

## KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ<sup>\*,\*\*</sup>

Lutfiye ÖZDEMİR<sup>\*\*\*</sup>

Yunus UÇAR<sup>\*\*\*\*</sup>

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı Etkinlik Teorisine ve Kriz yönetimine ilişkin yazılmış tanım, model ve göstergeleri incelemek ve Kriz Yönetim Sürecinde Etkinlik Teorisinin kullanılması ile Kriz Yönetiminde yöneticilere farklı ve bütüncül bir bakış açısı ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, kriz yönetim stratejilerinin ve uygulamalarının Etkinlik Teorisi bağlamında nasıl uygulanabileceği üzerinde durulmaya çalışılmış ve kriz yönetimi etkinlik sistemine yönelik bir öneri sunulması amaçlanmıştır. Sonuç olarak da kriz yönetim sürecinin çok yönlü olarak incelenmesinde, Etkinlik Kuramı'nın dayandığı temel ilkelerin ve etkinlik sistemindeki öğelerin önemli birer yol göstericiler olabileceği, kriz yönetim sürecinin Etkinlik Teorisi bağlamında ele alınmasının yöneticilere büyük faydalar sağlayacağı ve onların işlerini kolaylaştıracağı, tüm çalışanlar arasında işbirliğini arttırabileceği ve böylece sonuca ulaşmanın daha kolay olacağı söylenebilir. Bu nedenle Etkinlik Teorisinin, Kriz Yönetim Sürecinde kullanılması önerilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Etkinlik Teorisi, Kriz, Kriz Yönetimi.

---

\* Bu çalışma 23-25 Eylül 2020 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi'nde düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir.

\*\* Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve Ithenticate intihal taramasından geçirilmiştir.

\*\*\* Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4660-1816>

\*\*\*\* Öğr. Gör., Sütçü İmam Üniversitesi, Afşin Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı, yunusucar@ksu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5464-1669>

## A PROPOSAL FOR THE CRISIS MANAGEMENT ACTIVITY SYSTEM

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the written definitions, models and indicators related to Event Theory and Crisis Management and to present a different and holistic perspective to managers in Crisis Management by using Efficiency Theory in Crisis Management Process. Within the scope of the study, it has been tried to focus on how Efficiency Theory, Crisis Management and Crisis Management Practices can be applied on the basis of Efficiency Theory. As a result, in the multi-dimensional analysis of the crisis management process, the basic principles on which the Activity Theory is based and the elements in the activity system can be important guides and addressing the crisis management process in the context of the Theory of Effectiveness can bring great benefits to managers and make their job easier. It can be said that it can increase cooperation among all employees and thus it will be easier to reach the result. Therefore, it has been proposed to use the Theory of Efficiency in the Crisis Management Process.

**Keywords:** Activity Theory, Crisis, Crisis Management.

### GİRİŞ

Krizler geçmiş dönemlerde olduğu gibi günümüzde de örgütler için oldukça önemli bir durum olup, fırsatları ve tehditleri içlerinde barındırmaktadırlar. Örgütler faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelebilecek krizlerin boyutlarını ve yönünü takip etmeli ve analizini yaparak krizler oluşmadan önlemler almalıdırlar. Eğer kriz engellenemiyorsa krizin olumlu ve olumsuz yönleri araştırılmalı ve örgütlerin krizi fırsata çevirmeleri sağlanmalı bu yapılamıyorsa, krizin olumsuz etkilerinden en az kayıpla kurtulmaları amaçlanmalıdır.

Önceki dönemlerde oluşma sıklıkları ve nedenleri sınırlı olsa da günümüzde özellikle örgütleri etkileyen birçok faktörden dolayı krizler daha sık görülmektedir. Küreselleşmenin her geçen gün daha da yaygınlaşması ve birçok örgütün uluslararası alanda faaliyet göstermesiyle oluşan uluslararası rekabet nedeniyle farklı coğrafyalarda yaşanan krizlerde artık örgütleri etkileyebilmektedir.

Krizler, bazen örgütlerin kendi iç yapılarından kaynaklanan sorunlardan oluşabileceği gibi bazen de örgüt dışı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedirler. Örgüt içi krizler, örgüt politikalarından, örgüt kültürü ve ikliminden, işgören sorunlarından, zayıf yönetimlerden kaynaklanabilir. Örgüt dışı kriz nedenleri ise, ülkedeki politik sorunlar, öngörülemeyen teknolojik değişiklikler ve gelişmeler, rekabet, küreselleşme, savaşlar, doğal afetler ve salgın hastalıklar (pandemiler) olarak sayılabilir.

Krizlere karşı örgütlerin en önemli savunması kriz öncesi dönemlerde krizlere karşı örgütü hazır ve dayanıklı hale getirmektir. Bunu sağlamak için en büyük görev örgütlerde yöneticilere düşmektedir. Alınan tedbirlere rağmen kriz kaçınılmaz olmuşsa bu durumda etkin kriz yönetim uygulamaları ile kriz fırsata çevrilmeye ya da en az hasarla atlatılmaya çalışılmalıdır. Örgütlerde kriz yönetimi uygulanırken uygulamaların bir teoriye dayandırılması yöneticilerin işlerini

kolaylaştıracak ve daha etkin sonuçlar almalarını sağlayacaktır. Bu çalışma da Etkinlik teorisi, kriz yönetimi, kriz yönetimi etkinlik sistemine yönelik bir öneri ve öğelerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan rahatsızlıkların dile getirildiği çelişmeler ana başlıkları altında konu incelenmeye çalışılmıştır. Kriz yönetim uygulamalarının etkinlik teorisi temelinde nasıl uygulanabileceği üzerinde durulmuş ve kriz yönetimi etkinlik sisteminin oluşturulmasına yönelik bir öneri sunulmuştur.

## I. ETKİNLİK TEORİSİ VE ETKİNLİK SİSTEMİ

### A. ETKİNLİK KAVRAMI

Etkinlik kavramı, nesnel dünyada var olan maddi bir öznenin “yaşam birimi” olarak anlaşılmalıdır. Öznelerin kendi ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılamak veya hayatta kalmak, faaliyetlerini yürütmek için dünyanın nesnelileriyle etkileşime girmek zorundadırlar. Bu bağlamda; Etkinlik, en geniş anlamda, öznenin (örneğin bir insanın) dünyayla etkileşimidir. Etkinlik teorisi terminolojisine göre etkileşim, özneye ve nesneye ilgili bir işlem olarak tanımlanmaktadır. Etkinliği diğer etkileşim türlerinden ayıran iki temel husus vardır: a) Dünya ile etkileşimi gereken faaliyetlerin konulara ihtiyacı vardır. b) Faaliyetler ve konular birbirini karşılıklı olarak etkiler veya daha genel olarak, faaliyetler hem özneli hem de nesneli dönüştüren üretici güçlerdir (Kaptelinin, 2005).

Kuutti'ye (1996) göre ise etkinlik, bir nesneyi yönetme biçimidir ve etkinlikler nesnelere göre birbirlerinden ayrılırlar. Etkinlikler; amaçları, araçları, nesne ve sonuçları biçimlendirme sürecini kapsar. Vygotsky, tüm insan etkinliğinin bir amaç ile ya da nesneyi karşılayacak olan bir gereksinim ile güdülenebileceğini ileri sürer. Engestrom ise, insan etkinliği kavramını; özne, nesne, araç, topluluk, kurallar ve işbölümü arasındaki geçişler olarak üretim, dağıtım, değişim ve tüketim süreçlerini birleştiren sistematik bir düzen olarak tanımlar (Jonassen, 2000).

### B. ETKİNLİK TEORİSİ

Sosyo-kültürel etkinlik teorisinin ne olduğunu açıklamadan önce bu teorisinin tarihsel gelişimi hakkında biraz bilgi verilirse, o zaman etkinlik teorisi belki kurumsal açıdan daha iyi anlaşılabilir. Etkinlik kuramının felsefi kökeni, 18. ve 19. yüzyıl klasik Alman felsefesine dayanmakta olup etkinlik kavramının kapsamlı olarak irdelendiği Hegel'in idealizmine ve Marks ve Engels'in tarihsel materyalizmine kadar uzanmaktadır (Ok, 2005). Sosyo-kültürel etkinlik teorisinin kaynağı ise eski Sovyetler Birliği'nde yaşamış olan Lev Vygotsky'ye dayandırılabilir. Ondan sonraki kuşaktan özellikle A.N. Leont'ev ve A. R. Lurija ile diğer bazı bilim adamları teoriyi geliştirip genişletmişler ve dönemin iki popüler psikoloji okulu olan psikanaliz ve davranışçılık ekollerine alternatif bir yaklaşım olarak ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla teori, ağırlıklı olarak Rus psikoloji geleneği içinde gelişmiştir. Bu durumda Leont'ev ve Vygotsky genel etkinlik teorisinin kurucuları kabul edilir. Bu bilim adamlarının dışında Yjrö Engestrom'un

(1987) da etkinlik teorisi konusunda çığır açan çalışması, bize daha fazla bilgi ve görüş sunabilmektedir. Etkinlik teorisinin eğitim alanında geniş bir biçimde işlenmesi ise özellikle Jerome Bruner (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etkinlik teorisi artık günümüzde iş ve teknoloji araştırmalarında da kullanılabilir olmuştur (Nardi, 1996).

Engestrom'e (1999) göre etkinlik teorisinin analiz birimi, insanı veya özneyi harekete geçirebilen faaliyettir ve amaç; etkinlik sistemini oluşturan öğeler ve bu öğeler arasındaki karşılıklı dinamik ilişkileri irdelemektir.

Kuutti (1996)'ye göre bir sosyo-kültürel teori olarak etkinlik teorisi; aynı anda hem bireysel hem de sosyal düzeylerle ilgili olan gelişimsel süreçler olarak insan faaliyetlerinin farklı biçimlerini inceleyen bir felsefi disipliner yaklaşımdır.

Etkinlik teorisi; insanların uğraştıkları etkinlikler, bu etkinliklerde kullandıkları araçların niteliği, etkinlik nedeniyle işbirliğinde bulunanlar arasındaki sosyal ilişkiler, bu etkinliklerin amaç ve hedefleri ile bu etkinliklerin nesne ya da sonuçları üzerine odaklanır. Etkinlik teorisi, katılımcıların birbirlerine bağlandığı tüm etkinlik sistemleri ile ilgilidir. Bir etkinlik sistemi, aracılık eden araçları, bu etkinlikte uğraşan bireyleri ya da topluluğu oluşturan kişilerin amaçlarını ve nesnelere, amaçların zamanla nasıl değişeceğini, görev dağılımının nasıl yapılacağını ve kuralların nasıl uygulanacağını kapsar (Engestrom, 1987). Etkinlik teorisinde temel analiz birimi, etkinlik olarak isimlendirilen insan faaliyetinden başlar ve çevreye kadar uzanır. Bunlar sürekli olarak bir değişim ve gelişim altındadırlar. Araçlar aracılık yapma rolleri bulunan makineler, yasalar ve işaretler gibi somut veya soyut şeyleri ihtiva eder. Etkinlik, nesneyi sonuca dönüştürme gereksinimi ile güdülenir. Bu dönüşüm sürecinde nesne, etkinliğin katılımcıları işlenerek bir plan ya da düşünce gibi daha az somut veya tamamen soyut bir niteliğe bürünebilir. Diğer bir ifadeyle nesne ya da güdü etkinlik sırasında değişir (Kuutti, 1996). Bir etkinliğin özne ve nesnesi arasındaki ilişkiye bir araç, aracılık eder. Bu aracın gelişen ilkeler bağlamında bir tarihi vardır; bu gerek maddi bir araç gerekse düşünsel bir araç olabilir (Lim, 2002). Etkinlik teorisi, etkinlik sisteminde yer alan öğelerin birbirlerini nasıl etkilediğini de açıklar. Bir etkinlik sistemi, birbirine bağlı ve birbirini etkileyen varlıklardan oluşur. Bu varlıklar, ait oldukları topluluğun daha iyi anlaşılabilmesine olanak tanıyan roller ve etkinliklerin tanımını verirler (Engestrom, 1993).

Engestrom (1999), etkinlik sistemlerinin birbirine bağlılığının ve bu sistemlerin yakınlığının nasıl gelişmeyle sonuçlanacağını incelemesi halinde, sistemin sağlığı konusunda önemli bilgiler verebileceğini ifade etmiştir. Engestrom (1999), bir etkinlik sisteminin analizine çelişme ile başlanması gerektiğini de belirtmiştir. Etkinlik sisteminde betimleyici olarak kullanılan çelişmeler; kişiler ve gruplar bir değişimi başlatmak için bir varlığı harekete geçirmeye çalıştıkları zaman görülen gerilimlere işaret eder. Etkinliğin gerçekleştirilmesi sırasında karşılaşılan çelişmelerden dolayı sistemin kendi kendini düzenleyici bir mekanizmaya sahip olduğu da söylenebilir.

Etkinlik teorisi, bilgisayar ve bilgisayar ağları gibi insan yapımı araçların aracılık yaptığı karmaşık etkinlikler ve öğrenen çevrelere zengin betimleyici görüşler sağlar (Jonassen, 2000). Etkinlik teorisi içinde bulunan çevreyi aydınlatır (Spasser, 1999).

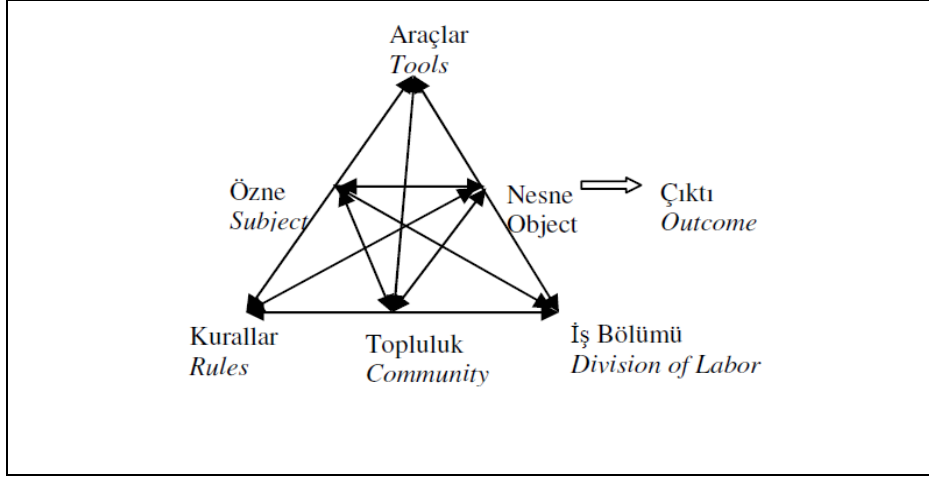
### C. ETKİNLİK TEORİSİNİN GELİŞİM AŞAMALARI

Etkinlik Kuramının gelişiminde üç nesil etkinlik sistemi söz konusudur. Vygotsky'nin özne, nesne ve araç arasındaki etkileşimi açıklayan etkinlik sisteminin ilk şekli birinci nesil etkinlik sistemini oluşturur (Jenlink, 2001). Bu ilk temel etkinlik sisteminde özne ve nesne arasında doğrusal bir etkileşim söz konusu değildir. Öznenin nesneye ulaşımını sağlayacak araçlar, bu etkinliğe aracılık ederler. Araçlar, insanların yaşamını etkilemek amacıyla bireyler tarafından icat edilmiştir. Örnek olarak, betonu (nesne) küçük parçalara ayırmak amacıyla çekicin (araç) bir birey (özne) tarafından kullanımı verilebilir. Bu şekilde özne, nesne ve araçlar arasındaki etkileşimi gösteren sistem, birinci nesil etkinlik sistemi olarak isimlendirilir (Özdemir, 2009).

Engestrom (1987), etkinlik sistemi düşüncesini daha ileri bir düzeye taşıyarak bireysel etkinlik sisteminin çok daha büyük ve genişletilmiş kolektif etkinlik sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ileri sürer ve buna ikinci nesil etkinlik sistemi adını verir. Bu genişletilmiş model, içinde birinci nesil etkinlik sisteminin de yer aldığı sosyal bir çevreyi kabul eder. İkinci nesil etkinlik sisteminin ilave boyutları; toplum, kurallar ve rollerdir.

Cole (1988), kültürel çeşitlilik karşısında ikinci nesil etkinlik sisteminin yetersizliğini ileri sürer. Eğer etkinlik sistemi uluslararası bir nitelik taşırsa, değişik sorunlar farklı gelenek ve görüşler arasındaki etkileşimlere kadar uzanırsa, o zaman giderek büyüyen ciddi bir meydan okuma ile karşılaşabilir. İşte üçüncü nesil etkinlik sisteminin bu meydan okumaları ele alabilmesi gerekir. Bu bağlamda, ikinci nesil etkinlik sistemi de genişletilerek farklı etkinlik sistemlerinin etkileşimlerini ifade eden aşağıdaki üçüncü nesil etkinlik sistemi geliştirilir.

Üçüncü nesil etkinlik sisteminin etkileşimleri, çok boyutlu görüş ve sesleri ve etkinlik sistemlerini belirleyen şebekeleri anlayabilmek için kavramsal araçlar geliştirmesi gereklidir. Sonuç olarak bu model, birbirini etkileyen iki etkinlik sistemini kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Özdemir, 2009).



**Şekil-1:** Üçüncü Nesil Etkinlik Sistemi

**Kaynak:** (Usluel ve Demiraslan, 2005)

## D. ETKİNLİK SİSTEMİNİN ÖĞELERİ

### 1. Özne (Subject)

Özne; etkinlik sürecine giren ve faaliyet ile uğraşan kişi ya da gruplardır. Özne etkinlik sisteminin analizinde odak noktasını oluşturur. Öznenin etkinliği nesne yönelimlidir. Özne, nesneye ulaşma yönünde çalışırken, etkinliğe aracılık eden araçları kullanır. Araçlar, insanların beraberlerinde getirdikleri veya etkinliğin gerçekleşmesi sırasında geliştirdikleri bilgiyi, beceriyi, sembolleri ve fiziksel nesnelere kapsar (Russell, 1997). Bu sayede nesne, fiziki veya sembolik iç ve dış araçlar yardımıyla sonuçlara dönüştürülür (Engestrom, 1993).

### 2. Nesne (Object)

Nesne; öznenin etkinliğe girmesine sebep olan veya faaliyeti başlatan durum ya da problem alanıdır. Bir etkinliği diğerinden ayıran onun nesnesidir. (Usluel ve Demiraslan, 2005). Nesne, etkinliğin amacını ifade eder. Herhangi bir nesne özne tarafından oluşturulur ve etkinliğe belirli bir yön vererek onu güdüler (Miettinen, 2006). Engestrom (1999), bir etkinlik sisteminin itici gücünün nesne olduğunu ve bunun değişimi yaratma güdüsünün bulunduğunu belirtmiştir. Nesne etkinliği gerçekleştirimin güdüleyicisi olarak hizmet ederken, etkinlik teorisinin diğer tüm öğeleri nesne ile ilişki kurar. Etkinliğe belirli bir yön veren tamamıyla o etkinliğin kendi nesnesidir (Nardi, 2005). O zaman, nesne sadece etkinliğin merkezinde yer alan bir şey değil, eninde sonunda sistem içindeki çeşitli faaliyetlerle sonuca dönüştürülen bir şeydir (Kaptelinin, 2005).

### 3. Araçlar (Tools)

Araçlar; psikolojik veya teknik işleri yerine getirebilen insan yapımı aletlerdir. Bu aletler, fiziksel (bilgisayar, donanımlar, yazılımlar) araçlar ya da düşünsel araçlar (modeller, teoriler, keşifler gibi) şeklinde dönüşüm sürecinde kullanılabilir (Yamagata, 2001). Etkinliğin hedefine ulaşmasında arabuluculuk yapan, somut ve soyut araçlardır. (Usluel ve Demiraslan, 2005). Araçlar özne ile nesne arasındaki ilişkiye aracılık ederler. Ayrıca araçlar bir yandan fırsatlar sunarken bir yandan da sınırlamalar getirebilir. Araçlar özneyi dönüşüm süreci içinde tarihsel olarak birikmiş deneyimler ile güçlendirir ve araçların kullanımı ile yeni beceriler gelişir. Fakat etkileşime sadece belirli araçlar açısından bakılması ise bir kısıtlama olabilir (Kuutti, 1996).

### 4. Topluluk (Community)

Topluluk; etkinlik sırasında bireyin üyesi olduğu sosyal gruptur. Birden fazla kişi ya da alt gruptan oluşur ve özne ile aynı etkinlikte yer alır (Usluel ve Demiraslan, 2005). Topluluk, etkinlik sistemi üçgeninin alt kısmında yer alır. Topluluk üyeleri nesneye ulaşma yönünde hareket ederken aralarında iş bölümü yaparlar. Ayrıca topluluk; kurallar ve iş bölümü aracılığıyla üyeleri üzerinde otorite kullanır (Lim ve Hang, 2003). Topluluk, sistemin öznesini de içine alır fakat onun ötesine uzanır; bu yüzden topluluk sonuca ulaşma amacını destekleme yeteneğinde olan tüm kişileri kapsar. Topluluk içindeki hareketi anlamak sistemdeki etkinliğin nesne yönelimli olup olmadığını bilmek açısından önemlidir; bu bize öznenin faaliyetleri hakkında bilgi verir. Topluluk içinde katılımcıların her birinin farklı görüşleri nedeniyle bir çeşitlilik söz konusudur (Engstrom, 2001). Değişik bireylerden oluşan topluluk üyeleri, paylaşılmış ortak nesneye ulaşma yönünde çaba harcarlarken kimi zaman çelişme ile karşılaşabilirler ve bir sistemin dönüşümü incelenirken bu çelişme ve gerilimlerin irdelenmesi gereklidir (Berrett, 2005).

### 5. Kurallar (Rules)

Kurallar; etkinlikteki eylem ve etkileşimleri düzenleyen formal ve informal normlardır. Toplumsal standartları, normları, politikaları, stratejileri, etik konuları içerdiği gibi, bireysel değer ve inançları da içerirler (Usluel ve Demiraslan, 2005). Kurallar, özneye kabul edilebilir davranışın ne olduğunu gösteren ve topluluğun diğer üyeleriyle nasıl iletişim kurulacağını açıklayan ve böylece etkinliği kısıtlayabilen açık ve gizli düzenlemeler, normlar, kurallar ve anlaşmaları gösterir (Liu, 2006). Bir başka ifadeyle etkinlik sisteminde kurallar özneye rehberlik ederler. Fakat kurallar topluluğun diğer boyutlarıyla da ilişkilidir. Bu nedenle kurallar; topluluk üyeleri arasındaki gizli sosyal normlara, standartlara ve ilişkilere olduğu kadar etkinliği kısıtlayan ve yapılanmasını zorlaştırabilen düzenlemelere, yasalara, politikalara ve toplantılara da işaret ederler (Zurita ve Nussbaum, 2006).

## 6. İşbölümü (Division of Labor)

İşbölümü; etkinlikte yer alan topluluk üyeleri arasında yetki, statü ve görevlerin düzenleniş biçimini ifade eder (Usluel ve Demiraslan, 2005). İşbölümü, işlerin topluluk üyeleri arasında nasıl paylaşılacağını gösterir: Bu paylaşım hem işlerin topluluk üyeleri arasında yatay bölüşümünü hem de güç ve otoritenin dikey paylaşımını ifade eder. İşbölümü, topluluk ile nesne/sonuç arasında bir aracıdır ve orada gösterilen roller ve işler, topluluğu amaca ulaşma yönünde harekete geçirerek bir organizatör gibi davranır (Kaptelinin, 2005). Bir etkinliğin nesnesinin işbölümünü nasıl etkilediğini belirlemek, sadece insanların ne yaptıklarını değil, insanların onu neden yaptıklarını da anlama olanağı sağlar (Berrett, 2005).

## 7. Çıktı (Outcome)

Çıktı, etkinliğin fiziksel ya da zihinsel ürünleridir. Bir etkinlik sisteminde çıktı, dönüşüm sürecinin neticesidir. (Usluel ve Demiraslan, 2005). Bu süreçte nesne bir sonuca dönüşmektedir. Bu sonuç, etkinliğin var olmasını güdüleyen şeydir. Etkinlik sistemindeki amaç, nesneyi sonuca dönüştürmektir. Etkinlik sisteminin nesnesi belirlendikten sonra, etkinliği gerçekleştirme yönünde çaba harcanmaktadır. Burada sistemin nesnesinin iyi belirlenmesi gerekmektedir: Çünkü eğer sistemin nesnesi özne tarafından açık olarak belirlenirse, o zaman sonuca ulaşabilmek daha kolay olacaktır (Özdemir, 2009). Bir etkinlik sisteminde nesneyi sonuca dönüştürmek amacıyla nesne üzerinde çalışmalar yapılır ve çaba harcanır. Bu harcanan çaba özneyi veya topluluk üyelerini iki sonuçtan birine götürebilir. Birincisi olumlu sonuç; elde edilmek istenen iyi yönde değişimlerin gerçekleşmesi durumudur. İkinci sonuç ise; belki de istenmeyen ancak sistemin kendini düzene sokması açısından önemli olan amaca ulaşamaması veya hiçbir değişimin gerçekleşmemesi durumudur. Bu durumda sonuç özneye geri bildirim olarak iletilir. Özne durumu yeniden değerlendirir ve nesneyi daha açık ve daha iyi bir şekilde tanımlayarak yeni bir girişimde bulunur. Bu bağlamda öznenin nesnenin ne olduğu konusundaki kavrayışı, özne ile nesne/sonuç arasındaki çelişmelerin keşfi açısından önemlidir (Berrett, 2005).

## E. ETKİNLİK SİSTEMİNİN ÇEVRESİ

Çevre, diğer etkinlik sistemleriyle olan ilişkilerin kendi ağı içinde gerçekleştirildiği, ortak bir amacın aracılık ettiği nesneye yönelik bir etkinlik sistemidir. Çevre, etkinlik sisteminin önemli bir analiz birimidir. Bir etkinlik sisteminin kendisine yakın olan diğer bir etkinlik sistemi ile veya kendisini kapsayan daha büyük bir etkinlik sistemi ile olan ilişkisinin dikkate alınmadan değerlendirilmesi anlamsız olabilir (Engestrom, 1999).

Birey, kendi sosyal dünyasında bir çevre içinde yer alır; bu sosyal dünya ve çevre kaçınılmaz olarak hem esnek hem de değişkendir. Çevre değiştiği zaman öğrenme gerçekleşir ve bu yüzden uygulamaya geçilir ve sonuca ulaşılır. Bir bireyi ilişkilerin aracı ile etkinlik sisteminin çevresi ile birleştirmek, kişideki bilginin



artmasına katkıda bulunacaktır ve bu da bireyin parçası olan çevreyi değiştirecektir (Lave, 1996).

## F. ETKİNLİK SİSTEMİNİN İLKELERİ

### 1. Etkinliğin Hiyerarşik Yapısı (Hierarchical Structure of Activity)

Leont'ev'e (1978) göre insan etkinliği üç hiyerarşik katman halinde düzenlenmiş yaşam birimleridir. Bu katmanlar "etkinlik veya faaliyet seviyesi", "eylem seviyesi" ve "işlem seviyesi" dir. Üst katman, belirli bir ihtiyaca karşılık gelen ve bir nesneye yönelmiş olan "etkinliğin" kendisidir. Etkinlikler nesne ve ihtiyaçlar tarafından güdülenen, amaca yönelmiş "eylemlerden" oluşmaktadır. Eylemler nesneyi yerine getirmek için yapılması gereken, hedeflere yönelik bilinçli süreçlerdir. Ayrıca eylemler "işlem veya operasyon" adı verilen daha düşük seviyedeki faaliyet birimleri aracılığıyla gerçekleştirilirler. Bir eylem, birden fazla aktivitede kullanılabilir ve benzer şekilde bir işlem, farklı eylemlerde kullanılabilir (Lewis, 1997). Kaptelinin (2005), bir ev inşa etme "etkinlik", çatıyı sabitleme "bir eylem" ve bir çekiç kullanma "bir işlem" şeklinde çok referans verilen bir örneği kullanır.

### 2. Nesneye Yönelik Olma (Object Orientedness)

Her etkinlik, öznenin özel bir gereksinimini karşılamak üzere gerçekleştirilmektedir. Bu gereksinim etkinliğin nesnesini oluşturmakta ve gereksinim karşılandığında veya tatmin edildiğinde etkinlik sona ermektedir (Usluel ve Demiraslan, 2005). Nesne yönelimi ilkesi, tüm insan faaliyetlerinin nesnelere yönlendirildiğini ve birbirlerinden kendi nesnelere tarafından ayrıldığını belirtir. Nesnelere, aktiviteleri motive eder ve yönlendirir, etraflarındaki aktiviteler koordine edilir ve aktiviteler tamamlandığında kristalleşir. Bu nedenle, nesnelere analizi, hem bireysel hem de kolektif faaliyetlerin anlaşılması için bir gerekliliktir (Kaptelinin, 2005).

### 3. İçselleştirme ve Dışsallaştırma (Internalisation/Externalisation)

İçselleştirme ve dışsallaştırma kavramları, bir faaliyetin içsel ve dışsal bileşenleri arasındaki karşılıklı dönüşüm süreçlerini ifade eder. İçselleştirme sürecinde harici bileşenler içsel hale gelir. Örneğin, küçük çocuklar genellikle basit matematik yapmak için parmaklarını kullanırlar, ancak zamanla parmak kullanımı genellikle gereksiz hale gelir. Etkinlik teorisinde içselleştirme sadece bir tür geçiş olarak kabul edilir ve etkinliğin dinamiklerinin tam olarak açıklamasını sağlar. İçselleştirmenin tersi süreç dışsallaştırma, yani bir etkinliğin iç bileşenlerinin dış bileşenlere dönüştürülmesidir. Dışsallaştırma örneği, zihinde oluşan bir tasarım fikrinin taslağını çizmektir (Leont'ev, 1978).

### 4. Arabuluculuk (Mediation)

Arabuluculuk, insanların etkinliklerinde araçları kullanarak hem nesnelere dünyasıyla hem de diğer insanlarla bağlantı kurmasıdır. Araç arabuluculuğu,

dünyada sosyal olarak geliştirilmiş hareket biçimlerinin kullanılmasına izin verir. Aletlerin şekli, ana malzemesi veya aletin nasıl kullanılması gerektiğine dair bilgiler diğer insanların önceki deneyimlerini yansıtır. Bu nedenle, araçların kullanımı bir tür sosyal ve kültürel bilginin birikimi ve aktarımıdır. Araçlar sadece davranışları şekillendirmez aynı zamanda içselleştirme yoluyla bireylerin zihinsel faaliyetlerini de etkilerler (Kaptelinin, 2005). Cole ve Engestrom'e (1993) göre özne ile nesne arasındaki ilişkiye "araçlar", özne ile topluluk arasındaki ilişkiye "kurallar" nesne ile topluluk arasındaki ilişkiye ise "işbölümü" arabuluculuk yapmaktadır.

### 5. Geliştirme (Development)

Son olarak, Etkinlik teorisi faaliyetlerin her zaman gelişim bağlamında analiz edilmesini gerektirir. Etkinlik teorisindeki gelişme hem bir araştırma nesnesi hem de araştırma stratejisidir. Bir çalışma nesnesi olarak gelişme, farklı düzeylerde analiz edilebilecek karmaşık bir fenomeni oluşturmaktadır. Gelişme nesnesinin zaman içinde nasıl dönüştüğünün derinlemesine anlaşılması için gerekli kabul edilir. Etkinlik teorisi, farklı tür ve düzeylerde farklı yöntemler veya yöntem kombinasyonları gerektirdiğinden, tek bir çalışma yöntemi önermez (Kaptelinin, 2005).

### G. ETKİNLİK SİSTEMİNDE ÇELİŞMELER

Etkinlik sistemleri durağan ya da uyumlu sistemler değildirler. Bunlar, sistem içinden veya sistem dışından kaynaklanan ve çelişme olarak ifade edilen ve sistem açısından bir gelişme kaynağı olarak görülen çeşitli rahatsızlık ve gerilim durumlarıyla açıklanabilir. Bu gerilimler, öznenin nesneye ulaşımını engelleyen çelişik durumları ifade eder (Cole ve Engestrom, 1993).

Bir etkinlik sisteminde anahtar kavram olarak kullanılan çelişmeler, kişiler ya da gruplar, değişimi teşvik etmek için bir şeyi harekete geçirmeye çalıştıkları zaman ortaya çıkan uyumsuzlukları gösterir (Kuhn, 1977). Bu uyumsuzluklar sistemin öğeleri içinde, öğeleri arasında, farklı etkinlikler arasında ya da tek bir etkinliğin gelişimsel aşamalarında görülebilir (Kuutti, 1996). Çelişmeler sisteme rahatsızlıklar, arızalar ve sorunlar şeklinde yansır. Hatta kimi bilim adamları çelişmelerin ve rahatsızlıkların bazı durumlarda çatışmalara neden olacağını ileri sürerler. Fakat diğer taraftan bakılırsa, çelişmelerin aynı zamanda bir gelişim kaynağı olduğu da görülebilir. Çünkü çelişmeler ve gerilimler yaşandığında, sistemde dönüşümler, bireylerde düşünsel gelişimler ve daha etkili iş yapma biçimleri ile karşılaşılabilir. Ancak çelişmeler kısa dönemde rahatsızlıklara yol açmasına rağmen, alandaki uygulamaların evrimi ve gelişimi açısından gereklidir (Kuhn, 1977).

Bu açıklamalar bağlamında etkinlik sistemindeki çelişme türleri genel olarak dört grup altında incelenebilir (Özdemir, 2009):

- Düzey 1: Merkezi etkinliğin her bir ögesi içinde görülebilen uyumsuzluk durumu, birinci düzey iç çelişmedir.
- Düzey 2: Merkezi etkinliğin öğeleri arasındaki uyumsuzluk durumu, ikinci düzey iç çelişmedir.
- Düzey 3: Merkezi etkinliğin nesne/güdüğü ile kültürel olarak daha ileri bir merkezi etkinliğin nesne/güdüğü arasındaki uyumsuzluk durumu, üçüncü düzey dış çelişmedir.
- Düzey 4: Merkezi etkinlik ile onun komşu etkinlikleri arasındaki uyumsuzluk durumu da dördüncü düzey dış çelişmedir.

## II. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

### A. KRİZ KAVRAMI

Kriz terimi, “karar” anlamına gelen Yunanca “krinein” ve “kritik etmek, yargılamak, karar vermek” anlamlarına gelen Yunanca “krino” sözcüğünden türemiştir. İngilizceye ise “crisis” olarak Latince’den geçmiştir ve Oxford Dictionary tarafından “çetin sıkıntı ve tehlikelerin yaşandığı, zor ve önemli kararların alındığı bir zaman” olarak ifade edilmiştir. TDK Büyük Sözlükte ise, kriz “bir ülkede veya ülkeler arasında toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran, bir şeyin çok kıt bulunması durumu, bir şeye duyulan ani ve aşırı istek ve ekonomik manada çöküntü” olarak açıklanmaktadır (Boztoprak, 2019).

Kriz Çin alfabesinde ise sembolle ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir. Çince’de krizi tanımlayan, tehlike ve fırsat olarak ifade edilen sembol, wei-ji’dir. Mitroff vd.’ne (2000) göre kriz, örgütün tamamını etkileyen veya etkileyebilme gücüne sahip olan bir olaydır (Özdemir, 2014).

En geniş boyutlarıyla ele alabileceğimiz diğer bir tanıma göre kriz; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile baş başa bırakan belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Sumer ve Pernsteiner, 2009).

Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanmış ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir. İşletme yönetimi, tedarikçileri ve hissedarları ile yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli ölçüde zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır (Tekin ve Zerenler, 2005).

Örgütün yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışmaya ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru değildir. Kriz örgüt tarafından

beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumu örgütün krizi saptamada, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda krizlerin örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim konularına olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur. Hatta krizin değişimi gerçekleştirmede önemli bir işlevinin bulunduğu konusunda şu söz söylenir: Eğer organizasyonda hızlı ve önemli bir değişim yapmak istiyorsanız, hemen bir kriz yaratın (Özdemir, 2014).

## **B. KRİZİN NEDENLERİ**

### **1. Örgüt İçi Nedenler**

Örgüt dışı faktörlerde olduğu gibi, örgütün iç çevresinde meydana gelen değişiklikler de örgütleri krizle karşı karşıya getirebilir. Örgüt içi nedenlere bağlı krizlerin mevcut örgüt yapısındaki yönetimin görev tanımları, örgüt içi iletişim, çalışanların katkısı vb. gibi etmenlerden kaynaklanmasının yanında, örgüt dışı faktörlerde meydana gelen değişimlere örgütün uyum sağlayamaması da örgüt açısından bir kriz sebebi olabilir. Eğer dış çevre bütünüyle kontrol edilebilir ve öngörülebilir ise, örgütün krize girmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin krizle girmesinde örgüt içi faktörlerin öneminin inkâr edilemeyeceği görülmektedir. Krize neden olabilecek örgüt içi faktörler şöyle sıralanabilir; organizasyon yapısı, üst yönetimin yetersiz ve zayıf olması, bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik, örgütün yaşam evresini tamamlaması, örgüt iklimi ve kültürü (Dinçer, 2003).

### **2. Örgüt Dışı Nedenler**

Örgütün dış çevresinde var olan, örgütün kontrolü dışındaki faktörlerdir. Durmaksızın dönüşüm içinde olan bu dinamik çevre, örgütün kriz nedeniyle karşı karşıya kalacağı durumlarda belirsizliği çoğaltarak, doğru karar verme ihtimalini düşürmekte ve örgütün krize savrulmasına neden olmaktadır. Krizin derinliğini ve örgütün krizle karşılaşma sıklığını belirleyen en önemli etmen ise örgütün dış çevreyle olan etkileşim yoğunluğunun az ya da fazla olmasıdır. Krize neden olabilecek örgüt dışı faktörler şöyle sıralanabilir; doğal afetler, teknolojik değişiklikler ve yenilikler, hukuki ve politik düzenlemeler, rekabet, genel ekonomideki belirsizlikler ve dalgalanmalar, sosyo-kültürel faktörler, küreselleşme (Dinçer, 2003) ve salgın hastalılar (pandemiler).

## **C. KRİZİN GERÇEKLEŞME AŞAMALARI**

### **1. Kriz Öncesi Dönem**

Bu dönem krizin başlangıç noktası, kuluçka evresi veya kriz öncesi dönem olarak adlandırılabilir. Kriz öncesi dönem, örgütlerin krize girmeden önce kriz belirtilerinin adım adım ortaya çıkmaya başladığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde görülmeye başlanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015).

## 2. Kriz Belirtilerini Görememe (Körlük)

Bu süreçte yönetici konumundaki kişiler içeride ve dışarıda meydana gelen, örgütü tehdit eden sinyalleri alırlar fakat bunları teşhis ve analiz konusunda yetersiz kalırlar. Örgütte kriz öncesinde alınan iyi sonuçlar yöneticileri diğer olumsuz sonuçları görmemeye ya da onlara karşı duyarsız olmaya itmiştir. Diğer bir ifadeyle iyi sonuçlar var olan olumsuzlukların görülmesini engellemiştir. Bu nedenle yönetim adım adım gerçekleşmeye başlayan krizi göremez. Ancak krize işaret eden birtakım sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Tagraf ve Arslan, 2003).

## 3. Harekete Geçememe (Atalet)

Bu aşamada örgüt performansında gerileme olmasına ve başarının düşmesine rağmen örgüt yönetiminde bir hareket görülmemektedir. (Haşit, 1999). Örgütler genelde ani gelişen olaylarla karşı karşıya kaldıklarında kendi rutinlerinin dışına çıkma ve yeni bir etkinliğe yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun nedenlerini şöyle sıralanabilir (Baran, 2012):

- Bekleme politikasının ortaya çıkmış olan tehlikelere ya da fırsatlara göre daha cazip görülmesi,
- Yapılacak bir değişikliğin dengeyi bozma ihtimali ve daha pahalıya mal olma durumuyla birlikte yeni sorunlar çıkarma endişesi,
- Daha önce elde edilen başarıların hâlihazırda uygulanan politikalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin rutin uygulamalara bağlı kalma ihtiyacı

## 4. Yanlış Kararlar Alma

Bu aşamada çevredeki değişiklikler ve problemlerin analizindeki muğlaklıklar, yönetimin alması gereken tavır konusunda yöneticiler arasında egemen bir görüşün oluşumunu engeller. Kurumsal kararlardan çok bireysel sezgiler öne çıkar. Karar vericileri ikna etmek için herkesin iyi bildiği faaliyetlere yönelme durumu ortaya çıkar. Bu durum da örgüt için değişikliğe uygun cevap verme durumunu negatife indirger. Örgütün içindeki belirsiz durumu sonlandırmak için ortak bir akıl geliştirilemez (Tagraf ve Arslan, 2003).

## 5. Kriz Dönemi

Kriz dönemi krizin belirmesi, hücum aşaması ve kurtarma aşamalarından oluşmaktadır. Krizin etkileri göz ardı edilemeyecek şekilde bu dönem içinde oluşur. Krizin ortaya çıktığı bu ilk aşamada örgütün anlayabileceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar en uç noktaya taşınır. Örgüt içinde belirsizlik ve gerilim artar. Bu dönemde eğer ki krizin belirtileri tespit edilmemiş ve durum analizi yapılamamışsa krizin oluşması kaçınılmaz hale gelir (Pira ve sohodol, 2015).

## 6. Krizin Sona Ermesi

Krizin sona ermesi, krizden sonraki aşamadır. Kriz sonrası dönemde eğer örgütün varlığı sona ermemişse yönetim yeniden yapılanma evresinde kendini gösterir. Bu dönemde yönetimin en önemli hedefi değişim, yeniden yapılanma, uyum sağlama ile yeni döneme geçmektir. Kriz tamamen atlatıldıktan sonra yönetim krizde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, örgütün krizde oluşan zararlarını gidermek ve krizin ilerleyen zamanlarda örgütte neden olabileceği olumsuzlukları azaltmak için yeni projeler geliştirmek durumundadır (Pira ve Sohodol, 2015).

## 7. Kurtarma veya Çöküş

Kurtarma veya çöküş evresi, örgütün krize yanıt verebilme şansını kullanabileceği son evredir. Gerçekte yöneticilerin önceki evrede sorunları çözmek ve değişiklik yapmak olanağı bulunmaktadır. Ancak problemler ilk süreçten itibaren çözülmemişse ileride çözümleri giderek daha zor bir hal alacağı için bu durumda yöneticilerin amaçları oluşturmaları, uygun stratejiyi seçmeleri ve ona göre de değişime başlamaları gerekir. Aksi halde örgüt için çöküş kaçınılmaz olacaktır (Özden, 2011).

## D. KRİZİN ETKİLERİ

### 1. Krizin Olumsuz Etkileri

Bu süreçte uygulanan yöntemler her ne kadar yerinde ve uygun yöntemler de olsa, örgütü bu durumdan kayıpsız kurtarmak çok zor, hatta genellikle imkânsızdır. Buna ek olarak kriz sonrasında oluşan hasarların ve kayıpların onarılması da genellikle uzun zaman almaktadır (Gültekin ve Aba, 2011).

Kriz, farklı türdeki ve büyüklükteki örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Krizlerin olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir; kriz dönemlerinde satış oranları düşer, örgüt nakit sıkıntısına girer. Örgüt içinde sorunlar artar ve bilgi-iletişim sıkıntıları yaşanır, örgüt çalışanları arasında korku ve panik artar ve bu durum hata yapma riskini beraberinde getirir. Karar alma süreci bozulur, örgüte alınacak kararlar merkezi olarak alınmaya başlar, çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşur ve hatta kriz atlatıldıktan sonra dahi çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri devam eder. Krizler örgütlerin planlarında değişikliğe neden olur, tasarruf ihtiyacı oluşur, örgütlerde küçülmeye gidilir, kriz dönemlerinde kararların kısa sürede alınması gerekliliği, üst yönetimde stres yaşanmasına neden olur. Kriz dönemlerinde tüm çalışanlar ve yöneticilerde gerginlik oluşur, bu durum yapılan işin kalitesini ve verimini olumsuz yönde ekleyerek örgütün imajına zarar verir. Örgütün çevresine uyum yeteneği azalır. Krizler örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmelerine engel olur (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002).

## 2. Krizin Olumlu Etkileri

Krizler; yol açtıkları olumsuz sonuçların yanı sıra, bazı durumlarda fırsat olarak da görülebilmektedir. Örneğin, görev değişiklikleri, teknoloji altyapısında değişiklikler ya da iş modelinin değiştirilmesi gibi çeşitli nedenlerle yapılmamış veya ertelenmiş olan çalışmaların başlatılması, takım ruhunun geliştirilmesi, örgütün zayıf yönlerinin belirlenmesi, geleneksel yöntemlerin hızlı bir şekilde değiştirilmesi için kriz fırsat olabilmektedir (Korkmazıyürek ve Basım, 2009).

## E. KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

### 1. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım

Reaktif yaklaşım, kriz belirtilerini görmezden gelerek, krizin oluşmasını bekler ve kriz oluşuktan sonra mevcut duruma göre tepki oluşturur. Başka bir deyişle bu stratejide krize, kriz yaşanırken tepki gösterilir. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda da amaç kriz ortamından mümkün olduğu kadar çabuk çıkılmasını sağlamaktır. Bu mümkün değilse, krizin etkilerini azaltmak, durumu iyileştirmek bu yaklaşımın temel yapısıdır. Çoğu örgüt krizi gerçek dışı bir kavram olarak görmekte ve kendi organizasyonlarının böyle bir durum içinde olmayacağını düşünmektedir. Bu nedenle bu örgütler kriz yönetim planı yapmak yerine krizi yaşayarak öğrenmekte ve krize oluşuktan sonra tepki vermektedir. Bu durumda krize hazır olmayan örgüt krizin yıkıcı etkilerine maruz kalabilmektedir (Güleryüz, 2015).

### 2. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım

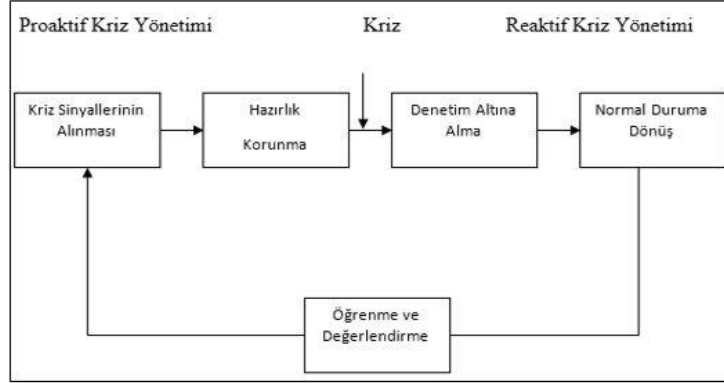
Krizin en temel özelliklerinden birisi beklenilmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için ani değişikliklere karşı hazır olması ve bu hazırlık aşamasında belirli bir yaklaşım stratejisi sergilemesi gerekmektedir. Proaktif yaklaşım bu stratejilerden biridir. Proaktif yaklaşım, organizasyonda krizin ortaya çıkmasını beklemeden çalışmalar yaparak vereceği zararı en aza indirmeye ya da önlemeye çalışır (Tağraf ve Arslan, 2003). Proaktif kriz yönetim stratejisi saldırgan bir özelliğe sahiptir. Bu yönetim stratejisi, iç ve dış çevrede oluşan değişimleri izleyerek ve gerekli önlemlerin alınmasıyla olası krizlere karşı hazırlıklı olmayı öngören, krizden karlı çıkmayı hedefleyen, örgütü krize karşı koruyan bir yaklaşımdır (Özden, 2009).

### 3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

İnteraktif (etkileşimci) kriz yönetim yaklaşımı, kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası ile birlikte bütüncül bir şekilde ele alan bir yaklaşımdır. İnteraktif kriz yönetim yaklaşımı, kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler ışığında sürekli olarak örgütsel öğrenme ve denetim faaliyetlerini kapsayan bir yaklaşım türüdür. Krize girmeden önce yapılan hazırlıklar ve alınan önlemler örgütü korumaya yardımcı olacağı gibi örgüte kriz sürecinde nasıl davranacağı konusunda da yol gösterecektir (Akıncı, 2010).

## F. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetim süreci, kriz sinyallerinin saptanması, krize hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, normal duruma dönüş ve öğrenme olmak üzere beş aşamada ele alınabilir.



Şekil-2: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: (Tagraf ve Arslan, 2003)

### 1. Kriz Sinyallerinin Saptanması

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce örgütlere bazı sinyaller göndermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri içerdiğinden dolayı çok önemlidirler. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi veya doğru bir şekilde yorumlanmaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Haşit, 1999).

### 2. Krize Hazırlık ve Krizi Önleme

Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının (Güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, işgören eğitimi vb.) oluşturulmasına çalışılmaktadır (Haşit, 1999). Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir (Baran, 2012).

### 3. Krizin Denetim Altına Alınması

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığı ile aldığı kriz sinyalleri, krize hazırlık ve önleme mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda hazırlık ve önleme mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz



durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir (Haşit, 1999). Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alarak krizin yarattığı zararın sınırlandırılması gerekir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.

#### 4. Normal Duruma Geçiş

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra örgütün mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesi ile ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır (Haşit, 1999). Bu aşama da örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır (Tüz, 2001).

#### 5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, Öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşama kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. (Baran, 2012). Ayrıca ileride yaşanacak olası krizlerde daha iyi yönetim sağlamak amacı ile yeni politikalar da geliştirilmelidir (Tüz, 2001).

Daha bütüncül bir bakış açısıyla kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç evreye ayrılarak da incelenebilir (Akıncı, 2010):

- Kriz öncesi yönetim; krize neden olabilecek faktörlerin önceden belirlenerek, ortadan kaldırılması ve önleyici uygulamaların geliştirilmesiyle başlar.
- Kriz anı yönetim; krizin kaynağı ne olursa olsun, krizin çıktığı veya örgütün açıkça krize girdiğini kabul ettiği andan itibaren başlayan ve krizin zararlarını önlemeye ve sınırlandırmaya yönelik önlemlerin alındığı ve uygulamaya konulduğu, krizi yanıtlama aşamasıdır.
- Kriz sonrası yönetim ise; kriz bittikten sonra, uygulanması gereken yönetim stratejilerini içerir. Bir yandan krizin tekrar yaşanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer yandan da tekrar olası bir kriz gündeme geldiğinde alınacak acil önlemler belirlenir. Krizin tekrar yaşanmamasını bütünüyle önlemek imkânsızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmek ve örgütü krize hazırlayabilmektir.

### III. KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİK SİSTEMİNİN KURULMASI

#### A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etkinlik teorisi psikoloji ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan, her bir insan varlığını ve bireylerin günlük hayattaki sosyal yapısını ilgilendiren

aktivitelerin köken, yapı ve süreçlerini inceleyen bir çerçeve sunmaktadır. Etkinlik teorisi hiyerarşik yapı, nesneye dayalılık, arabuluculuk, içselleştirme ve dışsallaştırma ve gelişme prensiplerine bağlı olarak etkinlik (faaliyet), eylem ve işlem (operasyon) olmak üzere üç temel seviyeyi incelemektedir. Etkinlikler, Etkinlik Teorisi'nin temelini oluşturmaktadır. Etkinlikler insan aktiviteleri ile ilgili olmakla birlikte, herhangi bir öznenin dış dünya ile olan etkileşimini anlamak için de kullanılmaktadır. Etkinlikler bir dizi eylemden oluşmakla birlikte gerçekleşirken sahip oldukları motivasyonları vardır. Eylemler bilinçli bir şekilde yapılan ve yapılırken bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik gerçekleştirilen olgulardır. Ayrıca eylemler” işlem veya operasyon” adı verilen daha düşük seviyedeki faaliyet birimleri aracılığıyla gerçekleştirilirler (Lewis 1997). Gerçekleştirilmek istenen temel hedef etkinliğin tamamlanmasıdır.

Farklı sistemlerin etkileşim tasarımını analiz etmek ve teknoloji tabanlı etkileşimleri değerlendirmek için Engestrom (1987) tarafından geliştirilen "Üçgen Model" kullanılmaktadır. Bu model, özne, nesne, araçlar, topluluk, kurallar, işbölümü, ve çıktı öğelerini içermektedir. Etkinlik teorisi ile yapılan inceleme sonucunda bu öğeler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Coşkunçay ve Çakır, 2014).

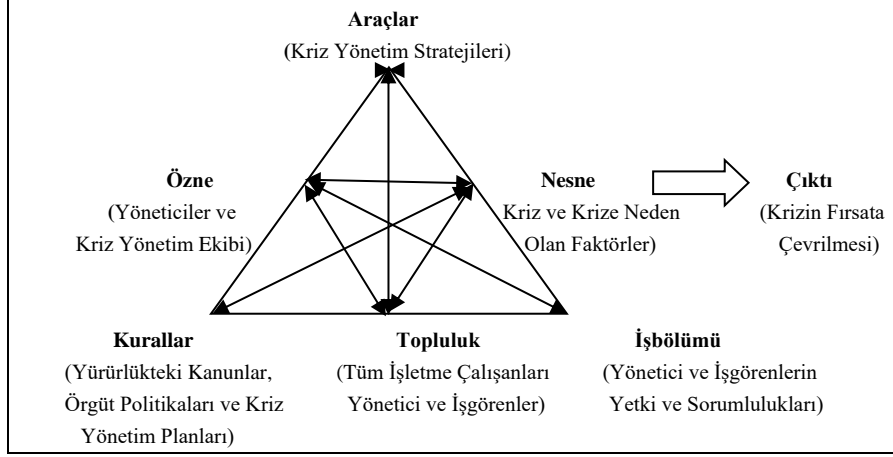
Kriz, örgütün değerlerini, hedeflerini ve kaynaklarını tehdit eden, tüm örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile baş başa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında stres, endişe ve panik yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla birlikte ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek olan, sınırlı bir zamanı kapsayan plansız ve ani bir değişim sürecidir (Sumer ve Pernsteiner, 2009). Tanımdan anlaşılacağı üzere kriz, örgütler için istenmeyen ve örgütün hayatını devam ettirebilmesi için derhal çözüme kavuşturulması gereken bir sorun alanıdır. Gerekli tedbirlerin alınmasına rağmen bir kriz durumu ile karşı karşıya kalan örgüt yöneticileri “kriz yönetim stratejilerini” kullanarak krizin üstesinden gelmek ve mümkünse krizi fırsata çevirmek durumundadırlar.

Bu çalışmada kriz; etkinlik teorisi bağlamında ele alınarak, öncelikle kriz etkinlik sisteminin öğeleri oluşturulacak ve aralarındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Daha sonra kriz yönetim uygulamalarının etkinlik sisteminin ilkeleri ile uygunluğu karşılaştırılacaktır. Son olarak da Kriz yönetimi etkinlik sisteminin öğeleri arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve çelişme olarak isimlendirilen rahatsızlıklar tartışılacaktır.

## **B. KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİK SİSTEMİNİN VE ÖĞELERİNİN OLUŞTURULMASI**

Etkinlik sisteminin analiz birimi, insanı veya özneyi harekete geçiren faaliyettir ve amaç; etkinlik sistemini oluşturan öğeler ve bu öğeler arasındaki karşılıklı dinamik ilişkileri incelemektir. Bu nedenle etkinlik sisteminin istenen başarıyı gösterebilmesi için öncelikle faaliyetin ve sistemin öğelerinin doğru olarak

belirlenmesi gerekmektedir. Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemi (KYES) Şekil-3'de sunulmuştur.



Şekil-3: Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemi

Kriz yönetimi etkinlik sisteminin öğeleri, birinci nesilden üçüncü nesle gelinceye kadar ortaya çıkan öğeler bağlamında incelenmektedir. Şekil-3'de görüldüğü gibi, KYES toplam yedi öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler başta özne olmak üzere, sistemin etkili çalışmasına engel olan sorunları temsil eden nesne, nesnenin amaca ulaşması için ilişki içerisinde bulunan topluluk, araçlar, kurallar, işbölümü ve çıktıdır.

### 1. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin Öznesi

KYES' in öznesi örgüt içinde yönetici pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır. Çünkü kriz durumunda çözüme yönelik bakış açısı ve görüşleri alınan, eylem ile uğraşan yöneticilerdir. Özellikle üst düzey yöneticilerin kriz sürecinin daha etkili yönetilebilmesinde büyük bir rolü bulunmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticiler, kriz ekibinin oluşturulmasını, kriz eylem planlarının hazırlanmasını, uygulanacak kriz yönetim stratejilerinin seçimini ve kriz yönetim sürecinin sevk ve idaresini sağlamaktadırlar. Kriz yönetimi sürecinde önemi büyük olan "Kriz yönetimi ekibi" de bu sistemin öznesi olarak düşünülebilir. Çünkü kriz yönetimi ekibi, örgütün yaşadığı krizi en az hasarla atlatmada ve sorunları fırsata dönüştürmede aktif işlem ve eylemlerde bulunmaktadır. Özne konumunda bulunan gerek yöneticilerin gerekse kriz yönetim ekibinin, örgütün yaşadığı krizi en az hasarla atlatma ve fırsata dönüştürme sürecinde nesne ile aralarındaki ilişkiye "arabuluculuk" edecek araçları doğru belirlemeleri etkinliğin sonuca ulaşması bakımından son derece önemlidir.

## 2. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin Nesnesi

KYES' in nesnesi kriz ve krize neden olan faktörlerdir. Krize neden olan faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki grupta incelemek mümkündür. Örgüt dışı faktörler; küreselleşme, genel ekonomideki belirsizlikler ve dalgalanmalar, rekabet, teknolojik yenilikler, hukuki düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve doğal afetlerdir. Örgüt içi faktörler ise: örgütsel yapı, üst yönetimin yetersizliği, bilgi toplama ve değerlendirme de yetersizlik, örgüt kültürü ve iklimiyle ilgili sorunlar, belirtileri görememe, yanlış karar alma veya kararsızlık, rakiplerin rekabet gücünün yeterince dikkate alınmamasıdır. Nesneye yönelik amaç, tehdit oluşturan tüm sorunları ortadan kaldırmak, krizi fırsata çevirebilmek, bu yapılamamakta ise krizi en az kayıpla atlatmak ve bu şekilde krizi etkili bir şekilde yönetmektir.

## 3. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin Araçları

KYES' in araçları; örgütün krizi çözebilmek için tercih edeceği, kriz yönetim stratejileri ve kriz yönetim sürecinin doğru şekilde yönetilmesi olmaktadır. Doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması; özne ile nesne arasındaki ilişkiye aracılık edeceğinden, öznenin yeni deneyimler ile güçlenmesini ve yeni beceriler kazanmasını sağlayacağından dolayı önemlidir. Ancak tek bir stratejinin uygulanmasının örgüt açısından bir kısıtlama olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle ya birden çok strateji seçilmeli ya da istenen sonuçların elde edilememesi durumunda etkinliğin ilerleyen safhalarında uygulanan stratejiler değiştirilmelidir. Ayrıca örgütün sahip olduğu iletişim teknolojisi ve iletişim olanakları kullanılabilir araçlar arasında yer alabilir. Kriz iletişim ekibi vasıtasıyla yeterli düzeyde bir iletişim ağı oluşturularak, kriz süreciyle ilgili bilgi kirliliğinin önüne geçilebilir, örgüt dışına bilgi verilmeden önce, kurum çalışanlarının doğru bilgilendirilmeleri sayesinde çalışanların desteğinin alınması ve örgüt dışında da örgütün gönüllü savunucuları haline gelebilmeleri sağlanabilir. Diğer taraftan, örgüt sosyal medya sayesinde kriz sürecinde kendileriyle ilgili bilgileri, yaşadıkları durumları tek bir kanaldan doğru bir şekilde bütün muhataplara ulaştırabilir ve kamuoyu desteği oluşturulabilir.

## 4. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin Topluluğu

Örgütte çalışan tüm işgörenler ve yöneticiler KYES' in topluluğunu oluşturmaktadır. Topluluk üyesi olarak nitelendirilen tüm çalışanlar sistemin amacına ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla aralarında işbölümü yapmak zorundadırlar. Sistemin öznesi konumunda bulunan yöneticiler, kriz sürecini yönetirken bir yandan uygun stratejileri seçip uygulamalı diğer yandan da krizin örgüt içinde oluşturacağı karamsarlığı azaltmaya çalışmalı, yanlış bilgi ve dedikoduların önüne geçmeli ve örgüt çalışanlarını yaşanan kriz ile ilgili bilgilendirmelidirler. Değişik bireylerden oluşan topluluk üyelerinin farklı görüşleri nedeniyle bir çeşitlilik söz konusu olabilir. Bu nedenle krizin olumsuz etkilerinden kurtulmak için topluluk içindeki hareketin nesneye yani amaca yönelik olması

sağlanmalı, tüm çalışanlardan, gerekli desteği ve fedakârlığı göstermeleri istenmeli ve kriz sürecindeki görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir.

### **5. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin Kuralları**

KYES' in kuralları, yürürlükteki kanunlardan, örgüt politikalarından, kriz yönetim planlarından oluşmaktadır. Kurallar örgütün yaşadığı kriz türüne göre değişiklik gösterebilir. Kurallar, özneye kabul edilebilir davranışın ne olduğunu gösteren ve topluluğun diğer üyeleriyle nasıl iletişim kurulabileceğini açıklayan ve böylece özneye rehberlik eden diğer yandan etkinliği kısıtlayabilen açık ve gizli düzenlemeler, normlar, kurallar ve anlaşmalardır. Bu anlamda kurallar etkinlik sisteminin uygulanmasında özneye rehberlik ederler ve ne yapip ne yapmamaları gerektiğini belirlerler. Diğer bir ifadeyle hazırlanan planlarda yer alan işlemler, bütün personele yapması gerekenler konusunda adım adım yol gösterir. Kurallar özneye yol gösterirken diğer yandan etkinliği kısıtlayan düzenlemeler de olabilmektedir. O yüzden etkinlik tarafından belirlenen kuralların geniş kapsamlı ve esnek olmasına dikkat edilmelidir. Bu şekilde belirlenen her bir kural, karşılaşılan yeni duruma uygulanabilecek şekilde esnetilebilir.

### **6. Kriz Yönetimi Etkinlik Sisteminin İşbölümü**

İşbölümü, sistemin başarılı olup amacına ulaşabilmesi için bu sürece dâhil olan bütün bireylerin üzerine düşen rol ve sorumluluklardır. İşbölümü, topluluk üyeleri arasında işlerin nasıl paylaşılacağını gösterir ve topluluk ile nesne arasında aracılık rolü üstlenir. KYES' in işbölümü; sistemdeki tüm bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesidir. İşgörenlerin yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmek için öncelikle iş ve görev tanımlarının yapılması gerekir. Çünkü büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerde, iş ve görev tanımlarının yapılmaması, rol belirsizliğine yol açabilir. İş ve görev tanımları yapıldıktan sonra, sürece dâhil olan tüm bireylerin rolleri, yetki ve sorumlulukları ortaya konur ve bu şekilde kimin hangi işi yapacağı belirlenebilir. Böylece ileride yaşanacak görev çatışmalarının önüne geçilebilir. Ayrıca işbölümü, çalışanlar arasında koordinasyonu sağladığı gibi topluluğun nesne yönelimli olmasını diğer bir ifadeyle süreçte görev alan tüm çalışanların amaca ulaşma konusunda güdülenmesini de sağlar.

### **7. Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemi'nin Çıktısı**

Çıktı etkinliğin fiziksel veya zihinsel ürünleri veya dönüşüm sürecinin sonucudur. KYES' in çıktısı; örgütün kriz sürecini etkin bir şekilde yönetmesi, krizi fırsata çevirmesi veya en az kayıpla atlatması, örgütün etkin bir kriz yönetim becerisi kazanması olacaktır. Burada, sistemin sonuca ulaşmasında en temel noktanın sistemin amacının (nesnesinin) iyi belirlenmesi olduğu unutulmamalıdır. Sistemin amacı (nesnesi), yöneticiler (özne) tarafından açık ve doğru olarak belirlenebilirse, tüm bireyler (topluluk) nesne yönelimli olarak harekete geçirilebilir ve topluluk ile nesne arasında aracılık eden işbirliği sayesinde sonuca ulaşmak daha da kolay hale gelebilir.

### C. KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİK SİSTEMİNİN ÇEVRESİ

KYES' nin çevresi, örgütün ilişki içinde olduğu kişi ve kuruluşlardır. Bu anlamda örgütün çevresi ile KYES' nin çevresi aynıdır. Kriz yönetimi sürecinde işletmenin çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunması gerekmektedir. Özellikle dış çevrede meydana gelen değişiklikler kriz yönetim sürecini doğrudan etkileyebileceğinden, örgütün bu tür bilgilere açık olması ve çevresiyle etkileşim halinde bulunması son derece önemlidir. Örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikler krize neden olan faktörler arasında yer alırken, aynı zamanda krizin çözümünde de örgütün çevresi ile ilişkisinin sağlayacağı katkı unutulmamalıdır.

### D. KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİK SİSTEMİNİN ETKİNLİK TERORİSİNİN İLKELERİ İLE UYGUNLUĞUNUN KARŞILAŞTIRMASI

Etkinlik Kuramının ilkeleri incelendiğinde; bir etkinliğin hiyerarşik yapısının faaliyet, eylem ve işlem olmak üzere üç seviyeden oluşması gerektiği ifade edilebilir. Kriz yönetimi etkinlik sisteminin hiyerarşik yapısına bakıldığında da üç seviyeli bir yapıdan oluştuğu görülür. Krizin yönetilmesi “etkinlik” krizin yönetilmesinde kullanılan stratejiler “eylem” ve bu stratejileri gerçekleştirmek için yapılan her bir uygulamada “işlem” olarak adlandırılabilir. Yöneticilerin (özne), sorun alanını (nesne) belirledikten sonra amaca ulaşmak için gerçekleştirdikleri eylemler “etkinliğin hiyerarşik yapısı” ilkesine uygun düşmektedir

Nesneye yönelik olma ilkesi, etkinliğin özel bir gereksinimi karşılamak üzere gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Kriz yönetimi etkinliğinin bir gereksinimi karşılamak üzere doğması, bu gereksinimin krizin fırsata çevrilebilmesi veya en az kayıpla atlatılarak örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve örgütün kriz yönetim becerisi kazanması şeklindeki amaçları gerçekleştirmeye yönelik olması, “nesne yönelimlilik” ilkesiyle uyumludur.

İçselleştirme ve dışsallaştırma ilkesi bir faaliyetin içsel ve dışsal bileşenleri arasındaki dönüşümü ifade eder. Kriz yönetimi etkinliği ile beraber yöneticilerin, yönetim anlayışlarında ve uygulamalarında değişimler yaşamaları, bu değişimleri sadece somut anlamda değil soyut anlamda da ortaya koymaları, zihinsel ve davranış boyutundaki bu değişimlerin birbiriyle etkileşimli olması, “içselleştirme ve dışsallaştırma” ilkesiyle uyumluluk göstermektedir.

Arabuluculuk ilkesine göre özne ile nesne arasındaki ilişkiye “araçlar”, özne ile topluluk arasındaki ilişkiye “kurallar” nesne ile topluluk arasındaki ilişkiye ise “işbölümü” arabuluculuk yapmaktadır. Kriz yönetimi etkinlik sistemi oluşturulduktan sonra, yöneticiler ile kriz arasındaki ilişkiye “yönetim stratejilerinin”, yöneticiler ile tüm çalışanlar arasındaki ilişkiye “kriz yönetim planlarının” ve tüm çalışanlar ile kriz arasındaki ilişkiye “tüm çalışanların özverili desteğinin” kriz yönetim sürecinde bir araç olarak kullanılması “arabuluculuk” ilkesiyle paralellik göstermektedir.

Kriz yönetimi etkinlik sisteminin anlık bir olay değil tekrar eden bir süreç olması ve bu sürecin uzun dönemli etkin stratejileri gerektirmesi de “geliştirme” ilkesiyle örtüşmektedir. Çünkü bu süreç dinamik bir sistemin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle sürecin geçmişinin, şimdiki durumunun incelenmesi ile birlikte gelecekte uygulanacak strateji ve yönetim uygulamalarının ortaya konulması, süreç sonundaki değişimlerin gözlemlenerek yöneticilerin yeni yönetim becerileri kazanması etkinliğin başarısı ve gelişmesi açısından önem taşımaktadır.

## **E. TARTIŞMA**

Bu kısımda özne, nesne, topluluk üyeleri ve araçlardan kaynaklanan sorunlar ile bunların karşılıklı etkileşiminden doğan olumsuzluklar ve uyumsuzlukların neden olduğu çelişmelere değinilmiştir. Kriz yönetim sürecinde her an ortaya çıkabilme olasılığı söz konusu olan bu çelişmelerin ve sorunların nasıl çözümlenebileceğini tartışarak kriz yönetim sürecinde uygulanan faaliyetlerin bütünleştirilmesine katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

### **1. Birinci Düzey Çelişmeler**

Birinci düzey çelişme, etkinlik sisteminin her bir ögesinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olan rahatsızlıklardır. Bu rahatsızlıklar; birinci düzey çelişmeler başlığı altında, öznenen kaynaklanan çelişmeler, nesne odaklı çelişmeler, araçlarla ilgili çelişmeler ve topluluk kaynaklı çelişmeler olarak incelenmiştir.

#### **a. Özne Kaynaklı Çelişmeler**

Kriz, örgüt için aniden oluşan ve beklenmedik bir durum olduğu için günlük, rutin işlerin yönetilmesinden çok farklıdır. Bir kriz yönetimi etkinlik sisteminde yönetici veya karar alıcı durumunda olan öznenin etkili biçimde kullanılabilmesi, onun kriz yönetme konusunda beceri ve deneyim kazanmış olmasını gerektirir. Yöneticilerin kriz oluşmadan önlemler alması, kriz oluşmuşsa; kriz yönetim planlarını hazırlaması, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz yönetim stratejilerini belirlemesi ve kriz sonrasında ise normal duruma dönüş ve örgütün yaşamını devam ettirmesinin sağlanması, gibi birçok önemli görevleri bulunmaktadır. Bu süreçte yöneticiden kaynaklanan hatalar kriz yönetim sürecini olumsuz etkileyecektir. Kriz yönetim ekibinin başında bulunan yöneticilerin, bilgi ve beceri eksiklikleri, öngörü eksikleri, stres ve baskı altında çalışamamaları, hızlı ve doğru stratejik kararlar alamamaları, karasız kalmaları kriz yönetimi etkinlik sisteminde öznenen kaynaklı birinci düzey çelişmelere neden olabilmektedir.

#### **b. Nesne Kaynaklı Çelişmeler**

Nesne, etkinlik sistemi içinde var olan bir soruna işaret etmektedir. Etkinliğin amacı bu sorunu çözümlenerek sonuca ulaşabilmektir. Etkinlik sistemindeki tüm öğeler nesne yönelimli olarak bu amacı gerçekleştirebilmek üzere çalışırlar. Yani sistemin amacı nesneyi sonuca dönüştürebilmektir. Eğer, nesne sonuca dönüştürülebilirse o zaman sistemin başarısından söz edilebilir. Aksi halde, yani nesnenin sonuca dönüştürülebilmesi durumunda sistemin başarısızlığından

söz edilecektir. Bu başarısızlığın nedenleri arasında nesnenin iyi belirlenmemiş olması söz konusu ise o zaman sistem içinde nesneden kaynaklı birinci düzey çelişmeden bahsedilebilir. Kriz yönetimi etkinlik sisteminin nesnesi krize neden olan faktörler olduğuna göre, krize sebebiyet veren faktörlerin doğru belirlenmemesi durumunda sistemin amacına ulaşamaması ve başarısız olması söz konusu olacak ve nesneden kaynaklı birinci düzey çelişme yaşanacaktır.

### c. Araçlarla İlgili Çelişmeler

Araçlar, özne ile nesne arasındaki ilişkiye aracılık ederler. Kriz yönetimi etkinlik sisteminde aracılık rolü verilen kriz yönetim stratejilerinin ve uygulamalarının yetersizliklerinden kaynaklanan çelişmeler araçlarla ilgili birinci düzey çelişmeler olarak ifade edilebilir. Kriz yönetimi etkinlik sisteminde kriz yönetimi için seçilen stratejilerin ve uygulamaların doğru olmamaları veya doğru kullanılamamaları nedeniyle yetersiz kalmaları etkinlik sistemi içinde araçlar açısından önemli kısıtlar oluşturacaktır. Bu kısıtlar etkinlik sisteminde araçlardan kaynaklanan birinci düzey çelişmenin ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Örneğin, örgütün kriz sinyallerini almaya yönelik erken uyarı sistemlerinin olmaması kriz sinyallerini erkenden alamayıp krizin yaşamasına sebep olacaktır. Kriz başladığı anda ise krizi çözmek ve krizden kurtulmak stratejisi yerine, krizi önleme stratejisi izlenmesi örgüte zaman kaybettirecek ve kriz yönetiminin başarısız olmasıyla sonuçlanabilecektir. Örgütün kullanabileceği diğer bir araç sahip olunan iletişim teknolojisidir. Günümüzde örgütler, kendileriyle alakalı yaşanan birçok gelişmeyi iletişim araçlarını kullanarak ilgililere duyurmaktadırlar. Yaşanılan kriz sürecinde iletişim araçlarının doğru seçilememesi veya yanlış kullanılması örneğin, yanlış bir bilginin sosyal medya aracılığıyla milyonlarca insana ulaşması örgütü telafisi zor bir duruma düşürecek ve destek veren hissedarların ve kamuoyunun güveninin kaybedilmesi ile sonuçlanacaktır.

### d. Topluluk Kaynaklı Çelişmeler

Bir örgüt için oluşturulan kriz yönetimi etkinlik sisteminin topluluk ögesi, tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların, yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerine güvenmemeleri, uygulanan stratejileri yetersiz bulmaları gibi nedenlerle kriz yönetim sürecini desteklememeleri topluluk kaynaklı birinci düzey çelişmeleri oluşturur. Krizin en az kayıpla atlatılmasında ve mümkünse fırsata çevrilmesinde topluluk öğelerine de önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmemesi krizin boyutlarını artıracaktır. Bir örgütün başarısı ve başarısızlığında, çalışanların rolü ihmal edilemeyecek derecede büyüktür. Her şeyin normal seyrinde devam ettiği dönemlerde iş yapmak kolaydır, önemli olan çalışanların olumsuz bir durumda dahi bütün gayret ve çabasıyla çalışmaya devam edebilmesidir. Çalışanların, örgütün krize girmesiyle birlikte, olaya tamamen çıkar ilişkisi olarak bakması, verimli çalışmaktan uzaklaşması, işlerini aksatması, gerekli fedakârlığı yapmaması, yeterince destek vermemesi, mümkün olan en kısa sürede örgütten ayrılmak istemesi, örgüt için hayati bilgileri örgüt dışına sızdırması gibi yaşanması muhtemel sorunlar, topluluk kaynaklı çelişmeler arasında yer alabilir.



## 2. İkinci Düzey Çelişmeler

Etkinlik sisteminin öğeleri arasındaki iletişim veya etkileşim sırasında görülebilen çelişmelerdir.

### a. Özne ile Araçlar Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler

Özne ile araçlar arasındaki etkileşim esnasında ortaya çıkabilecek çelişik durumların kaynağı ya öznedeki yetersizlikler ya da araçlardaki eksiklikler ile ilgilidir. Özne ile araçlar arasındaki etkileşim, şu dört durumda gerçekleşir: Birinci durum, kriz yönetiminin ekili uygulanabilmesi açısından gerek öznenen gerekse araçlardan kaynaklanan hiçbir sorun olmadığı bir durumdur. Çünkü yöneticiler kriz yönetimi konusunda yeterli beceri ve deneyime sahiptir ve kullanacakları stratejilerde yeterlidir. Eğer sistemin bu öğelerinden kaynaklanan sorunlar yoksa o zaman özne ve araçlar arasındaki olumsuz etkileşimden doğabilecek olan ikinci düzey çelişmelerin olmaması beklenir.

İkinci durumda araçların yeterli olmasına karşılık öznenen kaynaklanan çeşitli sorunlar olabilir. Örneğin kullanılacak stratejilerin doğru belirlenmiş ve yeterli olmasına karşılık yöneticilerin gerekli beceri ve deneyime sahip olmalarıdır. Bu iki öğe arasındaki etkileşim her ne kadar öğelerden biri çok iyi olsa da sorunlu olabilir. İşte bu durumda sistem içinde bu öğeler arasında ikinci düzey iç çelişme ortaya çıkabilir.

Üçüncü durum, öznenin olması gerekli tüm nitelikleri taşıması buna karşılık araçların krizi çözüme kavuşturma açısından yetersiz olması durumudur. Yani yöneticilerin krizi yönetme becerilerine sahip olmalarına karşın, seçilen stratejilerin yetersiz kalmasıdır. İşte bu durumda da sistem içinde öğeler arasındaki etkileşimde ikinci düzey iç çelişme ortaya çıkabilir.

Son olarak dördüncü durumda ise her iki öğeden kaynaklanan yetersizlik ve eksikliklerin bulunmasıdır. Bu durumda da öğeler arasındaki etkileşimde ikinci düzey iç çelişme ortaya çıkabilir.

### b. Özne ile Topluluk Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler

Özne ile topluluk arasındaki etkileşim sırasında doğabilecek çelişik durumlar, yine iki kaynak ile ilişkilidir: Birincisi, özne kaynaklı yetersizlikler diğeri ise topluluk odaklı eksikliklerdir. Bunların neler olabileceği birinci düzey çelişmeler başlığı altında incelenmiştir. İşte eğer özne ve topluluk üyelerinin kriz yönetimi konusunda eksiklikleri ve yetersizlikleri varsa, o zaman bunlar iki öğe (özne ve topluluk) arasındaki etkileşimi de olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle öznenin bu kısıtları taşıması gerçekten kriz yönetimi etkinliği sisteminin etkili bir şekilde çalışabilmesini önleyen önemli bir engeldir. Şöyle ki; eğer yöneticiler kriz yönetimi konusunda bilinçliyse ve yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahiplerse o zaman topluluk üyelerinin eksikliklerini gidermede, motivasyonlarını yükseltmede,

etkili ve verimli çalışmaya ikna etmede, her konuda desteklerini sağlamada, tüm örgütün aynı amaç etrafında kenetlenmesinde önemli çaba ve girişimler sergileyeceklerdir. Ancak tersi durumda, yani yöneticiler oldukça yetersiz iseler, o zaman daha baştan kriz yönetimi konusunda engellerle karşılaşılacaktır. Hatta tüm desteğini vermeye hazır topluluk üyelerine fırsatlar sunulmayacağı gibi onlar çalışmaları ve destek sağlamaları konusunda yönetici engeli ile karşılaşacaklardır. Diğer taraftan topluluk üyelerinin kriz sürecinde üzerine düşen görev ve sorumlulukları yapmak istememeleri, fedakârlıktan kaçınmaları onların gerek yöneticilerle gerek birbirleriyle gerekse diğer sistemlerle olan ilişkilerini etkiler. İşte bu sorunlar sistem içinde ikinci düzey çelişmelere yol açabilir.

#### **c. Araçlar ile Topluluk Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Araçlar ve topluluk üyeleri arasındaki ilişkilerde karşılaşılan sorunlar, ya örgüt üyelerinin kriz yönetim stratejileri kapsamında yapılacak uygulamalar konusunda gerekli bilgi, beceri ve deneyimlerinin olmaması ya da onları benimsememeleri ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin belirlenen stratejiler ve uygulamalar konusunda yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaları ve onları benimsemeleri durumunda sistem etkin bir şekilde işleyecektir. Aksi durumda ise ikinci düzey çelişmeler kaçınılmaz olacaktır.

#### **d. Özne ile Kurallar Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Örgütlerde, kuralların oluşturulmasında sistemin öznesi konumundaki yöneticilerin çok ciddi katkısı vardır. Kriz sürecinde araç olarak kullanılan stratejilerin kullanılmaya başlanması beraberinde pek çok değişimin yapılmasını zorunlu kılar. Araçların etkili kullanımını sağlayabilmek için yeni kuralların konulması ve eskilerin değiştirilmesi gerekir. Çünkü krizler, hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması gereken, olağanüstü durumlardır ve örgüt bu süreçte normal zamanda ki kurallar ile işleyişine devam edemez. Ancak yöneticiler kriz yönetimi konusunda yetersiz iseler o zaman yeni duruma uygun kurallar konulamayacak ve araçların nasıl kullanılacağı konusunda sınırlamalar getirilemeyecek ve uygulamada eksiklikler yaşanacaktır. İşte bütün bunlardan dolayı sistem içinde özne ile kurallar arasında ikinci düzey çelişmeler görülebilir.

#### **e. Özne ile İşbölümü Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Özne ile işbölümü arasındaki etkileşimden kaynaklanan sıkıntıların temelinde yöneticilerin kendisinin olduğu söylenebilir. Yöneticilerin kriz yönetimi konusunda bilinçli olmaları yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaları yeterli olmayıp, aynı zaman örgüt çatısı altında çalışan tüm üyelerin becerileri ve sisteme sağladığı katkı konusunda da bilgi sahibi olmaları gerekir. Kriz yönetimi etkinlik sisteminin başarılı bir şekilde işleyebilmesi yöneticilerin örgüt üyeleri arasında gerçekleştireceği işbölümü ve görev dağılımına bağlı olacaktır. Görev, yetki ve

sorumluluk dağılımı örgüt çalışanları arasında bilgi, beceri ve uzmanlık alanlarına göre yapılırsa o zaman sistem etkili bir şekilde çalışabilecektir. Aksi halde ise sistem içinde bu sorunlara bağlı olarak ikinci düzey çelişmeler yaşanabilecektir.

#### **f. Özne ile Nesne Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Özne ile nesne arasındaki etkileşim, sistemin amacına ulaşabilmesi açısından büyük önem taşır. Her şeyden önce nesnenin özneyi güdüleyebilmesi için yöneticilerin kriz yönetimi uygulamalarını bilmesi ve kullanması gerekir. Kriz yönetim sürecinde yöneticilerin örgütü krize iten nedenleri belirlemesi ve nasıl çözüme kavuşturacağını bilmesi örgüt faaliyetlerinin kriz yönetim stratejileri ile bütünleşmesi açısından önemlidir. Aksi halde yöneticiler kriz ile ilgili sorunların belirlenmesinde ve isabetli çözümler geliştirilmesinde yetersiz kalabilirler. Bunun sonucunda da sistem içinde ikinci düzey çelişmeler yaşanabilir.

#### **g. Topluluk ile Kurallar Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Etkinlik sisteminin amacına ulaşması bakımından topluluk ile kurallar arasındaki etkileşim de oldukça önemlidir. Ancak sisteminin bu iki ögesi arasında da çelişik durumlar ortaya çıkabilir. Bu çelişik durumlar, kuralların topluluk üyelerinin beklentileri doğrultusunda hazırlanmamasından, topluluk üyelerinin yeterince bilgilendirilmemesinden, kuralların yeterince açık olmamasından, sınırlarının belirsiz olmasından, krizin yaşanmaya başlamasına rağmen eski kuralların varlığını sürdürmesinden, yeni kuralların geliştirilmemesinden veya kısıtlayıcı nitelik taşımasından kaynaklanabilir. Ancak sistemin etkili çalışabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi, topluluk üyelerinin yeni kuralları anlayabilmelerine ve onları kullanabilmelerine bağlıdır. İşte bütün bu olumsuzluklar sistem içinde ikinci düzey çelişmelerin yaşanmasına neden olabilir.

#### **h. Topluluk ile İşbölümü Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Topluluk üyeleri etkinlik sisteminin faaliyetlerini bizzat yerine getiren kişilerdir. Sistemin amacına ulaşabilmesi için topluluk üyelerinin işlerinde başarılı olması gerekir. Topluluk üyelerinin başarılı olabilmesi için verilen görevleri yerine getirebilecek bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları ve gerekli araçları kullanabilmeleri gerekir. Bu da görev dağılımının topluluk üyelerinin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun yapılmasını gerektirir. Aksi halde topluluk ve işbölümü arasındaki sorunlardan kaynaklı sistem içinde ikinci düzey çelişmelerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

#### **i. Araçlar ile Kurallar Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Araçlar ile kurallar arasındaki etkileşim sebebiyle ortaya çıkan çelişik durumlar, araçlar ile kuralların birbiri ile uyumlu olmamasından

kaynaklanmaktadır. Kriz yönetim uygulamaları ile beraber eski kurallar geçerliliğini kaybedecektir. Bu nedenle yeni kuralların geliştirilmesi ya da eski kuralların değiştirilmesi gerekmektedir. Eğer örgüt içinde yaşanan bu yeni duruma karşılık hala eski kurallar uygulanırsa, o zaman araçlar ile kurallar arasında ikinci düzey çelişmeler ortaya çıkabilir.

### **j. Araçlar ile İşbölümü Arasındaki Etkileşimden Kaynaklanan İkinci Düzey Çelişmeler**

Sistemin işbölümü oluşturulurken, araç olarak belirlenen kriz yönetim stratejilerinin de etkin bir şekilde kullanımını kapsaması gerekmektedir. Bu iki öge arasında uyumun sağlanamaması sonucunda, ikinci düzey çelişmeler ortaya çıkabilecektir.

### **3. Üçüncü Düzey Çelişmeler**

Eğer kültürel olarak daha ileri bir nesne veya güdü, etkinliğe girerse, o zaman sistemler arasında üçüncü düzey çelişme görülebilir. Başka bir ifadeyle bir örgütün kriz yönetim etkinlik sisteminin nesnesi ile bir üst etkinlik olan Ülke kriz yönetim sisteminin nesnesi arasındaki çelişkili durumlar, üçüncü düzey çelişmeleri oluşturur. Örneğin; genel ekonomideki belirsizliklerden kaynaklanan bir kriz durumunda, hükümetin ekonomiyi düzeltmek için uygulamaya koyduğu yeni tedbirler kapsamında bir ürünün ithalatını sınırlandırması yerli üreticiler için krizin çözümüne katkı sağlarken ithalatçı firmalar için kriz çözmek yerine tam tersi bir etki oluşturarak üçüncü düzey çelişki olarak ifade edilebilecektir.

### **4. Dördüncü Düzey Çelişmeler**

Bu çelişme bir örgütün kriz yönetimi etkinlik sistemi ile komşu etkinlik sistemleri arasında ortaya çıkan çelişkili durumları ifade etmektedir. Özne konumunda bulunan yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin krizi yönetme konusunda yetersiz kalması sadece örgütün kriz konusunda başarısız olmasına neden olmayacak diğer başka konularda da başarısız olmasına vesile olacaktır. Ayrıca sistemin topluluğunu oluşturan diğer tüm çalışanların kriz yönetim sürecinde beklenen katkıyı sağlayamamış olmaları sadece kriz yönetim sürecini değil, örgütteki diğer komşu etkinliklerinde başarısız olmasına neden olabilecektir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Gerek ülkemiz ekonomisinde gerekse dünyadaki diğer ekonomilerde zaman zaman birçok nedenden dolayı ortaya çıkan ve etkisi bazen ağır bazen hafif şiddette olan krizler yaşanmaktadır. Artık her geçen gün daha fazla küreselleşme ve rekabetçi bir hale gelme yönünde değişen ekonomilerde örgütlerin bu krizlerden etkilenmemesi son derece düşük bir ihtimaldir. Bu durumda örgütlerin, krizlerin yaşanmaması veya yaşanan krizlerin kendilerini etkilememesini beklemek yerine kriz gerçeğini kabul edip, krizi yönetebilmeyi öğrenmeleri daha akılcı bir çözüm olacaktır.

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için yaşanan bu krizleri önceden fark etmeleri, krizler için önlem almaları, kriz esnasında doğru yönetim uygulamalarını sergileyebilmeleri, yaşanan krizlerden dersler çıkararak krizlere karşı dayanıklı hale gelmeleri gerekmektedir. Bu açıdan örgütlerin krizi en az hasarla atlatmasında veya fırsata çevirmesinde ve kriz yönetimi becerilerinin kazanılmasında seçilecek kriz yönetim stratejilerinin önemi daha da artmaktadır. Her ne kadar krizin çözüme kavuşturulmasında en önemli pay yöneticilere düşse de bu süreçte tüm örgütün işbirliği içinde hareket etmesi ve gerekli fedakârlıkları göstermesi de önemlidir.

Krizlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi işletmelerin mevcut değerlerinin korunabilmesi ve kriz sonrasında itibarlarının korunabilmesi açısından da önemlidir. Krizler, çoğu zaman işletmelerin dış çevre koşullarına uyum sağlayamamalarının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda etkinlik teorisinden yararlanılarak etkinlik sistemleri oluşturulursa, krize neden olabilen sorunlar daha iyi bir şekilde saptanabilir ve çözümlenebilir. Bu açıdan etkinlik teorisinden yararlanılarak krizlerin yönetimi daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir. Buradan hareket edilerek araştırmada bir kriz yönetimi etkinlik sistemi önerilmiştir. Sistemin öğeleri belirlenmiş ve bu öğeler arasındaki etkileşimler ve sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerde bu şekilde etkinlik sistemlerinin oluşturulması ve öğeler arasındaki işleyişin takip edilmesi sonucunda sorunun kaynağının daha iyi tespit edilebileceği saptanmıştır.

İşletmelerin erken uyarı sistemleri ile krizi önceden fark ederek gerekli önlemleri almaları, krizi fırsata çevirmeleri, bunun yapılamaması durumunda en azından krizin en az hasarla atlatılmasının sağlanabileceği görülmüştür. Bu konuda en önemli görev üst düzey yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin bu görevi en iyi şekilde başarabilmeleri yeteneklerinin ve tecrübelerinin yanı sıra kullandıkları araçların etkinliğine de bağlıdır. Bu anlamda etkinlik teorisinin etkin bir araç olarak krizin yönetilmesinde yöneticilere yardımcı olabileceği ve ciddi faydalar sağlayabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada kriz yönetim stratejilerinin kriz yönetim sürecine uygulanmasında sosyo-kültürel ve tarihsel bakış açısı ve dinamik bir yapısı olan etkinlik teorisi, bu teoriden nasıl yararlanılabileceği ve sistemin öğeleri arasındaki etkileşimden kaynaklanan çelişik durumlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kriz yönetim sürecinin çok boyutlu olarak incelenmesinde, etkinlik sisteminin öğelerinin ve dayandığı temel ilkelerin yöneticilere önemli birer yol göstericiler olabileceği, kriz yönetim sürecinin etkinlik teorisi bağlamında ele alınmasının yöneticilere büyük faydalar sağlayabileceği ve onların işlerini kolaylaştırabileceği, tüm çalışanlar arasında iş birliğini artırabileceği ve böylece krizi fırsata çevirmenin veya en az kayıpla atlatmanın daha kolay olabileceği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak etkinlik teorisinin, kriz yönetim sürecinde kullanılması yöneticileri planlı bir şekilde amaca yöneltmesi ve tüm dikkatlerinin krizin yönetilmesine odaklanması nedeniyle pratikte kullanılması önerilmiştir.

**KAYNAKÇA**

- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma (Doktora tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta).
- Baran, H. (2012, Ocak 20). İşletmelerde Kriz Yönetimi, A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, s.31. Erişim adresi: [http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde\\_kriz\\_yonetimi\\_i\\_h\\_26.04.2012%2023-09-19.pdf](http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_26.04.2012%2023-09-19.pdf)
- Berrett, B.D. (2005). Activity Systems in One School District A Case Study of Innovation From An Administrative Perspective. Basılmamış Doktora Tezi. Pepperdine University.
- Bruner, J.S. (1996). The Culture of Education. London: Harvard university Press.
- Boztoprak, H. (2019, Şubat 28). Kriz Yönetimi Kavramlar ve Açıklamalar: Erişim adresi: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1>
- Cole, G.A. (1988). Management Theory and practise (2. Baskı). Eastleigh: DP Publications.
- Cole, M., Engestrom, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. Newyork: Cambridge University Press.
- Coskunçay, D.F., Çakir M.P. (2014). Examination of Computer Supported Collaborative Business Process Modeling with Activity Theory. Proceedings of the XV International Conference on Human Computer Interaction (1-15) Erişim Adresi: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2662253.2662268>
- Çelik,C., Özdevecioğlu, M., (2002) Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9). 58-77.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (6. Baskı). Ankara: Beta Basım Yayın.
- Engestrom, Y. (1987). Learning by Expanding: An Activity –Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki: Orienta-Konsultit.

- Engestrom, Y. (1993). Development studies of work as a testbech of activity theory: The case of primary care medical practice. S. Chaiklin ve J. Lave (der.) Understanding Prestice: Perspectives on Activity and Context (ss. 64-103). New York: NY: Cambridge University Press.
- Engestrom, Y. (1999). Activity theory and İndividual and social transformation. Engestrom, Y., Miettinen, R., Punamaki, R. L. (Ed.).Perspectives on Activity Theory. (pp.19-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Engestrom, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14, 133-156.
- Gülyeryüz, İ. (2015). Kriz Yönetimi Süreci Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir).
- Gültekin, N., Aba, E. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, *International Conference on Eurasian Economies, Session 4D, Finans IV*, 691-700.
- Haşit, G. (1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir).
- Jenlink, P. M. (2001). Activity Theory and the design of educational systems: Examining the mediational importance of conversation. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 345-359.
- Jonassen, D. (2000). Revisiting activity theory as a framework for designing student centered learning environments. D. Jonassen ve S. Land (der.). *Theoretical Foundations of Learning Environments*, Mahwah: NJ: Lavrence Erlbaum Associates.
- Kaptelinin, V. (2005). The object of activity: Making sence of the sence-maker. *Mind Culture And Activity*, 12(1), 4-18.
- Kuhn, T.S. (1977). *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kuutti, K. (1996). Activity theory as a potential framework for human computer interaction reserch. Cambridge: MIT Press.

- Korkmazıyrek, H. ve Basım, N. H. (2009). İş Modeli ve Kriz Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Lave, J. (1996). The Practice of Learning. S. Chaikin ve J. Lave (der.) Understanding Practice: Perspectives On Activity And Context. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leont'ev, A.N. (1978). Activity theory Consciousness and Personality. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lewis, R. (1997). An Activity Theory Framework to Explore Distributed Communities. Journal of Computer Assisted Learning, 13, 210-218.
- Lim, C.P. (2002). Atheoretical framework for the study of ICT in schools: A proposal. British Journal of Educational Technology, 33(4), 411-421.
- Lim, C.P. ve D. Hang. (2003). An activity theory approach to research of ICT integration in Singapore schools. Computers and Education, 41, 49-63.
- Liu, X. (2006). Socio-Cultural Factors Affecting the Success of An Online MBA Course: A Case Study Viewed From Activity Theory Perspective. Basılmamış Doktora Tezi. Indiana University.
- Miettinen, R. (2006). Epistemology of transformative material activity: John Dewey's pragmatism and cultural-historical activity theory. Journal for The Theory of Social Behaviour, 36(4), 389-408.
- Nardi, B.A. (1996). Context and consciousness: Activity Theory and human-computer interaction. Cambridge: The MIT Press.
- Nardi, B.A. (2005). Objects of desire: Power and Passion in collaborative activity. Mind Culture And Activity, 12(1), 37-51.
- Ok, Ü. (2005). Bir Aktivite sistemi Olarak "İnanç": İnanç gelişimine sosyo-kültürel bir yaklaşım. Din Bilimleri, 5, 111-135.
- Özdemir, L. (2009), Yönetimde Bilişim Teknolojisi Etkinlik Sistemi Üzerine Bir Araştırma (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, L. (2014), 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23), 79-105.
- Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.



- Özden, K. (2011). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2015). Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayıncılık, A.Ş.
- Russell, D.R. (1997). Rethinking genre in school and society. An activity theory analysis. WC, 14(4), 504-54.
- Semercioğlu, H. (2020, Ocak 27). Kriz Yönetimi, Erişim adresi: [https://www.academia.edu/6907227/Kriz\\_Y%C3%B6netimi](https://www.academia.edu/6907227/Kriz_Y%C3%B6netimi)
- Sumer, H., Pernesteiner, H. (2009). Kriz Yönetimi. (1.Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Spasser, M. A. (1999). Informing information science: The case for activity. Journal of The American society for American Information Science, 50, 1136-1138.
- Tağraf, H., Arslan, N. T., (2003) Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 149-160.
- Tekin, M., Zerenler, M. (2005), Krizi Yönetebilmenin Sırları (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tüz, M. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi, (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Usluel, Y.K., Demiraslan, Y. (2005) Bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenme-öğretme sürecine entegrasyonunu incelemede bir çerçeve: Etkinlik kuramı, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 28: 134-142 Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7808/102428>
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1). 502-517.
- Vygotsky, L.S. (1978). Mind In Society: The Development Of higher Psychological Processes. Cambridge: Harvard University Press.
- Yamagata, L.C. (2001). Using Activity Theory for the sociocultural Case Analyses of A Teacher Professional Development Program Involving Technology Integration. Basılmamış Doktora Tezi. Indiana University.

Zurita, G. ve M. Nussbaum. (2006). A conceptual framework based on activity theory for mobile CSCL. *British Journal of Educational Technology*, 1-25.