

Kriz Yönetimi ve Esneklik: Pandemi Sonrası Yeni Yönetim Yaklaşımları

Ebru Kasnak¹

Özet

COVID-19 küresel pandemi krizi ile birlikte, iş dünyası ciddi bir sınav vermiştir ve bu sürecin etkileri halen devam etmektedir. Söz konusu krizin etkileri ve dijital teknolojilerin meydana getirdiği etkiler, baş döndürücü bir hızda seyretmekte ve ciddi bir değişim dalgası yaratmaktadır. Tüm bu faktörlerin yarattığı baskı, işletmelerin hayatta kalma içgüdüsinü harekete geçirmiştir. Pandemi sürecinde yapılan akademik çalışmalar da, daha çok başarılı bir kriz yönetiminde etkili olan faktörler, kullanılabilir yaklaşımlar ve atılması gereken adımlar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, pandemi sonrasında ve etkin bir kriz yönetimi çerçevesinde ele alınması gereken yaklaşımların neler olduğu sorusuna geniş bir çerçevede yanıt aranmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, kriz yönetimiyle ilişkili olarak genellikle stratejik esneklik, çeviklik/çevik yönetim, teknolojik adaptasyon ve sürdürülebilirlik kavramlarının ve yaklaşımlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Çalışmada, kriz yönetimi süreci ile söz konusu yaklaşımlara ilişkin kavramsal tanımlara ve açıklamalara yer verilmiştir. Aynı zamanda, birbirleriyle olan ilişkilerine de değinilmiştir. Son bölümde elde edilen bilgilere ilişkin genel bir değerlendirme ve geleceğe yönelik öneriler sunulmaktadır.

1. Giriş

COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği kriz, ilk olarak Aralık 2019'un ortalarında Çin'de baş göstermiş ve bu tarihten sonra ülkelerin çoğunu ciddi ölçüde etkilemiştir. Mart 2020 itibariyle Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından, kısa süredeki yaygın etkisi göz önünde bulundurularak COVID-19 pandemi olarak ilan edilmiştir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 105).

1 Öğr. Gör. Dr., Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, ebru.kasnak@afsu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2489-6134

COVID-19 salgını hızla yayılarak sadece uluslararası bir sağlık krizine yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda küresel bir ticari ve ekonomik gerilemeyi de tetiklemiştir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 180).

Dünya genelinde ülke yönetimleri, COVID-19 salgınına sınırlı bir bilgiyle ve çok sayıda belirsizlikle karşı karşıya kalarak yanıt vermek zorunda kalmıştır. Ortaya çıkan ve hızla yayılan virüs salgını, pandemiyle mücadele edebilmek için uyum sağlama bakımından aciliyet duygusu yaratmıştır. Bu da yönetimin çevik, esnek ve uyarlanabilir olma ihtiyacını beraberinde getirmiştir (Janssen & van der Voort, 2020: 1).

İşletmeleri derinden etkileyen salgın, onları değişen şartlara hızla uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu açıdan, etkin bir kriz yönetimi hayatta kalmak için bir öncelik haline gelmiştir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 2-3). Krizlerle başa çıkmada stratejik yönetimin esnekliği ve sürekli değerlendirmeyi sağlayabilmesi önemlidir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 104). Aynı zamanda, çeviklik faktörü acil durumlara hızlı ve esnek tepki verilebilme ve etkin bir kriz yönetimini sağlama açısından önemli bir örgütsel yetenek olarak karşımıza çıkar (Lee ve diğerleri, 2022: 557). Bununla birlikte, uygun eğitim ve öğretim olanaklarının sağlanması, insan sermayesi gelişimini destekleme gibi girişimler de kriz yönetiminin başarıya ulaşmasını sağlayan yardımcı faktörlerdir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 180).

Bu çalışmada, pandemi sonrasında başarılı kriz yönetimi ile ilgili yardımcı yönetsel yaklaşımların neler olduğu analiz edilmektedir. Çalışmanın ileriki bölümlerinde kriz yönetimi kavramı ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta ve başarılı bir kriz yönetimi ile ilişkili olan stratejik yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır. Bu kapsamda, stratejik esneklik, çevik yönetim, teknolojik adaptasyon, sürdürülebilirlik yaklaşımlarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Sonuç bölümünde ise, değerlendirmeler ve öneriler yer almaktadır.

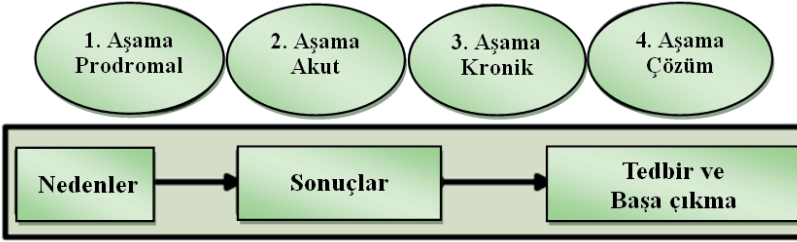
2. Kriz Yönetimi Süreci

Pearson ve Clair (1998: 60) yönetsel bakış açısıyla krizi, “kurumun yaşayabilirliğini tehdit eden ve neden, sonuç, çözüm yollarının belirsizliğinin yanı sıra kararların hızla alınması gerektiğine dair bir inançla karakterize edilen, düşük olasılıklı, yüksek etkili olay” olarak tanımlamaktadır. Kriz yönetimi ise, potansiyel bir krizin önlenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin belirlenmesi, korunma ve önleme adımlarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel düzeyde sona erdirilmesi ya da zararı en az kayıpla telafi edecek olan faaliyetlerin belirlenmesi ve benimsenmesi için kullanılan süreci ifade etmektedir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 106).

Başka bir tanıma göre kriz yönetimi, krizin yol açacağı/açtığı hasarları azaltmak ve krizle mücadele edebilmek için tasarlanan bir dizi sistematik girişim faaliyetidir ve sırasıyla krizden önce önleme ve hazırlık (mümkün olması durumunda), kriz esnasında yanıt verme ve krizden sonra gözden geçirme ve öğrenme şeklinde üç adımdan oluşmaktadır (Ardito ve diğerleri, 2021: 382).

Abdalla ve arkadaşları (2021: 2), çalışmalarında prodromal kriz, akut kriz, kronik kriz ve kriz çözüm aşaması olmak üzere krizin dört farklı aşamasından bahsetmektedir. İlgili aşamalar Şekil-1'de gösterilmektedir. Buna göre prodromal kriz aşaması, krizin ilk göstergelerinin ortaya çıktığı aşamayı temsil etmektedir. Akut kriz aşaması ise, krizin hasara yol açmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada kuruluşun hazırlık düzeyi ve krize nasıl yanıt verileceğine ilişkin çalışmalar ön plana çıkar. Üçüncü aşama, kronik kriz aşamasıdır ve krizin “temizlenme” aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada zayıf yanların belirlenmesi, krizden kurtulma çalışmaları ve krize verilen yanıt sonucunda elde edilen başarı veya başarısızlıklardan ders çıkarma söz konusudur. Kriz çözüm aşaması ise, kuruluşun normale döndüğü aşamayı temsil etmektedir. Sonuç itibariyle, etkili bir kriz planlaması için, krizle ilgili erken uyarı sinyallerinin önceden belirlenebilmesi oldukça önemlidir.

Kriz Aşamaları



Kriz Değerlendirme Faktörleri

Şekil-1: Krizin Aşamaları (Abdalla ve diğerleri, 2021: 3)

Kriz yönetiminin temelleri, beklenmedik olaylara yanıt verebilme amacıyla yapılan stratejik planlamaya dayanmaktadır. Bir krizi yönetebilmek için krizin doğasını ve kuruluş üzerindeki etkisini anlamak oldukça önemlidir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 181-182). Kriz sonucu ortaya çıkan sorunların ise tek bir hamlede veya geçici bir takım eylemlerle çözülmesi pek olası değildir. Kriz durumu aciliyet gerektirse de, sorunların

yönetmel, örgütsel ve politik konuları ele alan üç boyutlu bir perspektiften yönetilmesi ve çözülmesi gerekmektedir (Dobrowolski, 2020: 800). Literatürde krizi yönetmede aşağıdaki dört yaklaşım öne çıkmaktadır (Al-Khrabsheh, 2018: 4):

Kaçış yaklaşımı: Örgüt yöneticilerinin krizler ve bunların etkilerinden tamamen soyutlanarak, gelecekte sorunla başa çıkmadaki zayıflıkları kabul etseler bile, mevcut durumda çalışan performansı ile ilgili zayıflıklar için açıklamalar yaptıkları olumsuz bir stratejiyi ifade eder.

Sınırlama yaklaşımı: Bu yaklaşım, yönetimin kriz nedeniyle ortaya çıkan yıkıcı sonuçları azaltmaya çalıştığı durumlarda uygulanmaktadır. Krizler bir noktada azaldığında, yaklaşım geçiş aşamasında üretilen baskıları ve sonrasındaki zararlı etkileri azaltmayı amaçlamaktadır.

İşbirlikçi yaklaşım: Kriz yönetimi ekibinin her üyesinin, krizler ortaya çıktığında olası müdahalelerin koordine edilmesine yardımcı olduğu ve tüm ekip üyelerine özel görevler verildiği yaklaşımdır.

Proje yaklaşım: Krizin istenmeyen etkilerini azaltma ve kuruluşu sahip olduğu istikrar düzeyine hızlı bir şekilde geri döndürme amacıyla, son derece metodik bir şekilde çalışan personel desteğiyle birlikte, kriz işlevlerinin ve görevlerinin tahmin edilmesini ve tanınmasını sağlayan bir uygulamadır.

Son dönemde proje yaklaşımında olduğu gibi, operasyonelleştirilmiş müdahalelerin ötesinde farklı bir kriz yönetimi eğilimi öne çıkmaktadır. Bu eğilim, işletmelerin krizden kaçınma amacıyla kriz belirtilerini önceden tespit etmeye odaklanmaları gerektiğine dair artan bir farkındalıktan kaynaklanmaktadır. Kriz yönetiminin, sadece kriz anında yapılan bir faaliyet olmanın ötesinde, süreklilik arz eden bir süreç olarak görülmesi günümüzde giderek daha fazla kabul görmektedir (Dobrowolski, 2020: 802).

Kriz yönetimine yönelik geleneksel yöntemler, zararların sınırlandırılması ve tutarlılığın garanti altına alınması üzerine yoğun bir şekilde odaklanmaktadır, ancak hayatta kalma ve bütünsel başarı için acil eylem planı düzenlemesinin anahtar rolünü göz ardı etmektedir (Al-Khrabsheh, 2018: 10). Bu açıdan kriz öncesi dönem için, risk değerlendirmesi yapılması ve kriz yönetimi planlarının hazırlanması son derece önemlidir. Buada risk değerlendirilmesi, olası risklerin incelenerek belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi planları ise, adım adım tüm eylemleri içermekten ziyade, taslak bir kılavuz şeklinde hazırlanmalı ve krize yönelik belirli standart işletme prosedürleri haricinde esnek bir yapıya sahip olmalıdır (Coombs & Laufer, 2018: 202).

Bununla birlikte, kuruluşlar sadece kriz yönetim planı hazırlamakla kalmamalı, aynı zamanda kriz esnasında ve sonrasında bu planları doğrulama açısından planın nasıl uygulandığı ve kriz yönetiminin etkilerinin neler olduğu da analiz edilmelidir (Dobrowolski, 2020: 800). Bu faktörler kriz yönetiminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Etkin bir kriz yönetiminde süreklilik ve sürdürülebilirliği sağlamak için, kriz sonrası dönem de oldukça önemlidir. Kriz sonrası dönemin iyi bir şekilde yönetilmesinde özellikle “örgütsel öğrenme” yöntemleri ön plana çıkmaktadır. Çalışanların krizden öğrenmeye ve örgütsel değişime açık olması, kriz sonrası yapılan incelemeler ve bunların uygulanması örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlamaktadır (Coombs & Laufer, 2018: 203). Bu şekilde hatalardan ders çıkarılarak, kurum genelinde sürekli öğrenme ve geliştirme süreçleri desteklenmekte ve böylece ileride karşılaşılabilecek olası krizlere ve değişimlere karşı örgütün dayanıklılığını arttırmak mümkün hale gelmektedir.

3. Pandeminin Etkileri ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Pandemi gibi küresel salgınlar, işletmelerin, bireylerin, ulus ve toplumların faaliyetlerini ciddi şekilde olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, küresel ekonomilerin ve sistemlerin kırılma noktalarını vurgulayarak tüketici davranışlarını, tedarik zinciri sürekliliğini ve tüm işletme operasyonlarını derinden etkilemektedir. Bu sebeple, işletmelerin bu sürecin kendilerini nasıl etkileyebileceğini, esnekliklerini ve dayanıklılıklarını arttırarak hızlı bir şekilde yanıt vermenin ne kadar önemli olduğunu kavramaları gerekmektedir (Settembre-Blundo ve diğerleri, 2021: 115).

Krizler benzeri görülmemiş yanıtlar gerektirdiği için, kriz yönetiminde geleneksel düşünceyle sınırlı olmayan yeni bakış açıları geliştirmeye ihtiyaç vardır. COVID-19 salgını gibi krizlerin getirebileceği öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmek için yenilikçi stratejiler, kararlar ve uygulamalar gerekmektedir (Hosen ve diğerleri, 2024: 2). Stratejik yönetim bağlamında, kriz durumlarında uygulanabilecek bazı güncel uygulamalar ve yaklaşımlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.1. Stratejik Esneklik

Stratejik esneklik kavramı, stratejik yönetim çerçevesinde bir kuruluşun değişen ortam koşullarına uyum sağlama yeteneğini tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, işletmelerin mevcut kaynaklarını kullanarak dış tehditlere, çevresel değişikliklere ve fırsatlara yanıt verecek şekilde stratejisini değiştirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4). Stratejik

esneklik iki şekilde kavramsallaştırılabilmektedir. Öncelikle, stratejilerin farklılığı ve çeşitliliğine işaret etmektedir. İkincil olarak, işletmenin bir stratejiden diğerine hızla geçebilme derecesini ifade etmektedir (Roberts & Stockport, 2009: 27).

Stratejik esneklik, işletmenin dış çevresindeki büyük değişimleri tespit etme, mevcut kaynak tahsisini durdurma veya değiştirme için zamanında harekete geçme ve bu değişikliklere yanıt olarak kaynakları hızla yeni faaliyet planlarına aktarma kabiliyetidir (Shimizu & Hitt, 2004: 44). Stratejik esneklik, özellikle kriz zamanlarında adaptasyonu sağlamada ve işletmelerin rekabet gücünü artırmada önemli bir faktördür (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4).

Stratejik esneklik, kriz ortamında başarılı olabilmek açısından önemli bir örgütsel gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çevresel belirsizliklerle yüzleşmelerine ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyarak, rekabet avantajı elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Bu durum, işletmelerin uzun ömürlü olmasını sağlamak ve sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu dinamik ortamlarda ve kriz durumlarında işletmelerin direncini arttırmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütün inovasyon yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayarak, kuruluş genelinde yenilikçiliği teşvik etmektedir (Brozovic, 2018: 12-13).

Stratejik esneklik için, literatürde “örgütsel esneklik” ifadesi de kullanılmakta ve işletmelerin belirsiz, hızlı ve önemli bir karaktere sahip olan ve performanslarına etki eden çevresel değişimlere karşı örgütsel uyum gösterme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Roberts & Stockport, 2009: 28). Burada stratejik esneklik, örgütsel bir yetenek olarak atfedilmekte ve aynı zamanda örgüt kültürüyle olan yakın ilişkisi vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü çerçevesinde örgütün esneklik düzeyi ve değişime uyum gösterme yeteneği, politika yapıcıların karar alma sürecini etkilemektedir. Yeni konseptler ve yöntemler içeren stratejik kararların, daha esnek, uyarlanabilir, çevik ve yenilikçi örgütler tarafından alınma olasılığı daha fazladır. Aynı zamanda, bir kuruluşun kriz zamanlarında riski yönetme yeteneği de, önemli ölçüde örgüt kültürü tarafından şekillendirilmektedir. Bir örgütün kriz yönetimindeki başarısızlığı veya başarısı örgüt kültürü tarafından önemli ölçüde etkilenebilmektedir. (Hosen ve diğerleri, 2024: 4-5). İşletmelerde deneyim ve değişime açıklık, yaratıcılık ve etik davranışa dayalı bir örgüt kültürü yapısı, başarılı bir kriz yönetiminin yanı sıra, örgütün stratejik esnekliğine de katkı sağlamaktadır (Dobrowolski, 2020: 804).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ise, “uyarlanabilirlik” kavramının esneklik kavramıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Das, 1995: 60; Megdad & Çağlar, 2024: 2). Uyarlanabilirlik (adaptasyon), esneklik gibi çevredeki değişikliklere ve belirsizliklere uyum göstermeye odaklanır. Evrim teorisi kaynaklıdır ve değişen bir ortama uyum sağlama yeteneğinin hayatta kalmanın bir ön koşulu olduğunu vurgulamaktadır. Uyarlanabilirlik, değişen/dönüşen veya yeni ortamlara “uyum sağlama” yeteneğinden bahseder ve bu çabaların özünde de “öğrenme” yer almaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2).

Stratejik uyarlanabilirlik ise, işletme yönetimi tarafından esneklik, dayanıklılık, çeviklik stratejilerini uyarlayarak, öngörülemeyen koşulları tanımlama amacıyla kullanılan bir uygulamadır. Stratejik esneklik ve uyarlanabilirlik, işletmelerin operasyonel kapasitelerini rakiplerine kıyasla daha etkili bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin değişim etkilerini en aza indirmek için uyumlu ve esnek bir strateji benimsemeleri gerekmektedir (Megdad & Çağlar, 2024: 2).

Ardito ve diğerlerinin (2021: 389) yaptığı çalışmanın sonuçları da, COVID-19 küresel pandemi krizinin varlığında, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin giderek daha fazla “esnekliğe” yönelebileceğini, belirsizlik ve karmaşıklık içeren (değişken) ortamlar ve bunun ortaya çıkardığı sorunlarla dinamik bir şekilde başa çıkabilmek için aynı zamanda “çeviklik” yaklaşımına da odaklanılabileceğini göstermektedir.

3.2. Çevik (Agile) Yönetim

Son dönemde pandemi, ekonomik kriz gibi çeşitli kriz türlerine ilişkin artan endişeler doğrultusunda “çeviklik” kavramı büyük ilgi görmektedir. Çeviklik, acil durumlarda hızlı ve esnek tepkiler verilebilmesini ve böylece krizin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan hayati bir örgütsel yetenektir (Lee ve diğerleri, 2022: 557). İşletmelerdeki çeviklik stratejisi, yenilikçi teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri ihtiyaçları gibi çevresel değişikliklere zamanında yanıt vermeyi kolaylaştırmaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2).

Çeviklik, esneklik ve yalınlığı da kapsayan bir çerçevede, işletmenin ortak paydaşları ve çevresiyle ilişkileri aracılığıyla algılanan çevresel değişimleri dikkate alırken, değişimi kucaklamaya, hızlı veya doğal bir şekilde değişimi yaratmaya ve değişimden öğrenmeye sürekli surette hazır olması anlamına gelmektedir (Badakhshan ve diğerleri, 2020: 1509).

Başka bir tanıma göre çeviklik, öngörülemeyen fırsat ve tehditleri hızlı bir şekilde algılayıp, bunlara yanıt verebilme yeteneğidir. İşletmelerin çevikliğe ulaşmasında birbiriyle ilişkili şu üç faktör öne çıkmaktadır. İlk faktör “çeviklik

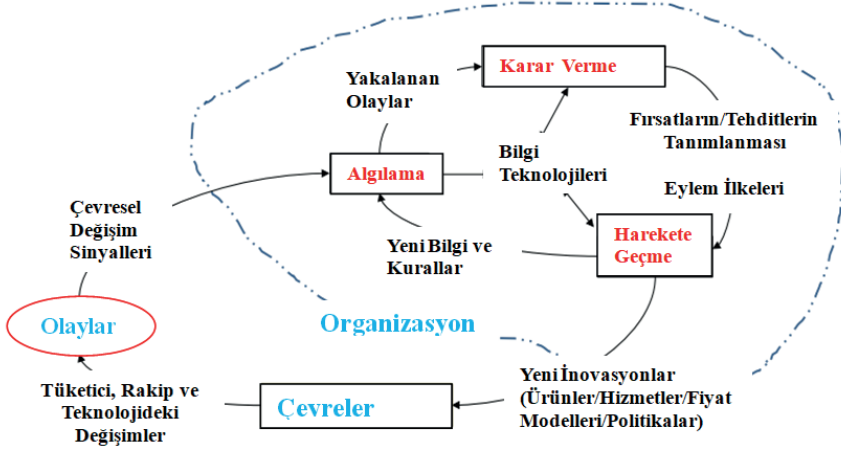
sürücülerini” olarak tanımlanan rekabet artışı ve dinamik ortamlardaki hızlı değişimlerdir. İkinci faktör, değişikliklere yanıt verme ve fayda elde etmeyi sağlayan esneklik ve adaptasyon gibi “örgütsel yetenekler”dir. Üçüncü faktör ise, bu örgütsel yetenekleri kolaylaştıran kişiler, kurumlar, teknolojiler ve inovasyon gibi “sağlayıcılar”dır. Bu durum, işletmelerin çevikliğinin kendiliğinden gerçekleşmediğini, bilinçli olarak takip edilmesi gereken bir süreç olduğunu, aynı zamanda örgütsel yetenekler ve bilgi teknolojileri gibi sağlayıcılar aracılığı ile gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır (Moh'd ve diğerleri, 2024: 346).

Çevik yönetim ise, beklenmeyen durumlar karşısında daha yüksek düzeyde adaptasyon sağlamak için işbirliğine yönelik örgütsel kültür ve yöntemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2). Park ve arkadaşları, (2017: 652-654) çeviklik mekanizmasını kavramsallaştırarak, örgütün değişimlere karşı algılama-tepki sürecini algılama, karar verme ve harekete geçme olmak üzere üç stratejik görev ile özetlemektedir. İlgili kavramsal model, Şekil- 2'de gösterilmektedir. Buna göre;

- **Algılama Görevi:** Bu görev, rekabetçilik, örgütsel strateji ve gelecekteki performans üzerinde önemli etkisi olabilecek iş ortamı değişimlerini gösteren olayları stratejik şekilde tarama faaliyetidir. Genel olarak, çevresel değişimler (örneğin, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, rakiplerin stratejik hamleleri, müşteri tercihindeki değişimler vs.) hakkında bilgi edinme ve önemsiz görülen bilgileri filtreleme gibi faaliyetler içermektedir. Bu görev neticesinde, karar verme ve harekete geçme görevleri tetiklenir.

- **Karar Verme Görevi:** Burada, algılama görevi sonucunda tespit edilen olayların işletme üzerindeki etkilerini anlayabilmek için çeşitli dış ve iç kaynaklardan bilgiler toplanarak bir araya getirilir ve yapılandırılarak değerlendirilir. Bu şekilde, fırsatlar ve tehditler belirlenir. Daha sonra, tehditlerin etkisini en aza indirmek ve fırsatların etkisini en üst düzeye çıkarmak için bir eylem planı yapılır.

- **Harekete Geçme (Eylem) Görevi:** Bu görev, eylem planında belirlenmiş olan -kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağı veya iş süreçlerinin pazarda yeni rekabetçi eylemler oluşturacak şekilde nasıl geliştirileceği vb.- bir dizi faaliyetin harekete geçirilmesini temsil eder. Harekete geçme (eylem) görevi, pazara yeni fiyatlandırma modelleri veya yeni ürünler/hizmetler sunmak, stratejik ortaklar ve üst düzey müşterilerle politikaları değiştirmek gibi yeni rekabetçi eylemleri içerir. Ayrıca, bu aşamada işletmeler mevcut iş süreçlerini farklı kaynak ve prosedürlerle değiştirebilir veya kuruluşun örgütsel yapısını yeniden tasarlayabilir.



Şekil-2: Örgütsel Algılama-Tepki Süreci Döngüsü (Park ve diğerleri, 2017: 653)

Çelesnik ve arkadaşları (2018: 235) yaptıkları çalışmada, çevik yönetim yaklaşımını benimseyen işletmelerin krizleri çözümlemede yeniden yapılanma ve yenileme sürecini daha hızlı bir şekilde tamamladıklarını belirlemiştir. Bu işletmelerin, kriz sonrasında herhangi bir yöntem kullanmayan veya geleneksel yaklaşımları kullanan işletmelere kıyasla daha verimli ve etkili oldukları gözlenmiştir. Buna göre, çevik yönetim yaklaşımlarının çevresel değişimleri algılayıp harekete geçmenin yanı sıra, kriz sonrası çözümler üretme ve kurumsal yenilenme sürecine de katkı sağladığı söylenebilir.

Krizler karşısında çevik yönetimi gerçekleştirmede bilgi teknolojilerinin önemi de oldukça fazladır. Çevik yönetim sürecinde bilgi teknolojileri, bilgiyi işleme ve paydaşlar arası koordinasyonu sağlamada, izleme ve kontrol süreçlerinde, kurumsal iletişim ve bilgi/veri paylaşımını sağlamada vazgeçilmez bir unsurdur (Lee ve diğerleri, 2022: 557).

3.3. Teknolojik Adaptasyon

Krizlerin, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması ve aciliyet gerektiren doğası gereği, yarattığı sorunların özel bir eylemle çözümü pek mümkün değildir. Derinlemesine bir sistematik planlama ve koordinasyonu içeren kriz yönetimi gerektirir ve bu alanda inovasyon hayati bir önem taşımaktadır (Ardito ve diğerleri, 2021: 382). COVID-19 pandemisinin yarattığı kısıtlamalar ve sosyal izolasyon, dijital teknolojilere olan ihtiyacı ve bunların kullanımını hem sosyal hayatta hem de kurumsal hayatta ciddi bir şekilde arttırmıştır. Pandemi dijital dönüşüm alanında önemli bir kırılma noktası

yaratmıştır. Günümüzde yenilikçi dijital teknolojiler, ortaya çıkan sorunların hızlı bir şekilde çözümüne katkı sağlayabilmektedir.

Teknolojik adaptasyonun öngörülemeyen değişimlere uyum sağlamada, örgütsel ve yönetsel çevikliğin temel bir unsuru olduğu söylenebilir. Teknolojik yeniliklerin, COVID-19 salgınının negatif etkilerini azaltmak için zamanında, etkin ve hızlı çözümler sağlayabilmesi mümkündür (Janssen & van der Voort, 2020: 2; Ardito ve diğerleri, 2021: 389). Yenilikçi teknolojiler sayesinde, işletmelerin COVID-19 salgını gibi krizler sırasında karşılaşılabileceği farklı zorlukların üstesinden gelmeleri kolaylaşmaktadır. Teknolojinin çeşitli bileşenleri pazarlara erişim ve karlılığı artırma, talep tahmini, tedarik zinciri yönetimi, toplam satış ve ciro iyileştirme vb. alanlarda işletme yöneticilerini desteklemektedir (Sharma ve diğerleri, 2022: 8).

Stratejik esneklik ve çeviklik, işletmelerin dijital yetenekleriyle yakından ilişkilidir ve dijitalleşme çevikliği teşvik etmektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4). İletişim teknolojileri, gerekli bilgilerin paydaşlara gerçek zamanlı olarak dağıtılması, kurum içinde ve kilit ortaklarla bilgi paylaşımı, gerçek zamanlı video/ses konferansı ile etkileşimli iletişim ve işbirliğinin sağlanmasını desteklemektedir. Kurum içinde ve paydaşlar arasında zamanında bilgi alışverişinin gerçekleşmesi örgütün çevikliğini arttırmaktadır (Park ve diğerleri, 2017: 655).

Hızla değişen çevre, belirsizlik, karar vericiler üzerindeki zaman baskısı ve genellikle büyük mali sonuçları içeren kararların yüksek maliyeti gibi sebepler kriz yönetimini oldukça zor bir görev haline getirmektedir ve tüm bu faktörler karar vermeyi güçleştirmektedir. Bilgi teknolojilerinin kriz yönetimindeki genel rolü, karar vericilerin bilgiyi analiz edebilmesine ve doğru kararlar verebilmesine yardımcı olmaktır (Ristvej & Zagorecki, 2011: 59). Bilgi teknolojilerinin hızla gelişim gösterdiği ve iş süreçleriyle daha fazla iç içe geçtiği günümüzün yaygın dijitalleşmiş iş ortamında, kuruluşların iş süreçleri, tedarik zincirleri, müşterileri ve ortaklarıyla olan her türlü etkileşiminde arayüzler üzerinden veri toplayabilmesi mümkündür. Bu büyük miktardaki veriyi işleyebilen ve analiz edebilen işletmeler, rakiplerin hamlelerini, hızla değişen müşteri tercihlerini, yeni gelişen teknolojileri, düzenlemeleri ve krizleri zamanında algılayıp ve bunlara yanıt verebilme yeteneğine sahiptir (Park ve diğerleri, 2017: 649).

Teknolojik yenilikler, kriz yöneticilerine karar desteği sunmanın ötesinde, risk ve güvenlik açığı analizlerinde de kullanılabilir. Bu alanda veri analizi için makine öğrenimi, karar analizi, akıllı sistemler gibi gelişmiş yöntemler tercih edilmektedir (Ristvej & Zagorecki, 2011: 60). Bununla birlikte, gelişen teknoloji sayesinde akıllı uzaktan çalışma süreçlerinin

devreye alınması ve olası kriz senaryoları için simülasyon tabanlı çözümlerin üretilmesi mümkündür. Simülasyon tabanlı sistemler ile kriz sırasında ortaya çıkabilecek farklı durumları tanımlama, krizin farklı aşamalarıyla nasıl başa çıkılacağına ilişkin çözümler sunma, yapılması gereken düzeltici ya da önleyici faaliyetler ile önerilen çözümleri içeren bir eylem planı oluşturulabilmektedir (Abdalla ve diğerleri, 2021: 9-10).

COVID-19 küresel salgınıyla ilişkili çeşitli sorunlara çözüm sağlayabilmek için çok sayıda gelişmiş teknolojinin (Yapay Zeka, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti vb.) benimsenmesine ihtiyaç vardır. Tüm bu teknolojiler, kontrol, izleme, malzeme tedarigi ve karar alma gibi süreçler için minimum fiziksel katılımı idare etme ve iletişim kurmayı sağlamaktadır (Sharma ve diğerleri, 2022: 8). Aynı zamanda, sanal gerçeklik teknolojisi de bir eğitim aracı olarak kullanılabilir ve kriz yönetimi için örgütsel öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Ristvej & Zagorecki, 2011: 61).

Günümüzde kullanılan iş zekası teknolojileri de, kurumsal çapta elde edilen büyük verinin analiz edilmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır. İş zekası teknolojileri, işletmelerin kodlanmış bilgi ve kuralları yönetmesine ve depolamasına olanak tanıyarak önemli iş süreçlerini otomatik olarak izlemelerini ve takip etmelerini sağlamaktadır (örneğin, kural tabanlı dijital gösterge panelleri, iş akışı algoritmaları vs.). Bununla birlikte, kurumsal çaptaki tutarlı veritabanlarına (örneğin, veri deposu) erişime imkan tanımakta ve zamanında karar almayı destekleyen veri keşifleri, veri görselleştirmeleri ve what-if analizlerini içermektedir. Ayrıca, işletmeler hızlı ve belirsiz olan iş değişiklikleriyle başa çıkabilmek için veri madenciliği, veri depolama, dengeli puan kartı, çevrimiçi analitik işleme (OLAP) çözümleri ve dijital gösterge tablosu gibi araçlar kullanarak veri odaklı iş zekası sistemlerini daha kapsamlı bir şekilde geliştirebilmektedir (Park ve diğerleri, 2017: 654).

3.4. Sürdürülebilirlik

COVID-19 pandemisi, sürdürülebilirliğin yeniden ele alınması konusunda bir fırsat yaratmıştır. Artan dijitalleşmeyle birlikte sosyoteknik yaklaşımların ön plana çıktığı bugünlerde üretimde ve tüketimde sürdürülebilir yönetim süreçlerini teşvik etmek son derece önemlidir. Sürdürülebilirlik kapsamındaki paylaşım ekonomisi platformlarının, döngüsel ekonomi iş modellerinin, dijital sürdürülebilirlik ve globalizasyonel (hem küresel hem de bireysel eğilimlerin bir arada olması) bakış açılarının krizlere karşı dayanıklılığı artırma ve krizlerin yıkıcı etkilerini azaltma potansiyeli söz konusudur (Sharma ve diğerleri, 2022: 8).

Kriz yönetimi, risk kaynaklarını belirleme ve risk değerlendirme ile sürdürülebilirlik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu kuvvetli ilişki ile işletme, sürdürülebilir yönetim kapsamında bir yandan stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda ilerlerken, diğer yandan örgütün iç ve dış bağlamında karşı karşıya olduğu riskler, zayıflıklar, tehlikelere ilişkin derin bir anlayış ve bakış açısı geliştirmektedir. Bu durum üst yönetimin, değişimi öngörme, uyum sağlama ve olağandışı olayların üstesinden gelme yeteneği kazanmasını teşvik etmektedir (Settembre-Blundo ve diğerleri, 2021: 126).

Günümüzde uzun vadeli sürdürülebilirlik yönetimi için işletmeler, teknolojik inovasyona yatırım yapmak, yeni iş alanları yaratmak, iş modellerini optimize etmek ve pazarlama kanallarını geliştirmek gibi çeşitli stratejilere önem vermektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 2-3). Buna ek olarak, krizden öğrenme ve kriz sonrası öğrenme süreçlerinin devreye alınması da sürdürülebilir yönetim için bir gerekliliktir (Coombs & Laufer, 2018: 203). Bu çerçevede örgütsel öğrenme ve sürekli öğrenme süreçlerinin teknolojinin desteğiyle birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

4. Sonuç ve Geleceğe Dönük Öneriler

COVID-19 pandemisinin yarattığı büyük çaplı küresel kriz ve teknolojik yeniliklerin meydana getirdiği yıkıcı etkiler, benzeri görülmemiş bir şekilde işletmeleri derinden etkilemiş ve dönüşüme zorlamıştır. İşletmelerin, kriz ortamını yönetebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, değişime direnmek yerine yeni stratejiler geliştirmeye odaklanmaları elzem bir hale gelmiştir.

Değişkenliğin fazla olduğu dinamik ortamlarda, kriz yönetim yaklaşımları geliştirmek temel bir gereksinimdir. Özellikle teknolojik ilerlemelerin hız kazandığı günümüz iş dünyasında, değişimleri hızla algılamak, bunlara karşı harekete geçmek ve zamanında yanıt vermek son derece önemli bir hale gelmiştir. Dolayısıyla, kriz yönetimi sürecinde olası krizlere sürekli hazırlıklı olmak, risk değerlendirmeleri ve esnek eylem planları oluşturmak gerekmektedir. Bu noktada, etkili bir kriz yönetimi için çevreden gerçek zamanlı veriler elde edebilmek, bunları hızlı bir şekilde analiz edebilmek ve yorumlayabilmek, yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek ve dolayısıyla kriz yönetim sürecini sürekli bir hale getirmek önem kazanmaktadır. Etkin kriz yönetimi faaliyetleri örgütsel bir kültür haline getirilmelidir.

Öte yandan, önerilen bu sistemi hayata geçirmek kolay bir iş değildir. İşletmenin iç ve dış çevresinin birbiriyle entegre bir şekilde koordine olması gerekir. Bununla birlikte, bu sisteme işlerlik kazandırmak için bazı stratejik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, kriz yönetimi sürecinde bazı

yaklaşımın ön plana çıktığı görülmüştür. Literatürde genellikle üzerinde durulan temalar, stratejik esneklik, çeviklik ve çevik yönetim, teknolojik adaptasyon ve sürdürülebilirlik şeklindedir.

Değişimleri tespit etme ve bunlara uyum sağlayabilmede, stratejik esneklik yaklaşımının benimsenmesi anahtar bir rol oynar. Örgüt genelinde esnek, uyarlanabilir bir yapı oluşturma ve stratejik esnekliği örgüt kültürü haline getirmenin, işletmelerin kriz yönetimi süreçlerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Çünkü stratejik esneklik, örgüt genelinde benimsendiği takdirde işlerlik kazanan bir örgütsel yetenektir.

Krizlerin yarattığı sorunlara ve değişikliklere karşı hızlı çözümler geliştirebilme kapasitesini arttırmak için ise çeviklik ve çevik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Çeviklik de yine örgütsel bir yetenek olarak karşımıza çıkar ve örgüt kültürüyle ilişki halindedir. Aynı zamanda çevik yönetim yaklaşımını hayata geçirmek için teknolojik yeniliklerden yararlanmak gerekir. Bu yüzden teknolojik adaptasyon yaklaşımının benimsenmesi ve dijital teknolojilerin sağladığı avantajlardan yararlanmak, günümüz iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir. Akıllı sistemler, yapay zeka, büyük veri gibi teknolojiler dış çevreyi algılamamıza, gerçek zamanlı veriler elde edebilmemize, bunları analiz edebilmemize ve yönetsel çerçevede sağlıklı kararlar verebilmemize imkan tanımaktadır. Simülasyon tabanlı sistemler olası kriz senaryoları oluşturarak ve bunları analiz ederek, etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmemizi sağlamaktadır. İletişim teknolojileri ise, iç ve dış çevremizle sürekli bağlantıda ve haberdar olmamıza hizmet etmektedir.

Bahsedilen tüm bu yaklaşımlarla ilişkili olan ve bunları tek bir çatı altında toplayan yapı ise sürdürülebilirlik yaklaşımıdır. Kriz yönetimi ve değişken koşullar çerçevesinde sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmede, esneklik, çeviklik, teknolojik adaptasyon bakış açılarının bir arada ele alınması gerekmektedir. Buna ek olarak, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirme ve benimsenmesinde örgütsel öğrenme veya sürekli öğrenme süreçlerinin kuruluş genelinde hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis management art from the risks to the control: A review of methods and directions. *Information (Switzerland)*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.3390/info12010018>
- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–12.
- Alzuod, M. A., & Alqhaiwi, L. A. (2022). the Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector During the Covid-19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 104–112. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p10>
- Ardito, L., Coccia, M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks. *R and D Management*, 51(4), 381–392. <https://doi.org/10.1111/radm.12455>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2020). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Čelesnik, G., Radujković, M., & Vrečko, I. (2018). Resolving Companies in Crisis: Agile Crisis Project Management. *Organizacija*, 51(4), 223–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0023>
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Das, T. K. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60–75.
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799–810. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48))
- Hosen, M., Liew, C. Y., Lim, A. F., Hameed, I., & Rehman, H. M. (2024). A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), 1–14. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(June), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

- Kahveci, E., Avunduk, Z. B., Daim, T., & Zaim, S. (2024). The role of flexibility, digitalization, and crisis response strategy for SMEs: Case of COVID-19. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–38. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2377671>
- Lee, O. K., Hyun, Y., Jiang, S., & Jeong, H. (2022). The Role of Information Technologies in Crises: A Review and Conceptual Development of IT-Enabled Agile Crisis Management. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 556–589. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05038>
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 16(20), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345–374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648–686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00001>
- Pearson, C. M., & Clair, J. a. (1998). Crisis Management Reframing. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Permatasari, M. G., & Mahyuni, L. P. (2022). Crisis management practices during the COVID-19 pandemic: The case of a newly-opened hotel in Bali. *Journal of General Management*, 47(3), 180–190. <https://doi.org/10.1177/03063070211063717>
- Ristvej, J., & Zagorecki, A. (2011). Information systems for crisis management - Current applications and future directions. *Communications - Scientific Letters of the University of Žilina*, 13(2), 59–63. <https://doi.org/10.26552/com.c.2011.2.59-63>
- Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27–32. https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8_3
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(December), 107–132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times

of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.15268683>