

Reaktif Yönetim Yerine Proaktif Yönetim 8

Seyhan Bulan¹

Özet

Değişen dünya ile birlikte işletmeler için belirsizlikler ve riskler artmış, yeni yönetim yaklaşımlarının bilinmesi ve uygulanması önemli hale gelmiştir. Krizler, kurumların varlığını tehdit eder ve olumsuz imaj oluşmasına neden olur. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltma çalışmaları ve çözüm odaklı stratejiler kriz yönetimi kapsamında değerlendirilir. Bu çalışmada reaktif ve proaktif yönetim yaklaşımının süreçleri, amaçları ve avantajlarından söz edilmektedir. Kriz yönetimi her işletme için hazırlıkların yapılması gereken bir süreç olup işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Proaktif yönetim önleyici tedbirler öngören bir yapıya sahipken, reaktif yönetim gelişen problemlere çözüm odaklı yaklaşım sergileyerek en az hasarı hedeflemektedir. Örgütün yaşam çizgisinde her iki yönetim şekline de ihtiyaç duyulabilmekle birlikte, proaktif bir yaklaşım şirketin verimlilik ve etkinliği açısından daha etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Giriş

Dünyanın tüm alanlarda stratejik değişiklikler oluşmaktadır. Değişim teknolojik, siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel alanlardaki hızı toplumları ve örgüt yapılarını kişilerin istek ve ihtiyaçlarını çeşitlenmesine yol açmaktadır. İşletmeler, ihtiyaçlardaki değişimin fark ederek iç ve dış çevre ile uyumu sağlamalıdır. Değişimdeki hız ile dengelenmek mümkün olmadığında krizler meydana gelmekte ve toplumsal ve ekonomik zararlara yol açmaktadır.

Krizleri yönetebilmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan stratejik yönetimde makro ve mikro düzeydeki değişimler için uygun stratejiler geliştirilerek zamanında önlemler alınması faaliyetleri yer alır. Bu faaliyetler sırası ile krizden kaçınma, krizi saptama, krizi çözme, krizden yarar sağlama ve rakiplere kriz oluşturma şeklindedir. (Karakaya, 2004)

1 Dr., seyhanbulan1@gmail.com, Orcid : 0000-0002-2255-7438

Kriz yönetiminde örgütün varlığı için tehdit oluşturacak unsurlara karşı etkin ve hızlı hareket edebilmesi gerekmektedir (Karabulut; Pekdemir, 2002). Kriz yönetiminde belirleyici unsurlar; örgütün faaliyet alanı, finansal durum, örgütsel yapının varlığı, çevresel dinamikler, benimsenen yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi olarak sıralanabilir (Küskü, 2002). Klasik yönetim anlayışında reaktif, çağdaş yönetim teorilerinde proaktif yaklaşım benimsenmiştir. Proaktif yönetim, risk yönetimi, stratejik planlama, insan kaynakları, değişim yönetimi alanlarında uygulama şansı bulur.

Kriz

İşletme yönetiminde kriz, sorunlar karşısında çözüm yollarında yetersiz kalınmasıdır. Sorun işletmenin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozuklukları ve düzenin ciddi şekilde olumsuz olarak etkilenmesini ifade eden plansız bir durumdur (Tutar,2000;16). Kriz yönetimi olası risklere karşı alınacak önlem mekanizmaları ile krizin ortadan kaldırılması ve işletmenin olumsuz etkilenmesini en aza indirecek faaliyetler bütünüdür (Sucu, 2014). Stratejik yönetim ilkelerine benzerlik gösteren bir karar alma sürecidir. Krize karşı önleyici faaliyetlerin yapılması ve kriz kaçınılmaz ise en düşük maliyet ve en yüksek kazanç sürecin atlatılmasını içerir (Haşit, 2013). Kriz dönemlerinde yöneticiler reaktif bir tutum sergileyebilecekleri gibi proaktif bir tutum da sergileyebilirler (Genç, 2004).

Kriz yönetiminde risklerin tanımı yapılması ilk aşamadır ve çok önemlidir. Risk gelecekle ilgili belirsizlik ile hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek zarar ya da kayıp ihtimalini ifade eder (Lay ve Strasser, 1987:181). Risk ölçülebilir ve yönetilebilir bir durumdur. İç riskler organizasyon içindeki olaylardan kaynaklanır ve yönetilebilirdir. Dış riskler organizasyon dışında gerçekleşir ve beklenmedik olaylar ile karşımıza çıkar (Kayali & Demir, 2020). Riskin matematiksel ifadesi iki faktör ile ele alınır. Bu iki faktör riskli olayın meydana gelme ihtimali ile olayın şiddetidir (Cormican, 2014). Risk yönetimi, etkili bir öngörü ile olumsuzlukları önlemek için ileriye yönelik yapılan eylemler bütünüdür (Kayali & Demir, 2020).

İşletmede tanımlanmamış riskler de yer alır. İşletmenin imajı, müşterinin algılayışı, ürünün hayat çizgisi, teknolojik sistemler, pazarın durumu, insan kaynakları gibi tüm süreçler gözden geçirilir. Kurumun karşı karşıya kaldığı riskler yangın da olabilir, pazar payının kaybı da olabilir. Risklerin sınıflandırılması meydana gelme olasılığı ile şiddetleri açısından sınıflandırılır. Krizin planlanmasında risklere uygun planlar roller ve sorumluluklar tespit edilerek kayıt altına alınır. Önleyici tedbirlerin alınması kuruma zaman

ve para kazandırır. Planlama aşamasında çalışanların eğitim ve iletişim çalışmaları yer almaktadır (Tuğcu, 2013).

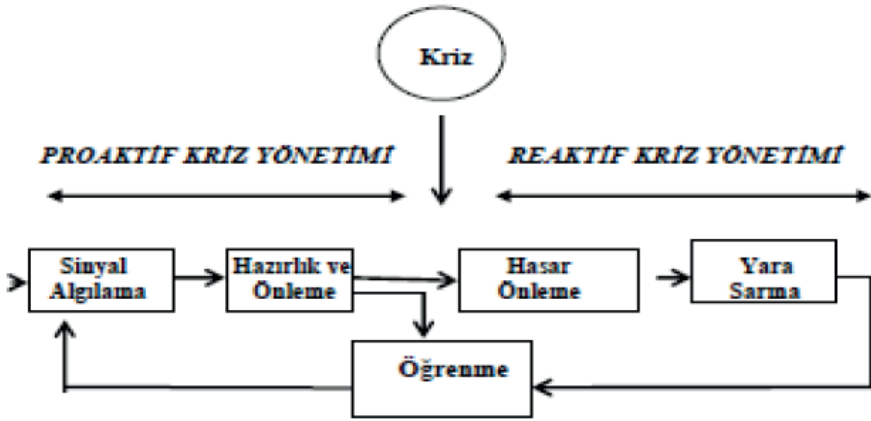
Kriz yönetiminde ikinci aşama iletişim çalışmalarını tüm hedef kitleleri kapsayacak şekilde yapmaktır. Proaktif ve reaktif kriz iletişim stratejileri bilgi akışının sağlanmasında önemli bir rol oynar. Proaktif kriz iletişimde kriz öncesi öngörüler ile alınması gereken önlemleri içerir reaktif kriz iletişimde krizin gerçekleştiği süreç ve sonrasında gerçekleştirilecek eylemleri içeren iletişim stratejileridir (Kuşay, 2017).

Kriz yönetiminde son safha öğrenmeyi içerir işletmenin aldığı kararlar yaptığı uygulamalar gözden geçirilerek etkin bir örgüt yapısı risklere karşı uyum sağlayacak hale getirilir kullanılmakta olan plan ve kriz araçları ve örgüt kültürü güncellenir (Koroğlu, 2004; Göral 2014).

Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması veya önlenmesi stratejik yönetim ve kriz yönetimi işletme yöneticilerinin temel becerileri olarak değerlendirilmelidir. Stratejik yönetim ile kriz yönetimi literatürde ayrı olarak değerlendirilse de yönetim uygulamaları sinerjik bir etki yaratacak şekilde birlikte değerlendirilebilir (Göral, 2014).

Şirket kendi değişkenleri üzerinde çalışmalı ve buna göre krizden kaçınmada şirketin, kendi değişkenleri üzerinde önlem alma ve kriz etkisi azaltmalı, mevcut sistem kriz anlarında destek oluşturacak şekilde dizayn edilmeli, krizden yarar sağlayarak çevresel fırsatlar değerlendirilmeli, sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesinin fayda sağlayacağı bilinmelidir (Karakaya, 2004)

Kriz yönetimi kriz ortaya çıkmadan alınan kararlar ile kriz ortaya çıktığında alınan kararlar ve yapılan eylemleri kapsar. İşletme kriz senaryolarını ve kriz ekiplerini , kullanılacak iletişim araçlarının belirlenmesini sağlamalıdır. Kriz oluşmadan alınan önlemler proaktif yönetimi kapsarken, kriz meydana geldiğinde zararı azaltmak için yapılan çalışmalar reaktif yönetim olarak adlandırılır (Akar, 2014).

Şekil 1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak: (Tağraf ve Arslan;2003,152)

Proaktif Yönetim

Proaktif yönetim anlayışı; kriz, örgüt için bir tehdit haline gelmeden isabetli öngörüler ile gerekli adımları atılması olarak tanımlanabilir (Akar, 2021). Yönetimin gücü kişiye, duruma ve zamana göre farklılık göstermekle birlikte kurum hafızasının korunarak doğru öngörüler geliştirebilmek önemlidir (Yılık, 2023). Proaktif yaklaşımda fırsatlar yaratılır ve kurum imajının gelişimine katkı sağlanır (Akar, 2021) Proaktif iş davranışları etkili bir yönetim için olmazsa olmazdır. Çalışanların sorunları önceden görür ve çözüm yolları önerileri ile beklenmedik krizlerin oluşmasını önlerken, iş süreçlerini iyileştirmek için yenilikçi fikirler sunarak şirketin rekabet avantajını artırır ve piyasa değişimlerine uyuma katkı sağlar. Diğer yandan çalışanların işe kendilerini ait hissetmesi ile çalışan memnuniyeti artarken, çalışan devir oranı düşer. Proaktif çalışanların olması yönetim ekibinin alacağı stratejik kararlar için destek niteliğindedir ve ekip çalışmasına yatkınlıkları ile verimlilik artar. İşletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur (Avcı & Keskin, 2024). Bu yaklaşım saldırgan bir yapıya sahiptir (Dinçer, 2004).

Proaktif bir anlayış sergileyebilmek için;

1. Doğru bilgi akışının yeterli biçimde sağlanması ile işletmenin karar verme süreçlerinde kaliteli bilgiye sahip olarak krize neden olabilecek değişimlerden haberdar olmasının sağlanması

2. Tahammül edilecek risk miktarının belirlenmesi ile işletmenin yatırım, değişim ve gelişim aşamalarında alacakları risklerin ölçülü olmasının sağlanması
3. Erken uyarı sistemleri oluşturarak, krizin varlığı, yoğunluğu ya da şiddetinin tespit edilmesi
4. Krize karşı ihtimal dahilindeki krizler için önleyici planlamalar yaparak, kimin hangi görevi nasıl yapacağını belirlenmesi
5. Fedakârlık miktarının hem ürün, hem kullanılan teknoloji, hem de personel ihtiyaçlarında açısından belirlenmesi
6. Kriz önleme takımları oluşturarak olası krizlerin en aza indirilmesinin sağlanması gerekmektedir (Tagraf ve Arslan 2003).

Stratejik yönetim açısından proaktif yaklaşım hedeflerin en iyi şekilde gerçekleşmesi için iletişim kanallarının verimli kullanılması, kamu ve halk ihtiyaçlarını önceleyen, hem eylem hem de iletişim çalışmalarıdır ((Smith, 2005). Stratejik yönetimde temel amaç işletmenin varlığını sürdürebilmesidir bunun için çevre ile uyumuna dikkat çekilir. Proaktif yaklaşımla şirket çevreye değil, çevrenin değişimi desteklenerek şirkete uyumu sağlanır ve bu değişimde şirketin amaçları gözetilir (Ülgen ve Mirze:2004).Proaktif yönetimde potansiyel sorunlar üzerine stratejik düşünce hakimdir ve liderlik ön plandadır ve sürdürülebilir çözümler üretmek için yeterli süre vardır.

Reaktif Yönetim

Reaktif kriz yönetim yaklaşımı, proaktif çabalar yetersiz kaldığında ortaya çıkan krizden en az zararla çıkmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Özdemir,2014). Yönetim sürecinde sorunları her zaman önceden tespit etmek mümkün değildir ve sorunlar ortaya çıktığında hızlı tepki gösterilmesi gerekir (Akar, 2021). Bir sorunla karşılaşan işletmeler hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmek için savunmaya dayalı stratejiler geliştirirler (Solmaz 2006; Dinçer 2004). Kriz çıktığında yetkili kurulu toplayarak o an ne yapılacağı kararları verilir (Özden,2009;54). Krizin etkilerini yok etmek, mevcut durumun korunmasını sağlamak bozulan imajı düzeltmek konusunda çalışmalar yapılır (Akar, 2021). Reaktif kriz yönetimi yaklaşımında izlenen iki yol saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimidir. Kriz kontrol edilebilir nitelikte olduğunda saldırgan kriz yönetimi ile saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi işletmenin başarı şansı artırır. Kriz kontrol edilemez bir hale yanlış karar ve faaliyetler sonucu gelmişse analiz ve tahminler ile işletmenin yaşam şansı değerlendirilerek tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Bu yöntem, işletme sahipleri, çalışanlar, iç ve dış

tüm paydaşların daha büyük zararlardan korunması için planlı bir şekilde tasfiyenin gerçekleştirilmesidir (Ataman,2001;259). Reaktif yönetimde kurumun çevresini etkilemek için, kurumsal faydayı önceleyen stratejiler geliştirir. İşletme varlığını sürdürebilmek için, çevreye uyum sağlayarak kendini değiştirir (Smith 2005; Ülgen ve Mirze 2004). Reaktif yönetimde zaman baskısı ve stres yükündür ve çözümler yüzeyseldir sorunların kökenine inmek için yeterli zaman yoktur.

Şekil 2. Reaktif ve Proaktif Yaklaşımın İlişkili Olduğu Kavramlar



Kriz Süreci Aşamalar

1. Kriz Öncesi:

Proaktif Yönetim Süreci; Olası krizlerin önlemek ya da etkilerini azaltmak için;

- Kriz Uyarı sinyallerinin takip edilmesi
- Uyarı sistemleri oluşturmak
- Kriz yönetim ekibi oluşturmak
- Destek olunacak kamu ve özel sektör örgütlerini tanımlamak
- Koordinasyon için iletişim sistemini kurmak
- Kriz yönetim stratejisini belgelendirmek
- Tüm paydaşların bilgilendirilmesini sağlama

2. Reaktif Kriz Yönetim Süreci

Akut dönemde kısa dönem stratejilerinin belirlenerek hizmetlerin gözden geçirilmesi, kronik dönemde ise akut dönemdeki işlere devam edilerek yapılması geciktirilmiş konuların acilen hayata geçirilmesi

- Durum tespiti ile hasarın sınıflandırılması

- Faaliyetlerin kontrollü yönetilmesi
- Oluşturulan stratejilerin devreye alınması
- Değerlendirme ve denetime ağırlık vermek
- Zararları onarmak
- Paydaş ilişkilerini revize etmek
- Kriz stratejilerinin gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi
- İşletme yönetim sisteminin gözden geçirilmesinin sağlanması

3. Kriz Sonrası

İşletmenin olağan faaliyetlerine geri dönmesi, yeni geliştirilen faaliyetlerin ivedilikle devreye alınması ya da tasfiye işlemlerinin gerçekleştirilir.

- Çözüm aşaması tamamlanarak normalleşme
- Örgütsel öğrenmenin sağlanması ve geri bildirim
- Strateji ve kaynakların yeniden belirlenmesinin sağlanması
- Krizin fırsat olarak görülerek değişim ajanı olarak değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi (Göral, 2014)

Sistematik yaklaşım

Sistematik yaklaşım proaktif yaklaşımı öncelemekle birlikte reaktif yaklaşım ile bütünleşik bir yapı olarak değerlendirilebilir. Dört aşamadan oluşan yaklaşımın ilk aşaması farkındalık çalışmalarını içerir ve risk değerlendirmeleri yapılarak paydaşlar belirlenir. İkinci aşamada iş analizi aşamasıdır ve mevcut ve olası durumların tespiti yapılır. Üçüncü aşama ise maruziyet değerlendirme çalışması yapılır. Çalışma sonuçları ışığında alınacak aksiyonlar belirlenerek raporlaması yapılır ve tüm paydaşlar ile paylaşılır (Felekoğlu & Özmehmet Taşan, 2017).

Reaktif ve proaktif yaklaşımda; çevre politikaları açısından kirlilik sonrası temizlik yapmak reaktif , çevreyi korumak adına yeşil enerji yatırımları yapmak proaktif bir yaklaşımdır. Sağlık hastalıkları tedavi etmek reaktif, aşılama yapmak proaktif yaklaşımdır. Çalışanlar ile sorun yaşayınca müdahale etmek reaktif, çalışan motivasyonunu sağlayacak sistem oturtmak proaktif yaklaşımdır.

Tablo 1. Reaktif ve Proaktif Yaklaşım Kriterleri Karşılaştırma Tablosu

Kriter	Reaktif	Proaktif
Harekete Geçme	Olay Gerçekleşince	Olay Gerçekleşmeden
Zamanlama	Gecikmiş Karar Alma	Hazırlıklı Karar Alma
Odak noktası	Hata düzeltme	Önleme
Yönetim tarzı	Savunmacı	Stratejik
Karar Alma	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk yönetimi	Müdahale	Önleyici faaliyet
Bilgi kullanımı	Geçmiş veriler	Veri analizi öngörüsül modelleme
İnovasyon-öğrenme	Yenilik ihtiyacı kriz ile fark edilir	Sürekli iyileştirme öğrenme kültürü
İş gören tutumu	Verilen görevi yapan çalışan	Sürece katılan ve inisiyatif alan çalışan
Örgüt kültürü	Hiyerarşik yapı emir komuta temelli	İş birliği ve öğrenen organizasyon temelli
Eğitim	Kriz sonrası gereken eğitim	Düzenli tatbikat, liderlik ve stratejik eğitimler
Strateji türü	Tepkisel	Stratejik
Esneklik	Hızlı uyum tam esneklik	Uzun vadeli planlar için kısıtlı esneklik
İletişim	Acil iletişim	Yapılandırılmış tüm paydaşlar ile iletişim
Yöneticinin rolü	Anlık çözüm	Vizyoner liderlik
Kaynak kullanımı	Plansız kullanım	Stratejik planlama ile dağıtım
Çalışan motivasyonu	Durumsal motivasyon	Motivasyonda süreklilik sağlayacak yaklaşımlar
Bürokrasi	Daha az bürokratik ve hızlı	Daha bürokratik ve planlama içerir
Değişim yönetimi	Acil değişim	Planlı ve süreçleri belirlenen değişim
Çıktılar	Kısa vadeli başarılar	Uzun vadeli hedefler ve büyüme
Maliyet	Düşük başlangıç uzun vadeli yüksek maliyet	Yüksek başlangıç uzun vadeli düşük maliyet
Stres	Stres seviyesi yüksek	Stres seviyesi düşük
Planlama	Yok denecek kadar az	Kapsamlı planlama
Kontrol	Duruma yanıt verme	Durumu kontrol etme

Tartışma ve Sonuç

Krizin ortaya çıkmasını beklemek yani potansiyel krizlere karşı hiçbir önlem almamak bir kurumun yapacağı en önemli hata olacaktır (Akar, 2021). Konu ile ilgili çalışmalar bu fıkri destekler niteliktedir. Burger King virüsü

et krizi ile ilgili yapılan bir çalışmada, kurumun inkâr stratejisi uyguladığı, ilk basın bültenini iki gün sonra verdiği, ikinci bültende olayın büyüklüğünü azaltma stratejisi gösterdiği ve krizi bir süreç olarak ele almayıp proaktif bir yönetim sergileyemediği belirtilmiştir. Tedarikçi firma ile olan sorun nedeni ile yaşanacak kriz öngörülerek stratejik ilişki yönetimi ile proaktif bir yaklaşım ile önleme faaliyetleri yapılabileceği öngörülmüştür (Karakaya Şatır & Gök Demir, 2010). Stratejik planlamalarda kamu ve özel sektörün farklı yaklaşımlar sergilemesi olağan karşılanırken, Karacağ Kalkınma Ajansı'nın 2011-2015 yılı stratejik planlamasında proaktif yönetim yaklaşımını benimseyerek adımlarını bu çerçevede atmıştır. Ajansların stratejik yaklaşımlarında inaktif ve reaktif yaklaşımlardan kaçındığı ve bölgesel tehdit ve fırsatları iyi değerlendirdiği ifade edilmiştir (Tahtalıoğlu & Özgür, 2016). Turizm sektöründe kriz yönetimi ile ilgili bir çalışmada her iki yaklaşımın birlikte kullanılması ile karlılık, rekabet üstünlüğü, kriz durumlarını önlemeye yönelik stratejilerin formüle edildiği bir entegrasyondan söz edilmektedir (Göral, 2014). AVM yönetimlerinin kriz iletişimi ile ilgili yapılan bir çalışmada proaktif kriz yönetim planlarını kurgulamalarına rağmen uygulanmadığı ve kriz durumlarında reaktif yaklaşım ile hareket ettikleri tespit edilmiştir (Kuşay, 2017). Serbest eczacıların Covid-19 salgını ile ilgili proaktif yönetim sürecini işletemedikleri ve reaktif yaklaşımla hareket ettikleri, proaktif yönetim stratejileri uygulanabilirliğinin pandemiden daha güçlü çıkmaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Gümüştü & Kırpık, 2021). Pandemi ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada proaktif yönetim yaklaşımı sergilemeyen ülkelerde vaka sayılarının az olduğu ve ölüm oranlarını düşük olduğu ve proaktif yaklaşım sergileyen ülkelerin pandemiye daha iyi yönettiği gözlenmiştir (Akar, 2021). Havaçılık sektöründe yapılan bir çalışma, sektörde hem reaktif hem proaktif yaklaşımların kullanıldığı ve altı ayda bir revize edilen stratejik planları ve senaryoları olduğu gözlenmiştir (Akduru, 2021). Halkla ilişkiler konusunda yapılan bir çalışmada proaktif yaklaşım kurumun güçlü yönlerini ele alan stratejiler geliştirirken reaktif halkla ilişkiler zayıf yönlerini ele alarak telafi edilecek konular üzerine çalıştığı vurgulanmıştır (Solmaz, 2012). Denetim ile hilelerin ortaya çıkarılması ile ilgili bir çalışmada proaktif yaklaşımın hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasına daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır (Mert et al., 2022).

Proaktif yaklaşımın benimsenmesi ile işletmeler krizlere karşı dayanıklılık kazanırken, kaynaklar daha verimli kullanılır ve kurum kültürünün gelişmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin artması, sürdürülebilir bir kalkınmanın olması sağlanmış olur. Karşılaştırmalı olarak bakıldığında; tanımlama kapsamında reaktif yaklaşımda olay gerçekleşikten sonra, proaktif yaklaşımda olaylar gerçekleşmeden öngörü ile harekete geçme; zamanlama

açısından reaktif yaklaşımda gecikmiş karar alma, proaktif yaklaşımda erken ve hazırlıklı karar alma, odak noktası olarak reaktif yaklaşımda kriz sonrası hata düzeltme, proaktif yaklaşımda riskleri görerek önleme, yönetim tarzı açısından bakıldığında reaktif savunmacı bir tavır ve kısa vadeli, proaktif açıdan bakıldığında stratejik ve uzun vadeli, risk yönetimi açısından bakıldığında reaktifte risk oluşuktan sonra müdahale, proaktifte risk oluşmadan önleyici faaliyette bulunma, bilgi kullanımı reaktif yaklaşımda geçmiş veriler ve kriz anına odaklanma, proaktif yaklaşımda veri analizi ve öngörüselleştirme ile yaklaşma, inovasyon ve öğrenme açısından reaktif yaklaşımda yenilik ihtiyacı kriz ile fark edilir, proaktif yaklaşımda sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü oluşturulmuştur. İş gören açısından reaktif yaklaşımda sadece verilen görevi yapar, proaktif yaklaşımda sürece katılan ve çözüm üreten inisiyatif becerilerini kullanan personel vardır. Organizasyonel kültür açısından emir komuta temelli ve hiyerarşik yapı reaktif yaklaşım ile anılırken, işbirliğine dayanan ve öğrenen organizasyon temelli proaktif yönetim söz konusudur. Eğitim açısından bakıldığında reaktif yönetimde kriz sonrası gerekli görülen konularda eğitim, proaktif yönetimde ise düzenli tatbikatlar liderlik ve stratejik eğitimler söz konusudur. Strateji türü reaktif yaklaşımda tepkisel proaktif yaklaşımda stratejiktir. Esneklik, reaktif yaklaşımda hızla değişen koşullara hızlı uyum, proaktifte uzun vadeli planlar için kısıtlı esneklik. İletişim açısından reaktif yaklaşımda acil iletişim, proaktif yaklaşımda tüm paydaşlar ile yapılandırılmış iletişim, yöneticinin rolü reaktif yaklaşımda anlık çözüm, proaktif yaklaşımda vizyon belirleyerek liderlik etme, kaynak yönetimi açısından reaktif kaynakların anlık kullanımı, proaktif yaklaşımda kaynakların stratejik planlanması ve dağıtılması. Çalışan motivasyonu reaktif yönetimde durumsal motivasyon, proaktif yaklaşımda sürekli motivasyonun sağlandığı sistemlerin kurulması. Bürokrasi açısından reaktif yaklaşım daha az bürokratik ve hızlı, proaktif yaklaşım da ise daha bürokratik ve planlama ve uygulama süreçleri içerir. Değişim yönetimi reaktif yaklaşımda acil değişim yönetimi proaktif yaklaşımda planlı ve süreçleri belirlenen değişim, çıktılar açısından reaktif yaklaşımda kısa vadeli başarılar, proaktif yaklaşım uzun vadeli hedefler ve organizasyonel büyüme, maliyet açısından reaktif yaklaşımda düşük başlangıç uzun vadeli yüksek maliyet, proaktif yaklaşımda yüksek başlangıç maliyetleri ve uzun vadeli düşük maliyet, reaktif yaklaşımda stres seviyesi yüksek, proaktif yönetimde düşük, planlama reaktif yönetimde yok denemek kadar az, proaktif yönetimde oldukça kapsamlı, kontrol açısından proaktif yönetimde durumu kontrol etme, reaktif yönetimde duruma yanıt verme şeklindedir.

Reaktif yönetim belirsizliğin çok olduğu öngörülemez krizlerin yaşandığı acil müdahale gerektiren durumlarda daha gerekli ve etkili olabilir.

Proaktif yönetim yaklaşımının uygulanabildiği işletmelerde etkili ve verimli bir çalışma yaparak başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olmakla birlikte reaktif yönetimin başarılı olabilmesinin altında yatan neden de proaktif yönetim anlayışının işletmede benimsenmiş olmasıdır.

Kaynakça

- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 244–259. <https://doi.org/10.52642/susbed.899311>
- Akar, H. (2014). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller. M. Akdağ ve Ü.Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi iletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar*. (s 443-466). Konya: Literatürk.
- Akduru, H. E. (2021). Havacılıkta Kriz Yönetim Stratejileri Üzerine Bir Araştırma: Milas Bodrum Havalimanı Örneği. *Türk Kamu Yönetimi Dergisi*, 2(2), 87–97. <https://orcid.org/0000-0003-4022-2364>
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul. Türkmen Kitapevi.
- Avcı, A., & Keskin, H. (2024). Proaktif İş Davranışları: Kavramsal Çerçevesi ve Etkili Yönetim Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12652663>
- Cormican, K. (2014). Integrated enterprise risk management: from process to best practice. *Modern Economy*, 5, 401-413. <http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54039>
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Felekoğlu, B., & Öz Mehmet Taşan, S. (2017). İş ile ilgili kas iskelet sistemi rahatsızlıklarına yönelik ergonomik risk değerlendirme: Reaktif/proaktif bütünlük bir sistematik yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 32(3). <https://doi.org/10.17341/gazimmfd.337625>
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 89–101.
- Gümüşçü, M. A., & Kırpık, G. (2021). Serbest Eczacıların Covid-19 Pandemi-sine Karşı Kriz Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Diyarbakır Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(8), 1–24.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:1776.
- Karabulut E., Pekdemir I. (2002). Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma. 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, S. 684, Antalya.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *TEKNOLOJİ*, 7(2), 225–233.
- Karakaya Şatır, Ç., & Gök Demir, Z. (2010). Reaktif Halkla İlişkiler Stratejisi Olarak Örgütsel Söylemler Üzerinden Krizde İmaj Düzeltme Stratejileri: Burger King Örneği. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 14, 1–22.

- Kayali, N., & Demir, P. (2020). Proactive risk management approach in reducing the agricultural supply chain risks. *Pressacademia*, 7(3), 274–286. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1294>
- Köroğlu, A. (2004). Turizmde kriz yönetimi, otel işletmelerinde ve seyahat acentelerinde bir uygulama(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 379–379. <https://doi.org/10.24289/ijsser.273012>
- Küskü F. (2002). Krizler öğretici oluyor mu? Türk tekstil sanayi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin iki kriz dönemi ardından kıyaslanması. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 711, Antalya.
- Mert, H., Türedi, E., & Bayar, E. (2022). Hilenin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Reaktif ve Proaktif Yaklaşımların Karşılaştırmalı İncelenmesi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *İda Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 5(2), 67–82. <https://doi.org/10.52059/idaacmmd.1076611>
- Özdemir, L. (2014), 2008 küresel ekonomik krizinin örgütsel etkileri ve bir ölçek geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 79-105.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Smith, R.D. (2005). Strategic Planning For Public Relations, USA: Lawrence Earlbaum Associates, Inc.
- Solmaz, B. (2006). Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 25, 143-154.
- Strasser, G., Lay, R. (1987). Risk management of complex, technology based systems: observations on similarities and differences. *Lester B. Lave Plenum Press*. 179-188.
- Sucu, Y. Kriz Yönetimi, Güncellenmemiş Kitap, yasarsucu.net/word/KY.doc. (20/07/2014).
- Tağraf, H., Arslan, N. T. (2003), Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 153-158.
- Tahtaloğlu, H., & Özgür, H. (2016). Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde KARACADAĞ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011-2015). *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt*, 4(2), 46–56. <http://www.isletmeiktisat.com>
- Tuğcu, Ş. T. (2013). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.18094/si.44012>
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul. Hayat Yayıncılık.

- Yılık, P. (2023). Sağlık Kurumlarında Mükemmel Yönetim Yaklaşımı. In P. Yılık ve F. Orhan (Ed.), *Hastane ve sağlık yönetimi: güncel konular* II. İksad .
- Ülgen, M. & Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları