye çalışmaktadır (Özden, 2009, s.54).

İlgili literatür incelendiğinde kriz yönetimi ile yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin, Mitroff ve diğerleri (1987) “Etkili kriz yönetimi” adlı çalışmasında tahmin etmenin ve engel olabilmenin mümkün olmadığı afetlerin neden olduğu krizleri daha etkili bir şekilde yönetebilmek için işletmelerin daha sistematik ve kapsamlı bir bakış açısı benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Demirtaş (2000) 17 Ağustos ve 12 Kasım depremlerinin sebep olduğu kriz yönetim sürecini, kriz yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki ilişkiyi ve kriz dönemlerinde yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Asunakutlu ve diğerleri (2003) konaklama işletmelerinde anket yoluyla veri toplayarak kriz tahmini ve yönetimi konusunda değerlendirmeler yapmış ve yöneticilerin krizi önceden öngörümleyebilmesinin, işletmelerin ve

yöneticilerin özelliklerine göre farklılaştığı ve yöneticilerin krizleri çoğunlukla tehdit olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Düzgün (2020) ise kriz yönetiminde etkili liderlik tarzını belirlemeye çalıştığı araştırma sonucunda sadece kriz öncesi dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi=04.10.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası=2021/376

3.2. Araştırmanın Gereçesi ve Amacı

Bu çalışmanın amacı son yıllarda ortaya çıkmış olan ve etkileri ile sonuçları tam olarak bilinmeyen Covid 19 salgınının işletmelerde yarattığı krizi ve işletmelerin bu krizi nasıl yönettiklerini, uyguladıkları stratejileri ve işletmelerin krize yaklaşımlarını diğer bir ifade ile kriz yönetimi ile ilgili olarak proaktif yaklaşımı mı yoksa reaktif yaklaşımı mı benimsediklerini ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında araştırmanın evreni 2021 yılında ISO 500’e kayıtlı olan işletmeler olarak basit tesadüfi örnekleme yolundan faydalanılarak belirlenmiştir. ISO 500 işletme üst düzey yöneticilerinin kriz yönetim süreci araştırılarak elde edilen verilerle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırma Soruları

Araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- Kriz yönetimi sürecinin kriz öncesi aşamasında herhangi bir önlem alınmakta mıdır? Alındıysa hangi önlemler alınmıştır?
- Kriz yönetimi sürecinin kriz dönemi aşamasında hangi önlemler alınmış, hangi stratejiler uygulanmıştır?
- Kriz yönetimi sürecinin kriz sonrası aşamasında hangi önlemler alınmıştır?
- İşletmeler kriz yönetim sürecini hangi yaklaşım çerçevesinde yönetmektedir?

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme türleri içerisinde ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknikte sorular hazırlanır ve katılımcılara aynı sıra ile sorulur. Katılımcılar ise istediği şekilde sorulara cevap verebilir (Karasar, 1999, s.169). Pandemi sürecinden dolayı görüşmeler telefon aracılığıyla yapılmış olup veriler 1-20 Eylül 2021 tarihleri arasında yaklaşık 45 dk ile 60 dk arası bir zaman diliminde toplanmıştır.

3.5. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanıp Soruların Belirlenmesi

Görüşme yapılan her yöneticiye Covid-19 krizini yönetim süreci ile ilgili olarak kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem ile ilgili sorular sorulmuş ve üst düzey yöneticilerin kriz yönetim süreci değerlendirilmeye çalışılmıştır. Kriz yönetim sürecini değerlendirebilmek amacıyla sorulan sorular hazırlanırken Köroğlu (2004), Kahya (2008) ile Aksu & Deveci (2009)'nin çalışmalarından ve literatür taraması sonunda araştırmacı tarafından oluşturulan sorulardan yararlanılmıştır. 20 soru belirlenmiş olup üst düzey yöneticilerden 2 kişi ile yapılan ön görüşmenin ardından 3 sorunun tam olarak anlaşılmadığı görülmüş ve bu sorular elenmiştir. Bu eleme sonucu toplam 17 soru kalmış ve ön görüşme yapılan üst düzey yöneticiler araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Daha sonra soru formu, içerik geçerliğinin sağlanması amacıyla iki uzman akademisyen tarafından incelenmiş ve forma son şekli verilmiştir.

3.6. Verilerin Analiz Edilmesi

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin ardından ses kayıtlarının yazıya dökülmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada katılımcının söyledikleri olduğu gibi, düzeltme yapılmaksızın yazılmıştır. Görüşmeler yazıya döküldükten sonra elde edilen veriler içerik analizi ile betimsel analize tabi tutulmuştur.

3.7. Araştırmanın İnanırcılığı, Aktarılabirliği, Tutarlılığı ve Teyit Edilebilirliği

Araştırmanın nitel bir araştırma olması sebebiyle araştırmada güvenilirlik ve geçerlik yerine aktarılabirlik, inanırcılık, teyit edilebilirlik ve tutarlılık kavramlarından faydalanılmıştır (Creswell, 2009, ss.190-193).

İnanırcılık: Araştırmada inanırcılığı artırmak amacıyla verilerin analizi birkaç uzman görüşü alınmak suretiyle yapılmıştır. Görüşmeler yapılırken soruların doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için gerekli olduğu zamanlarda katılımcıya açıklama yapılmıştır.

Aktarılabirlik: Araştırmada aktarılabirliği artırmak amacıyla sürecin tüm aşaması detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Ayrıca mülakatlar kayıt altına alınmıştır.

Tutarlılık: Araştırmada iç güvenilirliği artırmak amacıyla bulguların tamamı yorum yapılmaksızın okuyucuya sunulmuştur.

Teyit edilebilirlik: Araştırmada teyit edilebilirliği artırmak maksadıyla görüşmeler isteyen kişilerin inceleyebilmesi amacıyla saklanmaktadır.

4. BULGULAR

Bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcılara ait bazı demografik verilere ve çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Yöneticinin Adı	Unvan	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yaş	Görevde bulunduğu yıl
Katılımcı 1 (K ₁)	Genel Müdür	Erkek	Yüksek lisans	55	6
Katılımcı 2 (K ₂)	Genel Müdür	Erkek	Lisans	60	18
Katılımcı 3 (K ₃)	Genel Müdür	Erkek	Yüksek lisans	59	13
Katılımcı 4 (K ₄)	Genel Müdür	Erkek	Lisans	52	3
Katılımcı 5 (K ₅)	Genel Müdür	Erkek	Yüksek lisans	43	8
Katılımcı 6 (K ₆)	Genel Müdür	Kadın	Yüksek lisans	48	8
Katılımcı 7 (K ₇)	Genel Müdür yardımcısı	Kadın	Yüksek lisans	35	13
Katılımcı 8 (K ₈)	Genel Müdür yardımcısı	Erkek	Lisans	33	8
Katılımcı 9 (K ₉)	Genel Müdür yardımcısı	Erkek	Lisans	64	43
Katılımcı 10 (K ₁₀)	Genel Müdür yardımcısı	Kadın	Yüksek lisans	45	9

Araştırmaya katılan katılımcılardan 7'si erkek olup 3'ü kadındır. Katılımcılardan 6'sı genel müdür iken 4'ü genel müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 6'sı yüksek lisans 4'ü ise lisans mezunu olup katılımcıların yaşları 33 ile 64 arasında değişmektedir.

4.1. Kriz Öncesi Dönemi ile İlgili Bulgular

Katılımcılara ilk olarak krize neden olan işletme içi ve işletme dışı faktörler neler olabilir? sorusu sorulmuş ve cevaplar ve cevapların kaç kişi tarafından söylendiği aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir.

Tablo 2. Krize Neden Olabilecek Faktörler

Krize neden olabilecek işletme içi faktörler	F
İletişim sorunları	3
Motivasyon eksikliği	4
İnisiyatif kullanma hakkı vermeme	1
Yönetim anlayışı	4
Yeniliğe ve değişime kapalılık	7
Başarısız yönetim	3
Planlamadaki başarısızlık	2
Eğitimsiz personel	5
Krize neden olabilecek işletme dışı faktörler	
Teknolojik yetersizlik	6
Yasal faktörler	8
Doğal afetler	10

Tablo 2’den de görüldüğü gibi, genel müdür/müdür yardımcılarını sırasıyla yeniliğe ve değişime kapalılık, eğitimsiz personel, yönetim anlayışı, motivasyon eksikliği, başarısız yönetim, iletişim sorunları, planlamadaki başarısızlık ve inisiyatif kullanma hakkı vermemeyi krize neden olabilecek işletme içi faktör olarak sıralamışlardır. Bununla birlikte katılımcılar krize neden olabilecek işletme dışı faktörlere teknolojik yetersizlikler, yasal faktörler ve doğal afetleri örnek vermişlerdir.

Genel bir çerçevede değerlendirme yapılacak olursa işletme yöneticileri krizin iç kaynaklı değil de daha çok doğal afetler gibi dış kaynaklı olacağını düşünmektedir. Bunun nedeni ülkemizde son yıllarda yaşanan ve işletmeleri etkileyen deprem, yaygın, sel ve etkileri hala devam eden Covid-19 gibi felaketler olabilir. Krizlerin dış kaynaklı olacağını düşünülmesi ise kriz unsurlarına karşı düşük hassasiyet geliştirilmesine ve dış kaynaklı bir kriz beklenirken iç kaynaklı oluşan bir krize karşı hazırlıksız yakalanılmasına neden olabilir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilir misiniz? Evetse krizi önlemek, krizden korunabilmek ya da krizi fırsata çevirebilmek için ne tür hazırlıklar/önleyici planlar/kriz senaryoları yaparsınız?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

K3 yöneticisi “Çoğunlukla kriz ortaya çıkmadan önce kriz sinyallerini alırız ve bu doğrultuda da bir takım önlemler alırız. Ancak Covid-19 gibi bir salgının sinyallerini önceden alabilmenin ve böyle bir salgının yarattığı etkilere engel olabilmenin pek mümkün olduğunu düşünüyorum”,

K4 yöneticisi, “Herhangi bir krizle karşılaşmadan önce ne tür krizlerin ortaya çıkabileceği ve bu krizlerin hangi sorunlara yol açabileceği gibi sorulara yanıt arayarak kriz senaryoları yaparız”.

K5 yöneticisi, “Krizi önlemek veya etkilerini azaltabilme noktasında erken uyarı sistemleri oldukça önemli. Dolayısıyla bu sistemlerin belirli aralıklarla takip edilmesi gerekmektedir.”

K7 yöneticisi, “Birtakım kriz senaryolarına sahibiz. Krizin sonuçlarından faydalanabilmek hatta sektörde üstünlüğü ele geçirebilmek için birçok krizi fırsata dönüştürmüşlüğümüz var. Bunda kurumsal olmamız ve önde gelen işletmeler arasında yer almamızın da etkisi büyük.”

K10 yöneticisi, “Krizi kontrol altında tutabilmek için biz devamlı olarak krizi önleme mekanizmalarını denetleriz. Burada meydana gelebilecek ve bizim fark etmediğimiz herhangi bir aksaklık kriz anında bizi geri dönülmez yollara sokabilir.”

Ayrıca bu soruya işletme üst düzey yöneticilerinden 8’i olumlu yanıt vermiştir. Diğer bir ifadeyle, krizin sinyallerini önceden algılayabildiklerini dile getirmiştir. Bununla birlikte görüşmeler değerlendirildiğinde 10 üst düzey yöneticiden 6’sı krizi fırsata dönüştürebildiklerinden bahsetmiştir. Dolayısıyla krizin sinyallerini önceden alabilen işletmelerin bu doğrultuda birtakım önlemler almaları ile krizin olumsuz etkilerini en aza indirebildiklerini hatta kriz anından fırsat yaratarak çıkabildiklerini söylemek mümkündür.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Kriz yönetimi ekibiniz var mı? Varsa, bu ekibi oluştururken nelere dikkat ettiniz?” sorusuna 10 üst düzey yöneticiden 5’i olumlu yanıt vermiştir. Diğer bir ifade ile 5 üst düzey yönetici kriz yönetim ekibine sahip olduklarını dile getirmiştir. Kriz yönetim ekibini oluştururken nelere dikkat ettiniz sorusuna verilen yanıtlar ise aşağıda özetlenmiştir:

K1 yöneticisi, “Gerçek bir krizle karşılaşmadan önce kriz yönetim ekibini oluşturduk ve ekibi oluşturmanın karşılaşılabilecek herhangi bir krize hazırlıklı olma konusunda öneminin farkındayız.”

K3 yöneticisi, “Kriz ekibini oluştururken daha önce bir kriz ile mücadele etmiş kişileri yani bir krizle nasıl mücadele edilebileceği konusunda fikri olan kişileri seçtik.”

K5 yöneticisi, “Kriz yönetim ekibini oluştururken sorumluluk almaktan kaçınmayan, iletişimi güçlü kişileri seçmeye dikkat ettik. Çünkü kriz yönetim anında etkili iletişim hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte kim hangi konularda yetkili olacak kim nelerden sorumlu olacak ekibi oluştururken belirledik ki kriz anında bir karışıklıkta bu konularda ortaya çıkmasın.”

K8 yöneticisi, “Kriz yönetim ekibimizi oluştururken en çok dikkat ettiğimiz konu bu ekipte yer alan kişilerin eğitim düzeyidir ve bu kişiler gelişmelere uygun bir şekilde devamlı eğitilmelidir.”

Kriz yönetim ekibine sahip olduğunu dile getiren 5 üst düzey yönetici ekibi oluştururken eğitim düzeyi, tecrübe, sorumluluk almaktan kaçınmama gibi unsurlara dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Eğitimli ve tecrübe sahibi olan kişilerden oluşan kriz yönetim ekiplerinin kriz anında krize daha etkili ve hızlı cevap verebileceğini böylelikle de krizi daha doğru ve en az zararlı yönetebileceklerini söylemek mümkündür.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “İşletmenizin beklenmedik durumlara karşı bir planı var mıdır? Sizce bu planda hangi unsurlar yer almalıdır?” sorusuna işletme üst düzey yöneticilerinden sadece 5’i olumlu yanıt vermiştir. Diğer bir ifade ile 10 katılımcıdan 5’i beklenmedik durumlara karşı bir plana sahip olduklarını belirtmiştir. Bu planlarda yer alması gereken unsurlarla ilgili olarak belirtilen unsurlar ise kriz yönetim ekibi, kriz anında nasıl hareket edileceği, ekonomik ve yasal unsurlar ve krizin değerlendirilmesi olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Kriz yönetim planı hazırlanırken nelere dikkat edersiniz?” sorusuna 5 üst düzey yöneticiden yanıt alınabilmiş ve verilen yanıtlar aşağıda özetlenmiştir:

K1 yöneticisi, “Kriz yönetim ekibi elemanlarının fiziksel açıdan uygun olup olmadığına ve krizi yönetme becerisinin olup olmadığına dikkat ederim”,

K3 yöneticisi, “Hız, kriz anı için kritik derecede önemli. Kriz anında hızlı olmak çok önemli. Kriz anında bir an önce eyleme geçebilecek şekilde organize olabilir miyiz? sorusunu yanıtlamaya çalışırım”,

K5 yöneticisi, “İnsan kaynağı gibi finans gibi sahip olunan kaynaklar dikkate alınarak kriz yönetim planları hazırlanmalıdır”,

K8 yöneticisi, “Kriz yönetim planlarını hazırlarken dikkat edilmesi gereken meselelerden biri işletmenin kurulduğu bölgedir. Bu bölgeye göre işletmenin karşı karşıya kalabileceği kriz tehditleri öngörülebilir”.

K10 yöneticisi, “Kriz yönetim planını bilinçli bir şekilde, krizin çözümüne yönelik olarak hazırlayabilme konusuna önem veririm”.

Bu bulgulardan hareketle işletme üst düzey yöneticilerinin kriz planlarını hazırlarken kriz ekibinde yer alan kişilerin kriz yönetimi becerisine sahip olmasına, kriz yönetim ekibinin derhal harekete geçebilecek şekilde organize olmasına, sahip olunan kaynaklara, işletmenin kurulduğu bölgeye ve planın krizin çözümüne yönelik olarak hazırlanmasına önem verdikleri söylenebilir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Sizce kriz yönetim planlarının önemi nedir?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

K1 yöneticisi, “Kriz yönetim planlarının önemi işletmeleri kriz öncesi dönemde krize hazır tutması ve kriz anında ne yapılacağını söylemesinden kaynaklıdır”,

K3 yöneticisi, “Kriz yönetim planları elbette önemlidir. Aniden ortaya çıkan bir kriz durumunda insanların ne yapacağını bilmemesi ayrıca bir kargaşa yaratır. Kriz yönetim planları ile biz kriz durumlarında neler yapılacak ve bunları kimler yapacak önceden belirliyor, krize hazır giriyoruz”,

K10 yöneticisi, “Uzun bir zaman önce önemli bir ekonomik krize hazırlıksız yakalanmış ve ne yapacağımızı bilememiştik. Geçmiş zamanda yaşadığımız bu tecrübe bize ders olmuş, bir kriz yönetim planı hazırlamaya karar vermiştik. Amacımız geçmiş dönemde yaşadığımız, ne yapacağımızı, krizle nasıl başa çıkacağımızı bilemediğimiz başka bir kriz daha yaşamamaktı. Kriz planları, bizlere kriz dönemlerinde karşılaştığımız karmaşa durumu ve belirsizliklerle başa çıkabilme olanağı tanır”.

Bu bulgular, katılımcıların kriz yönetim planlarının krizi başarı ile yönetebilme açısından öneminin farkında olduklarını göstermektedir.

4.2. Kriz Dönemi ile İlgili Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinden “Sizce kriz yönetim planlarının uygulanmasında ve kriz döneminden çıkılmasında liderlerin rolleri nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar aşağıda özetlendiği şekildedir:

K1 yöneticisi, “Liderler her aşamada olduğu gibi kriz yönetim planlarının uygulanmasında ve kriz döneminin atlatılmasında çok önemlidir. Kriz yönetim planlarının uygulanmasında önemlidir çünkü lider bir kurumda yol gösteren kişidir. O uygulanmasını isterse planlar uygulanır, o önemsemezse kimse önemsemez. Krizden kurtulma noktasında lider yine önemlidir. Çünkü krize neden olan faktörleri ve krizin ne aşamada olduğunu, işletmeye nasıl zarar vereceğini tespit edecek olan kişidir. Lider, bu görevleri başarı ile yerine getirirse bırakın krizden çıkmayı, krizi fırsata bile dönüştürebilirsiniz”,

K3 yöneticisi, “Planlamanın her türüsünde olduğu kriz yönetim planlarının uygulanmasında ve eksiksiz bir şekilde plana uyulmasında liderler önemlidir”,

K5 yöneticisi, “Ortaya çıkan ya da çıkması olası olan krizleri gözlemleyip, gerekli tedbirleri almak ve kriz ortaya çıkmadan önce o krizden kurtulmak ya da krize girildiyse bile en az hasarla o krizden kurturma sorumluluğu yöneticilerin yani liderlerin sorumluluğundadır”,

K10 yöneticisi, “Krizlere hazırlıklı olabilmek, onların olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için çeşitli uyarıcılardan gelen sinyallere karşı yöneticiler uyanık olmak durumundadır. Bu uyarıları fark edip gerekli tedbirleri alan liderler krizden en az kayıpla kurtulabilecektir”.

Yapılan görüşmeler sonucunda, üst düzey yöneticilerin gerek kriz planlarının uygulanmasında gerekse kriz döneminden çıkılmasında liderlerin önemini farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki üst düzey yöneticiler tarafından kriz durumundan en az hasarla çıkaracak ya da krizi fırsata dönüştürecek olan kişilerin liderler olduğu belirtilmektedir.

İşletme üst düzey yöneticilerinden “İşletmenizde yaşanan krizlere müdahale etme yöntemleriniz nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

K3 yöneticisi, “Derhal kriz yönetim planlarını hayata geçirdiklerini, K5 yöneticisi, “kriz anlarında sakin kalarak krizi en etkili şekilde nasıl yönetebilecekleri konusunda istişare yaptıklarını, K4, K6 ve K8 yöneticisi, “Toplantı düzenlediklerini” dile getirmiştir. Bununla birlikte, K9 yöneticisi, “krizin kişilerden kaynaklı olduğu durumlarda krize neden olan taraflarla bir araya gelerek krizi çözmeye çalıştıklarını, eğer hala kriz çözülemediyse gerekli yasal yollara başvurduğunu” dile getirmiştir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Krizi yönetmek için hangi teknikleri uygularsınız?” sorusuna alınan yanıtlardan biri K1 yöneticisinden gelmiştir. K1 yöneticisi, “Karşılaşılan krizleri yönetmek için gerekli olduğu durumlarda örgütle ilgili süreç ve uygulamalarda radikal değişikliklere gidildiği” yönünde fikir beyan etmiştir. Bu durumda bize söz konusu işletmenin krizi yönetme konusunda değişim mühendisliği uygulamasından faydalandığı yönünde fikir oluşturmuştur. Öyle ki değişim mühendisliği, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi çağımızın en önemli performans göstergelerinde çarpıcı gelişmeler yaratmak suretiyle işletmedeki iş yapma süreçlerinin sıfırdan yeniden düşünülmesi ve radikal değişikliklerin yeniden tasarlanmasıdır (Hammer & Champy, 1993, s.29).

K4 yöneticisi, “Krizi yönetebilmek için çalışanları sürekli eğitime tabi tuttuklarını, böylelikle krizle nasıl baş edebileceklerini bilen personele daima

sahip olduklarını” dile getirirken, K8 ve K9 yöneticisi, “Krizle sebep olan ya da krizden etkilenen tüm uygulamaların diğer örgütlerle karşılaştırıldığı ve kendi örgütlerine uyarlama çalışmalarının yapıldığını” öne sürmüşlerdir. K8 ve K9 yöneticilerinin sözünü ettikleri Benchmarking yöntemi, işletmelerin performans ve stratejilerini işletme içinde ya da işletme dışında kendi alanında en iyi olanlarla karşılaştırma yoluyla ölçme tekniğidir (Freytag & Hollensen, 2001, s.25).

K10 yöneticisi, “İşletmede bir krizle karşılaşmamak ya da karşılaşılan krizleri daha kolay bir şekilde çözebilmek için işletmedeki rutin işleri makinalara yaptırdıklarını, yani otomasyona başvurduklarını” dile getirmiştir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Gerek kriz öncesi dönemde gerekse kriz anında yararlandığımız stratejik yönetim teknikleri hakkında bilgi verir misiniz? sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar yöneticilerin Grup tartışmaları, Delphi yöntemi, Misyon bildirileri, Senaryo analizleri ve SWOT analizlerinden faydalandığını göstermekle birlikte sıklıklarına göre bu ifadeler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 3. Kriz Öncesi ve Kriz Anında Faydalanılan Stratejik Yönetim Teknikleri

Kriz öncesi ve kriz anında faydalanılan stratejik yönetim teknikleri	F
Grup tartışmaları	8
Delphi yöntemi	3
Misyon bildirileri	5
Senaryo analizleri	3
SWOT analizleri	7

Bu bulgulardan hareketle üst düzey yöneticilerin kriz sinyallerini aldığında ya da kriz dönemlerinde birtakım stratejik yönetim tekniklerinden faydalanarak süreci yönetmeye çalıştıkları söylenebilmektedir. Tablo 3'ten de görüldüğü üzere en çok faydalanılan stratejik yönetim tekniği grup tartışmalarıdır. Grup tartışmalarını sırasıyla SWOT analizleri, Misyon bildirileri, Delphi yöntemi ve Senaryo analizleri takip etmektedir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Kriz dönemlerinde ne tür stratejik analizler yapmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıda özetlenmektedir:

K1 yöneticisi, “Kriz dönemlerinde öncelikli olarak yönetim yapımızın analizini yaparız. Mevcut yapı ile krizle başa çıkabilecek miyiz değerlendiririz”,

K2 yöneticisi, “Güçlü ve zayıf yönlerimizin analizini yaparız”,

K4 yöneticisi, “İşletmemizin mali yapısını gözden geçiririz”,

K5 yöneticisi, “Her zaman önemli olsa da kriz dönemlerinde daha çok önemli olan ve analiz edilmesi gereken en önemli unsur işletmenin harcamalarıdır. Öncelikle işletmemizin maliyetlerini ve harcamalarını analiz ederiz”,

K7 yöneticisi, “Kriz durumunda meydana gelme olasılığı fazla olan ekonomik ve yasal değişiklikleri düşünür, bunların işletmemiz üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışırız”.

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden yöneticilerin, yönetim yapısı analizi, güçlü ve zayıf yönlerin analizi, mali yapının gözden geçirilmesi ve işletme harcamalarının analizi gibi stratejik analizler yaparak kriz dönemini yönetmeye çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Covid-19 sürecinde sizce kuruluşları en çok zorlayan faktörler/durumlar nelerdir? sorusuna verilen yanıtlar aşağıda özetlenmektedir:

K3 yöneticisi, “Satışlarımızda bariz bir azalma yaşandı. İnsanlar internette daha ucuza almaya yöneldi. İnternet alışverişleri yaygınlaştı. Biz giyim üzerine çalışan bir işletmeyiz, internet sayfamızda var ancak insanlar pandemi sürecinde zaman bolluğundan her şeyin en ucuzunu internette aramaya yöneldiler”, K3 yöneticisini destekler şekilde K7 yöneticisi, “Müşteriler mağazaya pandemi korkusu ile gidemediler, internet alışverişine yöneldiler. Bir tıkla istedikleri ayağına geldi. Bu durumda bizlere olumsuz yansıdı”,

K5 yöneticisi, “En çok zorlayan durumun belirsizlik olduğunu düşünüyorum. Hiç bir şeyin belli olmadığı, salgının ne kadar süreceğini, işletmemize ne gibi zararlar vereceğini tam olarak bilemediğimiz bir durumda üretime devam etmek en zoruydu”,

K6 yöneticisi, “İşe alımları durdurmak zorunda kaldık. Hatta birçok personelimizi işten çıkardık, küçülmeye gittik, çalışan personelimizin birçoğu evden çalıştı bunun neticesinde de motivasyon eksikliği, kontrol eksikliği gibi farklı durumlar ortaya çıktı”,

K8 yöneticisi, “Tabi ki de salgın en çok ekonomik anlamda işletmelerimizi olumsuz etkiledi. Sektördeki birçok işletme kapanmak zorunda kaldı. Biz bu duruma aslında kendi açımızdan olumlu olarak baktık. Biz hayatta kalabildik, rakiplerimizden çekilenler oldu. Bu bizim için aslında bir fırsat yarattı”,

K10 yöneticisi, *“Tüketicilerin davranışlarını tahmin edebilmek çok zorlaştı. Tüketici tercihleri örnek veriyorum büyük bir çoğunluk için spor giyime dönüştü. Çok doğal değil mi bu? İşe gidemiyoruz, bırakın işe gitmeyi markete giderken korkuyoruz. Onu da bırakın sokağa çıkamıyoruz öyle bir zaman”*.

Yapılan görüşmeler sonucunda, kuruluşları en çok zorlayan durumların müşterilerin internet alışverişine yönelmesi, yaşanan belirsizlik, evden çalışma sonucu oluşan motivasyon ve kontrol eksikliği, küçülme ve tüketici tercihlerini tahmin etmenin zorlaşması olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, bazı üst düzey yöneticiler ise birçok rakip işletmenin kapanmasının kendileri için fırsat yarattığını dile getirmiştir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Covid-19 sürecinde hali hazırda bir kriz yönetimi planınız var mıydı? Evetse, bu süreçte kriz yönetimi planı varlığının ne gibi kolaylıklar sağladığını düşünüyorsunuz? Hayırsa, sonrasında kriz yönetim planı hazırladınız mı veya hazırlıklara başladınız mı?” sorusuna işletme üst düzey yöneticilerinden 5’i kriz yönetim planı olduğunu belirtmiş ve söz konusu planın faydalarından aşağıdaki gibi söz etmiştir:

K3 yöneticisi, *“Kriz yönetim planlarımızda kriz anında ne yapılması gerektiği en ince detayına kadar yazılıdır. Covid-19 öngörülmesi zor bir salgındı ancak bu salgının işletmemize etkilerinin neler olacağını az çok tahmin edebildik ve bu öngörüler ile kriz yönetim planımız sayesinde Covid-19’un sebep olduğu krizden sağ çıkabildik”*,

K8 yöneticisi, *“Belirsizliklerin başgösterdiği pandemi döneminde en önemli unsurlardan bir tanesi de hızlı olmaktı. Kriz yönetim planımız sayesinde pandeminin sebep olduğu krize hızlı bir şekilde yanıt verebildik”*,

K10 yöneticisi, *“Kriz yönetim planımız sayesinde krizden mümkün olduğunca az etkilendik”*

Bu bulgulardan hareketle, kriz planına sahip olan işletmelerin krize daha hızlı ve daha etkili cevap verebildiklerini, kriz planları olmayan işletmelerin ise pandemi döneminde kriz planlarının öneminin farkına vardıklarını söylemek mümkündür. Öyle ki kriz yönetimi planı bulunmadığını söyleyen 5 işletme üst düzey yöneticisi de bundan sonra ortaya çıkabilecek kriz durumlarına karşı kriz yönetim planı oluşturmaya karar verdiklerini belirtmiştir.

4.3. Kriz Sonrası Dönemi ile İlgili Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerine “Sizce Covid-19 ile birlikte ortaya çıkan krizin olumlu tarafları var mıdır? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuş ve 5 üst düzey yöneticinin pandeminin olumsuz etkilerine rağmen olumlu tarafları olduğunu belirttiği sonucu elde edilmiştir.

K1 yöneticisi, *“Elbette var. Çoğunlukla evden çalışma sistemine geçtik biliyorsunuz. Bu durum çalışanlarımızın motivasyonlarında bir artışa sebep*

oldu. Çünkü işe gelse pandemi ortamında huzursuz olacak ve bu durum da iş yapma şekline yansıtacaktı. Ancak çalışan yöneticilerinin kendisine, sağlığına önem verdiğini düşünerek, evinden sağlıklı bir ortamda çalışarak daha yüksek bir performansla çalıştı”,

K2 yöneticisi, “Farklı pazarlara girdik. Tüketicilerin ihtiyaçları ve karşılama şekilleri pandemi sürecinde çok değişti. Bizde bu durumu fırsata çevirdik. İnternet mağazalarımızda kampanyalar düzenledik, ürün yelpazemizi genişlettik”,

K3 yöneticisi, “Krizle başedebilmede etkili stratejiler geliştirmeyi öğrendik”,

K6 yöneticisi, “Hız ve yenilikçi düşünce sayesinde birtakım konularda fayda sağladık. Eğer esnek bir işletme iseniz ve yaratıcı iseniz hemen hemen her durumdan fayda sağlarsınız. Biz de onu yaptık. Pandemiye göre ortaya çıkan ihtiyaçları dikkate alarak ürün üretmek bize pandeminin olumsuz etkilerini olumluya dönüştürme fırsatı yarattı”,

K7 yöneticisi, “Pandeminin oluşturduğu belirsizliği azaltabilmek, olumsuz etkilerinden korunabilmek adına birtakım işbirlikleri oluşturduk. Bu işbirlikleri ile yeni pazarlara açıldık, yeni ürünler ürettik tamamen farklı bir kitleye açıldık. Kaynaklarımızı ve yeteneklerimizi paylaşarak iki taraf olarakta kazandık diyebilirim”.

Görüşme yapılan yöneticilerin bu ifadelerinden hareketle bazı işletmelerin pandeminin neden olduğu krizden faydalanarak ve bazı kazanımlar elde ederek çıktığını söylemek mümkündür.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Krizin olumsuz etkilerinden korunmak için ne gibi stratejiler uygulamayı düşünüyorsunuz? Bu noktada sizce liderlere düşen görevler nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

K3 yöneticisi, “Çalışanları bilgilendiriyoruz. Krize karşı onların motive olmasını sağlıyoruz”,

K4 yöneticisi, “Pazarda meydana gelen değişiklikleri takip ediyoruz. Oluşabilecek fırsatlara karşı uyanık kalmaya çalışıyoruz. Bu şekilde krizi fırsata dönüştürmeye çalışıyoruz”,

K7 yöneticisi, “Maliyetleri düşürme ve müşteriye tatmin etme gibi stratejiler izliyoruz. Tüketici tercihlerindeki değişimi yakinen takip ediyoruz”,

K8 yöneticisi, “Güçlü olduğumuz yönlerimizi belirliyoruz. Ayrıca krizle mücadele ederken rekabette uygulayacağımız stratejileri dikkatli bir şekilde belirliyoruz”,

K10 yöneticisi, “Tanıtıma normal zamanlara göre daha fazla önem veririz”,

Bulguları özetlemek gerekirse, işletme üst düzey yöneticilerinin krizin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için müşteri tatmini, maliyetleri düşürme, pazarda meydana gelen değişiklikleri takip etme, tanıtım gibi birtakım stratejilere başvurduklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, üst düzey yöneticilerin tamamı da krizin olumsuz etkilerinden korunmak için liderlere çok fazla görev düştüğünü, bu noktada kendilerinin gereğinden fazla çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna üst düzey yöneticilerden 8’i normal dönemde katılımcı yönetimi desteklediğini ileri sürmüş ancak üst düzey yöneticilerin tamamı da kriz dönemlerinde kararların üst yönetim tarafından alındığını dile getirmiştir.

K10 yöneticisi, “Özellikle kararların oldukça hızlı alınması gereken pandemi dönemlerinde çalışanlarla iletişime geçerek onların fikirlerini alarak zaman kaybedemeyiz. Zaten kriz yönetim planlarımız vardır. Herkesin ne yapacağı bellidir ve ona göre davranılır”.

Bu sorunun ardından katılımcılara sorulan “Eğer katılımcı yönetimi destekliyorsanız, pandemi sonrası dönemde çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ile ilgili nasıl bir yol izlemeyi planlamaktasınız?” sorusuna bir üst düzey yöneticiden yanıt alınmış bu yanıtta aşağıda yer verilmiştir:

K3 yöneticisi, “Kriz dönemlerinden biri olan pandemi sürecinde çalışanlara kararlara katılım hakkı vermedik hızlı karar alabilmek için. Ancak bu durumun çalışanlarda pandeminin yarattığı belirsizlik ile panik oluşturduğunu gördük. Dolayısıyla temsili de olsa birkaç çalışanın kararlara katılmasının kendilerini de, çalışma arkadaşarını da rahatlatacağını gördük. Covid-19’dan böyle bir tecrübe edindik” sözleri ile kararlara katılımı çalışanlara söz hakkı verilmesinin gereğine değinmiştir.

Üst düzey yöneticiler, kriz dönemlerinde çalışanların kararlara katılımının krize hızlı bir şekilde yanıt vermeye engel olduğu düşüncesiyle alınmadığını ancak normal zamanlarda çalışanların düşüncelerine önem verdiklerini belirtmiştir. Öte yandan, çalışanların kararlara katılımına izin vermemenin çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine yol açtığının, temsili de olsa birkaç çalışanın kararlara katılımının sağlanmasının aslında işletme faydasına olacağı bir üst düzey yönetici tarafından belirtilmiştir.

İşletme üst düzey yöneticilerine sorulan “Covid-19 süreci sırasında veya sonrasında kriz yönetimine verilen önemi nasıl değerlendirirsiniz?”

K1 yöneticisi, “Covid-19 işletmemiz olarak yaşadığımız ilk kriz değildi. Ancak her krizin etkileri ve bize öğrettikleri farklı. Kriz yönetim planlarımızla

krize hızlı ve etkili bir şekilde müdahale edebildik ve bunun neticesinde krizde çok fazla zarar görmedik”,

K9 yöneticisi, “*Etkili bir kriz yönetimi ile krizden yara almadan hatta fayda sağlayarak çıktık diyebiliriz. Kriz yönetim planlarımız ve kriz yönetim ekibimiz olmasaydı bu kadar kolay bir şekilde krizden çıkamayabilirdik”.*

Kriz yönetim planına sahip olmadığını ileri süren K2 yöneticisi, “*Kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir hazırlığımız yoktu ve bunun zararlarını işletmece hepimiz gördük. Kriz yönetimi sayesinde krizden kolay bir şekilde korunan rakip işletmelerimizle kendimizi kıyaslayınca, onların durumu nasıl fırsata çevirdiklerini görünce krize hazırlıklı olmanın aslında hayati önem taşıdığını anladık ve bu konuda gerekli tedbirleri almaya karar verdik”* ifaları ile düşüncelerini dile getirmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, kriz yönetim planları olan ve kriz yönetme ekibine sahip olan işletmelerin Covid-19 sürecinden çok fazla zarar görmediğini hatta krizi fırsata dönüştürdüğünü ancak kriz yönetim planı olmayan işletmelerin ise daha fazla zarar gördüğünü söylemek mümkündür.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son zamanların en önemli salgın hastalıklarından biri olan Covid-19, dünyada her sektörü farklı şekillerde etkilemiştir. Söz konusu salgının işletmelerde yarattığı krizle üst düzey yöneticilerin nasıl baş ettiklerinin incelenmesinin gelecekte de benzer krizlerin yaşanması durumunda üst düzey yöneticilere rehberlik etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda üst düzey yöneticilere kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere her dönemle ilgili sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada, öncelikle krize neden olabilecek işletme içi ve işletme dışı faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılar krize sebep olacak işletme içi faktörler olarak en fazla yeniliğe ve değişime kapalılığı dile getirmiş olup sırasıyla eğitimsiz personel, yönetim anlayışı, motivasyon eksikliği, başarısız yönetim, iletişim sorunları, planlamadaki başarısızlık ve inisiyatif kullanma hakkı vermemeyi belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların tamamı krize neden olabilecek işletme dışı faktörlere ilk sırada doğal afetleri vermiştir. Bunun nedeni Covid-19 gibi doğal afetten kaynaklı olarak yaşanan krizin hala etkilerinin sürüyor olması olabilir. Doğal afetlerden sonra dile getirilen ifadeler ise yasal faktörler ve teknolojik yetersizliklerdir.

Araştırmada ikinci olarak üst düzey yöneticilerin daha kriz ortaya çıkmadan önce krizin sinyallerini algılayıp algılayamadıkları, algılayabiliyorlarsa krizi önlemek, krizden korunabilmek ya da krizi fırsata çevirebilmek adına ne tür hazırlıklar yaptıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Üst düzey yöneticilerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 10 üst düzey yöneticiden 8’inin krizin

sinyallerini alabildikleri ve 6'sının ise krizi fırsata dönüştürebildikleri yönünde fikir belirttikleri görülmüştür. Bununla birlikte katılımcılar krizi önleme ya da etkilerini en aza indirme noktasında kriz senaryolarından, erken uyarı sistemlerinden ve krizi önleme mekanizmalarından faydalandıklarını dile getirmiştir.

Araştırmada üçüncü olarak işletmelerin kriz yönetim ekiplerinin var olup olmadığı ve bu ekipler oluşturulurken nelere dikkat edildiği değerlendirilmeye çalışılmıştır. İşletme içerisinden 5 işletmenin kriz yönetim ekiplerine sahip olduğu saptanmıştır. Üst düzey yöneticilerin bu ekipleri oluştururken dikkat ettiği hususların ise sorumluluk almaktan kaçınmayan, daha önce bir kriz ile mücadele etmiş, iletişimi güçlü ve eğitim düzeyi yüksek olan kişileri tercih ettikleri belirlenmiştir.

Araştırmada dördüncü olarak işletmelerin beklenmedik durumlara yönelik bir planlarının olup olmadığı ve bu planlarda hangi unsurların yer aldığı belirlenmeye çalışılmış olup 5 işletmenin kriz yönetim planlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu planlarda üst düzey yönetimce yer alması zorunlu görülen unsurlar ise kriz yönetim ekibi, kriz anında nasıl hareket edileceğinin yazılı olarak belirtilmesi, ekonomik ve yasal unsurlar ve krizin değerlendirilmesidir.

Kriz yönetim planlarını hazırlarken yöneticilerin nelere dikkat ettiğinin belirlenmeye çalışıldığı bir diğer soruda katılımcıların kriz yönetimi ekibinin fiziksel açıdan uygunluğuna ve kriz yönetme becerisine sahip olmasına, hıza, sahip olunan tüm kaynakların göz önünde bulundurulmasına, işletmenin kuruluş bölgesine ve bilinçli bir şekilde planların yapılmasına önem verdikleri sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada kriz öncesi dönemle ilgili kriz yönetim planlarının öneminin anlaşılmasına çalışıldığı son soruda kriz yönetim planına sahip olan 5 işletmenin de bu önemin farkında olduğu sonucu elde edilmiştir. Kriz yönetim planlarının önemi katılımcılar tarafından işletmeleri krize hazır tutmasından, kriz anında ne yapılması gerektiğinin belli olmasından, belirsizliği ve karmaşıklığı azaltmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada kriz dönemi ile ilgili katılımcılara ilk olarak kriz yönetim planlarının uygulanmasında ve kriz döneminden çıkılmasında liderlerin rolü sorulmuş ve kriz yönetim planına sahip olan işletmelerin tamamının krizin her aşamasında liderin üstlendiği rolün öneminin farkında olduğu görülmüştür. Katılımcılar liderleri, çeşitli uyarıcılardan gelen sinyalleri fark edip gerekli tedbirleri alarak bazen krizin önlenmesinde bazen krizden en az zarar ile çıkılmasında bazen de krizin olumsuz etkilerinin fırsata çevrilmesinde en etkili olan kişi olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile kriz planlarının yapılıp

başarı ile uygulanması, krizden en az kayıpla hatta bazen de krizi fırsata dönüştürerek çıkılması sorumluluğu liderlerdedir.

Kriz dönemi ile ilgili olarak ikinci olarak üst düzey yöneticilerin işletmede yaşanan krizlere müdahale etme yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan krize müdahale etme yöntemleri olarak kriz yönetim planlarını hayata geçirdikleri, sakin bir şekilde krizi en etkin şekilde yönetebilmek için istişare yaptıkları, toplantı düzenledikleri bilgisi edinilmiştir. Ayrıca krizin kişilerden kaynaklı olması durumunda ise taraflar arasında anlaşarak krizin çözülmeye çalışıldığı, bu şekilde çözülemeyen durumlarda ise yasal yollara başvurulduğu bilgisi edinilmiştir.

Araştırmada diğer bir soruda üst düzey yöneticilerin krizi yönetmede hangi tekniklerden faydalandığı öğrenilmeye çalışılmış olup krizi yönetmede kullanılan tekniklerin değişim mühendisliği, sürekli eğitim, benchmarking ve otomasyon olduğu görülmüştür.

Araştırmada bir diğer soru ile kriz öncesi dönemde ve kriz döneminde faydalanan stratejik yönetim teknikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların faydalandıkları stratejik yönetim tekniklerinin Grup tartışmaları, Delphi yöntemi, Misyon bildirimleri, Senaryo analizleri ve SWOT analizleri olduğu bilgisi edinilmiştir.

Kriz dönemlerinde hangi stratejik analizlerin yapıldığını belirlemeye yönelik sorulara alınan yanıtların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, yönetim yapısı analizi, işletmenin mali yapısının gözden geçirilmesi, işletmenin maliyet ve harcamalarının gözden geçirilmesi, ekonomik ve yasal değişikliklerin analizi olduğu görülmektedir.

Covid-19 sürecinde işletmeleri en çok zorlayan durumların neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı soruya alınan yanıtlar satışlardaki azalış, belirsizlik, küçülmeye gitmek zorunda kalmak, evden çalışma sonucu yaşanan motivasyon ve kontrol eksikliği, işletmelerin hayatta kalamaması ve tüketici davranışlarını tahmin edebilmenin zorluğudur.

Bir diğer soru ile işletme üst düzey yöneticilerinin Covid-19 sürecinde kriz yönetim planlarının olup olmadığı, varsa bu planların nasıl kolaylık sağladığı, yoksa sonrasında kriz yönetim planı hazırlayıp hazırlamadıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu soru ile 5 işletmenin pandemi sürecinde bir kriz yönetim planına sahip olduğu olmayanların ise bu süreçten sonra kriz yönetim planları oluşturmaya karar verdikleri sonucu elde edilmiştir. Kriz yönetim planına sahip olan işletmeler, bu planlar sayesinde Covid-19'un sebep olduğu krize hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebildiklerini, krizden sağ çıkabildiklerini, bu planların belirsizlikleri azalttığını dile getirmiştir.

Araştırmada kriz sonrası dönemle ilgili ilk olarak Covid-19 ile birlikte ortaya çıkan krizin olumlu tarafları belirlenmeye çalışılmıştır. 5 üst düzey yönetici pandeminin olumsuz tarafları ile birlikte olumlu tarafları da olduğunu ileri sürmüştür. Katılımcılara göre bu olumlu etkiler, evden çalışma ile yaşanan motivasyon artışı ve bunun da performansta artışa sebep olması, farklı pazarlara açılma ve işbirlikleri oluşturmaktır.

Araştırmada diğer bir soru ile krizin olumsuz etkilerinden korunmak için hangi stratejilerin uygulandığı ve bu noktada liderlere düşen görevlerin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu noktada çalışanları bilgilendirdikleri, motive etmeye çalıştıkları, pazarda meydana gelen değişiklikleri takip ettikleri, maliyetleri düşürme ve müşteriye tatmin etmeye çalıştıkları, güçlü olunan yönleri ve rekabet stratejilerini dikkatlice belirlemeye çalıştıkları ve tanıtım faaliyetlerine önem verdikleri sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin tamamının kriz yönetim sürecinde liderlere düşen görevin farkında oldukları ve her zamankinden daha fazla çaba sergiledikleri sonucu elde edilmiştir.

Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenmeye çalışıldığı soruda katılımcıların çoğunluğunun normal dönemde katılımcı yönetimi desteklediği ancak kriz dönemlerinde katılımcıların tamamının hızlı ve etkili olabilmek için kararların yöneticiler tarafından alındığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerden biri, kriz dönemlerinde çalışanlara kararlara katılım hakkı verilmediği zaman onlarda belirsizlik kaynaklı bir panik oluştuğunu ve bu durumda iş performansına olumsuz yansıdığını gözlemlediğini ileri sürmüştür ve bundan sonra kriz durumlarında çalışanların bir kısmının da olsa kararlara katılımının sağlanacağı yönünde karar aldıklarını belirtmiştir.

Covid-19 süreci sırasında veya sonrasında kriz yönetimine verilen önemle ilgili olarak üst düzey yöneticilerin aynı fikirde olduklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerin her birinin söz konusu kriz yönetimi sayesinde krizden en az hasarla çıktıklarını hatta birkaçının krizin olumsuz etkilerini kriz yönetim planları sayesinde fırsata dönüştürdüklerini dile getirdiği görülmektedir. Bununla birlikte kriz yönetim planına sahip olmadığını belirten bir katılımcı aynı sektörde olan ve krizden etkilenmeden hatta krizi fırsata dönüştürerek çıkan işletmelerle kendilerini kıyasladıklarını ve kriz yönetimine artık daha fazla önem verip gerekenin yapılacağını belirtmiştir.

Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde, işletmelerin salgının yarattığı krize karşı yarısının hazırlıklı yarısının hazırlıksız yakalandığıdır. İşletmelerden 5'inin krizi hızlı ve etkili bir şekilde yönetebilmek için kriz yönetim planına sahip olduğu görülürken 5'inin böyle bir hazırlığı olmadığı görülmüştür. Ayrıca

işletmelerden 5'inin kriz yönetim sürecinde proaktif yaklaşımı benimsediği, 5'inin ise reaktif yaklaşımı benimsediği sonucu elde edilmiştir.

Araştırmanın kısıtı sınırlı sayıda katılımcı ile görüşme yapılmış olmasıdır. Ayrıca araştırmanın diğer bir kısıtı da ISO 500 işletmeleri arasında herhangi bir sektör ayrımı yapılmamış olmasıdır. Bununla birlikte Covid-19 pandemisinin oluşturduğu kriz sürecinin nasıl yönetildiği ve uygulanan stratejilerin üst düzey yöneticilerin ifadelerinin analiz edilerek belirlenmeye çalışılması literatüre katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Daha fazla örneklem ve farklı sektörlerle yapılacak çalışmaların, benzer krizlerin yönetim süreci için üst düzey yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

İlgili çalışma tek yazarlı olduğundan çıkar çatışması yoktur.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

9. YAZAR KATKILARI

İlgili çalışma tek yazarlı olduğundan yazar dışında çalışmaya katkı sağlayan yoktur.

10. KAYNAKÇA

- Aksu, A. & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, *eJournal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Asunakutlu, T., Safran, B. & Tosun, E. (1997). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dynamics*, 26(2), 52.
- Aydemir, M. & Demirci M. Kemal, (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (1).
- Batchelor, P. (2003), *Surviving corporate crisis: 100 things you need to know*, London: Thorogood Publishing.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve yönetim*, (7.b), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Combs, T.W. (2012). *Ongoing crisis communication, planning, managing and responding*. London. Sage Publication.
- Creswell, J.W. (2009), *Researchdesing, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sagepublications, Inc. California.
- De Sausmarez, N. (2004). Crisis management for the tourism sector: Preliminary considerations in policy development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(2), 157-172.
- Demirtaş, H. (2000). *Kriz yönetimi. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. 6 (23), 353-373.

- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 135-147.
- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. Alfa Aktüel.
- Freytag, P. V. & Hollensen, S. (2001). *The process of benchmarking, benchlearning and benchaction*. The TQM magazine.
- Hamidovic, H. (2012). *An introduction to crisis management*. ISACA Journal, 5, 1-4.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Değişim mühendisliği - iş idaresinde devrim için bir manifesto* - İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme. krizin sunduğu fırsatlar*. (Çev.: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2004). *Leadership in Turbulent Times: Competencies for thriving amidst crisis*. Darden Business School Working Paper No.04-04, University of Virginia, Charlottesville, VA.
- Kahya, M. E. (2008). KOBİlerde kriz yönetimi, oluşabilecek sorunlar ve sorunların giderilmesi için uygulanabilecek stratejiler. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koroğlu, A. (2004). Turizmde kriz yönetimi: otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human relations*, 36(12), 1141-1160.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udwardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Özden, K. (2009). İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Pauchant, T. C. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pearson, C. M. & Clair J. A. (2008). Reframing crisis management. A. Boin (Ed.), *Crisis management* içinde (ss. 1-24). New Delhi: Gage Publication.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, Beşinci Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Tağraf, H. & Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1).

- Turak, G. & Güzel, T. (2020). Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri: bir örnek olay çalışması. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 134-144.
- Tüz, M. V. (2001), *Kriz ve işletme yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Ural, E. G. (2003). “Kriz yönetiminde proaktif halkla ilişkiler yaklaşımları ve konugündem yönetimi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı içinde (381- 391) Ankara: Uyum Ajans.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). *Decline in organizations: A literature integration and extension*. Sage Publications, 34(1), 91-109.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.