

## İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

**Barış KILINÇ**

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi,  
[baris.kilinc@armadayazilim.com](mailto:baris.kilinc@armadayazilim.com).

**Pelin VARDARLIER**

Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları  
Yönetimi Bölümü,  
[pvardarlier@medipol.edu.tr](mailto:pvardarlier@medipol.edu.tr), [orcid.org/0000-0002-5101-6841](https://orcid.org/0000-0002-5101-6841)

### ÖZET

Günümüzde şirketlerin etki ağları büyüdükçe karşılaşılabilecekleri kriz türleri de farklılaşmaktadır. Kriz türlerinin çeşitlenmesi ve krizlerin önceden tahminin zor olmasından dolayı işletmelerde kriz yönetim ekipleri oluşturulmaya başlanmıştır. İşletmeler kriz süreçlerinde, kriz yönetim ekiplerinin hazırlamış olduğu kriz yönetim planlarını uygulamaktadırlar. Fakat kriz durumunda karşılaşılan başarısızlıklar işletmeleri hem maddi hem de marka değeri olarak büyük zararlara maruz bırakmıştır. Bu bağlamda işletmeler, kriz ekiplerinin yeterli olmadığını farkında vararak ifade gücü yüksek, ileri görüşlü, karizmatik ve yapılacak eylemleri toplum seviyesinde harekete geçirebilecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Çalışmada, Forbes'ın 2017 yılında yayınladığı en iyi 500 işletmeler listesinden alınan 10 farklı şirket incelenerek liderlerin kriz yönetimindeki rolü ve önemi değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kriz, Kriz Yönetimi, İşletmelerde Kriz.

## LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT IN BUSINESS

### ABSTRACT

Nowadays, the types of crises that companies may face as their network of influence grows are also different. Crisis management teams have begun to be established in organizations due to unpredictable crisis. In the crisis period, companies implemented crisis management plans that were prepared by crisis management teams. But in many cases the crisis management failures have caused businesses to suffer great losses both as material and brand value. In this context, organizations are aware that crisis teams are not enough in crisis process. Organizations need leaders who were expressive, visionary, charismatic and able to put in actions communities. In this study, 10 different companies from Forbes' list of the top 500 companies published in 2017 were examined and their role and importance in crisis management were evaluated.

**Key Words:** Leadership, Crises, Crisis Management, Crisis in Business.

---

## **GİRİŞ**

Günümüz değişen dünyasında işletmelerin organizasyonlarını yönetebilmesi oldukça güç bir hal almıştır. Bu zorluklar işletmelere özellikle maddi olarak büyük etkiler bırakmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları durumlar bir noktada toplumları ve sektörlere bağlı olarak da dünyanın doğasını da önemli ölçüde etkilemektedir. Dünyayı etkileyen bu gelişmeler karşısında işletmeler süreçlerini iyileştirmek adına birçok yöntemler uygulamaktadır. İşletmelerin perspektifinden bu gelişmeler değerlendirildiğinde en önemli faktörün işletme liderleri ve liderlerin yönettiği ekipler olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumları ve ekipleri doğru bir şekilde yönlendirebilme yeteneğine sahip yöneticiler hayatları kolaylaştırarak işletmeleri hedeflerine ulaşması için gerekli ekosistemi oluşturur.

Farklı toplumlara bakıldığında; kişilerdeki liderlik kavramının doğuştan geldiği inanılmaktadır. Ancak doğuştan gelen liderlik unsurları işletmeler için gerekli olan liderlik özelliklerinin yanında sadece yardımcı faktör olarak kalabilmektedir. Liderlerin, ekiplerini, yönetim kurullarını, müşterilerini, kamuoyunu ve basını mevcut imkanlarını doğru kullanarak yönetmesi sonradan öğrenilebilir özellikleridir. Liderlik kavramı bu açıdan değerlendirildiğinde lider özelliklerinin tamamen doğuştan kazanılmadığı ifade edilebilir (Lunenburg, 2012).

Bilim insanlarının yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde, kriz yönetimi ve kriz yönetiminde liderlik kavramı üzerine birçok araştırmanın yapılmış olduğu gözlemlenmektedir. Kriz kavramları incelendiğinde doğal afetlerden, gelişen sosyal medya kullanımına kadar birçok farklı alanın oluştuğu ve bu duruma bağlı olarak da işletmelerde yeni uzmanlıkların oluştuğu görülmektedir.

Çalışmanın amacı kapsamında liderlik kavramı ve özellikleri incelenmiş, değişen kriz durumlarından bahsedilmiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde liderlerin rolü detaylandırılarak, konunun önemine vurgu yapılmıştır. Forbes 500 listesinden alınan işletmeler incelenerek, kriz ortamlarında liderlerin yapmış oldukları açıklamalar ve eylemler değerlendirilmiştir.

### **1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Liderlik, dünyanın uzun zamandır üzerine düşündüğü konulardan biridir. Liderliği anlamanın önemi günümüze kadar olan bilim araştırmalarında güçlü bir şekilde ifade

edilmiştir. Bilim dünyası tarafından nesillerdir yapılan bu araştırmalarda liderlerin yetkinliklerine, tutkularına ve eksikliklerine; liderlerin hak ve ayrıcalıklarına, liderlerin görev ve sorumluluklarına yer vermişlerdir. Nesillerdir ortaya konulan bu çalışmalar sonucunda birçok farklı liderlik tanımı yapılmıştır.

Liderliğin genel olarak iki farklı açıdan tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri liderliği süreç açısından diğeri ise özellik açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişi olarak; özellik açısından ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Erkutlu,2014:2). Genel anlamıyla lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayarak, onları etkileme ve harekete geçirme becerisine ve bilgisine sahip olan kişidir (Güney,2012:35). Liderlik tanımını Özler (2013), güzelliğe benzetmektedir. Bu nedenle tanımlamanın oldukça zor olduğu fakat gördüğümüzde de tanımanın kolay olduğunu belirtmiştir. Katz ve Kahn (1978) ise; liderlik örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşim olduğunu söylemektedir. Stogdill (1974); liderliği karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmek olarak tanımlamıştır. Liderlik bir insanın, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir (Yukl, 2010). Bir başka tanımda; lider grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir (Arıkan, 2001). Liderlik kavramının ortaya çıkışından bu yana yapılmış olan yüzlerce tanımlamalar bulunmaktadır. Tüm bu tanımlamalar ışığında; liderlik genel olarak belirli hedefleri gerçekleştirme faaliyetleri olarak özetlenebilir.

### **1.1. Liderlik Kuramları**

Liderliğin üzerinde sayısız açıklama ve araştırma ortaya konulmuş ve 20. yüzyılda da bilim adamları birbirinden farklı yaklaşımlar geliştirerek, çeşitli liderlik modelleri oluşturmaya başlamıştır. Liderlik kavramının gelişimine bakıldığında; 1950 öncesi yıllarda liderliğin özellikleri, 1950–1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları, 1960–1980 yılları arasında etkin liderlik için uygun durumları, 1980–1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmaları, 1990'dan sonra

ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerine ve alternatif yaklaşımlar üzerine durulmuş olduğu görülmektedir.

### **1.1.1.Özellikler Liderlik Kuramı**

Liderlik kuramları ile ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde liderlerin, liderlik özelliklerini doğuştan mı yoksa sonradan mı kazandıklarını tartışmaktadırlar. Bu bağlamda özellikler kuramı, çeşitli durumlarda oluşan başarılı liderliğin, kişinin farklı özelliklerinden ve karakteristik yapısından kaynaklandığını savunmaktadır. Özellikler kuramında, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir ve bu liderlik özellikleri süreci etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Bu özellikler arasında; yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi, duygusal olgunluk, dürüstlük, güzel konuşma, güven verme, zekâ, bilgi, ilişki kurma yeteneği, kararlılık, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği gibi özellikler yer almaktadır (Erkutlu,2014:8). Farkındalığı günümüzden 50 yıl öncesine dayanan liderlerin özellikler yaklaşımı birçok bilim adamının çalışmalarına konu olmuştur. Geçen bu süre zarfında, liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin farklı topluluklar üzerindeki etkilerinin değiştiği gözlemlenmiştir. Ölçülmesi zor olan ve liderin karakteristik özelliklerinin belirli bir sınırlaması mümkün olmadığından dolayı günümüz bilim insanları araştırmalarını liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına odaklanmaktadır.

### **1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı**

Davranışsal liderlik kuramı, liderin spesifik davranışlarının incelenmesine odaklanmaktadır. Davranış teorisyenleri, liderlik etkilerinin en iyi sonuçları kişinin davranışlarından dolayı kaynaklandığı ve kişinin davranışları, liderliğin başarısında da en belirleyici etken olduğunu belirtmektedir. Ohio State Üniversitesi'nin liderlik üzerine olan araştırmaları, etkili bir liderin nasıl tanımlanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar sonucunda insan ilişkilerine ve işi dikkate alma üzere iki farklı sonuç belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade etmektedir. İş dikkate alma faktörü ise, liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin

zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatların tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Özler, 2013:108).

### **1.1.3. Modern Liderlik Kuramı**

Liderlik konusunda genellikle liderin kişilik özellikleri ve davranışları üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Araştırmacılar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin davranışlarına bağlı olmadığını da söylemektedir (Şişman, 2014). Durumsal liderlik kuramları, modern liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Durumsal liderlik kuramları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden tahmin edilemeyeceğini ve her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır (Basaran, 1994).

Modern liderlik teorileri, kuram gelişmesine katkıda bulunurken, farklı özellikli alanların gelişmesinde de önemli rol oynamaktadır. Bu teorilerin bir kısmına çalışmada değinilmiştir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, günümüzde en sık akademik çalışmalarda yer alan modern liderlik teorisidir. Dönüşümcü liderlik her zaman kuruluşun üyeleri ile liderler arasında meydana gelmektedir. Bu teoride liderler, kuruluşun üyelerine kendilerinin liderleri olmaları yönünde nasihatlerde bulunmaktadırlar. Bir diğer liderlik teorilerinden olan otantik liderlik, temel anlamda dört ana faktör ile açıklanabilmektedir. Bu faktörler; öz farkındalık, tarafsız işlem yapma, ilişkisel özgünlük ve özgün davranış sergilemedir. Liderlerin kendilerine has olduklarını ve liderlikleri ile başkalarına hizmet etmek değil, aynı zamanda takipçilerini de güçlendirme eğiliminde olmasını otantik liderlik olarak tanımlamaktadır. (Erkutlu, 2014).

İşletmeler ortam ile stratejik açıdan uyumsuzluğa girdiği dönemlerde karizmatik liderler devrim niteliğinde değişimler ortaya koymuşlardır. Lider, işletmenin radikal bir yeni görüşüne, işletme çalışanlarının entelektüel, duygusal ve davranışsal açıdan bağ kurmalarını sağlamaktadır. Karizmatik liderlik teorisi diğer teorilere göre daha yenilikçidir. İşletme içerisinde karizmatik lider, işletmede misyonunu tamamlamadan önce organizasyonu bıraktığında yerine geleceklere hazırlayarak yeni liderler için fırsatlar

oluşturur. Bahsedilen tüm bu modern liderlik teorileri, modern liderliğin derinliğini tam anlamıyla karşılamasa da bu kuram üzerine önemli fikirler vermektedir.

## **2. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ SÜRECİNDE LİDERLERİN ROLÜ**

### **2.1. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, organizasyonların önemli kriz olaylarına, güvenli ve etkili biçimde cevap verebilmesi için uygulanacak faaliyetlerin ve yönergelerin önceden belirlenmesidir. Bir kuruluşun, hızla değişen dünya karşısında, kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması, çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarına ve muhtemel iş sorunları ile karşılaştığında başa çıkabilecek bir ekip oluşturulmasına bağlıdır (Vardarli, 2017). İşletme “en kötü durum senaryosu” hazırladığı takdirde, olası diğer durumlarında üstesinden gelebilir. Ekip çalışması ve senaryo da kritik başarı faktörleridir (Lockwood, 2005). Pearson ve Claire’a (1998) göre; belirsizliğin ve aciliyetin bir krizi tanımlayan iki temel unsur olduğunu ve bu iki temel unsurun kriz döneminde liderlerin bilgileri değerlendirme ve karar verme kabiliyetlerinin etkilediğini öne sürmektedirler. Bazı çalışmalarda krizin verilen kararlar sonucu oluştuğu, bunların dışında kalan birkaç nitel çalışmada ise krizin karar verme süreciyle direkt bağlantılı olduğu öne sürülmüştür (Alkharabsheh, 2014). Kriz yönetimi, hatalı üretim, hammadde eksikliği, kalite eksikliği ve pazarlama gibi nedenlerden ortaya çıkan problemler zamanlarda yöneticilerin yapmış oldukları eylemlerdir. Başka bir deyişle, kriz yönetimi sistematik kararlar alma ve alınan bu kararların uygulamasına yönelik gerekli ekiplerin kurulması ve mümkün olan en kısa sürede eylemleri sonuçlandırabilmek için yeni kararlar alabilme yeteneğidir (Fener ve Çevik, 2015:697).

Mitroff (2000) ise kriz yönetimini “Organizasyonların dış çevresi, yöneticileri, çalışanları ve süreçleri için ortaya çıkabilecek risklerin, işletme içi krizler ile bağlantılı olarak gerekli denetimlerin yapılması” olarak tanımlamıştır. Kriz yönetimi, gelecekteki önemli ilişkileri sekteye uğratabilecek vakaları önceden tahmin etmeye çalışan uzmanlık alanıdır. Liderler, kriz yönetim süreçlerini hedefleri doğrultusunda makul bir maliyetle karşılamaya çalışırlar. Buna ilişkin olarak, krizle karşılaştığında sorunun tespit edilmesi, problemi planlanan hedefler çerçevesinde tanımlamak, en uygulanabilir fırsatları belirlemek, nihai çözümün belirlenmesi için kararın faydalarını kontrol etmek kriz yönetim sürecini oluşturur (Fener ve Çevik, 2015: 697).

Kriz yönetimi genel olarak, kriz göstergelerinin potansiyel bir kriz riski için belirlendiği, gerekli değerlendirmelerin yapıldığı ve kriz durumunda asgari zarara uğrayabilmek için gerekli tedbirlerin alınıp, bu tedbirlerin uygulandığı süreç olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kriz yönetim süreci, hızlı karar alma ve sapmaların, kriz planlarının derhal düzeltilmesini gerektirmektedir. Kriz yönetiminde, işletmelerin varlığını tehdit eden ve işletme faaliyetlerine zarar veren herhangi bir durum karşısında hızlı ve etkin bir şekilde organize olmak hayati önem taşımaktadır. SHRM 2005 kriz yönetimi raporuna göre, 11 Eylül terör saldırısının sonucu olarak işletmelerin yüzde 56'sının felaket hazırlık planlarını oluşturduğunu veya revize ettiği belirtilirken, yüzde 45'i kriz yönetim planlarını yapmadıklarını açıkça göstermişlerdir. Günümüz şirketleri bu tarz kriz olaylarını "burada olmaz" gibi düşünerek, gerekli hazırlıkları yapmamaya devam etmektedirler (Lockwood, 2005). Başarılı bir kriz yönetim planı, felaket yönetimi, afetle mücadele, risk yönetimi, iletişim ve iş sürekliliği gibi örgütsel programları kapsamalıdır. Tüm bunlara ek olarak, kriz yönetimi bir örgütün esnek bir şekilde tepki verme yeteneğini geliştirerek, acil kriz durumlarında gerekli kararları alabilmesini sağlamaktadır. Kriz yönetimi hedefleri arasında; karar verenleri etkileyecek kriz türlerini tanımlamak ve kriz süreci hakkında bilgilendirme yapma, yöneticilerin bir krizi tanımasını ve değerlendirmesini sağlamak, krizden kaçış planları oluşturmada çeşitli teknikler sağlamak ve mümkün olan en iyi kriz yönetimi için liderlere gerekli nitelikleri sağlamak bulunmaktadır (Fener ve Çevik, 2015: 697).

## **2.2. Krizin Yönetilmesi ve Liderlik İlişkisi**

Organizasyondaki lider, yönetici anlamına gelmez ve kriz durumlarında bir kurumun yöneticiden daha çok bir lidere ihtiyacı vardır. Yönetim bugünün taklit ve sürekliliğine odaklanırken, liderlik yaratıcılık, uyum ve çevikliğe odaklanır. Bir yönetici dönem sonu kâr zarar tablosunun nihai toplam çizgisine bakarken, lider de ufuk çizgisine bakar. Yönetici sistemlere, denetimlere, süreçlere, politikalara ve yapıya odaklanırken, bir lider güvenilirliğe ve insan ilişkilerine odaklanır (Fener ve Çevik, 2015:697).

Liderler, karar alma mekanizmaları ve uygulayıcılar arasında örgütsel faaliyetlerde bulunma konusundaki ayrımı göz önünde bulundurmazlar. Bir kurumdaki ana tehdit bireylerin entelektüel kapasiteleri değil, bu kapasitelerin nasıl kullanıldığı kısmıdır. Kriz durumlarında liderliği savunanlar, kendi kendini gerçekleştirme, bağımsız düşünme ve

inisiyatif alma değerlerine odaklanırken, bürokrasiyi sevmeyerek, iş hayatları ile özel hayatları arasındaki dengeyi korumaktadır. Liderlik bir görev değil, kaçınılmaz bir sorumluluktur. Liderlik, kriz yönetimindeki başarı kriterleri arasında ilk sırada gelmektedir. Kriz yönetimi planlaması yoluyla, işletmeler ciddi veya onarılamaz hasara neden olabilecek beklenmedik olayların üstesinden gelmek için daha iyi hazırlanabilmektedir. Organizasyonların büyüklüğünden bağımsız olarak insan kaynakları, işletmelerin bir krizin insan tarafının farkında olmalarını ve etkilerini en aza indirmeye yardımcı olmak için plan yapmaları açısından stratejik bir rol ve sorumluluğa sahiptir. En etkili insan kaynakları lideri, kurumsal çapta çözümler geliştirmek için yukarıdan aşağı taahhülle iş birliği içinde çalışmaktadır (Lockwood, 2005). Yeni koşullar ve kurallar kriz durumlarında geçerlidir. Kriz halinde belirsizlik ve kötümserlik hakimdir. Gerçek liderler kendilerini kriz hallerinde gösterirler. Diğer yandan; gerçek liderler çözümlerini her zaman göz önünde bulundurlar, bu yüzden iyimserdirler. Bu enerji çevrelerindeki diğer insanları etkilemektedir, çünkü kriz durumları insanların mevcudunun değişmesi ve bir fark yaratması için arzu ettikleri dönemlerdir. Kriz durumlarında ortak çözümler geçersiz hale gelir. Gerçek bir lider statükoyu değiştirir ve kesinlikle bir fark yaratır. Bu anlamda liderlik bir “görev” değil, kaçınılmaz bir sorumluluktur. Kriz yönetiminin bir başka önemli noktası da başarı faktörüdür. Sadece görevini yerine getirmek değil, aynı zamanda liderliğin tüm özelliklerini yansıtmak da gerekir (Fener ve Çevik, 2015:698).

Kriz yönetiminin bir başka önemli noktası da başarı faktörüdür. Sadece görevi yerine getirmek değil, aynı zamanda liderliğin tüm özelliklerini yansıtmak da gereklidir. Yöneticiler, cesurlarsa ve olağanüstü durumlarda riskleri yönetebilirlerse lider olurlar. Liderlik, sıradan insanların alternatiflerinin olmadıklarını kabul ettikleri zaman, insanların bir riske karşı ön plana çıkmasını ve beklenmedik bir teklifin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Lockwood, 2005). Örgütün işgücünün geleceği hakkındaki tartışmanın öncülüğünü yapmak, liderlerin kriz yönetimine ve uzun vadeli stratejik planlamaya katkıda bulunmasının açık bir yoludur. Senaryo planlaması, örneğin, işletmelerin beklenmedik olayları planlamaya yardımcı olmak için kullandıkları bir stratejidir. Liderler geleceği tahmin edemedikleri halde, gelecek yıllarda işgücünü etkileyebilecek en kritik konuların belirlenmesi yoluyla işletmelerin bu kriz dönemlerine hazırlanmasına yardımcı olabilirler (Lockwood, 2005). Liderlik kriz anında ortaya çıkmakta, süreci



aydınlatıp, kaynakları oluşturmakta, gerekli yolu göstermekte ve alınması gereken kararları alarak eylemleri başlatıp, yönetmektedir. Kriz hallerinde insanlar güçlü, özgüvenli ve erişilebilir liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Kriz halinde işletmeler arasında bağlantıların ve iletişimin zayıf hale gelmesi ve kurumsal iletişim bozulduğundan, krizle mücadele etmek ve aynı zamanda çalışanları krizle mücadele etmek için motive etmek gerekmektedir. Liderler, organizasyonda bir kaos ortamı bulunan kriz halinin üstesinden gelecektir, işletmelerde yeniden yapılandırarak ve değişen çevresel koşullara adapte edecektir.

İşletmelerin krizi etkili bir şekilde öngörmek, yanıtlama ve etkilerinden kurtarmak için, kriz öncesinde organizasyonun bilgi birikiminin ve kapasitesinin ne derece hazır olduğuna dayanmaktadır (Baubion, 2013).

- Risk değerlendirmesi, hazırlık aşamasının ilk adımını oluşturur: kriz için hazırlık, başlıca tehditleri, tehlikeleri ve ilgili güvenlik açıklarını tanımlamayı ve bu açıkları analiz etmeyi gerektirir.

- Bu tehditlerin tespitine dayanan erken uyarı sistemleri, önceden tanımlanmış acil durum planlarının etkinleştirilmesine olanak sağlar.

- Stok oluşturma, ekipman ve sarf malzemelerin bakımı, acil müdahale güçlerinin ve ilgili koordinasyon mekanizmalarının düzenli tatbikatlarla eğitilmesi ve her zaman olası riskler için hazır bulunmalarını gerektirir.

- Uygun kurumsal yapılar, kapsamlı politikalar ve mevzuat ile desteklenen açık görevlerle, tüm kriz durumları için düzenli bütçe yoluyla kaynakların tahsis edilmesi hazırlık aşamasında bulunur.

Bir krizin algılanması çeşitli kaynaklardan meydana çıkabilir. Kriz zaman içerisinde oluşabileceği gibi, bir anda da ortaya çıkabilir. Krizin özelliklerini anlamak ve operasyonu canlandırabilmek için krizin gelişimini izlemek ve uygun bir istihbarat organizasyonu gerektirir. Bu uygun acil durum planlarının seçilmesine ve uygun acil durum müdahale ağlarının etkinleştirilmesine olanak sağlar.

Kriz hücrelerinin uygun seviyelerde taktik ve stratejik anlamda gerekli gözlemleri yapması, kriz geliştikçe bu bölümlerin müdahale girişimlerinin koordine edilmesi, izlenmesi ve uyarılması gerekmektedir. İşletmelerdeki kriz anında gerekli olan bu

koordinasyona ek olarak, liderlerin kriz iletişimde önem bir rolü bulunmaktadır. Medya ve halkla iletişim kurmak, gelişen olaylara cevap vermek, devlete güven vermek, belirli mesajları iletmek, kriz sırasında liderin vazgeçilmez bir işlevidir (Baubion, 2013).

Sonuç olarak organizasyondaki kriz halinin sonlanması, kriz yönetim aşamasında gerçekleşir. Kriz halinin sonlanması, işletmenin kriz yönetimi sırasında vereceği açık mesajlar vermesini gerektirir. Bir krizden sonra, geri bildirim mekanizmaları, zararları sınırlamak için alınan önlemleri ayrıntılı olarak gözden geçirmelidir. Geçmiş krizden veya feci olaylardan ders çıkarmak, hazırlıklı olmak ve etkili müdahaleler kriz yönetim süreçlerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

### **3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÖRNEKLERİ**

#### **3.1. Johnson & Johnson**

Tüketici ürünlerinin en büyük kâbusu günümüzden yirmi yıl önce Johnson & Johnson için trajik bir gerçeklik haline gelmiştir. 29 Eylül 1982 tarihinde başlayan ve birkaç gün içinde Chicago bölgesinde Extra-Strength Tylenol kapsüllerini kullanan 7 kişi öldü ve bu ağrı kesici, Johnson & Johnson'ın o dönem de en çok sattığı ürünüdür. Pazarlamacılar, şirketin net gelirinin yüzde 17'sini oluşturan Tylenol markasının, sabotajdan asla kurtulamayacağını düşünüyorlardı. Bu olaylar yaşandıktan sadece 2 ay sonra, Tylenol pazara tekrardan geri sunuldu, bu defa ilacın ambalajının kurcalamaya dayanıklı hale getirdiler ve ürün geniş bir medya kampanyasıyla desteklendi. Zehirlenme olayı yaşandıktan sonra yüzde 37'den yüzde 7'ye düşmüş olan 1,2 milyar dolarlık analjezik pazarındaki payı krizden tam 1 yıl sonra yüzde 30'a çıkmıştır (Rehak, 2002).

Johnson & Johnson kriz yönetiminden başarılı bir şekilde çıkmıştır Şirket, tüketicilerine ilk olarak 31 milyon şişenin mağaza raflarından geri toplanacağını ve daha sonra güvenli tablet formunda ikame ürününü ücretsiz olarak sunacaklarını bildirdi. Şirketin başkanı James Burke'ün, Tylenol kapsüllerini piyasadan çekme kararı ve medyayla ilgilenme konusundaki dürüstlüğü liderlik özelliklerini ortaya koyarken, birçok kesim tarafından da liderliği hayran uyandırdı. Trajediden sadece bir buçuk ay sonra düzenlenen bir basın toplantısında, şirketin yaptıklarının tam bir kronolojisini açıkladı. Kriz döneminde yapılan bu uygulamaların bedeli pahalıydı. Johnson & Johnson, 1982'de Tylenol'ün geri çağırılması ve yeniden pazar sunulması için 100 milyon dolardan fazla para harcadı. 1986' da daha küçük bir geri çağırma ve ikinci bir pazara giriş eylemi de

milyonlarca dolara ulaştı. Ancak Johnson & Johnson'ın hissedarları sadece kısa bir süreliğine zarar gördü. 1982' de trajediden hemen önce 52 haftalık bir yükselişte işlem gören hisse senedi, kriz döneminde panik satışını gördü ve sadece iki ay sonra bu durumu düzelterek, normal seviyelerine ulaştı (Rehak, 2002).

### **3.2. Heinz**

Heinz, İngiltere'de pişmiş fasulye ve bebek mamalarında lider bir markaydı. 1980'ler boyunca şirket oldukça muhafazakâr bir imaja sahipti. Heinz'in o dönem güçlü bir kurumsal yapısı bulunmaktaydı. Heinz, kalite, dürüstlük ve bütünlük anlamına gelir ve bu değerler şirketin temelini oluştururdu. Kurum kültürü, Mart 1989'da Heinz meyve tatlısı kavanozu içinde cam parçalarının bulunduğunu bildirildiği zaman zarar görmüştü. Marka liderliğinin doğası, güven ve iyi niyetin nesiller boyunca inşa edilmesiyle oluşmaktadır. Tüketicisiyle olan güven ve iyi niyet ilişkisi bu olayın kamu ile paylaşılmasından kısa bir süre sonra bozuldu. Kriz yönetiminden, Heinz genel müdür yardımcısı olan Bruce Purgavie sorumluydu (Booth, 2015:184).

Şirket ilk olarak, bu krizi Wigan'daki Kit Green ana konserve fabrikasındaki bir çalışanın gerçekleştirmiş olduğunu düşündü ve bu olayı tetikleyen durumu işten çıkarılmalar olarak düşündü. Şirket, işgücünü 1969'da 10.000'den 1989'da 25.000'e düşürdü. Wigan'daki yeni ana tesis 150 milyon avroya mal oldu ve bir dakikada 800'den fazla konserve kutuları üretti. İşçilerden birinin konserve kutularını kirletmesi zordu fakat imkânsız değildi. Şirket, kriz durumunun üstesinden gelmek için halkla ilişkiler müdürü ve genel müdür de dahil olmak üzere küçük bir ekip kurdu. Bazı dükkanlar ve süpermarketler kendi inisiyatifleriyle tüm Heinz yiyeceklerini raflarından çıkardılar. Halkla ilişkiler danışmanları Yound ve Rubicon'un tavsiyelerine rağmen, halkın güvenini tekrardan sağlayacak küçültülmüş ambalajların tanıtılmamasına karar verildi. Bu kararın verilmesinin nedeni, ofisin ve polisin tavsiyeleri, ürünün güvenliğini arttırmaya yönelik kamu kampanyasının kışkırtıcı olabileceği ve suçluların bu kampanyayı bozmak için başka yollara başvurabileceğidir. Bu süre içinde bebek mamaları satışları Mart ve Nisan 1989'da neredeyse sıfırı gördü. Halk ve medya, yaşanan bu kriz olayının şantaj girişiyile bağlantılı olduğunun farkında değildi. Polis, suçluyu tuzağa düşürmek için bu konunun kısa bir süreliğine örtbas edilmesini istedi. Ne yazık ki bu strateji başarısız oldu ve Nisan ayında polis şantaj tehditlerini ortaya çıkarmak zorunda kaldı. Suçlu, aslında eski bir polis

dedektifydi. Polis bu durumun farkına varduktan sonra operasyonlarını gizlilik içerisinde yürüttü ve sonunda suçluyu yakaladılar (Booth,2015:185).

Bu kriz, İngiltere'deki bebek maması ambalajlarının üretimini değiştiren tarihi bir olaydı. Heinz ve diğer firmalar ambalaj üzerinde iki çeşit güvelik cihazı kurdular: öncelikli olarak vakum sızdırmazlık ve kırık olup olmadığını göstermek için bir güvenlik düğmesi yerleştirdiler ve ikici olarak da plastik bölüm, kapağın tahrip edilmediğinden emin olmak için büyük kapağının etrafına sarıldı. Tüketici güvenini yeniden inşa etmek için Heinz, 1 milyon avroya mal olan 900.000 anneye ve çocuklarına yönelik mail kampanyası gerçekleştirdi. Bu kampanya, yeni ürünlerine yönelik herhangi bir sabotajın nasıl gerçekleştirilemeyeceğini teknik olarak açıkladı. Heinz için krize uzun vadede yanıt verilmesi Aralık 1990'a gerçekleşti ve satışların kriz öncesindeki yüzde 10 seviyelerinin üzerine geçilmesi kriz döneminden sadece on sekiz ay sonra gerçekleşti. (Booth, 2015:185).

### **3.3. Volkswagen**

Volkswagen otomobilleri, TDI dizel motorlu araçların emisyon testine maruz kaldığında fren, gaz ve direksiyon sistemlerinden bilgi alınması üzerine programlanmıştır. Bu programlama sonucunda, Volkswagen dizel otomobilleri tarafından salınan nitrojen oksit seviyesinin azaltılması amacıyla motor ayarlarında küçük oynamalar yapmışlardır. Volkswagen emisyon testinin gerçek sonucu, laboratuvarında aldatılmış sonuçtan tam 35 kat fazladır. Volkswagen emisyon krizi, programlamada ki bu küçük oynamadan oluşmuştur ve çok sayıda yetkili makamın üzerinde etkisi olan dramatik bir sonuç oluşturmuştur (Mansouri, 2016:211).

İşletme ilk olarak, aldatmacaya dahil olduğu belirlenen dokuz yöneticinin görevlerini askıya aldığını bildirdi. Volkswagen başkanı tarafından yapılan açıklamada bu krize karışan çalışanların küçük bir grup olduğu ve bu grubun şirket kurallarına uymadıkları açıkça ifade etmiştir. Volkswagen'in CEO'su, Amerika Birleşik Devletleri milletvekillerine, küçük bir yazılım mühendisi grubunun herhangi bir yol ile araçlara bu cihazı yerleştirdiklerini belirtti. CEO, mühendis sayısının tam olarak bilinmediğini ve bu krizin kurumsal bir karar olmadığını belirtti. Volkswagen'in dış soruşturmacısı olan hukuk bürosu Jones Day, soruşturma başlatarak, Wolfsburg'da çalışan 50 personelin emisyon krizinin tamamen farkında olduğunu ortaya çıkarmıştır. EPA, Volkswagen

emisyon kriz yönetimi için yapmış olduğu açıklamada, cihazın yaklaşık olarak 100 milyon kod arasına yerleştirildiği ve tespitinin neredeyse imkânsız olduğunu vurgulamışlardır (Mansouri, 2016:211).

2014 yılında, Volkswagen, Toyota Motor Corp.’dan sonra otomobil endüstrisinde dünyanın ikinci büyük otomobil üreticisidir. 2015 yılında Volkswagen, dizel emisyon testinde meydana gelen kriz sonucunda büyük maliyetler ile yüzleşmişlerdir. Volkswagen, şirketin krizle başa çıkmasına yardımcı olmak için Birleşik Krallık, İngiltere ve Almanya merkezli üç farklı halkla ilişkiler firmasıyla anlaşıldı. Bu maliyetlere ek olarak, kriz dünya üzerinde çeşitli ülkeleri kapsadığından, Volkswagen’in farklı uluslararası düzenlemelere gitmesi gerekiyordu. Volkswagen emisyon skandalı, doğrudan veya dolaylı olarak paydaşları için dramatik zorluklar oluşturan bir kriz dönemi meydana getirmiştir. Yeşil ceza önerisi, Volkswagen krizi için uygun bir yöntemdir. İşletme bu yöntem ile elektronik araçlara yoğunlaşarak dava için zamandan ve maliyetten tasarruf etmelerine olanak sağlamıştır. Sonuç olarak, hala devam eden bu dava da işletme krizi yönetmek için yeşil ceza kampanyası başlatmış ve davayı lehlerine döndürmüşleridir (Mansouri, 2016:212).

### **3.4. Pepsi**

Pepsi, dünyaca ünlü yıldız Kendall Jenner’in yer aldığı yeni bir reklam kampanyası başlattı. 48 saat içinde video, Youtube’da yaklaşık 1,6 milyon görüntülendi. Videoda, Kendall sarı peruğunu atıyor ve sokaktaki bir protestoya katılmak için fotoğraf çekiminden kaçıyordu. Video’nun en etkileyici anı, Kendall’ın bir polis memuruna gülümseyerek pepsi şişesini vermesiydi. Reklam kısa süre sonra “Şeffaf ve ekonomik ayrıcalığın en iyi örneği” olarak sosyal medyada yayıldı. Hızla yayılan reklam kampanyası bir anda krize dönüştü ve şirketin piyasa değerini etkiledi (Nazarova, 2017).

Pepsi, videoyu resmi sosyal medya kanallarından çıkardı. Daha sonra yayınladıkları bir yazıda: “Pepsi, birlik, barış ve anlayışın küresel bir mesajını yansıtmaya çalışıyordu. Ancak, markanın bu anlayışını kaçırdık ve özür diliyoruz” sözleri yer aldı. Pepsi, yine yapmış olduğu bir başka açıklamada “herhangi bir ciddi konuyu aydınlatma niyetinde değildik” ifadelerini kullandı. Pepsi, sosyal medya kullanıcılarının Kendall’ın oynadığı reklam kampanyasının ciddi bir konuya ışık tuttuğunu düşündüğünü ve bu düşünce sonucu krizi tetikleyici eylemlerde bulunduğunu düşünüyordu (Nazarova, 2017).

İşletmeler hedef kitlelerinin dikkatlerini çekerken, sosyal sorumluluk kampanyalarında yer almayı da severler. Şirketlerin reklam kampanyaların popüler bir fikir oluşturma çabaları hedef kitlelerinde birçok kez başarıya ulaşırsa da Pepsi firmasında olduğu gibi başarısız sonuçlanması olağandır. Pepsi şirketin misyonunu ve değerlerini kriz döneminde verilen tepkinin hızlı ve doğru ifadelerle olmasından dolayı kısa sürede yaşadıkları krizi atlatmıştır.

### **3.5. Tesla Motor**

1 Ekim 2013 tarihinde bir Tesla Model S aracı alev aldı ve lityum iyon bataryası ile çalışan otomobiller hakkında tartışmalar başladı. Tesla, Amerika Birleşik Devletleri'nde otomobil sektörüne yüksek kaliteli elektrikli araç üreten önder bir firmadır (Dion, 2013).

Tesla Model S'i otoyolda kullanan sürücü, tırdan düşen bir metal nesneye çarpması sonucu, aracının tabanını koruyan metal plakada üç inçlik bir delik oluştu. Metal nesnenin bu tabakaya çarpması sonucu oluşan delikten kaynaklı lityum bataryası yanmaya başladı. Sürücü, araçta verdiği talimatları dinleyerek, araçtan sağlıklı bir şekilde kurtuldu. İtfaiye teşkilatı geldiğinde, akü modülünün üst kısmında deliklerin artması ile yangını ön bagaj bölümüne yayıldı. Yangın arabanın ön bölümüne sıçradığında, otoyoldan geçen diğer sürücülerin kameralarına yakalandı. Yangın videosu bir anda viral oldu ve Amerika'nın elektrikli otomobillerin güvenli olup olmadığını sorgulamasına neden oldu. Bu krizin yaşanması sonucu Tesla Motor stokları kısa sürede düşüş gösterdi (Dion, 2013).

Bu örnek Tesla Motor şirketi için garip bir kaza olsa da yine de şirket için kötü bir tanıtım yapılmasına neden oldu. Kazada herhangi bir yaralanan olmadığı için Tesla krize verdiği tepki kısa sürede gerçekleşti. Tesla'nın Servis Müdürü Justin Samson, Model S sahibiyle bağlantıya geçen ilk kişi oldu. Bunu takiben, satış ve servis müşteri temsilcisi de sürücü ile temasa geçti. Kazanın nasıl yaşandığını ve yangının hangi sebepten ötürü meydana geldiğini açıkladılar. Talihsiz deneyim için sahibinden özür dilediler ve soruşturma sırasında yapılan araştırmaları açıkladılar. Süreç boyunca Tesla, yaşanan krizi şeffaf bir şekilde açıklamıştır. Bunlara ek olarak da Model S sahibiyle yapılan yazışmaları şirket blogunda yayınlamışlardır. Olaydan üç gün sonra, 4 Ekim 2013 tarihinde Tesla'nın kurucusu ve CEO'su Elon Musk, krizle ilgili olarak blogunda bir bildiri yayınladı. Musk'ın yayınlamış olduğu yazısında kazanın nasıl yaşandığını ve geleneksel bir benzinli araç ile aynı kazanın yaşanması durumunun olayın nasıl gelişeceğini ifade etti. Ayrıca, böyle

bir kazanın meydana gelme olasılığını Tesla Motor şirketinin düşündüğünü ve araçlarını bu doğrultuda, güvenli olarak tasarladıklarını anlatmıştır (Dion 2013).

Elon Musk'ın Tesla Motor şirket blogunda ki bildirisi krizi dindirirken, elektrikli araçlar hakkında ki konuşmaları da son buldurdu. Yaşanan bu kriz önceden sezilemeyecek ve herhangi bir alarm sistemi bulunamayacak olağandışı bir kazaydı. Model S bu tipte ki kazalar ön görülerek tasarlanmıştı ve dolayısıyla kimsenin yaralanmamasını sağladı. Elon Musk, sorumluluk alarak krizi kendisi yönetti ve hedef kitlesine benzinli bir aracın aynı durumla karşı karşıya kalması halinde neler yaşayabileceklerini anlatması krizi olumlu yönde seyretmesine olanak sağlamıştır.

### **3.6. The United Airlines**

Şirketler, hükümetler, medya kuruluşları her zaman hata yapabilirler, bu yapılan hatanın sonucu halkla ilişkiler felaketi olup olmadığı ise, verdikleri tepkiye bağlıdır. United Airlines CEO'sunun ilk resmi yanıtı, koltuğundan zorla çıkarılıp uçak koridorlarından aşağı zorla çekildikten sonra Dr Dao ve eşi için ayrıcalıklı özür sunmaları gerekirken, bunu yerine Oscar Munoz, Dr. Dao'nun uğradığı saldırıyı kabul etmeyerek, sadece "müşterileri yeniden yerleştirmek" zorunda kalındığı için özür dilemesi olmuştur. Bu duyarsız tepkinin üzerine, Munoz tarafından gönderilen ve United Airlines personeli tarafından paylaşılan bir e-postada şu sözleri yer almıştır: "Çalışanlar yaşanan bu olayda belirlenmiş prosedürleri takip etmiştir." United Airlines'ın verdiği tepkiye göre bu empati eksikliği yangına körükle gitmiştir ve şirkete karşı sosyal medya da başka bir tepki dalgasının oluşmasına neden olmuştur. Yaşanan bu olaylardan bir hafta sonra Munoz, Dr Dao'nun yaşadığı bu kötü muamele için özür dileyerek; "dehşet verici" olarak nitelendirilmiştir. Munoz ayrıca sözlerine: "Tam sorumluluk aldığımızı bilmenizi istiyorum ve müşteri hizmetlerimizde doğru yapmak için çalışacağız, size daha iyisini yapacağımıza söz veriyorum." şekilde devam etmiştir (Greer ve Moreland,2003).

United Airlines, sosyal medyada paylaşılan bu videodaki hasarı sınırlandırmak için çok daha hızlı hareket etmesi gerekirdi. Bu kriz yönetimi, bir şirketin ilk yanıtının ve sunum şeklinin önemini göstermektedir.

### **3.7. Sony**

Sony'nin Playstation 3'teki çevrimiçi oyun ve iletişim platformu Playstation Network, her zaman için konsol oyun meraklılarının ilk tercihi olmuştur. Kullanıcıların

yıllardır Playstation'ı tercih etmelerinin nedeni, rakiplerinden farklı olarak, bu ağın çok eksiksiz bir hizmet sunmasıdır. Kullanıcılar bu ağ içerisinde birçok oyun oynayabilir, çeşitli içeriklere erişebilirken arkadaşlarıyla da iletişim kurabilirler. Ancak, 20 Nisan 2011'de, ağ teknik sorunlar nedeniyle Sony tarafından kapatıldı. İlerleyen günlerde ağın saldırıya uğradığı belirtildi. 59 ülkede 70 milyondan fazla kullanıcının isim, adres, ülke, e-posta adresi, doğum tarihi, fatura adresi ve kredi kartı gibi bilgileri saldırıyı gerçekleştiren kişilerce ele geçirilmiştir. Sony'nin ağ sistemini kapatması tüketiciler için yeterli olmamıştır (Pereira, 2012:3). Playstation Network kesintisinin etkisi, krizin yayılacağı ölçek kadar önemli olmamıştır. Kullanıcılar Playstation Network'u ücretsiz bir hizmet olduğu ve abone olmadıkları için tercih ederken, bu kriz onların satın aldıkları yazılımdan tam olarak yararlanamayacakları anlamına gelecekti, çünkü bu erişim kapatılmıştı. Sony'nin "Hoş Geldiniz" ücretsiz paketi bu saldırıya uğradıktan sonra kullanıcılarına sunacağı tekliflerin kabulü daha zor hale gelmiştir (Pereira, 2012:12).

Sony, 2011'de yaşadığı krizini yönetirken dört ana hata yapmıştır. Birincisi, Sony, müşterilerine saldırıyı olaydan tam bir hafta sonra bilgilendirmesi ve network kullanıcılarına kredi kartı bilgilerinin çalınmış olabileceğini açıklamamasıdır. İkinci olarak, Sony ağı kapatmak için çok geç harekete geçmiştir (Potter, 2014: 155). Son olarak da Sony yanlış bir hacker grubunu doğru bilgilere ulaşmadan suçlamıştır. Sony, işletmesini korumaya çalışan şirket gibi davranarak en büyük hatasını gerçekleştirmiştir. Bu ağ saldırısında Sony 171,1 milyon dolar zarara uğradığı söylenilmektedir.

### **3.8. BP**

Deepwater petron sızıntısı krizi yaşanmadan öncede BP afetler ve skandallar konusunda birçok tecrübe yaşamıştır. 1965 yılının aralık ayında, BP petrol teçhizatı Sea Gem taşınırken yıkılmıştır ve on üç ekibin ölümüne neden olmuştur. 23 Mart 2005' te BP'nin Texas City Rafinerisi patladı ve on beş işçi ölürken, 170'den fazla kişi bu kazada yaralanmıştır. BP daha sonra ölen bu kişilerin ailelerinden birçok davaya maruz kalmıştır. Bir yıl sonra, Alaska'daki bir petrol sızıntısının ardından, BP kapsamlı boru hattı korozyonunu keşfetti ve ciddi operasyonlu sorunlarla karşılaştı. Şirket ayrıca çevre cezaları olarak yaklaşık 20 milyon dolar yaptırım ödemiştir. 2000 yılında grup "British Petroleum" yerine "Beyond Petroleum" adını aldı ve yeşil, sarı güneş gölgeleri içeren yeni bir logoyu pazara çıkardı. Grup, 200 milyon dolara ulaşan bir reklam ve halkla



ilişkiler kampanyası başlatmıştır. Bu kampanya sayesinde BP marka bilinirliği 2000 yılında yüzde 4'ten 2007'de yüzde 67'ye yükseldi ve şirket, tüketici iş dünyası tarafından ödüllendirildi ve ödüller güvenilir bir kurumsal sosyal sorumluluk modeli olarak gösterildi. Ayrıca, 2007 yılında gerçekleştirilen bir müşteri anketi, petrol sektöründe faaliyet gösteren şirketler arasında BP'nin en çevre dostu imajı olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı yıl, BP kampanyası Amerikan Pazarlama Derneği'nden Altın Ödülü'nü kazandı (Johansson, 2017).

Petrol sızıntısının başlangıcı sistemin tam entegre şekilde çalışmaması neden oldu, ardından kuyu hidrostatik kontrol kaybı gerçekleşti. Sızan bu yağın ardından, hidrokarbonların serbest kalması, patlama önleyici ekipmanların bozulması ve kuyudaki akışın kontrolünün kaybedilmesi arızaları gerçekleşti. Nihayetinde, acil durum fonksiyonları ilk patlamalardan sonra kuyuyu kapatamadı. Kazaya neden olabilecek bir başka neden ise, 21 olması gerek sabitleyicinin sadece 6 tane olmasıydı. Ayrıca bir diğer neden, dalgıçların tehlikeli hidrokarbonları teçhizattan uzaklaştırabilmesi için gerekli eğitimlerini tamamlamamış olmaları. Mürettebat tarafından alınan basınç test sonuçlarının yanlış yorumlanması sonucu kuyuda sorunlu bir durumun oluşmayacağı düşünülmüştür. Gaz kaçağı olduğunda ekibi uyarmak için herhangi bir alarm sistemi yoktu. Petrol sızıntısı yakın çevreye büyük zararlar verdi. Kıyı sulak alanlarının yaklaşık 1100 milinde petrol sızıntısından etkilendi. Texas, Louisiana, Mississippi, Alabama ve Florida kıyıları dahil olmak üzere toplam 16000 sahil şeridi etkilendi. Bitki örtüsünün çoğu, petrol sızıntısı tarafından yok edildi ve erozyon bölgelerdeki bataklıkları açık suya dönüştürdü. 32 Ulusal Yaban Hayatı Sığınakları da petrol sızıntısı nedeniyle risk altına girdi. Petrol sızıntısı deniz ve deniz yaşamına büyük etkiler bıraktı. Petrol dökülmesinden itibaren 2 yıl içinde 817 yunus sızıntıdan kaynaklı ölü bulundu (Johansson, 2017).

BP'nin o zamanki CEO'su Tony Hayward yaptığı basın açıklamasında yaşanan olayı küçümsedi. Krize tepkilerinde çeşitli duruşlar benimsemişlerdi. Öncelikle Nisan 2011'de bir günah keçisi kullanmaya başladılar. BP, petrol teçhizatının sahibi olan Transocean'ın yanı sıra müteahhidi Halliburton'a dava açtı. BP, patlamanın ve bunun sonucunda ortaya çıkan sızıntının da dahil olduğu 2 şirketin felaketten sorumlu olduğunu iddia etti. Ancak, federal yargıç Halliburton'un tüm iddialardan BP'yi sorumlu tutmayacağına karar verdi. Benzer şekilde, Ocak 2012'de, Transocean'ın yalnız Temiz Su Yasası kapsamındaki para cezaları ve ekonomik zarar iddialarında sorumlu tutuldu.

BP, parmak izini ve petrol sızıntısı için sorumluluk alma konusundaki isteksizliği nedeniyle büyük eleştirilere maruz kaldı. BP'nin o dönemki CEO'su Tony Hayward'ın ifadeleriyle inkâr duruşu benimsendi. İngiltere gazetesi Guardian'a, petrol sızıntısının okyanusun aksine nispeten küçük olduğunu söyledi. Hayward, petrolün deniz altında askıya alındığının “kanıt” olmadığını söyledi. Ayrıca körfez döküntüsünün çevrel etkisinin muhtemelen “çok mütevazı” olabileceğini ifade etti (Johansson, 2017).

BP, felaketle ilgili yasal sorumluluğun bir kısmını hemen kabul etti. Buna ek olarak, BP ayrıca, Deepwater Horizon olayı için ABD Adalet Bakanlığı tarafından dava açılarak, yargılandı. 2010 yılında Anadarko, petrol kirliliğine karşı temiz suyu koruyan çeşitli ABD yasalarını ihlal ettiği için suçladı ve 7,8 milyar dolar ödemeye zorlandı. BP anlaşmaya itiraz başvurusu yapsa da başarısızlık ile sonuçlandı. Buna ek olarak, BP petrol sızıntısının büyüklüğüne ilişkin olarak hissedarlarını yanlış yönlendirdiğini itiraf etti ve ABD Çevre Koruma Komisyonu tarafından herhangi bir yeni sözleşmeye girmekten alıkonuldu. Son olarak BP, Deepwater Horizon olayı ile ilgili olarak “ağır ihmalkâr” olmaktan suçlu bulundu ve 20 milyar dolar ödeme cezasına çarptırıldı. Bu para cezası ABD içerisinde tek bir şirketten talep edilen en büyük ceza olmuştur (Johansson, 2017).

### **3.9. UPS**

Dünyanın en büyük nakliye ve lojistik şirketi olan United Parcel Service (UPS), 1997 yılı başlangıcında zorlu birtakım durumlarla karşı karşıya geldi. 1907'de kurulan şirket hem ABD'de hem de küresel ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. UPS, 200'den fazla ülkeye ve bölgeye hizmet vermekte ve 2008'de 3,8 milyardan fazla paket teslim etmektedir. Şirket 2008 gelirlerinde 51,5 milyar dolara ulaşmıştı ve günde sekiz milyondan fazla müşteri iletişimine sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ikinci en büyük işveren ve 427000 çalışanı ile dünyanın en büyük dokuzuncusudur (Schmitz, 2012).

UPS, uzun yıllardan beri çalışanlarını temsil eden Uluslararası Teamsters ile önemli ilişkileri bulunmaktaydı. 1997 yılından itibaren bu ilişkide ciddi sorunlar oluştu. 1 Ağustos 1997 tarihinde UPS, her 4-6 yılda bir yenilediği ulusal sözleşme müzakeresi sırasında başlıca temel konular ücretler, sağlık ve emeklilik maaşları gibi geleneksel alanlara odaklanıldı. Ancak, diğer iki alanın özellikle müzakerenin sonuçlanmamasında ki neden iş güvenli ve yarı zamanlı çalışanlardı. Bir diğer önemli konu ise emekli

maaşlarının hangi fonun yöneteceği oldu. Müzakereler kötüye gittikçe, şirket halkla ilişkiler de dahil olmak üzere tüm kriz ihtimallerini planlamaya başladı. 1997 yılında, UPS hala özel bir şirketti ve halkla ilişkiler departmanı 5 milyon dolarlık küçük bir bütçesi vardı. UPS'in karşı karşıya kalacağı küresel kriz için bu departman başa çıkmak için yetersiz kalacak ve finanse edilmemiş olacaktı. 30 Temmuz' da UPS'in nihai sözleşmeyi reddetmesi sonucu Teamsters sendikası o akşam grev yapacağını ilan etti. Ron Carey, 4 Ağustos günü sabah saatlerinde ulusal bir grevi onaylayan ve tüm UPS işçilerini teşvik eden bir basın toplantısı düzenledi. UPS grevi anında ABD'nin en iyi ulusal ve yerel haberleri haline geldi. Grev, 50 eyalette 1800'den fazla yerdeki operasyonları etkiledi, önemli bir medya ilgisi yarattı. O zamanki grevi yöneten Ken Sternad'a göre yaşadıkları durum "Basında katledildik" oldu. Grev 15 gün sürdü ve ABD, küresel ticaret üzerinde ciddi bir etki yarattı, yaklaşık 150 milyon dolarlık bir maliyet ile karşı karşıya kaldılar. Geriye dönük olarak şirket, grev öncesi ve sırasında iletişimi daha iyi bir şekilde ele alabileceklerini kabul ediyor ve Sternad yaşananları şu şekilde ifade etti: "İlk 24 saatte esas olarak hiçbir haberleşme yoktu. Mesajlarımız, müşterilerimiz de dahil olmak üzere medya veya genel kamuoyunda yankılanmadı. Mesajlarımızı kriz öncesinde veya sırasında yeterince test etmediğimizi fark ettik. Web'i kullanmak için Teamster'lerden çok daha yavaşlık. Sonunda, krizi yönetmek için uygun kaynaklara sahip olmadık" (Schmitz, 2012).

Grev kararının ardından, UPS en güçlü büyümesini ve en karlı yıllarını 1998 ve 1999 yıllarında görmüştür. 1999 yılında UPS, Wall Street tarihindeki stokunu en büyük halka arzıyla, halka açık bir şirket haline gelmiştir.

### **3.10. Toyota**

Toyota, Japon merkezli dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden biridir. 1937 yılında Japonya'da kurulduğundan beri, Toyota yüksek kaliteli ve güvenli araç geçmişine sahiptir. Bugün, Lexus, Yaris, Corolla, Camry, Toyota kamyonları ve dünyanın ilk gaz/elektrik hibritleri gibi çeşitli alt marka kategorileri ile, dünya çapında 27 ülke ve 53 bölgede üretim yeri bulunmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda, Toyota'nın hızlı küresel genişlemesi, dünyanın en büyük otomobil üreticisi olmak için 2008' deki General Motors'u üretim ve satışlarını başarıyla aşmıştır. Şirketin başarısı uzun süredir Japon yenilikçiliğinin, üretim kalitesinin ve endüstriyel gücünün zirvesi sayılmaktadır (Fend

2017). Ancak, Toyota'nın lider pozisyonu 2009'un sonundan bu yana değişti. Amerika Birleşik Devletleri'nde arabada bir ailenin dört yolcusunu öldüren 28 Ağustos 2009'da gerçekleşen bir Lexus ES 350'nin çok önemli bir ölümcül kazası, Toyota'nın en büyük araç geri çekme krizinin yaşanmasına sebebiyet olmuştur. Toyota bugüne kadar, "istenmeyen hızlanma" ile ilgili sorunlardan dolayı, çok çeşitli alt markalarında dünya çapında yaklaşık 9 milyon araç olduğunu açıkladı. Ocak 2010'un sonunda, Toyota zr dilemeye başladı ve daha iyisini yapmaya söz verdi; mühendisleri gaz pedalı için bir çözüm geliştirdiler ve dünya çapında bayilere aktardılar. Kitle iletişim araçlarından gelen suçlama karşısında, Toyota Grup Başkan Yardımcısına göre, "Müşterilerimizin güvenliğini sağlamaya ve Toyota'ya olan güveni geri getirmeye yardımcı olmalıyız." Toyota'nın CEO'su Akio Toyoda, 5 şubat 2010'da Tokyo'daki bir basın toplantısında kamuoyu önünde özür diledi. Dünyanın dört bir yanındaki ürünlerin kalitesini artırarak sorunları tespit edeceklerini belirtti (Fend, 2017).

Bu olumsuz konulara cevap vermek için Toyota, müşterilerini asla yanıltmadıklarını ve potansiyel güvenlik sorunlarını doğru yanıt verdiklerini ifade etmiş olsalar da birçok kesim bunu aksini savunmuştur. Toyota yönetim kurulundan Jim Lentz şirket kanalından yaptığı açıklamada şu ifadelere yer verdi: "*Toyota'ya tüketicisi güvenini yeniden kazandırmak için elimizden geldiğince hızlı bir şekilde her şeyi yapmaya kararlıyız ve bu geri çağırmalar bu çabanın bir parçasıdır.*" Toyota başkanı Akio Toyoda ayrıca şirketin müşterilerinin güvenini kazanmak için hazırladıkları planı açıkladı: "*Hatalarımızdan sorumluyuz, onlardan ders alıyor ve tüketicilerin ve bağımsız hkmet düzenleyicilerinin endişelerini gidermek için hemen harekete geçiyoruz*" (Fend, 2017).

Toyota, acil eylemlerin yönetimi konusunda başarılı olsa bile krizin yönetimi ve kriz sonrası yönetimde aynı başarıyı yakalayamadığı söylenebilir.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İşletmeler krizin etkilerini azaltabilmek ve krizi daha iyi yönetebilmek için öncelikle bir lidere ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin kriz yönetimi sürecinde, liderin kriz sürecindeki eylemleri ve açıklamaları halk üzerinde büyük etki bırakmaktadır. Kriz yönetim ekibinin yapacağı çalışmalar ve liderin etkisi ile işletmeler bu sürece yerinde müdahale edebilir, kurumsal krizlerin önüne geçilebilir.

Çalışmada farklı şirketlerin başarılı ve başarısız kriz süreçleri incelendiğinde kriz halinde işletme liderlerinin medya ile ilişkileri büyük önem arz ettiği açıkça ortaya konulmuştur. İşletmelerdeki liderlerin kriz sürecindeki önemini incelerken, Johnson & Johnson, Heinz, Volkswagen, Pepsi ve Tesla Motor işletmeleri krizi başarılı bir şekilde yönetmiş oldukları görülmektedir. Kriz durumlarında şirket liderlerinin medya aracılığıyla yaptıkları açıklamalar, işletmelerin kriz süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmedeki en önemli faktörlerden biridir. Liderlik özelliklerini kullanarak yapılan bu açıklamalar halk tarafından aydınlatıcı, samimi ve güvenilir bulunduğu kriz süreci sınırlandırılabilir. Ayrıca kriz yönetiminde etkinliklerini başarı ile sürdüren işletmeler, acil eylemlerin yönetimini iyi planlamış ve kriz sonrası süreci de iyi bir şekilde yönetmiş oldukları görülmektedir. Liderler kriz dönemlerinde kriz öncesi gelen uyarıları tespit ederler. Kriz sürecine hazırlanarak mevcut durumu korumaktadır. Kriz halinde süreci yönetmek için gerekli kararları vermektedir. Kriz sürecinde gerekli yetkileri almalıdır. Kriz sürecini yönetmek için gerekli planlamayı oluşturarak, işletme birimlerinin koordinasyonunu ve iletişimlerini sağlamalıdır. Kriz halinde sürecin gerekli denetimlerinin yapılmasını sağladıktan sonra kriz sürecinden kaçış planlarını işleme geçirilmelidir. İşletmelerin olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiği ve krizden gerekli tecrübelerin alınması gibi lideri ön plana çıkartan yetenekleri olmalıdır. Ancak bu doğrultuda; bir liderin kriz yönetiminde önemli bir rolü olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Başarısız şirketler incelendiğinde ise bu durumun tam tersi olduğu görülmektedir. Kriz sürecinde yaptıkları açıklamalar ile kamuoyundan büyük tepki alan bu başarısız şirket liderleri, günü kurtarma ve mevcut durumu kabul etme gibi düşüncelerinden dolayı liderlik özelliklerinden çok yönetici özellikleri daha ağır bastığı görülmektedir. United Airlines, Sony, BP, UPS ve Toyota kriz sürecinde, işin yönetimi ve kriz sonrası süreci de

iyi yönetememiş olduğu görülmektedir. İşletmeler için kriz durumlarında bir diğer önemli nokta her bir ayrıntısı incelenmiş ve kriz yönetim ekiplerindeki uzmanlarca düzenlenmiş planların kriz öncesinde hazırlanmış olmasıdır. Başarılı şirketler incelendiğinde bu planlarının ve ekiplerinin hazır olduğu ve gerekli eğitimlerini tamamladığı net bir şekilde ifade edilebilir. Kriz yönetim planlarının bulunması işletmelere kriz halinde kısa süre alınması gereken aksiyonları hazır hale getirir ve ilk kriz durumunun çok fazla uzamamasını sağlar. Başarısız şirketlerde ise kriz yönetimleri şirket liderlerinin eylemleri ile sınırlı olduğu görülmektedir ve krize hızlı cevap veremediklerinden dolayı işletmelerin marka değerleri ciddi zararlar görmektedir. Bu noktada başarısız şirketler için verilebilecek en değerli öneri, kriz yönetim ekiplerine liderlerini kriz durumlarında güçlendirecek yetkiler vermedir. Bu yetkiler ışığında liderler, ekiplerini doğru yönlendirerek doğru aksiyon kararlarının alınmasını sağlar. Alınan bu doğru kararlar da işletmelerin yaşadıkları kriz sürecini sınırlayıcı etken olacaktır.

## KAYNAKÇA

Alkharabsheh, A. (2014). *Characteristics of Crisis and Decision Making Styles: The Mediating Role of Leadership Style Social and Behavioral Sciences*. 129, pp.282-288.

Baubion, C. (2013). *Risk Management: Strategic Crisis Management*. OECD Publishing.

Booth, S. (2015). *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. 1. Baskı. Routledge.

Dion, N. (2013). *Crisis Communications Case Study: Tesla Motors*. Business2community.

Erkutlu, H. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. 1. Baskı: Efil Yayınevi.

Fend, Y. (2017). *Toyota Crisis: Management Ignorance*. Halmstad University.

Fener, T. ve Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*. 26, pp.695 – 701.

Johansson, M. (2017). *Crisis strategies in BP's Deepwater Horizon response*. Jönköping University.

Lockwood, N. (2005). *GPHR, Crisis Management in Today's Business Environment*. SPHR.

Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 15, (1), p.2.

Mansouri, N. (2016). *Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test*. *International Journal of Science and Engineering Applications*. 5, (4), pp.211-216.

Nazarova, N. (2017). *What We Can Learn From the Biggest Social Media Management Nightmares of 2017*. SEMRUSH.

Özler N., (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 1. Baskı. Eskişehir: AÖF Web Ofset.

Pereira, J. (2012). *Brand Reputation And Crisis Management*. Iscte Business School.

Potter, A. (2014). *A Gamer's Nightmare*, *Journal of Risk Analysis and Crisis Response. The journal of Risk Analysis and Crisis Response*. 4, (3), pp. 151-157.

Rehak, J. (2002). *Tylenol made a hero of Johnson & Johnson*. The New York Times.  
Schmitz, A. 2012. *Mastering Public Relations*,  
<https://2012books.lardbucket.org/pdfs/public-relations.pdf>, (29.10.2018).

Vardarlier, P. (2017). Learning From Catastrophes and Leadership Thought. *Journal of Arts, Science & Commerce*. 8, (3), p.160.