

BÖLÜM 22

SİNEMA ÜZERİNDEN KRİZ YÖNETİMİNİ OKUMAK

Ebru ÖZER TOPALOĞLU¹

GİRİŞ

Hızlı değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz dünyasında örgütler her an kriz durumları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yönetim alanında kriz yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde farklı araştırmalara rastlanmıştır. Kriz yönetiminde yöneticinin veya örgütün liderinin kararları çok önemlidir. Bu bölümde örgütlerde kriz yönetimine farklı bir bakış açısıyla bakılacaktır. Ocak 2009'da LaGuardia Havalimanı'ndan kalkan US Airways Flight 1549, kalkıştan kısa bir süre sonra motorlarına çarpan kuş sürüsü nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Hutson Nehri'ne acil iniş yapmak zorunda kalmıştır (Eisen ve Savel, 2009). Bu çalışmada yöneticilerin alması gereken kararlarda takınacakları tavır nasıl olmalıdır sorusuna cevap bulmak amaçlanmıştır. Uçak kazası gibi bütün prosedürleri kural kitabı olarak ortaya konulan bir krizin bütün hesaplamalar haricinde oluşan ani ve hesaplanmamış bambaşka unsurlar karşısında liderlerin nasıl tepkiler verebileceği Sully filmi üzerinden incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle bir krizin neye odaklanması gerektiği sorusu daha sonra kriz yönetimi konusu anlatılmaktadır. Son bölümde ise Sully filmi kriz yönetimi kapsamında incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

KRİZ

Krizler, örgütün üzerinde büyük etkisi olabilecek iç veya dış sorunlardan kaynaklanan bir tehdit veya fırsatın ürünüdür (Surugiu ve Surugiu, 2012). Türk Dil Kurumu'na göre ise kriz "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Kriz, örgütü, ürünlerini, hizmetlerini veya markasını etkileyen potansiyel olarak olumsuz bir sonucu olan büyük bir olaydır. Krizler, örgütlerin ticari işlemleri kesintiye uğratar ve bazen örgütün varlığını tehdit edebilir. Bir kriz grev, yangın, boykot, teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamak, gibi çok sayıda nedenden ortaya çıkabilmektedir. Kriz konusunda örgütün büyüklüğü önemsiz-

¹ Öğr. Gör. Dr. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya Ereğli Kemal Akman Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ebruozerr@gmail.com

dir. Çok uluslu bir şirketten şahıs işletmesine kadar her tür şirket krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir (Fearn – Banks, 2007).

Örgütler açısından krizi örgütün en temel hedeflerini tehdit eden düşük olasılıklı veya önemli sonuçlar doğuran olaylarla karakterize etmek mümkündür (Wieck, 1988). Kriz, örgütler için eski sistemin artık sürdürülemeyeceği bir dönüşüm süreci de olabilmektedir (Venette, vd., 2003).

Krizler hızlı müdahale etmek önemlidir. Krizler hızlı gelişirler ve acil müdahale etmek gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgüt içinde çelişkili ve hatalı bilgiler dolaşabilir. Bu durumda karar verici niteliğindeki yöneticilerin veya liderin kararını olumsuz yönde etkileyebilir. Her örgütün krize karşı verdiği tepki ve müdahale farklı olabilmektedir. (Borodzicz, 2005; König et al., 2020). Krize doğru müdahale edilmezse örgütü sonlandırabilir bu nedenle de örgütler kriz sinyallerini aldığı andan itibaren önlem almalıdır (Baum & Singh, 1994). Kriz teriminin anlamı şu şekilde özetlenebilir (Laws, E., & Prideaux, B., 2006 : 6):

Tablo 1. Kriz Terimlerinin Tipolojisi	
Terim	Anlamı
Kriz	1. Bir örgütün, sektörün veya ülkenin işleyişini ciddi şekilde bozan beklenmedik bir sorun. 2. Bu tür problemler için genel bir terim.
Gidişat	Şu anda tanımlanabilen ve önlem alınmadığı takdirde gelecekte bir miktar bozulmaya neden olacak olaylar dizisi.
Felaket	Önceden uygulanmış olan acil durum planlarını devreye sokarak veya tepkisel müdahale yoluyla normalde yalnızca olaydan sonra yanıt verilebilecek öngörülemeyen felaket getiren değişiklikler.
Tetikleyici olay	Bir krizin kaynağı insanlardan kaynaklı veya doğal güçlerin bir sonucu olabilmektedir.
Kriz Dönemi	Krizin meydana geldiği dönem.
Kriz Öncesi Planlama	Eğitim, rol oynama ve uygun kaynakların edinilmesi ve depolanması dahil olmak üzere bir krize karşı mümkün olan en iyi yanıtları sağlamak için yönetsel planlama.
Kriz Yönetimi	Kriz öncesi planlama ile başlayan yönetim stratejileri, kriz ortaya çıktıkça yanıt vermek için devreye girer ve krizden çıkmak için uygulanır.
Kriz Raporlama	Kriz öncesi planlamayı daha da iyileştirmek için kriz ortaya çıkardığı olaylardan öğrenmeyi kolaylaştıran bir mekanizmadır.
Bilgi Paylaşımı	Analiz etmek ve ilgili kişi ve kuruluşlarla paylaşmak için örgütsel, endüstriyel veya bölgesel mekanizmalar.

Dönüm Noktası	Hem olumlu hem de olumsuz çağrışımlara sahip olabilecek belirleyici değişim yakın olduğunda.
Kriz Senaryosu	Gerçek krizler sırasında daha iyi tepkilere yol açabilecek senaryo tabanlı planlama.
Örgütsel Öğrenme	Örgütler krizle başa çıkmak için yeni yönetim stratejileri ve sistemleri edinir.
Risk	İstenmeyen bir olay veya olayın meydana gelme olasılığı düzeyi.
Etkinlik	Kontrol altına alınmadığı takdirde krize yol açabilecek bir durum.
Olay	Kontrol altına alınmadığı takdirde krize yol açabilecek bir durum
Akım	Şu anda tanımlanabilen ve düzeltici önlem alınmadığı takdirde gelecekte bir miktar bozulmaya neden olacak olaylar dizisi
Kriz İletişimi	İletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması: kriz öncesi; kriz sırasında; ve kriz sonrası toparlanma döneminde.

Kaynak: Laws, E., & Prideaux, B., 2006: 6

Krizler, yönetim esnekliğini, ekip çalışmasının güçlü yanlarını, örgütsel dayanıklılığı ve hatta iş stratejisi yeniden düzenlenmesine olanak sağlayan ve böylelikle olağandışı fırsatlar sunan durumlardır (Robert ve Lajtha, 2002).

Krizle neden olan faktörler örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sürekli değişen dinamik çevre koşulları nedeniyle örgütler krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü bu koşullardaki belirsizlikler ve yaşanan karmaşanın derecesi yönetim kademesinin almış olduğu kararların isabetli olma oranını düşürmektedir. Alınan yanlış kararlarda örgütü krizle karşı karşıya koymaktadır. Krizlere neden olan çevresel faktörlerin başında ekonomik, politik ve siyasi olaylar ve bu olaylar nedeniyle yaşanan değişim e ayak uydurup uyduramamak etkili olmaktadır. Günümüzde krizlere neden olan başlıca çevresel faktörlerden biri de teknolojik gelişmelerdir. Örgüt eğer teknolojik gelişmelere uyum gösteremezse rekabet avantajını kaybederek kan kaybetmeye başlayabilir. Bu durumda da kriz yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Toplumsal ve kültürel faktörlerde krize yol açan çevresel faktörlerdendir (Shrivastava, et.all, 1988).. Toplum oluşturulan bireylerin tercihlerinin ve beklentilerinin değişmesi ve örgütün bu değişimi takip edememesi örgütün kriz yaşamasına neden olabilmektedir. Bir başka çevresel kriz faktörü ise hukuki ve siyasi faktörlerdir. Bu faktörlerde yaşanan değişimlerde örgütte kriz yaratabilmektedir. Uluslararası çevre faktörleri de kriz nedenlerindedir. Örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin çevresinde yaşanan savaş gibi durumlar nedeniyle yaşanan istikrarsızlıklar da krize neden olabilmektedir. Son olarak doğal faktör-

lerde krize neden olmaktadır. Deprem, sel gibi doğal afetler bu doğal afetin yaşandığı bölgelerdeki örgütlerin bu duruma hazırlıksız yakalanmaları nedeniyle kriz yaşanabilir (Genç, 2017).

Krize neden olan örgütsel faktörler ise örgütsel yapı ve yönetimin niteliğidir. Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde örgütün yapısı katı ve iletişim konusunda sıkıntıları mevcutsa bu tür örgütlerin krizle karşı karşıya kalması daha esnek ve iletişim yönü kuvvetli bir örgüte göre daha fazladır. Örgüt yapısı katıysa ve değişime ayak uydurulamıyorsa krizden başarıyla çıkmaları mümkün görünmemektedir. Örgüt yönetimin niteliği krizin örgütsel faktörlerindedir (Christensen, et al., 2013).. Değişimi okuyamayan, değişimlerle ilgili bilgi toplayamayan örgütlerde krizle mücadelede etkisiz kalacaktır (Genç, 2017).

Örgütsel krizlerde, çok çeşitli paydaşlar bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel krizler acil müdahale gerektirdiğinden zaman baskısı vardır. Bir kriz genellikle örgüte yönelik beklenmedik bir durumdan kaynaklanmaktadır. Örgütsel krizlerin neden ve sonuçları ile ilgili yüksek derecede bir belirsizlik ortaya çıkabilmektedir. Yaşanan bir kriz, örgütün stratejik hedeflerine yönelik önemli bir tehdit de oluşturmaktadır (Elliott vd., 2005).

KRİZ YÖNETİMİ

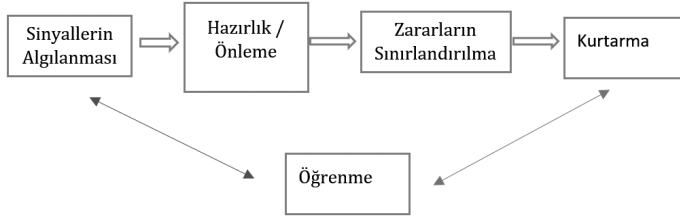
Kriz yönetimi, bir kriz veya olumsuz bir dönüm noktası için stratejik planlama sürecidir çünkü örgütsel aksamalara karşı plan yapmak hayati önem taşımaktadır. Kriz yönetimi krizden kaynaklanan risk ve belirsizliğin bir kısmını ortadan kaldıran ve böylece örgütün kendi kaderi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasını sağlayan bir süreçtir (Fearn- Bank, 2007; Shore, 2020).

Kriz yönetiminde olası bir krizin engellenmesi hedef olabileceği gibi aynı zamanda mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya yaşanan krizin etkilerinin olabildiğince azaltılması için çaba gösterilmektedir (Ataman, 2001). Kriz sırasında örgütün imajının zarar görmemesi ve iç ve dış çevresiyle iletişiminin olumsuz yönde etkilenmemesi için kriz yönetiminin etkin olması önemlidir (Paksoy, 1997).

Kriz yönetiminin aşamalarını beşe ayırmak mümkündür. Tablo 2'de görüldüğü üzere ilk aşama kriz sinyallerinin algılanmasıdır. Bu aşamada kriz, fiili oluşumundan çok önce, tekrarlı ve sürekli bir erken uyarı sinyali gönderir. Örgütün liderinin ve üst yönetiminin bu sinyallere karşı dikkatli olması önemlidir. İkinci aşama ise hazırlık veya önleme aşamasıdır. Örgütün bir kriz yönetimi ekibi kurması bu aşamada önemlidir. Daha sonra kriz yönetimi ekibi, ortaya çıkan bu güçsüzlüğe karşı uygun şekilde yanıt vermelidir. Kriz önleme taktikleri şunları içerir (Fearn-Bank, 2007: 10):

1. Kanunlardaki değişiklikler ve misyon farklılıklarına dayalı olarak güncellemeler yapmak ve değişikliklere izin veren kurumsal politikaların sürekli gelişimini teşvik etmek.
2. Tehlikeli madde ve süreçlerin kullanımının azaltılması.
3. Güvenlik eğitiminin başlatılması ve aldıkları eğitimleri başarıyla uygulayan çalışanlara ödülleri verilmesi.
4. Kötü haber verse bile çalışanlardan yönetime gelecek serbest bilgi akışına izin vermek.
5. Geçmiş krizleri veya sorunları takip etmek.
6. Toplantılarına katılmak.
7. Toplum tarafından önemsenen kilit kişilerinde yer aldığı bir kurul geliştirmek.
8. Tüketicilere sık sık haber bülteni dağıtmak.

Üçüncü aşamada ise krizin olası zararlarının sınırlandırılmasıdır. Tüm krizler önlenebilir bu nedenle de örgütün geliştirmiş olduğu kriz önleme mekanizmalarını test etmesi ve böylece olası zararları en aza indirmesi mümkündür. Dördüncü aşama kurtarma aşamasıdır. Kriz yönetimi, kuruluşların kalıcı olarak eğitilmiş bir kriz yönetimi ekibine sahip olması için yeterince karmaşıktır. Beşinci aşama ise öğrenmedir (Mitroff, 1988: 6).



Kaynak: Mitroff, 1988: 19

Krizler, örgütlere zarar verebileceği gibi kriz sonrası dönemde yapılacak olan doğru değerlendirmeler ve geliştirilecek stratejiler ile örgüte olumlu yönde de etkisi olabilecektir. Bu durumda örgütün krizden fayda sağlayacaktır. Kriz yönetiminde önemli olan krizi örgüt için faydaya dönüştürerek başarı elde etmektir.

SULLY FİLMİ İLE KRİZ YÖNETİMİNİN ANALİZİ

2009 yılında ABD'de US Airways'e ait 1549 numaralı uçuşu yapan Airbus A320, havalandıktan kısa bir süre sonra her iki motorunu da kaybetmiştir (Marra, vd., 2009). Hutson Nehri'ne inişinden altı yıl sonra, Oscar ödüllü yönetmen Clint Eastwood bu hikayeyi bir filme dönüştürmeye karar vermiştir. Filmin senaryosu

Kaptan Pilot Chesley “Sully” Sullenberger ve Jeffrey Zaslow’un yazdığı *Highest Duty* kitaptan uyarlanarak Jeffrey Zaslow ve Todd Komar Nicki tarafından film senaryosu haline getirilmiştir. Film başrol oyuncularını ise; Tom Hanks, Aaron Eckhart, Laura Linney ve Anna Gunn yer almaktadır. Tom Hanks, Kaptan Sully rolünü büyük bir başarıyla oynamış ve plastik makyaj ile Chesley “Sully” Sullenberger’e benzetilmeye çalışılmıştır (Anggraini & Titis Setyabudi, 2021).

Sully filmi hikaye olarak olayın kronolojisine bağlı kalarak ilerlemese de oldukça akıcı ve etkileyici bir anlatım diline sahiptir. Yönetmen Clint Eastwood, filmde hikayeyi baştan sona doğrusal bir şekilde anlatmak yerine parçalı bir kurgu kullanarak sadece kazazedelerin değil, ailelerinin, kurtarma ekibinin ve New York şehrinin de duygularını perdeye yansıtmayı başarmıştır. Bu başarı, beklenmedik durumlarda kriz yönetiminin nasıl etkin kullanılacağını göstermesi açısından da güzel bir örnektir.

Sinema filmlerinin en önemli unsurlarından biri izleyicide uyandırdığı meraktır. 1549 sefer sayılı uçağın yaşadığı trajik olayın sonuçları ve 155 yolcusunun bu büyük felaketten sağ salim kurtulması filmi izlemeden herkes tarafından bilinmektedir. Dolayısıyla filmde olması gereken merak ve heyecan unsuru ilk bakışta ortadan kalkmış gibi görünmektedir. Ancak yönetmen Eastwood’un anlatım dili, bu büyük felaketten kurtulanların hikayesini çok çarpıcı ve dramatik yan hikayelerle birlikte işleyerek gerçek bir olayı, sonu bilinmeyen bir hikaye gibi izleyici aktarmayı başarmıştır. Bu kaza çok yakın zamanda yaşanmış ve çoğu kişi tarafından bilinen bir olay olmasına karşın hikayeyi mümkün olduğunca bilmeyenlerin etkileneceği bir biyografik dramaya dönüştürmüştür. Yönetmen bunu yaparken filmin birçok sahnesini gerçek mekanlarda çekmiştir.

Clint Eastwood, filmin hikayesini olabildiğince gerçekçi bir şekilde ele almıştır. Filmin kurgusu oluşturulurken Kaptan Sully’nin hayalleri ve kuruntuları ile Sully’nin hayatındaki geçmişe dönüşler sayesinde seyircide dramatik aksiyonun gelişmesi sağlamıştır. Film, ilk etapta Kaptan Chesley “Sully” Sullenberger’in deneyimi gibi görünse de ilerleyen sahnelerde uçaktaki yolcular, kabin ekibi, kurtarma görevlileri ve kaza mahallini inceleyen komisyon çalışanları arasındaki ilişkileri göstererek gerçeklik algısını en üst seviyede seyirciye aktarmıştır. Bunu yapabilmek için filmin senaryosu, kazanın ardından gerçekleşen Ulaştırma Güvenliği Ajansı’nın inceleme süreci doğrultusunda hazırlanmıştır.

Film, Kaptan Chesley “Sully” Sullenberger’in uçak kazasıyla ilgili bir kabustan uyandırdığı sahneyle başlamaktadır. Yönetmen Eastwood, bu gerçek olayı lineer olmayan bir kurgu yöntemiyle aktarmaya çalışmıştır. Sully filmi Ocak 2009’da, US Airways’in 1549 sefer sayılı uçağın, La Guardia havaalanından kalktıktan yaklaşık

beş dakika sonra, 850 metre yükseklikte bir kuş sürüsünün motorlarına çarpması nedeniyle iki motorunu kaybetmesiyle devam etmektedir. Ardından Kaptan Sully, yardımcı pilot Jeff Skiles'tan bir uçuş kazası durumunda hemen uygulanması gereken prosedür kitabını çıkarmasını ister. Bu sırada La Guardia Havaalanı'ndaki hava kontrolörü ile görüşür ve onlara yaşadıkları kazayı bildirir. Yardımcı pilotun kural kitabında yazılan tüm prosedürleri uygulamaya rağmen her iki motor da tekrar çalışmaz. Hava kontrolörü ona pisti boşaltmasını ve hemen geri dönmesini söyler. Her iki motoru da olmadan düşen uçağın La Guardia Havalimanı'na dönmek için yeterli zamanı olmadığını fark eden Kaptan Sully, hava kontrolörüne Hudson Nehri'ne ineceğini söyler ve riske girerek uçağın yönünü değiştirir. Havacilık sektöründe bu tür kazalara karşı uygulanacak prosedürler nettir. Bu nedenle krizin başlamasıyla birlikte Kaptan Sully önce prosedürleri içeren kitabı istemiştir. Ayrıca kriz zamanlarında karar verirken farklı kişilerden fikir almak da önemlidir. Bu nedenle kaptan hava kontrolörü ile temasa geçmiştir. Ancak böylesine büyük bir krizde sorumlu kişinin risk alması ve inisiyatifini kullanarak karar vermesi beklenmektedir. Bu durumda kaptanın kendi kararını uyguladığı görülmektedir. Örgütlerdeki bu tür beklenmedik krizlerde, sorumlu kişilerin hızlı kararlar almak için kendi inisiyatiflerini kullanmaları önemlidir.

Kaptan Sully'nin kararının ardından uçağın La Guardia Havaalanı ile teması kesilir ve radar ekranında görünmez olur. Bu durum üzerine söz konusu hava kontrolörü görevini başkasına devrederek alkol ve uyuşturucu testi için izole bir odaya alınır. Bu süreçten de görüldüğü gibi kriz yönetimi sadece uçak içinde değil, uçağın iniş kalkışından sorumlu tüm mekanizmalarda uygulanmaktadır.

Filmde, hava kontrolörü suya düşen uçağın kaybının yasını tutarken, kaptan Chesley Sullenberger: (Eastwood, 2016): “Kaptanınız konuşuyor, düşme pozisyonu alın” ve “çarpmaya hazırlanın” cümleleriyle birlikte mürettebatı ve yolcuları uyardığı sahne ile film devam etmektedir. Bu sahnede Kaptan Sully'nin soğuk kanlı tavırla süreci yönetmeye devam ederek hava trafik kontrolörünün yaptığı gibi ümitsizliğe düşüp kontrolünü kaybetmediğini görmekteyiz. Kaptan Sully son ana kadar süreci yönetmenin kendi sorumluluğunda olduğunu farkındadır. Bütün çabası da zararı minimize etmeye yöneliktir.

Uçak nehre indiğinde kaptan hemen arkaya döner ve uçuş ekibine tahliye planını uygulamasını söyler. Bu sırada uçak arkadan su almaya başlamıştır. Uçuş ekibi, diğer yolcularla birlikte, yolcuları acil çıkış kapılarına, kapılara yerleştirilmiş şişme botlara ve kanatlara yönlendirir. Ardından ocak ayında Hudson Nehri'ndeki dondurucu soğukla birlikte yolcu feribotları ve kurtarma ekibi toplam 24 dakikada 155 yolcuyu kurtarmıştır. Oldukça organize ve planlı bir şekilde gerçekleştirildiğine tanık olduğumuz bu operasyon sırasında heyecanlanıp soğuk nehre

atlayan iki yolcu dışında diğer yolcular kazayı hafif sıyrıklarla atlattı.

Filmin devamında Kaptan Sully, Ulaştırma Güvenliği Kurumu tarafından açılan soruşturma ile işini ve itibarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyayken televizyonda ve halkın gözünde bir kahraman olarak karşılanır.

“40 yıl boyunca 1 milyondan fazla yolcu uçurdum ve 208 saniye için yargılana-
cağım” (Eastwood, 2016).

Bu cümle ile kaptanın zıt durumu seyirciye aktarılır. Ancak yaşadığı duruma karşı sakin, kararlı ve emredici tavrı soruşturma komisyonundaki sahnelerde de görülmektedir. Sorumlu kişilerin kriz sırasında ve sonrasında sakin kalmaları önemlidir. “*Ne yapmaya çalıştığımızın farkındaydık. Bu düşünüş değil, suya yapılan zorunlu bir inişti*”. (Eastwood, 2016).

Bu ifadeleri kullanarak kriz sırasındaki tavrının çok bilincinde olduğunu ve kararlarının arkasında durduğunu görülmektedir. Ancak komisyonun ilk verilerinde uçağın sol motorunun rölantide çalıştığı belirtilir. Bilgisayar simülasyonları, uçağın La Guardia havalimanına veya şehirdeki bir başka havalimanı olan Teterboro Havalimanı'na kolayca dönebileceğini göstermektedir. Bu arada izleyici, Kaptan Sully'nin aslında bir kahraman olmadığı, bir kriz anında tüm seçenekleri düşünmeden hızlı bir karar vererek yolcuları gereksiz risklere maruz bıraktığı izlenimine kapılmaktadır. Filmin bu bölümünde Kaptan Sully (Eastwood, 2016):

“Mühendisler pilot değil ve orada değillerdi”

diyerek simülasyona itiraz etmektedir. Zira söz konusu simülasyonlarda uçak, kuş sürüsüne çarptıktan hemen sonra her iki havalimanına da hızlı dönüş yapılmaktadır. Simülasyonda pilot bir kaza olacağını bilmektedir, tüm tepkilerini ve kararlarını bu bilgilere göre vermiştir.

Kaptan Sully filmdeki ifadesinde “Bizi kimse uyardı. Hiç kimse bize tarihteki herhangi bir uçaktan daha düşük bir irtifada her iki motoru da kaybedeceğimizi söylemedi. 155 yolcu ve mürettebatla birlikte 850 metrede iki motorumuzu da kaybedince suya acil iniş yapmak zorunda kaldık. Hiç kimse böyle bir kaza için eğitilmemişti” demiştir. (Eastwood, 2016).

Böylece izleyiciye sadece bilgi ve prosedürlerle değil, kriz anında olayda yaşadıklarını değerlendirerek de karar alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Kaptan Sully'nin ısrarı sonucunda simülasyon pilotlarının sadece 17. denemede

havalimanlarına geri dönebildiği komisyon tarafından belirtilmiştir. Yönetmen Eastwood izleyiciye bu bilgiyi vererek simülasyonla yarattığı ikilemi sorgulatmıştır. Kaptan Sully, simülasyonda insan faktörünün dikkate alınmadığını belirtmiş ve simülasyon pilotlarının da tıpkı onlar gibi belirli bir tepki süresine göre hareket etmesi gerektiğini çünkü toplam 208 saniye sonra Hudson Nehri'ne inmeye karar verdiğini söylemiştir. Ardından simülasyon pilotlarına kazadan 35 saniye sonra havalimanlarına dönmeleri söylenir ve simülasyon tekrarlanmıştır. İnsan faktörü devreye girdikten sonra her iki havalimanına da dönmeye çalışan simülasyon pilotları daha pistlere ulaşmadan binalara çarpmıştır. Böylece Kaptan Sully'nin verdiği kararın sadece uçaktaki yolcuları değil, uçağın dönüş yönündeki binalarda yaşayan insanların hayatlarını da kurtardığını öğrenmekteyiz. Bu noktada yönetmen, kaptanın kararının yanlış bile olsa, uçaktaki yolcuları kaybetmekle kalmayıp daha büyük bir felaketi önlediğini seyirciye göstermiştir. Anna Gun'un canlandırduğu komiser kadının aşağıdaki cümlesi bu durumun özetidir (Eastwood, 2016):

“Tüm simülasyonlardan sonra vardığımız tek bir sonuç var. Sizi denklemden çıkardığımızda sonuç başarısız oluyor”.

SONUÇ

Sully filmi izleyiciye karar vericilerin tüm deneyim ve bilgilerini birleştirerek, kararlı ve hızlı adımlar atarak, mümkün olduğunca kural kitabına uyup fakat içinde buldukları durumda sezgilerini de kullanarak etkili bir sonuç elde edeceklerini göstermektedir. Yönetmen Eastwood, kabin ekibinden hava kontrolöründe ve kurtarma ekiplerine kadar 1549 uçuşunda yaşanan kazada yer alan tüm unsurları birleştiren bir hikaye sunmuştur. Ayrıca yönetmen, filmdeki kurtarma sahnesinde gerçek kurtarma operasyonda yer alan yolcu feribotu kaptanını oynayarak bu durumun gerçekliğini de arttırmaya çalışmıştır.

Filmde insan faktörüyle ilgili en önemli nokta kriz yönetiminin sadece prosedürler ve kural kitapları ile yapılamayacağı, tecrübe, bilginin ve olay anındaki tüm unsurların bir arada değerlendirilmesi de en az diğer faktörler kadar hayati değere sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Film boyunca yönetmen, izleyiciye kaptanın yanlış bir karar verip vermediğini de sorgulatmaktadır. Ancak bunu yaparken Sully'nin doğru bir karaktere sahip olduğunu ve kararları inışli çıkışlı olsa bile nihai sonucun en optimal durum olduğu izleyiciye açıkça her zaman sezdirilmiştir. Böylece filmdeki heyecan ve merak canlı tutularak filmin bir belgeselden ziyade gerçek bir olayı dramatize eden kurgusal bir yapıda olduğunu görülmektedir. Yönetmen, Kaptan Sully'ye filmin tüm önemli kararlarını aldırırken ekibindeki diğer insanlardan nasıl fikir aldığını ve

onları nasıl yönlendirdiğini göstererek kriz yönetiminde ekip çalışmasının, ekip uyumunun ve ekip yönetiminin ne kadar önemli olduğunu izleyiciye göstermektedir. Filmin final sahnesinde Anna Gunn'ın canlandırdığı komisyon komiseri, yardımcı pilot Jeff Skies'a bu kazayı tekrar yaşasaydı neyi farklı yapacağını sorduğunda oyuncu Aaron Eckhart'ın canlandırdığı yardımcı pilotun verdiği cevap neredeyse filmin ana cümlesi niteliğindedir (Eastwood, 2016):

“Evet, Temmuz ayında yapardım”

Sonuç olarak, incelenen filmde olduğu gibi, yöneticilerin veya liderlerin kriz zamanlarında hızlı ve doğru kararlar vermesi hayati önem taşımaktadır. Bu örnekte kaptan pilotun yanlış kararı birçok kişinin hayatına mal olabileceken, doğru kararlarından kimse zarar görmemiştir. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Alınacak yanlış bir karar örgütün ömrünün sonlanmasına neden olabileceği gibi doğru kararlar ise örgütü daha da güçlü hale getirmesine ve örgütün ömrünün uzun olmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Anggraini, A., & Titis Setyabudi, S. S. (2021). Heroism In Clint Eastwood's Miracle On The Hudson Movie (2016): A Psychological Approach (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. European Journal of Training and Development.
- Baran, H. (2011). İşletmelerde Kriz Yönetimi, A&G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Kasım / II, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9AD-CE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>.
- Baum, J. & Singh, J. (1994). Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. American Journal of Sociology, 100, 346-380.
- Borodzicz, E. (2005). Risk, Crisis and Security Management. Oxford: Wiley.
- Bryan, T. W. (2005). Systems thinking applied to crisis management: The eleven allegories as an analysis tool (Doctoral dissertation, Walden University).
- Christensen, S. & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. Business & Society, 42(3), 328-358.
- Elliott, D., Harris, K. & Baron, S. (2005). Crisis Management and Services Marketing. Journal of Services Marketing, Volume 19, Number 5, 336-345.
- Eastwood, C. (2016). Sully [Film]. U.S: Warner Bros.
- Gilpin, D. & Murphy, P. (2008). Crisis Management In A Complex World. Oxford: Oxford University Press.
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crisis. Academy of Management Review, 45(1), 130-153.
- Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. Journal of Travel & Tourism Marketing, 19(2-3), 1-8.
- Marra, P. P., Dove, C. J., Dolbeer, R., Dahlan, N. F., Heacker, M., Whatton, J. F. & Henkes, G. A. (2009). Migratory Canada geese cause crash of US Airways Flight 1549. Frontiers in Ecology and the Environment, 7(6), 297-301.

- Paksoy, A. Ç. (1997): Türkiye'de Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 10(4), 181-191.
- TDK (2022). Crisis. (n.d.). Turkish Language Association in the Current Turkish Dictionary. Access address: <https://sozluk.gov.tr/>, Access Date: 30.12.2021
- Shore, D. A. (2020). Today's leadership lesson: Mind the wildlife and prepare for tomorrow's disruption. *Journal of Health Communication*, 25(4), 301-302.
- Surugiu, F., & Surugiu, I. (2012). Leadership and Crisis Management During Crisis Situations. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13(17).
- Venette, S. J., Sellnow, T. L., & Lang, P. A. (2003). Metanarration's role in restructuring perceptions of crisis: NHTSA's failure in the Ford-Firestone crisis. *The Journal of Business Communication* (1973), 40(3), 219-236.