

## ÖRGÜT STRATEJİLERİ, KRİZ YÖNETİMİ VE SENARYOLAR

**Arş.Gör. Öznur YAVAN**  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü

### ÖZET

Örgütün stratejik yönetimi, örgütün bir bütün olarak yönetilmesiyle ilgilidir. Krizler ise örgütleri bütünüyle etkileyen gelişmelerdir. Dolayısıyla kriz yönetimi stratejik yönetimle bağlantılı olarak ele alınmalı, kriz öncesi, kriz esnasında ve kriz sonrasında meydana gelebilecek gelişmelere stratejik çözümler üretilmelidir. Bu çalışmada, krizlerin gelişmesini önlemek ve etkilerini azaltmak için kriz yönetiminin stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi gereği ortaya konulmaya çalışılmış, bunu sağlayabilecek etkin bir stratejik araç olarak da senaryolara ve senaryo planlama sürecine değinilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Strateji, Senaryo.

### ABSTRACT

Strategic management of an organization is about managing the organization entirely. Crisis is the developments that affect all organization. For that reason crisis management should be integrated with the strategic management. Developments, which came out before, during and after the crisis must be solved by strategic solutions. This paper is about to show necessity of integrating the crisis management approach into the strategic management process which can provide organizations with a defensive capability for preventing crisis development or lessening their effects if a crisis occurs. After that, scenarios are mentioned as a strategic tool, which provides implementing of the strategic management and crisis management integration.

**Keywords:** Crisis, Strategy, Scenario.

## 1. Giriş

İçinde bulunduğumuz çağın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olacak kadar hızlı ve etkili değişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin varlığını sürdürmesi oldukça zor olabilmektedir. Standart prosedürleri uygulayan, kuralların hâkim olduğu ve esnek olmayan örgüt yapılarında statükoyu korumak, faaliyetleri aynı şekilde sürdürmek anlamına gelmemekte, yaşanan değişim doğrultusunda süreçlerde ve uygulamalarda değişim gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Aksi takdirde örgütlerin krize sürüklenmesinin önüne geçilememekte hatta iflas ve yok olma aşamasına kadar gelinmektedir.

Örgütlerin kriz yönetim sürecini işletme faaliyetlerinden ayrı olarak yürütmesi, hızlı değişim çağında bu süreçten beklenen faydayı ya da krizi başarılı bir şekilde atlatmayı sağlayamamaktadır. Çünkü örgütün ne zaman bir krize maruz kalacağı bilinmemekte, krize her an hazır olmak bir kural haline gelmektedir. Bunun için de örgütlerin kriz yönetim sürecini, stratejik yönetim süreci ile bütünleştirmesi gerekmektedir.

Kriz yönetimi başarılı bir şekilde uygulansın veya uygulanmasın, krizden örgütün bir bütün olarak etkileneceği aşıkardır. Stratejik yönetim süreci örgütün tamamına hitap eden bir yönetim tekniği olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi ve stratejik yönetim çalışmalarının birbirinden ayrı düşünülmemesi ve yürütülmemesi gerektiğinin bilincine varılmalıdır. Hatta kriz yönetimi ve stratejik yönetim süreçlerinin birbirini sinerjik olarak tamamladığı da söylenebilir. Bu durumda günümüz örgüt yöneticilerinin önemle üzerinde durması gereken bir konu stratejik yönetim süreçlerini, kriz yönetimi süreçleriyle bütünleştirerek yeniden oluşturmaktır.

Gelecek belirsiz olduğundan ve çevrede sürekli bir devinim yaşandığından, stratejik yönetim ve kriz yönetimi süreçlerini bütünleştirirken senaryolar kullanılabilir en uygun araçlardan biri olacaktır. Senaryolar, stratejik yönetim süreçlerini destekleyen önemli araçlardır. Kriz tehdidinin yüksek olduğu belirsizlik ortamında, başarılı senaryoların oluşturulmasında sezgiler önemli rol oynamaktadır. Çünkü kişilerin algılarına ve gelecek konusundaki düşüncelerine dayanan stratejik ve öyküsel yönlendirmeler olarak senaryolar(Neilson ve Wagner, 2000:10) gelecekte ortaya çıkabilecek bir krizin belirlenmesinde ve hazırlıklı olunmasında etkili stratejik araçlar olarak oldukça kullanışlıdır. Bir kriz meydana geldiğinde senaryoların sağlamış olduğu öyküsel ortamda çalışanların örgütle bütünlüğünün sağlanması da kolay olmakta, yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan çatışmaların en az

seviyeye düşmesi sağlanabilmektedir. Böylece kriz durumlarından daha hızlı ve etkin bir biçimde çıkılması kolaylaşmaktadır.

Krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu Türkiye’de örgütlerin sürekli olarak kriz yönetimini uygulamaları gerekmektedir. Dolayısıyla senaryolar Türkiye’deki kamu ve özel kuruluşların en kısa zamanda farkına varmaları ve örgütün stratejik süreçlerine adapte etmeleri gereken stratejik araçlar olarak literatür ve uygulamadaki yerini almalıdır.

Bu çalışmada genel olarak kriz kavramına, krizlerin kaynaklarına, kriz yönetimine, strateji kavramına, krizlerin stratejiyle bağlantısına, krizlerin stratejik nedenlerine, kriz yönetimi ile stratejik yönetimin benzerliklerine, farklılıklarına ve nasıl bütünleştirilebileceklerine, bu bağlamda senaryolara ve senaryo planlama sürecine değinilmiştir.

## **2. Kriz Kavramı**

Örgütler her zaman üreten, verimli ve etkin yapılar olmayabilmektedir. Sağlıklı örgütler ise açık ve verimli yollarla iletişim kuran, büyüyen ve gelişen başarılı işletmelerdir. Fakat bugün birçok insan, fal olarak işlevsiz, asabiyetin veya yalanlamaların hâkim olduğu, tekrar eden çatışmaların istisnadan çok kural haline geldiği örgütlerde çalışmaktadır. Kural ve yapılar saplantı halinde bağlı olan bu örgütler, kontrol ve düzenlemelere mecburdur, işe ve hâkimiyet duygularına düşkündür. Dolayısıyla bu örgütlerde tecrübe ve deneyimlere çok fazla düşkün hale gelmekte, işler soru sorulmadan, yapılaştırıldığı şekliyle gerçek ve doğru olarak kabul edilmekte ve buna rağmen örgütte hayat her zamanki gibi devam edebilmektedir(Kersten, 2005:546). Oysaki örgütlerin alışılmış, süregelen yapılarla hayatta kalmaya devam etmeleri, içinde bulunduğumuz değişim çağında oldukça zordur. Esneklikten uzak, kuralcı örgüt yapıları başarısızlıklara hatta çeşitli krizlere yol açabilmektedir(Zeciuviene, 2003:106).

Krizler, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz parçası olarak, düzenli örgüt süreçlerinden ayrı tutulmaması gereken bir süreç haline gelmiştir. Son birkaç yıldır dünya çapında örgütlerde yıkıcı krizlerin sayısında önemli artışlar olmuştur. Günümüz örgütlerinde potansiyel krizlerin artma olasılığı, ekonomiler arasında örgütlerin birbirine bağımlı hale gelmesinden dolayı her zamankinden daha fazladır (Elsubbaugh vd., 2004:112). Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin teknolojik olarak gelişmelerinin, karmaşık ve birbirine bağımlı teknoloji kullanmalarının örgütlerde kriz tehdidini artırdığı belirlenmiştir(Özdevecioğlu, 2002:94).

Kriz, bir sistemin bütününe fiziksel olarak etkileyen ve temel varsayımlarını, kendi öznel duygularını ve mevcut esaslarını çürüten bir bozulmadır. Krizler personel hastalığı, meydan okumalar, kötü niyet ve örgütsel suçlardan meydana gelen küçük çapta örgüt içi sorunlardan kaynaklanabileceği gibi, terörizm ve doğal felaketlere kadar uzanan örgüt dışı faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir(Ritchie, 2004:670). Dolayısıyla kriz kararları acil harekete geçilmesi konusunda baskıların olduğu, çok yüksek düzeyde belirsizliklerin bulunduğu, seçeneklerin daraldığı ve örgütsel yaşam mücadelesi için büyük miktarda çıkarsamaların bulunduğu bir çevrede şekillenmek zorundadır(Bonn ve Thiele, 2006:618).

### **2.1. Krizlerin Kaynakları**

Son yıllarda en dikkat çeken konuların başında krizler gelmektedir. Krize sebep olan unsurların insandan ve aynı zamanda da insanın kontrolü dışındaki birçok etmeden kaynaklanması (doğal felaketler, iş kazaları (maden ocağı göçükleri) vs.) bu konuda sürekli tetikte olunmasını gerektirmektedir. Ekonomik anlamda güçlü olarak kabul edilen örgütler ve ülkeler, yaşanan kriz unsuru gelişmelerle kritik yapı olanaklarındaki bozulmalara engel olamamaktadır. Sonuç olarak bütün hükümetler ve dünya çapında örgütler, büyük felaketlere hazırlıklı olmaları, planlar oluşturmaları ve kriz yönetimine aktif olarak eğilmeleri gerektiğinin bilincine varmış bulunmaktadır(Gorge, 2006:10).

Örgütlerde yaşanan kriz kaynakları çeşitlilik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda krizin örgütteki insan hatalarından, teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan üretim sistemlerinden, organizasyon bozukluklarından, örgüt kültüründen kaynaklanabileceği görülmüştür. Bunların dışında ülkede yaşanan makro düzeyde siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar, mikro düzeyde örgüt krizlerine neden olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, krizlerin örgütün iç veya dış çevresinden kaynaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla iç ve dış çevrelerine fazlasıyla bağımlı olan örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapılarının krizden daha olumsuz etkilendiği söylenebilir(Özdevecioğlu, 2002:94-95). Bu bağlamda iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere örgüt çevresi arasında uyumsuzluğa diğer bir ifadeyle krize yol açan faktörler iki başlık altında ele alınabilir. Krize yol açan dış çevre faktörleri şunlardır(Murat ve Mısırlı, 2007);

- sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- teknolojik çevre değişiklikleri,

- rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler.

Buna karşılık krize yol açan iç çevre faktörleri şunlardan oluşmaktadır;

- örgütün büyüklüğü,
- örgütün içinde bulunduğu hayat safhası,
- işin özellikleri,
- yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- katı örgüt yapısı,
- örgütün merkezileşme derecesi,
- yönetimin yetersizliği.

Krizin kaynağını teşkil eden önemli bir konu da rakipler tarafından ortaya çıkarılan yanıtma amaçlı kriz sinyallerinin dikkate alınmasıdır. Gerçeklik değeri olmayan tehlike sinyalleri, işlerin verimliliğinin düşmesine ve doğrudan maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır. Gerçek tehdit, yeni bir ürünün başarısız sunuluşu veya müşterilerin hoşnutsuzluğu kadar, değişimi gerçekleştirme ve karar almada rol oynayan çalışanların aktif olmadıkları dönemlerde başlayan krizdir(Zecruviene, 2003:106).

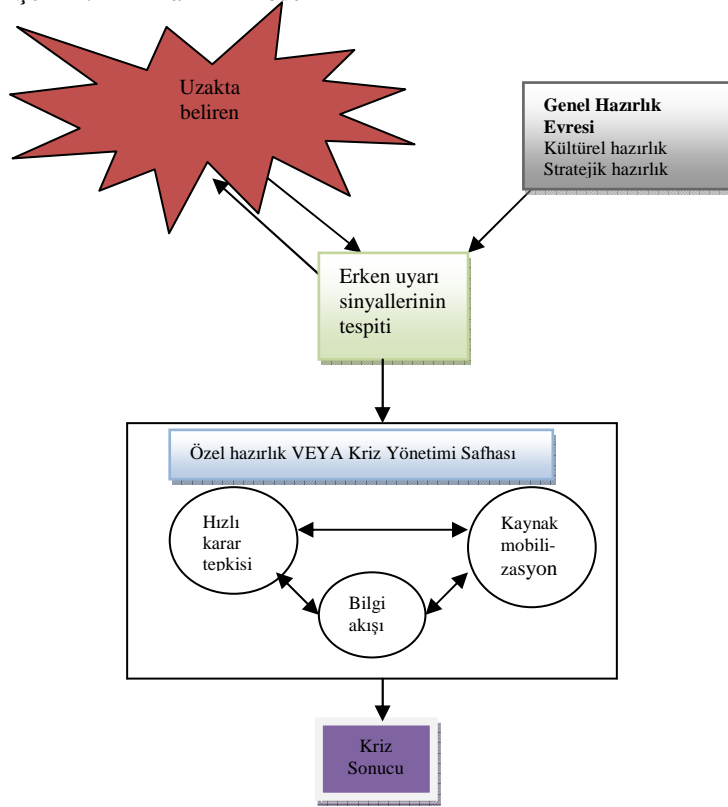
Çevresi ile etkileşim halinde bulunan örgütler için iyi yönetimin temel stratejisi, krizden kaçınmak ve krize hazırlıklı olmaktır(Deniz ve Sağlam, 2007). Ancak bir kriz yaşandığında örgütler ilk iş olarak eski alışkanlıklarına dönmektedir. Alışlagelmiş uygulamalar ve duygular, dikkatlice planlanmış kriz yönetimi senaryolarından daha anlamlı ve güvenli görülmektedir. Bu noktada kriz yöneticileri mantıklı, normal ve etik olduğu düşünülen çözümleri örgütlerine öğretmek işe başlamalıdır(Kersten, 2005:547). Değişen örgüt içi ve örgüt dışı çevre gelişmelerine bağlı olarak kriz yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirmelidir.

## 2.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası her kriz için bütün belirsiz olayları incelemek ve planlamak değil örgütün daha esnek davranabilme yeteneğini geliştirmek ve bir kriz meydana geldiğinde doğru kararları almasını sağlamaktır. Kriz yönetimi, örgütün kriz durumunda hızlı karar verebilme yeteneğini arttırmalıdır. Ayrıca girişimcilikten uzak ve analiz yapma yeteneğinin olmadığı durumlardan uzak durulmasını sağlayabilmelidir(Bonn ve Thiele, 2006:615-619).

Kriz yönetimi politik, stratejik, taktiksel, faal ve teknik düzeyde karar almanın her aşamasında yapılabilir(Weisaeth vd., 2002:36). Kriz yönetiminin ilk safhası olan kriz hazırlık evresi erken uyarı sinyalleri, kültürel ve stratejik hazırlık, hızlı karar alma, bilgi akışı, kaynak mobilizasyonu gibi faktörlere bağlıdır(Fildes ve Rose, 2004:124).

Şekil 1: Kriz Hazırlık Modeli



**Kaynak:** Elsubbaugh, R. Fildes ve Mary B. Rose (2004), "Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence", Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 12, Number 3, Lancaster, p. 124.

Şekil 1'den de görüleceği gibi model üç zorunlu evreden oluşmaktadır. Birincisi kriz için stratejik planlama ve sağlam bir kriz yöne-

tim kültürü içeren genel hazırlık evresidir. İkinci evre, üçüncü faaliyeti ifade eden erken uyarı sinyallerini tespittir. Son evre hızlı karar tepkisi, kaynak mobilizasyonu ve etkin bilgi akışını içeren özel hazırlık evresi veya kriz yönetimi evresidir. Önerilen model örgütsel krizlere hazır olmak ve bu krizlerle etkili olarak baş edebilmek için gerekli olan altı faktörü (uzakta beliren krizler, genel hazırlık evresi, erken uyarı sinyallerinin tespiti, hızlı karar tepkisi, kaynak mobilizasyonu, bilgi akışı) içine almaktadır. Bu evreler ve uygulamalar kriz hazırlık modelinin özünü ifade etmektedir(Elsubbaugh vd., 2004:124).

Krize müdahale sürecinde ise Roberts ve Ottens, (2005:332) yedi kritik aşama tanımlamıştır. Bu aşamalar şunlardır:

- Biopsikososyal ve yakın zamanda gerçekleşebilecek tehlikelerin yarattığı tarhiyatı planlamak ve yürütmek.
- Psikolojik ilişki kurmak ve hızla ortak ilişkiler yerleştirmek.
- Kriz presipitanlarını içeren temel problemleri tanımlamak.
- Hislerin ve duyguların yakalanmasını cesaretlendirmek.
- Alternatifleri ve yeni stratejileri keşfetmek ve vücuda getirmek.
- Faaliyet planlarının uygulanmasını işler hale getirmek.
- İş takibini planlamak ve güçlendirici toplantılar yapmak.

Roberts ve Ottens'in tanımladığı bu yedi aşama genellikle krizin sabitlenmesi, çözülmesi ve üstesinden gelinmesi için gözden kaçırılmaktadır. Krize müdahale sürecinde aşamalar zorunlu, sıralı ve bazen de birbiri üstüne gerçekleştirilmektedir(Roberts ve Ottens, 2005:332).

### **3. Stratejik Yönetim**

Strateji, örgütsel yapılışın başlangıcıdır(Daft, 1998:556). Sözlük anlamı olarak strateji "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilmektedir. Strateji, geniş ve kapsamlı bir terimdir. Genellikle bir örgütün vizyon ve yönünün oluşumunu sağlamakta, misyon bildirisini düzenlemekte, örgütün yükselen kriterlere ulaşabilmesi için pazar ve hedefleri tanımlamaktadır(Ccep.ca,

2007). Genel ve özelleştirilmiş stratejiler, hayatta kalma çabasında örgütsel oluşumları ayırmaktadır. Geniş etki alanı olan örgütler, ürün ve hizmetleri geniş bir pazarda sunarlar ve pazarın bütününe yöneliktirler. Daha dar alanda ürün ve hizmet sunanlar ise özeldir. Özel stratejiler dar alanda genel stratejilerden daha rekabetçi olmaktadır(Daft, 1998:538).

Stratejik yönetim ise, örgütün gelecekte varmak istediği hedefi ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz etmektir(Aktan, 2006:168). Strateji yönetimi, örgütün uygun örgütsel stratejiye sahip olması ve bunun faydalarından yararlanması sürecidir. Örgüt kapsamında uzun dönemli talimatlar olarak nitelendirilebilecek stratejiler ideal olarak, kaynakları değişen çevre ile eşleştirmekte, kısmi olarak da pazar, müşteri veya alıcıların taleplerini paydaşların beklentileriyle bütünleştirmektedir. Stratejik planlama ve yönetim genel olarak dört unsurla ilgilidir(Ritchie, 2004:673; Certo, 1997:178):

- *Stratejik Analiz:* işleyen makro ve mikro çevreyi inceleme.
- *Stratejik Talimat ve Seçimler:* örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik talimatları ve özel sosyal stratejileri seçme ve geliştirme.
- *Stratejileri Gerçekleştirme ve Kontrol:* uygun örgütsel yapıları geliştirme, insan kaynakları ve finansal kaynak stratejilerinin gerçekleştirilmesini sağlama ve bu stratejilerin kontrolü için liderlik sağlama.
- *Strateji Değerleme ve Geribildirim:* gerçekleşen ilerlemeler, stratejik planlama ve yönetimin önemli bir parçasıdır. Örgütler değerlendirme ve denetlemelerle stratejilerin etkinliğini nasıl sağlayacaklarını öğrenmektedir.

Örgütlerde stratejik yönetimin uygulanabilmesi ve başarıyla sonuçlanması için fonksiyonlu stratejik yönetim araçları ve karar verme teknikleri bulunmaktadır. Başlıca stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri şunlardır(Aktan, 2006:171-173):

*SWOT Analizi:* Örgütün iç durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri, dış durum analizi yapılarak rakip örgütler karşısındaki durumu, pazar fırsatları ve tehditleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

*Portföy Analizleri:* Genellikle matrisler ile yapılmaktadır. En yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: Mc Kinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketi'nin geliştirdiği büyü-



me/pazarpayı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme Matrisi, Porter rekabet analizi vb.

*Q-Sort Analizi:* Stratejilerin seçilme aşamasında alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. En fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılmaktadır.

*Senaryo Analizi:* Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. 1950'li yıllarda Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir.

*Vizyon/Misyon Bildirisi:* Vizyon bildirisi, örgütte amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon bildirisi, örgütün varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli olan ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir.

*Arama Konferansı:* Örgütte “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Vizyon ve misyonun belirlenmesi için yapılabileceği gibi stratejik planların hazırlanması için de yapılabilmektedir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş”ler üzerinde oybirliğine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

*Delphi Tekniği:* Örgütte bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.

*Nominal Grup:* Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenmekte ve Delphi tekniğinden farklı olarak grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler aramaktadır.

*Çoklu oylama (Multivoting):* Çok sayıdaki konu hakkında görüş ve önerilerin birçok kez oylama yapılarak az sayıya indirgenmesidir. Genellikle Delphi tekniğinde kullanılmaktadır.

*Açık Grup:* Yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar haftanın belirli günlerinde küçük gruplar halinde bir araya gelerek örgütün sorunlarını ve çözüm yollarını tartışmaktadır.

*Kalite Çemberleri:* Toplam Kalite Yönetiminde yaygın olarak kullanılan kalite çemberlerinde kaliteden sorumlu çalışanlar bir araya

gelerek tartışmakta ve “ortak akıl” yaratmaya çalışmaktadır. Açık grup tartışmalarına benzemektedir.

*Fayda-Maliyet Analizi:* Genellikle yatırım projeleri için fayda ve maliyetler tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınması hedeflenmektedir.

*Risk Analizi:* Yapılacak bir yatırımın risk ölçüsü tespit edilmeye çalışılmaktadır. Risk analizleri “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” vb. analizlerden oluşmaktadır.

### **3.1 Krizlerin Stratejiyle Bağlantısı**

Yapılan çalışmalar genellikle kriz yönetiminin fiilen gerçekleşmesine odaklanmaktadır. Ancak kriz yönetiminin sonrasında önemli olan, kriz yönetiminin stratejik ve politik boyutudur(Weisaeth vd., 2002:33). Krizler, örgütlerin stratejik amaçlarını tehdit eden acil olaylardır. Bu sebeple kriz yönetimi, stratejik yönetimin öngörülerini ışığında yürütülmelidir(Tüz, 2004:93). Kriz yönetiminin gerçekte stratejik yönetim yaklaşımının içerisinde bütünleştirilmesi gerektiği konusu, 1997’lerin sonlarında kriz konusuna eğilen bilim adamları Pearson, Misra, Clair, Mitroff ve Preble arasındaki tartışmalarla yoğunluk kazanmıştır(Jaques, 2007:150).

Örgüt ihtiyaçlarına en uygun stratejinin seçimi örgüt sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Seçilen strateji ve fiilen uygulanması arasındaki çelişkinin boyutu düşükse krizin sebep olduğu zarar hızlı bir şekilde sınırlandırılacak, çelişkinin boyutu arttıkça krizin sebep olduğu zarar da artış gösterecektir. Bu noktada krizin doğası ve uzun dönemli etkisi tam olarak bilinmemektedir. Bu da örgütün yoğun zaman baskısı altında karar almasını ve faaliyet göstermesini gerektirmekte ve kriz yönetimini stratejik yönetimden ayırmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu durumun kontrolünü elde edebilmesi için stratejik tercihler hızlı bir şekilde seçilmeli ve değerlendirilmelidir. Ancak strateji uyarlanabilir ve esnek değilse, örgüt kültürüne yanıt veremiyorsa ve de strateji uygulamalarının kontrolü için güçlü liderliğe ihtiyaç duyuluyorsa, strateji de tek başına etkili olmayacaktır. İyi bir strateji, her durumda başarılı bir kriz yönetimi sağlayacak, zayıf bir strateji ise krizi daha da kötüleştirecektir(Ritchie, 2004:675-676).

Krizin uzun süreli ve olağanüstü bir evre olması halinde, karar aşamasında, hızlı bir şekilde ilerleyen krizden tamamen farklı stratejiler gerekmektedir. Maruz kalınan bir kriz, mevcut kriz durumundan farklı

stratejiler gerektirmektedir. Bununla beraber krizin yaşam döngüsü ve stratejik yönetim çerçevesinin içeriğinde açık benzerlikler görülmektedir. Bu benzerlikler şunlardır(Ritchie, 2004:673):

- strateji ve planların gelişmesini sağlayan vaka safhası,
- etkilerine değinerek stratejilerin gerçekleştirilmesini gerektiren kriz ve felaketlerin hemen öncesi ve sonrası safha,
- kriz veya felaketlerin şiddetini azaltmak veya kontrol etmek için stratejilerin devam eden uygulamaları,
- örgüt ve amaçlar için gelecekteki önleme ve planlama stratejilerinin değerlendirilmesi ve geri beslemeyi uygun gören uzun dönemli iyileşme ve karar evresi.

İş dünyasında sık sık yaşanan krizlerin yarattığı belirsiz iş ortamında stratejik yönetim sürecinin her safhası esnek olmak zorundadır. Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, kriz ve felaketlerin doğasına ve paydaşların stratejilere olan yanıtlarına bağlı olarak değerlendirilmeli ve potansiyel değişiklikler yapılmalıdır. Uygulama safhası, kompleks ve karmaşık olabilmekte, herhangi bir stratejinin gerçekleştirilmesini güçleştirebilmektedir. Bu sebeple uygulama safhası esneklik gerektirmekte ve sabit denetimle ilgili olarak aşağıdaki işlemler gerekmektedir(Ritchie, 2004:675):

- uygun stratejilerin seçilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması,
- etkin kriz iletişimi ve kontrol stratejisi gerçekleştirme,
- etkin olabilmek için kaynakların kontrolünü veya etkin dağılımını sağlama,
- son olarak tüm sektörlerdeki anahtar paydaşların tanımlanması ve onlarla işbirliği halinde çalışılması.

Kriz yönetimi yaklaşımı, stratejik yönetimin tamamlayıcısıdır ve bu yüzden stratejik yönetim süreçlerini genişletmek ve güçlendirmek için bu sürece eklenmelidir(Preble, 1997: 774). Stratejik yönetim sürecinde örgütün iç ve dış çevresindeki tüm değişimlere uyum sağlayacak stratejiler ve taktik planlar geliştirilmiş olmalıdır. Bu değişim bir kriz durumunu öngörüyorsa, taktik planlar, kriz planları şeklinde yapılan-

dırılmalıdır. Ayrıca örgütte bir amaç birliği oluşturabilmek için stratejik planın, yönetimin her kademesindeki amaçlara bağlanmış olması gerekmektedir(Deniz ve Sağlam, 2007).

Kriz tehlikesi arttığında, kriz yönetimi ve stratejik gelişim takımı yaratıcı ve yeni yönetim stillerini hayata geçirebilecek düzeyde yetenekli ve yenilikçi insanlardan oluşmuş olmalıdır. Bu takımlar çeşitli seviyelerden liderlerle birlikte uzun ve kısa dönemli anti-kriz stratejileri hazırlamalıdır(Zecruviene, 2003:109). Stratejileri hazırlamak için yapılacak olan durum analizi sonucunda elde edilecek bilginin kalitesi, örgüt açısından öngörülecek olan senaryoları da doğrudan etkileyecektir(Titiz ve Çarıkçı, 212-213).

### 3.2. Krizlerin Stratejik Nedenleri

Krizler birçok unsura bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kriz tehdidi, ekonomik bir dönüşüm gerçekleştiğinde meydana gelebilir. Rakiplerin yeni stratejileri belirlediğinde değişen çevrede gelişmiş kaynak ve teknolojilerin sağlanmasından sonra örgütler likiditelerini kaybedebilmektedir. Likiditesini kaybeden örgütler ise çok hızlı bir şekilde iflasa gidebilir. Eski stratejilerin, büyük ölçüde ve hızlı bir şekilde yenileriyle diğer bir ifadeyle dışarıdaki değişimin talepleriyle değiştirilmesine engel olan atalet halindeki yöneticiler de krizin hız kazanmasına sebep olabilmektedir(Zecruviene, 2003:103). Ekonomik dönüşümler, rakiplerin stratejileri, teknoloji, eski stratejilerin değişim talepleri doğrultusunda değiştirilmesi gibi gelişmeler uzun vadeli bakış açısını ve bütünü düşünmeyi gerektiren unsurlardır ve stratejik düşünülmesi ve davranılması gereken noktaları oluşturmaktadır.

Krizlerin üç temel evrede geliştiği görülmektedir. Bu evreler analiz edildiğinde her birinde stratejik düşünme ve davranma noksanlığının bulunduğu görülmektedir. İlki *kriz yönetimi* evresidir. Bu evre, riskler fazla artmadan bunların tanımlanması, önlenmesi ve yanıtlanması amacıyla yöneticilerin kullandığı stratejilerle ilgilidir. İkinci evre, *işlevsel krizler*dir. Burada kriz zaten başlamıştır ve yöneticiler krizin meydana getirebileceği hasarı en aza indirmek için adım atmalıdır. Bu durum, medya ve paydaşların bağlılığı kadar etkin takım yönetimi süreçlerini de gerektirmektedir. Son evre *meşrulaşma krizi* olarak ifade edilebilir. Bu evre, kötü sonuçlanan bir olay veya dönüşüm problemi durumunda meşruluklarını kaybeden örgütlerin bunu yeniden elde etmelerini sağlayacak stratejileri nasıl geliştirdikleriyle ilgilidir. Bu üç evrenin her biri, kriz yönetimi için tamamen farklı tutumlar gerektirmektedir. Etkin olabilmek için her aşamada takınılan tutumun birbiri

ile bağlantılı olması gerekmektedir. Örgütler genellikle kriz yönetim süreçlerini bütüncül yani stratejik bir açıdan görmekten çok bu üç kriz evresinin unsurlarına odaklandıklarından dolayı problem yaşamaktadır(Smith, 2006:53).

### 3.3. Kriz Stratejileri

Örgütlerde krizler genel olarak ani krizler, gelişmekte olan krizler ve sürekli krizler olarak üçe ayrılabilir. Ani krizler en küçük bir uyarının bulunmadığı, bu nedenle problemin araştırılmadığı veya kriz vurmadan önce bir planın hazırlanamadığı krizlerdir. Gelişmekte olan krizler gelişimi yavaş, örgüt faaliyetleri ile sınırlandırılabilir veya durdurulabilir krizlerdir. Sürekli krizler ise haftalar, aylar veya yıllarca sürebilmektedir. Her bir kriz türü ile baş edebilme stratejisi zaman baskısına, kontrol derecesine ve olayların önemine bağlı olarak değişmektedir. Tehdit, zaman baskısı ve bu olayların yoğunluğu sürekli gelişen krizlere neden olabilmektedir. Daha da önemlisi, kriz stratejisi bir konu veya problemin ne zaman bir krize dönüşebileceğini yöneticilerin görmesini sağlamaktadır(Ritchie, 2004:671).

Kriz stratejileri, bir örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ve özellikle de onu diğer örgütlerden farklı kılan yeteneklerinin, bulunduğu çevrenin fırsatları ve tehditleriyle uyumlu hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Bir sektördeki yapısal analiz ilkeleri, bir örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin, onu diğer örgütlerden ayıran yeteneklerinin ve sektördeki fırsatlar ile tehditlerin neler olduğuna ilişkin olarak somut olunmasına olanak sağlamaktadır(Deniz ve Sağlam, 2007).

Örgütlerin etkin kriz stratejileri geliştirebilmeleri için krizlerin yaşam döngülerini, potansiyel etkilerini ve gerçekleşme durumlarını çok iyi kavramaları gerekmektedir. Karmaşıklığına rağmen bu olağandışı durumu anlamak, örgüt veya toplum için krizin olumsuz etkilerinin azaltılması veya durdurulması konusunda daha etkin stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilecektir. Geliştirilen örgütsel stratejiler, krizlerin sebep olduğu hızlı değişimlerin zorluklarını sınırlama veya uzaklaştırma konusunda örgüte ve örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacaktır(Ritchie, 2004:671-673).

Brent 2004 yılında yaptığı çalışmada tehdit derecesine (düşüğe karşı yüksek), yanıt seçeneklerine (aza karşı çok), zaman baskısına (asgariye karşı azami) ve kontrol derecesine (düşüğe karşı yüksek) dayanan on-altı bölmeli matris kullanarak bir kriz sınıflandırma matrisi oluşturmuştur. Bu matriste 1 veya 0 düzeyindeki konu veya sorunlar

bir kriz olarak sınıflandırılmamakta fakat yönetim fonksiyonunun bir parçası olarak stratejik yönetim yanıtları gerektirmektedir. En çok meydan okuyan sorun; zaman baskısının yoğun, kontrol derecesinin düşük, tehdit düzeyinin yüksek ve cevap seçeneklerinin az olduğu 4 düzeyinde bulunmaktadır. 2 ve 3 düzeylerinin çoğunluğu ise kriz olarak sınıflandırılabilir veya krizin gelişebileceği bölmeler olarak tanımlanmaktadır(Ritchie, 2004:671).

Şekil 2: Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehdit Düzeyi	Zaman Baskısı		Şiddetli		Çok Düşük	
	Kontrol Derecesi	Yanıt Seçenekleri	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Çok		(4) Düzye 2	(3) Düzye 1	(2) Düzye 1	(1) Düzye 0
	Az		(8) Düzye 3	(7) Düzye 2	(6) Düzye 2	(5) Düzye 1
Yüksek	Çok		(12) Düzye 3	(11) Düzye 2	(10) Düzye 2	(9) Düzye 1
	Az		(16) Düzye 4	(15) Düzye 3	(14) Düzye 3	(13) Düzye 2

**Kaynak:** Ritchie, Brent W.(2004); "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", Tourism Management 25, p. 671.

Yaşam döngüsü ve anatomiye dayanan bu sınıflandırma, yöneticilere kriz ve felaketlerin çeşitli aşamalarında hangi stratejilerin dikkate alınabileceğini veya geliştirilebileceğini, krizlerin bir sonraki aşamaya geçişinin nasıl durdurulabileceğini göstermesi açısından çok kullanışlıdır(Ritchie, 2004:671).

Etkin kriz yönetiminin rotası acil durum planları, örgüt sürekliliği ve felaketleri düzeltme arasındaki ilişkilerden geçmektedir. Örgütler güvenlik stratejilerini uygulayarak krizlerin sayısını ciddi oranda azaltabilmektedir. Kriz yönetimi stratejisi tasarlamak için gereken koşullar şunlardır(Gorge, 2006:10-13):

- Örgüt etkisi analizlerini ve temel senaryoların hazırlanmasını içeren acil durum planları, örgütün sürekliliğini sağlamayı ve felaketleri düzeltmeyi içermelidir.
- Kriz yönetimi stratejisi, kıdemli yöneticilerin gönderdiği hesapları ve aktif finansörleri içermelidir.
- Stratejilerin gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarının (acil durum takımları) zaman ve çabaları adanmalıdır.

- *Stratejinin etkinliği test edilmelidir. Bunun için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır*(Gorge, 2006:13):
- Hizmet düzeyindeki sözleşmelerin etkinliğini ve belgeleme işlerinin doğruluğunu denetleme işlemleri ile acil durum takımlarının duyarlılıklarını sağlama testleri üst üste duyurulmadan yapılmalıdır.
- Planlar, denetleme işlemleri esnasında artan bütün sorunları düzeltmek için ayarlanmış olmalıdır. Bütün düzenlemeler belgelenmiş olmalıdır.
- Devam eden testler, yöneticiler ve acil durum takımları tarafından planlanmış olmalıdır.

Potansiyel bir kriz belirdiğinde bunu önlemek, örgüte ve topluma olan etkilerini sınırlamak için gereken stratejiler geliştirilemezse, krizin boyutu tehdit edici seviyelere yükselecektir(Ritchie, 2004:674). Kriz durumlarının etkin kontrolünü sağlamak için atalet halindeki yöneticilerden kurtularak güçlü, dikkatli, çaba gösteren, azimli, uzağı görebilen, kısa ve uzun dönemli stratejileri tasarlama ve yeniden analiz etmede profesyonelce davranabilen yöneticilere gereksinim duyulmaktadır(Zeciuviene, 2003:108).

### **3.4. Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetimin Farklılıkları**

Kriz bir olay değil, kendi mantığında gelişen bir süreçtir(Pffor, 2006:3). Kriz yönetimi, potansiyel kriz alanlarını tanımlamak ve tahmin etmek, krizleri veya kriz durumunu meydana getirebilecek olayları önleyen faaliyetlerin ve ölçütlerin gelişimini tasarlamak veya önüne geçilebilecek krizlerin etkilerini ve zararlarını en aza indirmekle ilgilidir. Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu iki alanın paralel gelişimi stratejik yönetim ve kriz yönetimi ile ilgilenen bilim adamlarının akademik geçmişleri ve bunu takip eden kariyerleri, paydaşların bakış açıları, kültürel yönelimleri, amaçları, çevreye olan bakış açıları ve sistemler konusundaki tarihsel farklılıkları göz önüne alındığında açıklanabilir(Preble, 1997:773).

Stratejik yönetim ile kriz yönetimi, çoklu disiplinlerle ilgili bir yapıya sahip olduklarından her birinin disiplini kendi içinde farklıdır. Kriz yönetimi ile ilgilenen araştırmacıların çalışmaları ve davranışları genellikle ekonomi, sosyoloji, psikoloji, politika, kamu yönetimi, halkla

ilişkiler, çevre bilimleri, kimya mühendisliği, bilgisayar bilimleri ve iletişimle ilgili olmaktadır. Stratejik yönetimin savunucuları ise işletme politikası, genel yönetim, örgüt ve içinde bulunduğu çevre, yönetim bilimleri, uluslararası işletmecilik ve örgütsel davranıştan yola çıkmaktadır (Preble, 1997:773).

Kriz yönetimi ve stratejik yönetim uzmanları, eğitim ve örgüt sosyalleştirme çalışmalarında sık sık karşı karşıya gelmektedir. Bu sosyalleştirme çalışmaları, örgüt içerisinde açık ve sabit tutum, inanç, değer ve davranışla sonuçlanmaktadır. Örneğin, stratejik yönetim araştırmacıları ve uygulayıcıları dış çevreyi de içeren açık sisteme bağlıken, kriz yönetimi savunucuları kapalı sistem olarak çalışmaktadır. Kriz yönetimi, örgütlerin hem üretken hem de yıkıcı yönünü içermektedir. Stratejik yönetim ise çevrenin örgüt için fırsat ve tehditleri, rekabet avantajını nasıl yarattığına ve güçlendirdiğine odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin temel amacı finansal performans iken, kriz yönetimi savunucuları örgütün hedef yapısına kalite, güvenlik ve güvenilirlik eklemeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim alanının paydaşları çalışanlar, tedarikçiler, finansörler, hükümet temsilcileri ve müşterilerdir. Kriz yönetimi savunucuları bu tabanı, henüz ortada olmayan gelecek kuşakları, özel ilgi gruplarını, yerel politikacıları, rakipleri ve hatta psikopat ve teröristleri de içine alarak genişletmektedir (Preble, 1997: 774).

### **3.5. Kriz Yönetimi İle Stratejik Yönetimin Benzerlikleri**

Kriz yönetim süreci ve stratejilerin oluşumunda birçok benzerlikler bulunmaktadır. Bu benzerlikler çevresel şartları değerlendirme, paydaşların değerlendirilmesi, üst yönetimin rolünün önemi, üst yönetimin bağlılık ve ilgisi yönünde olmaktadır. Üst yönetim, kriz yönetiminin stratejik önemini farkına varmalıdır. Üst yönetimin yaklaşımı birçok kişisel, psikolojik ve davranışsal süreçleri etkilemektedir. Bu süreçler örgüt kültürü, yöneticilerin kendine güveni, örgütün bütün faaliyetlerini içeren geçmişinin yokluğu v.b. şekilde sıralanabilir (Pollard ve Hotho, 2006:729).

Krizler durdurulamayan sadece etkileri sınırlandırılabilen olaylardır. Yöneticiler, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracak krizlerle başa çıkmak için önemli stratejik ve işlevsel kararlar alırken (Bonn ve Thiele, 2006:615) kriz yönetimini stratejik yönetim süreçleri ile bütünleştirmeye özen göstermelidir. Bunun beş temel gerekçesi; kriz yönetiminin çevresel ilişkilere odaklanması, paydaşların karmaşık durumu, üst yönetimin ilgisi, tüm örgütle olan bağlantıları ve ortaya çıkan süreçlerin gösterimidir (Preble, 1997: 774).



Stratejik yönetim ile kriz yönetiminin benzer bir yönü çevre ile olan ilişkileridir. Stratejik yönetim, dış çevre kaynaklı hızlı değişimle ilgilidir. Örgütlerde kriz yönetimi de çalışmalarını geliştirmek ve kriz dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için etkileşim halinde olduğu dış çevredeki değişimleri yakından takip etmek zorundadır. Stratejik yönetimin çevre ile ilişkisi dıştan içe doğru, kriz yönetiminin içeriden dışarıya doğrudur(Preble, 1997: 775).

Stratejik yönetim ile kriz yönetimi çabaları için benzerlik gösteren diğer bir konu, her iki yaklaşımın etkinliği için üst yönetimin ilgisi-nin önem arz etmesidir. Stratejik yönetim alanında başkan, genel müdür veya üst yönetim takımının rolü, süreçleri biçimlendirmek ve yönetmek konusunda strateji ve plan geliştiren birim yöneticilerine sembolik destek sağlamaktır. Kriz yönetimi alanında da üst yöneticilerin tutumları, etkin kriz yönetiminin anahtarı olarak görülmektedir. Üst yönetimin kriz yönetimine doğrudan katılımı etkin kriz yönetimi için kritik faktör olarak görülmektedir. Krizlerin ortaya çıkması, kriz yönetimi hazırlıklarının kapsamı ve etkinliği üst yönetimin temel varsayım ve faaliyetlerinden büyük oranda etkilenmektedir(Preble, 1997: 775).

Stratejik yönetim ile kriz yönetiminin benzer oldukları diğer bir yön de örgüt üzerindeki etkilerinin boyutudur. Stratejik yönetim başlangıçtan itibaren tüm örgütün yönetimiyle ilgilidir. Kriz yönetimi de potansiyel olarak tüm örgüte zarar verebilecek krizleri yönetmeye çalışmakta, paydaşların, endüstrinin ve çevrenin gelişimi veya varlığını sürdürmesi ile ilgilenmektedir(Preble, 1997: 775).

Kriz yönetimi ve stratejik yönetimin benzeşen ve birbirini tamamlayan yönleri, bu iki yönetim tekniğinin bütünleştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Küresel rekabetin arttığı hızlı değişim dünyasında her zaman potansiyel bir kriz tehdidiyle yüzyüze olan örgütlerin kriz yönetimini stratejik olarak geliştirmesi ve örgüt stratejisiyle bütünleştirilmesi gereği artık her zamankinden daha fazla bir şekilde hissedilmektedir.

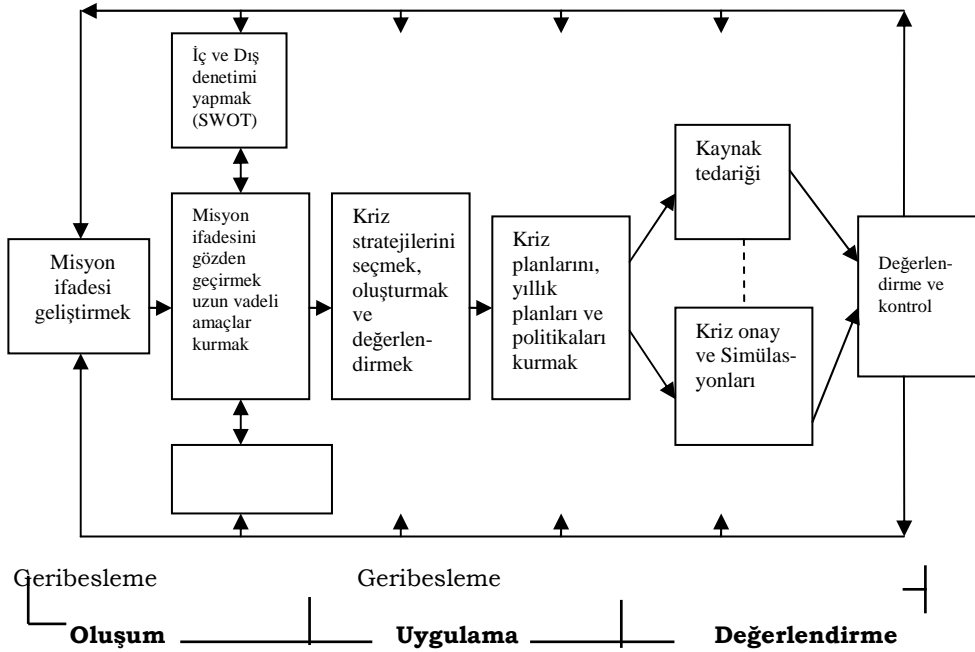
### **3.6. Kriz Yönetimi ile Stratejik Yönetimin Bütünleştirilmesi**

Örgütlerin kriz yönetimine karşı bütünsel bir yaklaşım takınmaları gerektiği günümüz değişim dünyasında kesinlik kazanmıştır. Çünkü krizler örgütü baştanbaşa etkileyen ve acil karar alınması gereken gelişmeler olarak her zaman söz konusudur. Örgütün imajı üzerindeki etkisi ise çok daha kapsamlı olabilmektedir(Smith, 2006:52). Dolayısıyla kriz yönetiminin doğası stratejiktir ve kriz yönetimi ile stratejik

yönetim arasında çok sıkı bağlar bulunmaktadır denilebilir (Preble, 1997: 780). Bir krizin gerçekleşmesini tamamiyle durdurabilmek için henüz bir yol bulunamamıştır. Ancak örgütler bütüncül bir tutum takınarak kötü gidişatın farkına varabilmekte ve her zaman hazırlıklı olabilmektedir (Smith, 2006:52).

Örgütsel bir krizin fiilen gerçekleşmesi mevcut stratejilerde ve strateji faaliyetlerinde değişikliklere sebep olabilmektedir. Krizlerin birçoğu, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde meydana gelen başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Ancak buna rağmen günümüzde örgütlerin stratejik amaçlarını tehlikeye atan krizleri örgüt planlarına katmadıkları görülmektedir. Buradaki eksikliği gidermeye yardımcı olacak kriz yönetimiyle bütünleştirilmiş yeni bir stratejik yönetim süreci modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu model, oluşan ve gerçekleşecek stratejilerle doğrudan birleşen kriz süreçlerinin prosedüre uygun bütünleşmesini göstermektedir (Preble, 1997:780-782).

Şekil 3: Bütünleşmiş Stratejik Yönetim Süreci Modeli



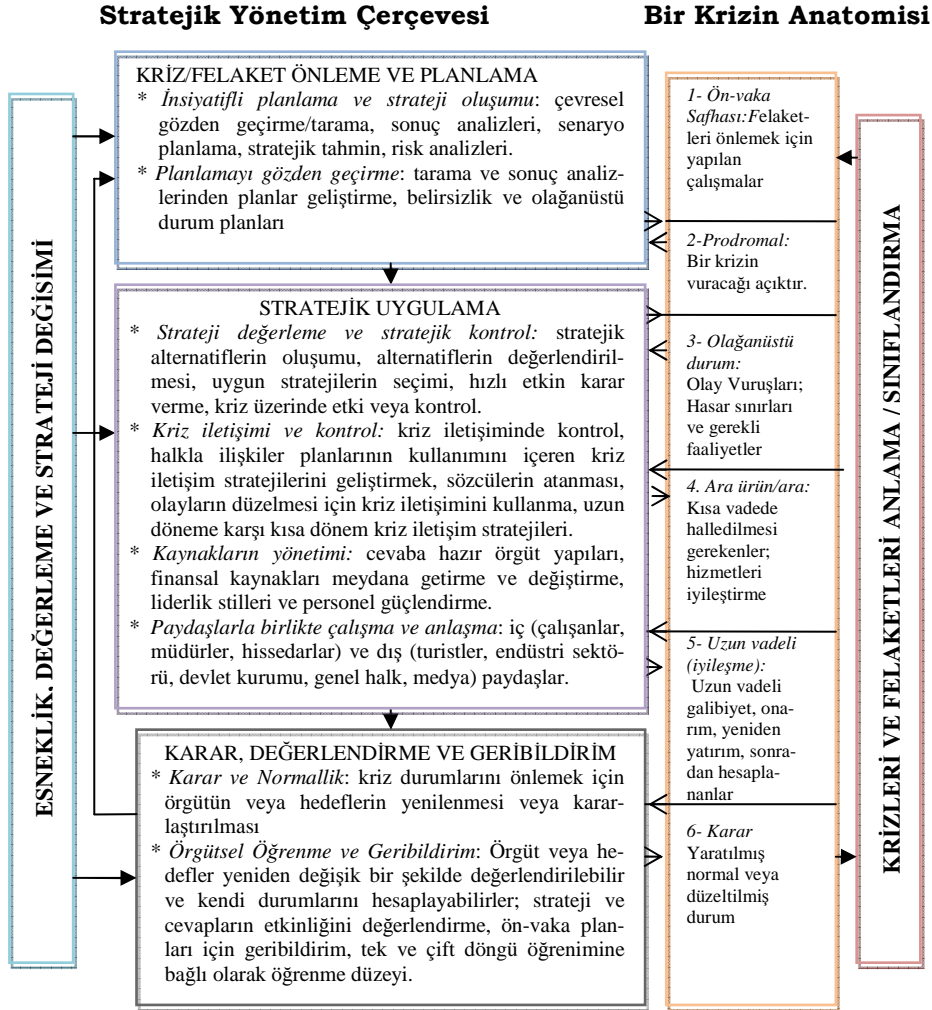
**Kaynak:** Preble, John F. (1997); "Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process", Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 5, Malden: Blackwell Publishers.

Krizlerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu durumlarda kriz hazırlığı, örgütün varlığını sürdürmesi için kritik bir konu olmaktadır. Stratejik kriz hazırlığı, örgütlerin potansiyel krizlerle etkin olarak uğraşabilmesi için artan oranda önem kazanmaktadır. Bir örgütte etkin kriz yönetiminin uygulanabilmesi için stratejik faaliyetler şunlardan oluşmaktadır(Elsubbaugh vd., 2004:117-118):

<u><b>FAALİYETLER</b></u>	<u><b>%</b></u>
*Donatı geliştirme, ürün kalitesi, operasyonlar ve kalite kontrol sistemlerini benimsemek	90
*Araştırma geliştirme faaliyetlerine önem göstermek	73
*Acil durum hazırlığı için çalışanları eğitmek	71
*Müşteri tatminini vurgulamak	67
*Erken emekliliği özendirerek özel görevlendirmeleri azaltmak	57
*Finansal reformları uygulamak	52
(örneğin borçları iptal etmek ve geri ödemeleri yeniden planlamak)	
*İç ve dış problemleri görmek için endüstri düzeyinde özel komiteler kurmak	41

Stratejik yönetim ile kriz yönetiminin bütünleştirilmesi açısından “bir kapak hepsine uyar” yaklaşımı benimsenmemelidir. Stratejik yönetim ile kriz yönetiminin bütünleştirilmesi konusunda ampirik içeriğin eksikliği, bu önemli alandaki bilginin gelişimini sınırlandırmaktadır(Pollard ve Hotho, 2006:734). Bu alanda gerekli çalışmalara yoğunluk kazandırılarak genel analizlere ulaşılmalıdır.

Şekil 4: Kriz ve Felaket Yönetimi: Stratejik ve Bütünsel Bir Çerçeve



**Kaynak:** Ritchie, Brent W.(2004); "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", Tourism Management 25, p. 674.

Ritchie (2004:673) çalışmasında kamu ve özel sektör örgütlerinde kriz yönetiminin planlanması için stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Model krizlerin stratejik olarak yönetilmesi için üç temel aşama ortaya koymaktadır: önleme ve planlama, uygulama, değerlendirme ve geri besleme. Her aşamada çeşitli yönetim görev ve faaliyetleri tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim ve kriz yönetimi alanları birbirini sinerjik olarak tamamlayan gelişmelerdir. Kriz yönetimini stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirmek; kriz yönetimi gereksinimini en düşük seviyeye indiren rasyonalize bir ortam yaratılmasına, sürprizlere karşı yeterli şekilde korunmaya ve kriz durumlarıyla başedebilmek için kavramsal ve duygusal bir ortamın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca kriz yönetimini stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirmenin kültürel değişimlere de sebep olduğu unutulmamalıdır (Preble, 1997:769-781).

#### **4. Senaryolar**

Literatürde senaryolar, stratejik planlama süreçlerini destekleyen güçlü araçlar olarak savunulmaktadır. Stratejik planlama için bir senaryo, güven uyandıran bir gelecek için hikaye anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Ionita vd., 2005:1). Senaryolar araştırma, trend ve senaryoları kullanacak olan yöneticilerin ilgi alanlarına dayanan, geleceğin özel bir kesitinin öyküsel ifadesi olduğundan senaryo planlama, örgütlerin gelecekte meydana gelebilecek olası konuları tasarlamalarını ifade eden bir disiplin yöntemi halini almaktadır (Neilson ve Wagner, 2000:10).

Royal Dutch/Shell stratejik seçenekleri oluşturma ve değerlendirme sürecinin bir parçası olarak senaryoları 1970'lerin ilk yıllarından itibaren kullanmaya başlamıştır. Örgütlerde senaryo planlamanın kullanımı, Royal Dutch/Shell'in raporlarında, 1970 ve 1980'lerde meydana gelen petrol krizlerinin etkilerinden kurtulmada başarıyı senaryoları kullanarak sağladıklarını açıklamalarından itibaren patlama göstermiştir. Senaryo planlama en son şehir planlama, sağlık ve küçük işletmecilik alanlarında artan bir kullanıma ulaşmıştır. Günümüzde kar amacı gütmeyen kurumlar ve devlet daireleri de senaryo planlamanın sağladığı faydaları rapor etmeye başlamışlardır (Korte ve Chermack, 2006:650). Bugün milyon dolarlık küresel yazılım ürün ve hizmet örgütü Uluslararası Bilgisayar Ortaklığı (CA), örgüt içerisinde açık ve kapalı

(yazılı ve sözlü) bilgiyi paylaşmak için senaryoları kullanmaktadır(Neilson ve Wagner, 2000:10)<sup>1</sup>.

#### **4.1. Örgüt Stratejileri ve Senaryolar**

Örgütlerde stratejik düşünülmesi ve hareket edilmesi gerekliliğinin altında yatan ilk ve belki de en önemli neden geleceğin doğasında olan belirsizlikler ve bu nedenle çıkabilecek olan krizlerdir. Zaten yöneticiler için en zor ve riskli uğraş, gelecekteki belirsizliklerle mücadele etmektir. Bu noktada yöneticiler uzun dönemli düşünmeye ve alternatif senaryolar üretmeye zorlanmaktadır(Titiz ve Çarıkçı, 210). Senaryo düşüncesi, temel stratejik kararların alınması için bir çerçeve oluşturmaktadır(Figueiredo, 2006:1015). Senaryo planlama, stratejik yönetim aracı olarak örgütün stratejik gelişimini sağlamaktadır(Ringland, 2006:1492-1493).

Kritik ve stratejik faktörler, çok boyutlu senaryoların önemini örtülü bir şekilde ortaya koymaktadır(Grossmann, 2007:892). Gelecek kesin olarak tahmin edilemediğinden çok boyutlu stratejik senaryolar, stratejik karar alma süreçlerine kılavuzluk etmede kullanışlı araçlar olmaktadır. Stratejik senaryolar, makul bir geleceği tanımlamada ve birinin gelecek hakkındaki sezgilerine kılavuzluk etmede sıklıkla kullanılmaktadır. Tasarlanmış süreçlerin karmaşıklığını yönetmeyi amaçlayan senaryo türleri de bulunmaktadır(Ionita vd., 2005:1).

Örgütlerin kendi geleceklerini yaratmalarına yardımcı olan stratejik bir araç olarak senaryo planlama, bir örgütün geleceğini etkileyen belirsiz ve önemli tetikleyici güçlerin geçmişini ve sonuçlarını analiz ederek örgütün geleceği hakkında bilgi edinme yaklaşımı olarak görülmektedir. Senaryolar bir tahmin veya kestirim değil, geleceğin belirsizliklerini yönetmek için etkin araçlardır(Ringland, 2006:1492-1493). Senaryo tabanlı stratejik planlamanın ilk adımı, dramatik bir değişim olduğu anda endüstrinin dayanağını belirlemektir. Burada son derece faydalı olan nokta, gelişme devriminin yüksek rekabetle sonuçlanmasıdır(Tim, 2000).

Madenilik sektöründe yaşanan bir kazanın yaratabileceği psikolojik, sosyal ve ekonomik etkiler üzerine bir senaryo örnek gösterirsek ilk olarak kazanın kendisi kurum için başlı başına bir maliyet (tazminat, ilk yardım, tıbbi müdahale için yapılacak ilaç harcamaları vb.) ol-

---

<sup>1</sup> CA Örgütünün senaryo planı için bkz. Neilson, Robert ve Christopher Wagner (2000), "Strategic Scenario Planning at CA International", *Knowledge Management Review*, Issue 12, p.10

maktadır. İkincil ya da dolaylı maliyetler, kazanın sosyal yardım etkisidir ve yöneticilerin ve diğer çalışanların kazazedeyi kurtarmak ve diğer işler için (olayın oluş nedenini araştırma dahil) harcanan zamanı da kapsamaktadır(Güyağüler, 2007; Gruenspecht ve Lave, 1988:1526).

Yaşanan bir kazanın etkileri kısa ve uzun vadede düşünülerek ortaya bir senaryo konulursa(Güyağüler, 2007):

1. Kaza olduğu anda kazazedeyi kurtarma işinde yardım eden diğer çalışanlar büyük bir emek ve zaman harcar,
2. Kaza vardiyasında o gün üretim durur,
3. Bir sonraki vardiyada üretim kaybı yaşanır, (Bunlar; o işe yeni tertip edilecek olan kişinin düşük verimi, kaza nedeniyle oluşan düşük moral ve heyecan olabilir.)
4. Mühendis, memur ve nezaretçiler önemli bir zaman kaybı yaşar (Bunlar; kazazedeyi kurtarma çalışmaları, kazayı araştırma, kazazedenin yerinde çalışacak olan yeni işçinin seçimi ve eğitimi, kaza raporlarının hazırlanması, okunması ve analizi olabilir.),
5. Örgütte mevcutsa görevli doktorların büyük bir zamanı harcanır, alet ve teçhizata ciddi zararlar verilir, çeşitli raporların yazılması vb.

Yukarıda, yaşanan bir kazanın yaratacağı kriz üzerine bir senaryo verilmiştir. Kısa ve uzun vadede maruz kalınacak bu etkilerden korunmak için yöneticilerin stratejik bir yol izleyerek ve özellikle çalışmaya devam etmek zorunda olan madencilerin psikolojik yapılarını baz alarak çalışanları motive etmesi hayati önem taşımaktadır. Yaşanan krizi minimum zararlarla atlatabilmek için madencilere sağlanacak psikolojik destek katalizör unsur olmaktadır.

#### **4.2. Senaryoların Tek Konulu Stratejilerden Farkı**

Senaryo projeleri genellikle yaratıcı olamamalarından ya da zayıf bir şekilde yapılandırılmalarından dolayı değil, strateji üzerinde ve yönetim kararlarında bir etkileri bulunmadığı için başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Senaryo planlama sadece yeni bir planlama aracı değil yeni bir düşünme yoludur ve tek konulu stratejilerden farklıdır(Wilson, 2007). Stratejik senaryolar birçok katılımcının, şebekenin ve potansiyel

mücadelecinin birleşimini belirten karmaşık (makro) amaçların planlı yaklaşımları olarak tek konulu stratejilerden aşağıda belirtilen özellikler doğrultusunda farklılık göstermektedir (www.zenska-mreza.hr, 2007):

- Stratejik bir senaryonun hedefi sınırlandırılmamıştır ve tam olarak işlemselleştirilmemiştir. Küresel bir hedeftir ve değişimin yönünü belirtir. Birçok somut ve ölçülebilir alt amaç içerisinde analiz edilebilmektedir.
- Trendleri hesap edebilmeleri ve gelecekteki gelişmeleri sezinlemeleri amacıyla oluşturulmuş olmaları önemlidir.
- Stratejik senaryonun başlatılması, kararları alanların değil potansiyel destekçilerin elindedir. Stratejik bir senaryo, genel bir hedeften çok özel bir sorun etrafında birleşen farklı sayıda insana ve organizasyona bağlıdır.
- Tek konulu bir stratejide yapılacak ilk şey, hedefleri oluşturmak sonrasında hedefleri fark etmeye yardımcı olabilecek diğer örgütleri bulmaktır. Stratejik bir senaryoda başlangıç noktası, potansiyel destek grubunun tanımlanmasıdır. Bundan sonra bu destek grubuyla diyalog içinde olunmalı ve genel stratejik talimatlara uyan hedefler gerçekleştirilmelidir. Bu gibi stratejik senaryoları oluşturmak için şebekelerin varlığı, birleşmeler ve potansiyel meslektaşlar çok yararlıdır.
- Stratejik senaryoların tek konulu stratejilerden farkını belirten bir diğer önemli konu, birleşmelerin gerekliliğidir. Stratejik bir senaryonun gücü, kendi yan amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan birçok aktörün zamanlamasına ve birikimli etkisine bağlıdır. İyi bir zamanlama, uygun bir talimat ve düzgün bir iletişim sistemiyle stratejik senaryolar çalışabilecektir.

*Stratejik senaryoların başarısı şunlara bağlıdır (www.zenska-mreza.hr, 2007):*

- Kendilerine düşen görevi yapma motivasyonu olan, destek ve coşkuyu seferber edebilen gruplar,
- Koordinasyon, birleşme ve zamanlama,
- Trendler ve ortak görüşler.



Plan-odaklı senaryo kullanarak strateji geliştirme, tek nokta tahminine dayanan geleneksel planlama ile senaryo planlama arasında “kültür geçidi” sağlayan bir köprü oluşturma girişimidir. Temel olarak plan-odaklı senaryo kullanmak, bir senaryoyu başlangıç noktası olarak seçmek ve strateji geliştirme için bu senaryoya odaklanmak daha sonra diğer senaryoları stratejinin esnekliği, değişim, risk azaltma ve vukuu belirsiz olayları planlama ihtiyacıyla test etmek için kullanmaktır. Bu yaklaşımdaki temel adımlar şunlardır(Wilson, 2007):

- Örgüt için anahtar fırsat ve tehditleri tanımlamak amacıyla senaryoları gözden geçirmek,
- Bu analizlere dayanarak herhangi bir durumda örgütün yapması ve yapmaması gerekenlere karar vermek,
- Plan-odaklı senaryo seçme,
- İkinci adımda tanımlanan stratejik unsurları, plan-odaklı senaryoyla uyumlu stratejilerle bütünleştirmek,
- Geri kalan senaryoların esnekliğini veya savunmasızlığını değerlendirmek için bu stratejileri test etmek,
- Strateji değişimine, risk azaltmaya ve vukuu belirsiz olaylar için planlamaya duyulan ihtiyacı ortaya koymak için bu testin sonuçlarını gözden geçirmek.

Senaryolar kendi içlerinde bir son değil, yönetsel karar almanın kalitesini arttıran yönetim araçlarıdır. Bugüne kadar elde edilmiş tecrübelerle göre, yönetsel kararların kalitesini arttırmak amacıyla senaryoları kullanmak, senaryo geliştirme sürecinden daha zihin karıştırıcı bir durumdur. Senaryoların faydası, seçilen yöntemden farklı davranılması durumunda potansiyel bir problemin ne olabileceğine dikkatleri toplamaya ve bu konuda yönetsel faaliyetleri etkileme yeteneğine bağlıdır. Senaryoları kullanarak stratejik kararlar almak önemli oranda hüner, incelikli düşünce ve davranış gerektirmektedir. Ancak örgütlerde bu nitelikleri sağlamak zaman gerektiren bir süreçtir(Wilson, 2007).

### **4.3. Senaryo Planlama Süreci**

Değişim hayatımızın bir parçasıdır ve aynı zamanda rahatsız edici, potansiyel bir tehdittir. Değişimin fark edilememesinden ve

hesaplanamamasından dolayı senaryo gibi araçlar oldukça önemli bir hal almaktadır(Grossmann, 2007:886). Günümüzün değişen iş dünyasında hayatta kalmak için dinamik, uyarlanabilir ve yaşayan bir örgüt olmak zorunludur. Örgütlerde bu niteliklerin geliştirilmesi konusunda senaryo planlama, diğer tekniklere nazaran önemli bir potansiyel araçtır(Korte ve Chermack, 2006:645).

Örgütlerde stratejik senaryo amaçlı hikâyeler, hayatı anlaşılır kılan şeyler olabilir. İnsanlar farklı amaçlarla çeşitli hikâyeler üretebilmektedir(Miller, 2007:344). Senaryo kurmanın pek çok yolu vardır: senaryolar sezgisel, edebi (genellikle tarihi), idealist, niteleyici uzman değerlendirmelerine dayanan veya nicel bir tahmin aracı olarak oluşturulabilir. Senaryolar arasındaki temel farklar şunlardır(Tim, 2000):

- Bir senaryo tanımlayıcı ve kuralcı olabilir. Tanımlayıcı senaryolar, geleceği inceden inceye tetkik etmekte ve olasılıkların ayrıntılı haritasını çizmektedir. Kuralcı senaryolar, istenen gelişmişlik düzeyi veya gelecekteki seçimler hakkında konuları içerir. Kuralcı senaryolar çoğunluğun cevaplarına bağlı olarak hatta bazen küçük azınlıkların fikirlerini kullanarak oluşturulmuş olabilmektedir.
- Bir senaryo (mevcut duruma istinaden geleceğin resmi ve bu resme göre gelecek politikalarını oluşturan tahminlere dayanan) proje veya (ilk verilen gelecek fikrine dayanan) örgütteki herkes tarafından beklenen bir şey olabilir.

Geleceğe dair fikirler, trendler veya uç-değerler (ilgiler) senaryo olabilir. Senaryolar geçmişteki mevcut trendlere dayanan tahminlerdir(Tim, 2000). İyi senaryolar bunları kullanacak olan yöneticilerin özel ilgi alanlarında da köklenebilmektedir. Örgütün gelecekteki yönü konusunda önemli kararlar almak için işaret ve semboller birleştirilmektedir. İyi yazılmış, etkin senaryolar örgütü makul bir geleceğe taşıyacak hikâyeler olarak örgüt için önemli işaretleri birleştirecektir(Korte ve Chermack, 2006:652).

Uzman yönetim ekipleri örgütlerde gelecek senaryolarını planlamak için genel olarak üç adım kullanmaktadır. İlki, örgütün sorunlarını ve amaçlarını tanımlama, ikincisi endüstriyi şekillendiren belirleyici güçleri tanımlama ve son olarak anahtar belirleyicilere dayanan güvenilir geleceği öngörmek ve geliştirmektir(Tim, 2000). Senaryo planlama süreci daha ayrıntılı bir şekilde açıklandığında bu sürecin sekiz

aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalar şunlardır(Korte ve Chermack, 2006:650):

- Sorunu tanımlama,
- Temel faktörleri tanımlama,
- Belirleyici güçleri araştırma,
- Temel faktörleri ve belirleyici güçleri sınıflandırma,
- Senaryo mantığı geliştirme,
- Senaryo ayrıntıları geliştirme,
- İma ve çıkarımları göz önünde bulundurma,
- Göstergeleri tanımlama.

Her adım genel bir çerçeve sağlamak amacıyla tanımlandığında(Korte ve Chermack, 2006:650-651);

**Sorunu tanımlama:** Temel sorunu tanımlamak veya örgüt içinde faaliyet kararları almanın önemini açık ve net olarak görmektir. Fakat bu sorun veya kararların rahatça ifade edilememesi durumunda senaryo süreçleri başarısızlıkla sonuçlanacak veya problemler meydana gelecektir.

**Temel faktörleri tanımlama:** Temel faktörler, örgüt içerisinde temsilci insanlarla yapılan görüşmelerin sonuçlarıdır. Görüşmeler, yetki sahibi ve yöneticilerin örgütün stratejik gündemini oluşturmaları için tasarlanmaktadır. Genellikle alternatif bir bakış açısı sağlamak için hat çalışanları ile görüşmeler yapılmaktadır. Yeni düşünceleri güçlendirebilmek amacıyla genellikle bilgili insanlar (denetim altındaki konu ve sorunlarla tamamen ilgisiz çeşitli disiplinlerdeki uzmanlar) kullanılmaktadır.

**Belirleyici güçleri araştırma:** Belirleyici güçler, senaryo olgusunu harekete geçiren ve hikâyenin çıktılarını belirleyen unsurlar, güdüleyiciler ve olayların sonuçlarını etkileyen şeylerdir. Belirleyici güçler, örgüt dışı araştırmalar sonucu tanımlanmaktadır. Bu güçler nüfu-

sun demografik yapısı, sosyal trendler, yeni ve yenilikçi teknolojiler gibi şeyleri içermektedir.

**Temel faktörleri ve belirleyici güçleri sınıflandırma:** Bu aşamada senaryo planlayıcıları örgüt üyeleri ile birlikte temel faktörleri ve belirleyici güçleri, örgüt üzerindeki potansiyel etkilerine ve önemine göre sınıflandırmaktadır. Birincil sorunlar belirsizlik ve potansiyel etkilerine göre tekrar sınıflandırılmaktadır.

**Senaryo mantığı geliştirme:** Sınıflandırma çalışmalarının sonuçları, son aşamada yapılmış senaryolardan iki yönden farklı olacaktır. Sınıflandırma uygulamalarını takiben genel senaryo seçimi ve gelişimi her bir senaryo için temel olgu veya durum tanımlaması sağlayabilecektir. Verilen bir senaryonun mantığı, matristeki yeri tarafından nitelendirilecektir. Burada senaryoların oluşumu, (mantık şekillendirmek ve hikâye anlatmak gibi) bir dizi sorunu yeniden gruplandırmak ve şekillendirmekte olduğu gibi, oyun oynamaya benzer.

**Senaryo ayrıntıları geliştirme:** İkinci ve üçüncü adımlara geri dönerek senaryoları daha kapsamlı hale getirmeyi ifade etmektedir. Her bir temel faktör ve belirleyici güç, dördüncü aşamada senaryo mantığında geliştirilen matris içerisinde işletilmekte ve bunlara özen gösterilmektedir.

Önce ayrıntılarıyla geliştirilen her senaryo, gelecek hakkında bir teori olarak düşünülebilir. Senaryo planlama sürecinde ilerledikçe, geliştirilen her senaryo ışığında alınan karar ve faaliyetlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu noktada senaryo oluşturma süreci tamamlanmış olur. Geriye kalan adımlarda faaliyetler doğrultusunda değişen örgütsel gidişatın sağlamlığı dikkate alınmaktadır.

**Çıkarsamaları göz önünde bulundurma:** Geliştirilen senaryoların çıkarsamaları incelenmektedir. İlk konu veya karar, senaryolar yoluyla bir “deneme tünelidir”. Sorulan sorular, her bir senaryonun sağlamlığını denetlemesi açısından önemlidir. Sorulan sorular: “Karar, sadece bir veya iki senaryo arasında mı iyi görünmektedir? Ne gibi zayıflıklar açığa çıkmaktadır? Belirlenmiş bir senaryo yüksek risk gerektirmekte midir?”

**Göstergeleri tanımlama:** Son aşama, gerçek olayların geliştirilen senaryolara göre ortaya konulabileceğini belirten “öncül göstergeleri” seçmektir. Bir senaryo geliştirildiğinde, meydana gelen olayların gidişatını denetleyen ve bunların örgütü nasıl etkileyebileceğini belirle-

meye çalışan planlayıcılara yardımcı olacak belirteçleri seçmek gerekmektedir. Bunun için harcanan zamana değecektir.

Varsayımlar, dünyayı algılamayı sağlayan bilinçsiz hareketlerdir. Etkin senaryolar ise işe odaklanmış, analitik olarak detaylandırılmış ve değişimi örgüt kültürüne yerleştirebilecek kapasitede girişimlerdir(Korte ve Chermack, 2006:652). Önsözlerin kullanımı, istikrarsız bir çevrede örgütsel performansla olumlu bir ilişki sergilerken, istikrarlı bir çevrede performansta negatif bir etki yaratmaktadır. İstikrarlı bir çevrede karar almak kriz durumlarına oranla daha işbirlikçi, daha biçimsel ve daha analitik bir süreçtir. Krizlerin ardından alınan stratejik kararların ise daha sezgisel ancak daha az çözümlenici ve bilgiyle dayalı olması olasıdır(Bonn ve Thiele, 2006:619).

## **5. Krizler ve Senaryolar**

Örgütler kriz durumları için hazırlıklı olduklarında daha iyi yönetilmekte, kriz anlarında daha ihtiyatlı ve etkin karar alabilmektedir. Örgüt için alternatif gelecek oluşturacak senaryo yazma anlamında senaryo planlama, ani krizlerin yarattığı önceden görülebilen çevresel değişiklikler etkisiyle aktifleştirilebilir. Senaryo planlama, kriz durumunda itibarsal ve işlevsel meydan okumalarla baş edebilmek için örgütün kapasitesini artırması kadar örgüt çalışanlarını çapraz fonksiyonlu olarak bütünleştiren değerli bir entelektüel faaliyet olarak görülmelidir(Pollard ve Hotho, 2006:730).

Pollard ve Hotho'ya (2006:721-722) göre senaryo planlama, bir kriz planlama faaliyeti olarak ele alınabilir. Kriz yönetim planı geliştirmenin bir parçası olarak senaryo planlama önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Senaryoların bu avantajlarına örnek olarak; kriz planlarının tasarlanmasında ve taslak olarak oluşturulmasında pozitif bir yan ürün etkisi yaratması, örgütsel iletişimin artmasını sağlaması, örgütsel ağın güçlenmesini ve stratejinin tüm yönlerinin örgüt içerisinde daha geniş alanda derin bir şekilde anlaşılmasını, yetkinliğini ve yeterliliğini sağlayabilecek hünerlerin işe alınmasını sağlaması gösterilebilir.

Bir krizle karşı karşıya gelme durumu, örgütün stratejik yönelimini tamamıyla değiştirebilmektedir. Örneğin bir faaliyetin sınırlayıcı kuralları göz önüne alındığında, örgütte bir kısıtlamaya sebep olabilmekte veya farklı bir durum yaratarak kar artışı meydana getirebilmektedir. Yine aynı şekilde krizler örgütlerin farklı ve yeni yönlere yönelmesi konusunda tetikleyici bir unsur olabilmektedir. Bu yeni açılımlar strateji oluşturma aşamasında fark edilmemiş noktalar olabilir. Bu

noktada senaryo planlama, yüksek düzeyde belirsizlik içeren iş dünyasında oluşturulacak stratejilere üretken bir yaklaşım getirmektedir. Senaryo planlamanın gerçekleştirilmesi, takım oluşturulmasından örgüt kültürüne kadar uzanan birçok faktörün göz önüne alınmasını gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının yönetimi, strateji süreci ve kriz yönetimi için hayati önem taşımaktadır. Senaryo planlamada liderlik ve yönetimin bağlılığı da anahtar unsurlardır ve senaryo planlamanın doğasına uygun olarak uzun vadeli dir(Pollard ve Hotho, 2006:727-729).

Senaryolar, kolayca modellenemeyen unsurları içermektedir ve senaryonun anlatım şekli senaryonun anlaşılabilirliğinin sağlanmasında önemli bir unsur olmaktadır. Senaryo planlama araçlarına örgüt çalışanlarının eğitimi için bir araç olarak da bakılabilir. Burada senaryo planlama araçları, tahmin edilemeyen koşullar karşısında stratejileri yeniden düşünme ve kısmen de belirsiz krizler karşısında düşünme ve davranma çerçevesine yerleştirilebilir. Senaryo planlama stratejik yönetim faaliyetleri ile bütünleştirilirse, dinamik ve geleceğe yönelik bir öğrenme aracı olarak bir örgütün krize yakalanma eğiliminden krize hazırlıklı olma durumuna geçişine yardımcı olabilmektedir(Pollard ve Hotho, 2006:728-730).

Senaryo planlama bir örgütün daha özel sorunlarına odaklanmasına yardımcı olmaktadır. İş çevresinin yaratıcı bir şekilde incelemesi bağlamında katalizör görevi gören senaryo planlama, doğası gereği, yöneticilere sadece iş çevresinin dinamiklerini değil, şartlar ve çevreye bağlı olarak beliren potansiyel değişiklikler ve trendler doğrultusunda yükselen problemleri de değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Böylece senaryo planlamanın, strateji sürecinin unsurları ile kriz yönetim perspektifinin geliştirilmesini bütünleştirdiği söylenebilir. Senaryolar geleceğin kehanetleri olarak adlandırılmamalıdır, olasılıkların sınıflandırılmasını tasarımları ve her bir olasılığı ele almak için planlar düzenlemeleri açısından önemlidirler. Bu nedenle bir dereceye kadar esneklik hayati önem taşımaktadır(Pollard ve Hotho, 2006:730).

Gelecek için bir değerlendirme yapmak ve yönetimin kontrolü dışında gerçekleşen değişikliklerle baş edebilmek amacıyla yöntemler geliştirme konusunda senaryo planlama, strateji süreçleri ve kriz yönetiminin geliştirilmesi bağlamında daha üretken yöntemler sağlamaktadır. En önemli stratejik avantajlarından biri geçmişten beri süregelen bir şekilde başarılı olarak yapılandıran, başka bir başarı olasılığı olanın yaratıcı bir şekilde değerlendirilmesidir(Pollard ve Hotho, 2006:733-734).

Örgütlerde senaryo kullanımının geliştirilmesi için farkındalık gücü yüksek insanların ve paydaşların analizlerinin kullanılması önerilmektedir. Aynı zamanda senaryo takımı üyelerinin fikirlerinin karşılıklı bir şekilde ortaya konulması, senaryo olaylar dizisinin yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Özel olarak senaryo planlama bir durumun anlaşılmasını, yaratıcılığı geliştirmeyi, süreç odaklılığı, çoklu aktörlerden veri girişini gerektirmekte, algılara ve fikirlere odaklanmakta ve niteleyici analitiksel unsurlar içermektedir(Wright vd., 2008:323).

## 6. Kriz Senaryoları

Ürün eskimesi, bölgesel felaket, endüstriyel bunalım, ekonomik durgunluklar ve enflasyon kriz meydana getirebilecek başlıca unsurlardır. Kökenini bu unsurların oluşturduğu krizler için oluşturulabilecek senaryolara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir(Girişimci Güç, 2008):

**1. Ürün Eskimesi:** Finans kurumları, sağlık hizmeti veren kuruluşlar, sermayeye dayanan üreticiler, tüketicilere servis sağlayan kuruluşlar veya ürün satan işletmeler için ürün veya servisler çok çabuk güncelliğini yitirebilmektedir. Bu sorunun önüne geçmek için ya başka piyasalarda pazarlanabilecek ürün ve servisler geliştirilmeli ya da mevcut müşteriler için daha ucuz ürün veya hizmet sağlanmaya çalışılmalıdır.

**2. Bölgesel Felaket:** Bulduğunuz bölgede işsizlik oranı %25'e çıksa ne olur? Bunu önlemek için yeterli önlem alınmış mıdır? Bu durumda atacağınız ilk adım, bölgenin önemli iş adamlarını bir toplantıyla bir araya getirmektir. Bölgeyi sarsabilecek felaketler üzerine tahminler yapılmalı, bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin gerçekçi bir analizi yapılmalıdır. Sonrasında acil tedbirler alınmaya başlanmalıdır.

**3. Endüstri Bunalımı:** Olası bir ekonomik kriz bir endüstri dalını şiddetli bir şekilde sarsabilmektedir. "Bunun sonuçlarını tahmin etmek mümkün müdür? Bu tür bir krizin başka bir sektöre yayılma olasılığı var mıdır? İhracata yönelik çalışmalar yapılabilir mi?" gibi sorularla karşı karşıya kalınabilir. Bu durumda sadece yapılan işten sağlanacak paraya bağlı kalmamak için diğer iş alternatiflerini değerlendirmek gerekmektedir.

**4. Ekonomik Durgunluklar, Bunalım ve Enflasyon:** Krizi doğuran asıl nedenler ekonomik durgunluklar, bunalım ve enflasyondur.

İçinde bulunduğumuz belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareketin daima bir krize hazırlıklı olmak olduğunu daha önce belirt-

miştik. Yöneticiler her zaman örgütlerini herhangi bir krize en hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm çalışanlar en kuvvetli darbelerden sonra dahi hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Bunun için de senaryo geliştirme tekniği kullanılmalıdır. Çalışanlar her olasılığı göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidir. Kriz kapıya dayandığında da senaryolardan en uygun ve etkili olanını uygulayabilmelidirler(Girişimci Güç, 2008).

## **7. Sonuç**

Günümüzde yerel bir örgütten küresel örgüte kadar bütün örgüt düzeyleri için potansiyel bir kriz tehdidi her an söz konusu olabilmektedir. Krizin bütün örgüt büyüklükleri için bu kadar acil ve yaygın bir hal almasındaki önemli unsurlar değişen dengeler, hızlı yaşanan gelişmeler, takip edilemeyen trendlerdir. Dolayısıyla örgütlerin her an bir kriz durumuna hazırlıklı olması zorunluluk halini almıştır. Örgütlere bu avantajı sağlayacak etkin yol, kriz yönetiminin örgütlerin stratejik yönetim süreçleri ile bütünleştirilmesidir.

Kriz yönetiminin sadece bir kriz tehdidi olduğunda devreye sokulması, değişimlerin inanılmaz bir hızla gerçekleştiği iş dünyasında pek bir anlam ifade etmeyecektir. Yaşanan hızlı değişimlerin ortaya çıkardığı belirsizlik ortamında örgütlerin stratejik kriz yönetimi uygulayabilmeleri, krizlerden etkilenmemelerini ya da bir krizi en az zararla atlamlarını sağlayacaktır. Burada senaryolar, stratejik kriz yönetimini sağlayabilecek önemli öyküsel, stratejik araçlardır.

Senaryolar, geleceğin belirsizliklerinin yüksek olduğu günümüz iş dünyasında yöneticilerin ilgi alanlarına bağlı olarak ortaya çıkardıkları, sezgilerine dayanan edebi çıkarsamalardır. Senaryoların örgüt yönetiminde başarı sağlayabilmesi için yaratıcı olmasından çok, strateji ve yönetim kararlarında etkisinin bulunması gerekmektedir. Bugün kriz durumlarını başarıyla ya da en az zararla atlattığı pek çok örgütün, senaryoları stratejik bir araç olarak kullandıkları bilinmektedir. Özel kuruluşlardan sonra kamu kuruluşlarının da senaryolara artan bir ilgi göstermesi, senaryoların sanılandan daha iyi bir stratejik yönetim tekniği olduğu konusundaki görüşlere netlik kazandırmaktadır.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aktan, Coşkun Can (2006); Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Bonn, Ingrid ve Sharyn Rundle-Thiele (2006); “Do or Die – Strategic Decision-Making Following a Shock Event”, Tourism Management, [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman), pp. 615-620.
- Ccep.ca, “Business Continuity Management Strategies”, Business Continuity Management-Good Practice Guide, <http://www.ccep.ca/bci/stage2.pdf>, 19.03.2007.
- Certo, Samuel C. (1997); Modern Management, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, Richard L. (1998); Organization Theory and Design, Sixth Edition, Ohio: South-Western College Publishing.
- Deniz, Mehmet ve Murat Sağlam (2007); “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, 10.05.2007, <http://66.102.9.104/search?q=cache:upF5w4gLSk4J:www.e-sosder.com/dergi/20156-176.pdf+%22kriz%22,+%22strateji%22&hl=tr&ct=clnk&cd=40&gl=tr>.
- Elsabbagh, R. Fildes ve Mary B. Rose (2004), “Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence”, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 12, Number 3, Lancaster.
- Girişimci Güç – Ekonomi, Kültür ve Sanat Dergisi, “Kriz Yönetimi”, Yıl 1, Sayı 2, Tasarım: Selman Kuzgun, <http://selman.kuzgun.net/girisimciguc/dergi2/krizyonetimi.htm>, 2008.
- Gorge, Mathieu ve Vigitrust (2006); “Crisis Management Best Practice - Where Do We Start From?”, Computer Fraud & Security/ Crises Management, pp. 10-13.
- Grossmann, Iris (2007), “Critical and Strategic Factors for Scenario Development and Discontinuity Tracing”, Futures 39, pp. 878-894. [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures).
- Ionita, Mugurel T., Pierre America ve Dieter K. Hammer (2005), “A Method for Strategic Scenario-Based Architecting”, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences-2005, pp. 1-10.

**Kamu-İş; C:12, S:2/2012**

- Jaques, Tony (2007); "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct", *Public Relations Review*, Melbourne, pp.147-157.
- Kersten, Astrid (2005); "Crisis as Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations", *Public Relations Review*, Pittsburg, pp. 544-549.
- Korte, Russell F. Ve Thomas J. Chermack (2006), "Changing Organizational Culture With Scenario Planning", *Futures* 39, pp. 645-656. [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures)
- Miller, Riel (2007), "Futures Literacy: A Hybrid Strategic Scenario Method", *Futures* 39, pp. 341-362.
- Murat, Güven ve Kamuran Mısırlı, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, [http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/2005/Cilt %201/Say%C4%B1%201/1-19.pdf](http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/2005/Cilt%201/Say%C4%B1%201/1-19.pdf),
- Neilson, Robert ve Christopher Wagner (2000), "Strategic Scenario Planning at CA International", *Knowledge Management Review*, Issue 12, pp.10-11.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002), "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19, ss. 93-114.
- Pffor, Christof (2006), "Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism", *Curtin University of Technology*, pp. 1-11.
- Pollard, David ve Sabine Hotho (2006); "Crises, Scenarios and the Strategic Management Process", *Management Decisions*, Volume 44, No 6, Emerald Group Publishing Limited, pp. 721-736.
- Preble, John F. (1997); "Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 5, Malden: Blackwell Publishers.
- Ringland, G. (2006); "Scenario Planning-Managing for the Future", *European Journal of Operational Research* 182, Chichester: John Wiley, pp.1492-1495.
- Ritchie, Brent W.(2004); "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", *Tourism Management* 25, pp.669-683.

- Roberts, Albert R. ve Allen J. Ottens, (2005); “The Seven-Stage Crisis Intervention Model: A Road Map to Goal Attainment, Problem Solving, and Crisis Resolution” Brief Treatment and Crisis Intervention / 5:4 November 2005, Published by Oxford University Press.
- Smith, Dennis, 2006, “Holistic Healing in Crises Management”, Brand Strategy-Feature Assessing Risk, KSR Publishing.
- Tim, George (2000), “Strategic Scenario”, Pharmaceutical Executive, 02796570, Vol. 20, Issue 4. <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=7&sid=10389023-f2ee-461a-a5b8-2f5b2d89e2bc%40sessionmgr104>.
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı; “Krizlerin işletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, ss. 203-218.
- Tüz, Melek Vergiliel, 2004; Kriz Yönetimi-İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, Alfa: İstanbul.
- Urs, Luterbacher, T.Michael Clarke, Allan Pierre ve Nicolas Kessler, 1987; “Simulating the Response of A Small Open Politico-Economic System yo International Crises: The Case of Switzerland”, Management Science, 33, 2, PP. 270-287.
- Wright, George, George Cairns ve Paul Goodwin, (2008); “Teaching Scenario Planning: Lessons From Practice in Academe and Business”, European Journal of Operational Research 194 (2009), pp. 323-335.
- Weisaeth, Lars, Quistein Knudsen Jr. Ve Arnfinn Tønnessen (2002); “Technological Disasters, Crisis Management and Leadership Stres”, Journal of Hazardous Materials, Norway, pp. 33-45.
- Wilson, Ian, “From Scenario Thinking to Strategic Action”, Wolf Enterprises, <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuring/action.asp>, 18.04.2007.
- Zeciuviene, Marija, 2003, “Aspects of Crises Management”, Organi zaciju Vadyba, 26, pp.103-111.
- Zenska-mreza, “A Strategic Scenario”, [http://www.zenskamreza.hr/prirucnik/en/en\\_readaction\\_4.htm](http://www.zenskamreza.hr/prirucnik/en/en_readaction_4.htm), 06, 03,2007.