

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KRİZ KAVRAMI VE TEMEL ETKENLERİ

A. KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. KRİZ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yunanca'da "karar" anlamına gelen "kriz" olgusu "bir kuruluşun bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay" olarak tanımlanıyor.¹ Bu özel bir karar anını değil, bir sürecin içinde bir durumdan diğerine geçiş başlarken ortaya çıkan bir karar ya da kararsızlık anını ifade etmektedir. Kelime anlamı itibarıyla kriz "bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" demektir.²

İşletme yönetimi açısından krizin temel kabul görececek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Farklı disiplinlere ait bilim adamlarının bu konu ile ilgilenmesi işletme yönetimi literatüründe kriz yerine endişe, stres, panik gibi farklı kavramların kullanılmasına neden olmuştur.

Kriz; tıp biliminde bir hastalıkla, psikoloji biliminde bir gelişim süreciyle, iktisat biliminde hasta bir ekonomik organizmayla, politika biliminde ise bir karar birimiyle ilgili olarak ele alınmaktadır. İşletme literatüründe de kriz kavramı, diğer disiplinlerdeki anlamından farklı olarak ele alınmamaktadır. Ancak kriz, burada daha özel bir anı yani bağımsız olarak faaliyet gösteren işletmeler için söz konusu olup, onlarda zorunlu ve plansız bir değişikliğin oluşturduğu karar sürecini ifade etmektedir.³

Kriz yönetimi araştırmacıları krizi değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği olarak "tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği" üzerinde odaklanmışlardır. Bir kısım yazar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durmuşlardır. Yine bir kısım yazar da krizi, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak tanımlamaktadır.⁴ Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir.⁵

¹ Oğuz N. BABÜROĞLU, "Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru" <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa#top>, ulaşım tarihi:10.10.2003

² D. Mehmet DOĞAN, **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara. 1982. s.128

³ Göksel ATAMAN ÖZBAKIR, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992, s.2

⁴ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 6. baskı, Ankara, 2002,s.333

⁵ Hasan TAĞRAF, N. Talat ARSLAN, "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım",**Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1,2003, s.150

Krizin bazı temel ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Kriz önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi mümkün olmayan bir değişikliktir. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan örgütün bu belirtileri ve işaretleri sezmemiş olmasıdır.
2. Kriz dönemlerinde, krize neden olan etmenlere hem cevap vermek hem de yeni duruma göre hareket etmek kaçınılmazdır. Bu nedenle kriz durumu değişik koşullara ve ortaya çıkan yeni duruma acele uyum sağlamayı gerektiren olağandışı bir süreçtir.
3. Örgüt yönetimi, sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalır. Değişen durum önceden tahmin edilemediği ve çabuk hareket etmek gerektiği için amaçlar çeşitlenir. Önceden başarıya götüren veya başarısızlık getiren faaliyetlerin, yeni durumda değişmesi gerekebilir.
4. Kriz dönemlerinde meydana gelen değişme ve gelişmeler, örgütün devamlılığını ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için onun kriz önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirecektir. Nitekim kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.⁶
5. Kriz sürecinin başlangıcı ve sonu arasındaki zaman aralığı farklılık gösterir. Bir örgütün önceki safhalardan geçmeden krizle karşılaşması mümkündür. Ancak birçok örgüt krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir. Yani kriz birden çok safhadan oluşan bir süreçtir.⁷
6. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzeme bulunmadığından karar organlarında gerilim yaratır.
7. Çin’ce “kriz” kelimesi iki sembolle ifade edilir. Bunlardan biri “fırsat” (fırsat krizi), diğeri “tehlike” (tehlike krizi) anlamına gelmektedir.⁸ Yani bir kriz, işletme için tehlike olabileceği gibi, üstesinden gelindiği takdirde bazı fırsatlar da doğurur.

Yukarıda açıklanan özellikler, göz önüne alınırsa, kriz şu şekilde tanımlanabilir: Kriz; a) beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, b) çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, c) örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, d) mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

Kriz diye nitelendirilen olgunun, gerçek anlamda bir kriz olup olmadığını ortaya koymak için herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka bir sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi kriz olarak nitelendirilmemektedir. Bu bağlamda kriz diye nitelendirilen olgunun özelliklerinden ziyade, etkisinin boyutları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığını görüyoruz. Burada önemli olan husus,

⁶ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.384

⁷ ÖZBAKIR, a.g.e., s.5

⁸ Hasan TUTAR, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.18-19

meydana gelen olgunun taşıdığı özelliklerden ziyade, bu olgunun hangi sektörde ve hangi ülkede olduğu ve temel belirleyici özelliği ise, etkisinin boyutudur. Yani kriz dönemlerinde, krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için, krizin özelliklerinden ziyade krizin boyutları ve etki derecesi dikkate alınarak, sektörün veya ülkenin özelliklerine en uygun uygulanabilir önlemlerin alınması daha etkili sonuç verecektir.⁹

2. KRİZİN TÜRLERİ

Krizler; örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına, hiyerarşik seviyeye, krizin nedenlerine ve ortaya çıkışlarına göre değişik şekillerde sınıflandırılabilir.

2.1 Örgütün İçinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre:

Örgütün gelişme evresi içinde beş safha ele alınabilir. Bu safhalar sırasıyla başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarıdır.

Örgütün bir safhadan diğer safhaya geçmesi yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklere bağlı olarak çeşitli krizler meydana getirebilir. Başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen **liderlik krizi**, varoluş safhasında örgütün yönetim yapısının büyümesini izleyen **özerklik krizi**, büyüme safhasında iş dağıtımını ile büyümeyi izleyen **kontrol krizi**, genişleme safhasında koordinasyon ile büyümeyi izleyen **bürokrasi krizi** ve son olarak da olgunluk safhasında işbirliği ile büyümeyi izleyen **çıkar çatışmaları krizi** örgütün karşılaşması mümkün olan krizlerdir.¹⁰

2.2 Hiyerarşik Seviyeye Göre:

Krizlerin hiyerarşik seviyeye göre sınıflandırılmaları sonucunda üç tür kriz ortaya çıkar. Bunlar stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizlerdir.

Stratejik krizler örgütün stratejik amaçlarını tehdit eder. Bu durumda örgütle çevresi arasında stratejik açıklık oluşmuştur. Stratejik açıklık, örgütün sürekli değişen ve karmaşıklaşan çevreye çeşitli nedenlerle uyum sağlayamamasının bir sonucudur.

Fonksiyonel krizler örgütün fonksiyonel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşılmama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkar. Amaca uygun olmayan bir pazarlama politikası, iktisadi olmayan üretim yöntemleri veya yanlış yatırımlar fonksiyonel krizlerin nedenlerindendir.

⁹ Burhan AYKAÇ, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2/2001, s.126

¹⁰ ÖZBAKIR, **a.g.e.**, s.14

Likidite krizleri, örgütün borçlarının mevcut varlıklardan fazla olması ve borçlarını ödeyememesi durumunda ortaya çıkar. Başarısız nakit yönetimi, likidite planlamasında yapılan hatalar, kredi anlaşmalarının feshi gibi durumlar likidite krizine neden olurlar.¹¹

2.3 Ortaya Çıkışlarına Göre:

Krizler çoğu zaman adım adım uyarı sinyalleri vererek gelebileceği gibi, ani birtakım yeni oluşumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede krizler ortaya çıkışları bakımından iki ayrı şekilde gerçekleşmektedir. **Ani krizler**, işletmenin yöneticilerine hiçbir uyarı vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını negatif anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedir.

İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak doğrudan anlaşılabilen, fakat çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri açısından olumsuz etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır.¹²

2.4 Nedenlerine Göre:

Krizler nedenlerine göre, **dış çevre faktörlerinin meydana getirdiği krizler** ve **örgüt içi faktörlerin meydana getirdiği krizler** olmak üzere ikiye ayrılır.

3. KRİZİN BOYUTLARI VE TEMEL ETKENLERİ

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Genel olarak örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarına yani krize neden olan faktörler iki grupta incelenebilir. Krizin oluşma durumu Şekil-1 'de gösterilmiştir.

NEDENLER

KRİZ

TEPKİLER

Şekil-1. KRİZİN OLUŞUMU

KAYNAK: Melek VERGİLİEL TÜZ, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, Birinci Basım, Ocak,2001,s.4

3.1 Dış Çevre Faktörleri

¹¹ A.g.e.,s.15-17

¹² İsmet TİTİZ, H.İlker ÇARIKÇI,“Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**,Cilt 2, Sayı 1 Sivas,2001,s.202

Kriz'e neden olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir.¹³ Açık bir sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamik ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişim hızı bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak onu kriz durumuna sürükler.¹⁴

İşletmede krize yol açan dış çevre faktörlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

3.1.1 Doğal Felaketler

Örgütlerin kontrolü dışında gelişen deprem, sel, yangın, kuraklık gibi önceden tahmin edilemeyen etmenler krize neden olurlar. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu felaketlerin kontrol edilememesi ve belirtilerinin olmamasıdır. Bundan dolayı örgütlerin krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır.

3.1.2 Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik çevre hızla değişmekte, örgütlerin kullandıkları hammaddeler, üretim yöntem ve süreçleriyle teçhizat üzerinde etkili olmaktadır.

Gelişen teknolojileri kendi bünyesi ile uyumlaştıramayan örgütlerin krizle karşılaşması olağandır. Teknolojik gelişmeler aynı veya farklı hammaddeler kullanılarak yeni mal ve hizmetler üretilmesini ve yeni üretim süreçlerini beraberinde getirir. İleri teknoloji ile üretilen yeni mal ve hizmetler, mevcut mal ve hizmetleri ikame edici nitelik taşıyabilir.¹⁵

Birçok örgüt, ürettiği mal ve hizmetleri ikame eden mal ve hizmetlerin ortaya çıkması sonucunda krizle baş başa kalmıştır. Örneğin, gelişen bir teknolojinin bir ürünü olan video cihazlarıyla geniş ekranlı televizyonların ortaya çıkışı, sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin yaşamlarını ciddi şekilde tehdit etmektedir.

Teknolojik değişikliğin hızı işletmenin çevresindeki yaratıcı ortama, sektörün buluşlara açık olmasına ve devletin destek ve teşvikine bağlıdır. Teknolojik değişim, ne kadar hızlı gerçekleşirse, örgütlerin buna uyum sağlamaları o kadar güçleşir.

Ayrıca örgütlerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize yol açmaktadır. Bu yüzden teknolojinin sürekli transfer edilmesi; teknik ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojilerin satın alınmasına, örgüt bünyesinde mümkün olduğunca yeniliğin planlanması da; yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanlarının bulunmasına yol açar.¹⁶

3.1.3 Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

¹³ DİNÇER,a.g.e.,s. 385

¹⁴ TUTAR,a.g.e.,s.24

¹⁵ DİNÇER,a.g.e, s.387

¹⁶ ÖZBAKIR, a.g.e. s.22-23

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı olacaktır. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize yol açabilir. Bir ekonomide belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan sebepler şu şekilde sıralanabilir¹⁷:

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen amiller:

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal veya hizmetlerde arz talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat ihracat rejimindeki değişiklikler,
- Ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimlerde örgütün fiyat ve ücret kontrollerinde zorlanması,

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı etkileyen amiller:

- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması karlılığın düşmesi,
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması,

Şekil-2’de Türkiye’de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Şekil-2 Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler

YILLAR	KRİZİN NEDENLERİ	KRİZLERİN SONUÇLARI
1929	Milli Para Buhranı	Dolar 1.97’den 2.12 TL’ ye çıktı. Öde- meler dengesi bozuldu,yabancı serma- Ye girişi durdu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30’lara çıktı,1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1958	Döviz bolluğu nedeniyle devalüasyon yapıldı.	Ekonomi dar boğaza girdi,piyasayı karaborsa sardı,bazı bankalar battı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı hükümeti devalüasyona itti.	Dolar 9 TL’ den 15.15 TL’ ye çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede görece düşüş oldu.
1980	24 Ocak Kararları	Dolar 35.70’den70 TL’ ye çıktı, reel fa- iz dönemi başladı. Üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Kamu açıklarını kapatmak amacıyla, devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini arttırıcı tedbirler uygulanması	Dolar 17000’den 40000 TL’ ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.

¹⁷ DİNÇER, a.g.e., s.386

2000	IMF desteği ile yürütülen”enflasyonla mücadele programı” na 2000 yılında harfiyen uyulmasına rağmen gecelik faizde dalgalanmaların artmasıyla finansal kriz yaşandı.	Enflasyonu düşürme programının net döviz rezervi üzerine koyduğu alt sınıra inilmiştir.
2001	Başbakan ile Cumhurbaşkanı arasındaki bir tartışma neticesinde döviz krizi yaşandı.	Dolar 686500’ den 960000 TL’ ye kadar çıktı. Sabit kur sisteminden dalgalı kur sistemine geçildi.

KAYNAK: CAPITAL DERGİSİ, C.2, S.5 (Mayıs,1994), s.42-43, Ercan UYGUR, **Türkiye Ekonomi Kurumu**, İmaj Yayınevi, s.2-3; s.18-19

3.1.4 Toplumsal ve Kültürel Farklılıklar

İşletmeler tıpkı bireyler gibi içinde yaşadıkları toplumdan ayrı düşünülemezler. Başka bir deyişle işletmeler ve toplum, ekonomide i içe ve gerekli etkileşim içinde bulunmaktadır.

Dolayısıyla bir toplumda, toplum üyelerinin inançları, düşünceleri ve davranışları kurumların faaliyetlerini doğrudan etkileyerek, işletme faaliyetlerinin toplum inanç ve isteklerine uygun olarak yürütülmesini zorunlu kılar.¹⁸

Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda kriz ortaya çıkar.

Örneğin toplumun çeşitli yayın organları, seminerler vs. aracılığıyla sigara kullanımına karşı bilinçlendirilmesi tütün işletmeciliğiyle uğraşan firmaları krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tütün üreten işletmeler ya üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını diğer alanlara kaydırmak zorunda kalmışlardır.

Günümüzde kadınların aktif olarak çalışma hayatına katılmaları, doğum kontrolünün yaygınlaşması, nüfus planlama çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar da sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerdendir. Bu değişiklikler, elektronik beyaz eşyaya olan talebi artırarak geleneksel beyaz eşya üreticilerini zor durumda bırakmıştır.

Örgütte alışanların toplumun değer değer yargılarına paralel olarak, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgüt içi sosyal faaliyetlerinin arttırılması, denetimin azaltılması gibi istekleri de örgütleri krize yöneltmekte, mevcut yapının dışına çıkmaya zorlamaktadır.¹⁹

3.1.5 Politik ve Hukuki evre Düzenlemeleri

Siyasi ve hukuki evre, örgütlerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. Devletin, örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici karar ve yasalarında oluşan değişiklikler rgt krize sevk edebilir.

¹⁸ Barış BARAZ, **İşletmelerde Kriz ve Yönetimi**”,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,1998,s.14

¹⁹ ÖZBAKIR, **a.g.e.**,s.20

Devlet örgütün faaliyetlerini birçok şekilde etkilemektedir. Devletin dışa açılma veya açılmama, ithal ikameci politika izleme veya izlememe, bazı faaliyet konularını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu örgüt açısından bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirir.

Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de örgütlerin yaşamında oldukça etkilidir. Örneğin; çevrenin korunması konusunda alınan tedbirler bazı örgütleri krizle baş başa bırakmıştır. Önceden zehirli kimyasal atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmayan bazı örgütler, çevre sağlığı konusunda alınan tedbirler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmek için ek yatırımlar yapmak zorunda kalmıştır.

Ayrıca tüketicinin korunması amacıyla yapılan hukuki düzenlemelerde örgütlere bir takım yükümlülükler getirmektedir. İşletmenin bu konudaki yükümlülükleri;

- Standartlara uygun mal ve hizmet üretilmesi ,
- Malların üzerinde tanıtıcı etiketler bulundurması,
- Belirtilen garantilere uyması,
- Aldatıcı reklamlardan kaçınması,
- Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirmesi şeklinde sıralanabilir. İşletmenin, tüketiciyi koruyan hukuki düzenlemeler doğrultusunda, belirtilen yükümlülükleri yerine getirmemesi krize yol açabilir.²⁰

3.1.6 Uluslararası İlişkiler

Uluslar arası çevre koşulları özellikle, çok uluslu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal bir işletme tek bir kültür, dil, kambiyo, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde faaliyet gösterirken, çok uluslu işletme farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Değişik ülkelerde faaliyet göstermek çok uluslu işletmeler açısından önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle işletmelerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskini de artırmaktadır.²¹

3.2 İç Çevre Faktörleri ve Yetersiz Yönetim

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış

²⁰ ÖZBAKIR,a.g.e., s.20-21

²¹ Gürkan HAŞİT, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**,Eskişehir, 2000, s.25-26

çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu edilebilir. İç çevre faktörlerini altı grupta toplayabilir:

3.2.1 Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

İşletmelerin krize düşmelerinde en önemli faktör, üst kademe yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar;

- *Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,*
- *Yeni problemlerin farklılığını kavramama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,*
- *Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma. Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme,*
- *Kişilik: kriz genellikle sübjektif bir özelliğe sahiptir. Yani bir kişiye göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu açıdan karar verme durumundaki yöneticinin kişiliği krizi algılamada etkili olur.*
- *Tepe yöneticisinin rolünü algılayışı: Tepe yöneticilerinde kendilerini stratejist olarak göre eğilimi vardır. Halbuki, tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır.²²*

1990'lı yılların başında National Westminster Bank'ın yaptırdığı bir araştırma, globalleşen dünyada temel yöneticilik becerilerinin neler olması gerekliliği konusunda çok çarpıcı noktalar saptamıştır. Birinci beceri; bilgiyi araştırabilme yani çevreyi sürekli gözleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisi, ikincisi; kavramsal esneklik, yani farklı alternatifleri aynı anda düşünülebilme becerisi, üçüncüsü; başka insanların bakış açısını anlayabilme becerisi, dördüncüsü; etkileşimi yönetebilme, yani daha fazla çalışanı kararlar katma ve takımlar oluşturabilme becerisi, beşinci de; çalışanları geliştirebilme. Son olarak değişimi yönetebilme becerisini de eklemek gerekir ki bu hızlı değişim ortamında oldukça önemli bir beceridir.²³

3.2.2 Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği

Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgüt ve çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili tehditlerin farkına varamamak krize yol açmaktadır. Bu ise açıkça ya ihmal ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Ancak değişikliklerin zamanında fark edilerek gereken önlemlerin alınamaması tepe yöneticilerinin yetersizliği kadar onların bu konuda karşılaştıkları baskılarla da ilgilidir. Gerekenin yapılması konusunda bir takım engellerle de karşılaşılır. Tehdit faktörlerini

²² DİNÇER, a.g.e., s.387

²³ Ayla Zehra ÖNCER, **Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi**", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.18-19

araştırmak ve tehdit yaratan durumu saptamaya hazır olmak çoğunlukla yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir.²⁴

3.2.3 Yönetimin Değerleri, İnançları ve Tutumları

Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar.

3.2.4 İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Mevcut durumu anlamada geçmiş önemlidir. İşletmeler eski durumu ve mevcut süreci koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi olacaktır. Kriz durumu yönetimi önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak geçmiş çözümler yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.

3.2.5 İşletmenin Hayat Safhası

İşletmelerin üç temel gelişme safhasından söz edilebilir. Doğuş, gelişme ve olgunlaşma. Gelişme safhalarına ek olarak gerileme ve çöküş safhaları da göz önüne alınırsa bir işletme için toplam beş safhadan söz edilebilir.

İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. Bunlar daha çok tahmin edilebilir krizlerdir. Bu krizler sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Büyük gelişme fırsatları büyük heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark; korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılır.

Aynı şekilde işletmelerin gerileme dönemlerinde sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalardan daha çok korku kayıp krizleri ortaya çıkar ve

genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder. Büyüme safha işletmenin uyum sağlama güçleri yeni durum karşısında zayıf kalırken gerileme safhasında özellikle ehil olmayan yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak bilinir.

3.2.6 İşletmelerin Diğer Özellikleri

Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.²⁵

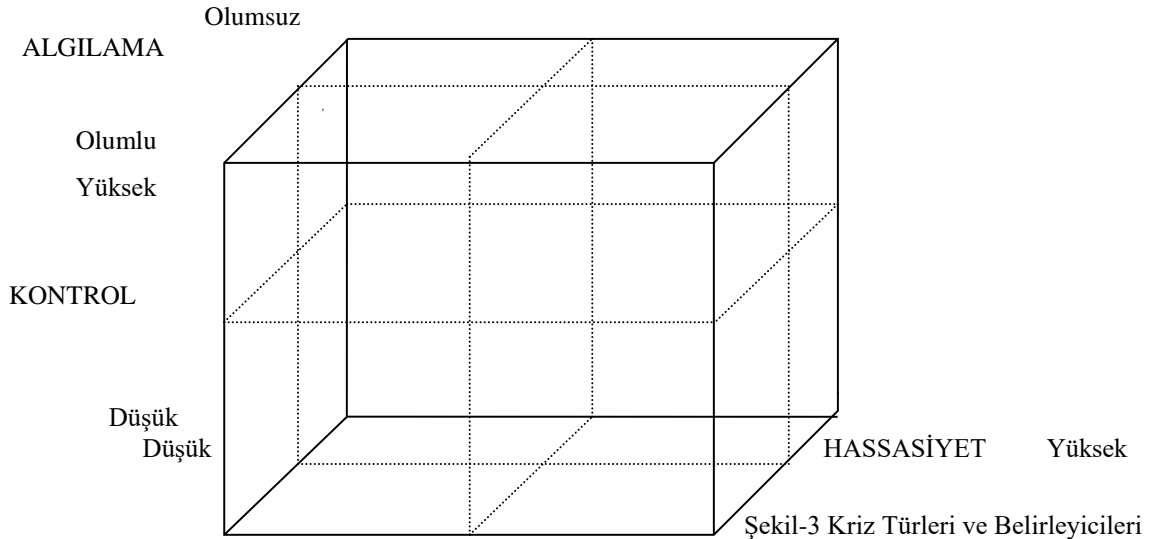
²⁴ Göşenay ŞIKLAROĞLU, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992, s.9

3.3 İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır.

- İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
- İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: Düşük veya yüksek olur.

Bu üç boyut bir arada incelendiğinde sekiz değişik kriz durumunun var olabileceği görülür. Bu sekiz kriz durumu Şekil-3 üzerinde gösterilmiştir.



KAYNAK: DİNÇER, a.g.e., s.390

Bu sekiz kriz alanı ve belirleyicileri, kriz durumunu teşhis etmede kullanılabilir ve ayrıca krizle ilgili hipotezler geliştirme imkanı da verebilirler. En şiddetli krizler; işletmenin dış çevresinin kontrolü düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelecektir. Ters durumlarda ise, kriz hafif olacak ve işletmenin cevap verme imkanı artacaktır.

Yine bu üç boyuttan hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür;

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevresinin arzettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.

- İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti varolduğu müddetçe söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.²⁶

B. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

1. STRATEJİK AÇIKLIĞIN ORTAYA ÇIKMASI

Örgütlerde değişim-isteklilik krizlerine yol açan ”stratejik açıklık”, dış çevrenin sürekli olarak gelişmesi ile birlikte; yönetimin başarısız olmasından kaynaklanır. Bu da işletmeleri kriz durumuna yöneltir.

Stratejik açıklığa neden olan faktörleri altı grupta toplayabiliriz:²⁷

- a) **Eksik veya Yanlış Çevre Analizi:** Çevresel değişimin örgüt üzerindeki potansiyel etkisi, çevresel analiz ile belirlenebilir. Bu nedenle örgüt, çevresini sürekli analiz etmelidir.

Bu sebeple işletme, çevresiyle sürekli haberleşmeli ve çevresini analiz etmelidir. Teknolojiyi tahmin etmede kullanacağı delphi ve zarf eğrisi gibi yöntemlerin yanı sıra analiz tahminleri sosyal-davranışsal ve yapısal-örgütsel değişimleri de içermelidir.

Dış çevre analizinin tam ve doğru olarak yapılabilmesi için; haberleşmedeki eksikliklerle, bilgi toplamadaki yetersizlikler giderilmelidir.

- b) **Örgütsel Esnekliksiz:** Örgüt; yapısının esnekliksizliği nedeniyle fırsatları değerlendirme ve değişikliklere uygun cevabı vermede yetersiz kalabilir ve sonuçta stratejik açıklık oluşur. Aslında karmaşık yapıları olan büyük örgütlerin, örgütsel esnekliksizlik sendromu vardır. Örgütsel esnekliksizlik, örgütün iç yapısı ile ilgili değişim istekliliğinin, eksikliğine neden olur.

Örgütsel esnekliksizliğin en önemli nedenlerinden birisi de; tepe yönetiminin mevcut tutum felsefesidir. Geçmiş dönemlerde mamul yönelimli işletmeler, pazar yönelimli olmaya uyum sağlamamıştır.

- c) **Yetersiz Çevre Desteği:** Yapısal-örgütsel değişim, belli başlı üç değişim kaynağından biri olarak tanımlanmaktadır. Örgütün yakın dış çevresinden (tüketiciler, satıcılar vb.) beklediği desteği görememesi ve ek mali kaynaklar bulamaması gibi nedenler stratejik açıklığa yol açabilir.

²⁶ DİNÇER a.g.e. s.389-391

²⁷ Esin Nesrin CAN, **Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.10-12

- d) **Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması:** Strateji geliştirme sürecinin en kritik basamağı, kaynak değerlendirmesidir. Kaynakların yeterli ve uygun olmamasının yarattığı stratejik açıklık; örgütün önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasını güçleştirir.
- e) **Açık Sistem Karmaşasının Aşırı Basitleştirilmesi:** Stratejik açıklığın en önemli nedenlerinden birisi de; dış çevre ile basit bir sebep-sonuç ilişkisini kurarak strateji oluşturmaya çalışmaktır. Oysa; oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan çevre ile örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve etkileşim vardır.
- f) **Değişim Sinyallerinin Önemsizlenmesi:** Etkin çevre analizi, bir seri değişim sinyalleri ortaya çıkarır. Ancak; örgütler ya da bireyler bu değişim sinyallerine pek önem vermezler. Bazı durumlarda, çevre analizi bu sinyalleri doğru olarak okumada yetersiz kalırken; bazı durumlarda ise değişim sinyalleri çok güçlü olmasına rağmen ihmal edilir. Ortaya çıkan stratejik açıklığın düzeltilmesi zordur. Çünkü geç kalmıştır.

Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve krizin baş gösterme süreci beş ana safhaya ayrılabilir.

1.1 İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)

Krizin tanınması dönemidir. İşletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlik ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissetmez.²⁸

Bu dönemde olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Değişme ve gelişmelerin farkında olamamanın henüz somut belirtileri yoktur. Ancak, Lorence ve Nelson kriz sürecinin bu aşamasında krize yol açabilecek problemleri belirlemede rehber olabilecek dokuz iç sinyal belirlemişlerdir. Bu sinyaller şunlardır:²⁹

- Aşırı personel
- Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması
- Yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı
- Personel kuvvet ve yetkilerindeki dengesizlik
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi
- Açıkça tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar
- Çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler
- Etkin iletişimin kaybolması
- Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi

²⁸ TÜZ, a.g.e.,s.17-18

²⁹ HAŞİT, a.g.e., s.49

Daha çok işletmenin niteliğine yönelik olan bu tür problemler, yönetim kademelerinde yer alır, alta yansımaz dolayısıyla maddi kayıp gözükmez.

Bu safhada daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır.

1.2 Harekete Geçmeme (Atalet)

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. İşletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi bulunmaktadır:

1. Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
2. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
3. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Ancak zaman geçtikçe, yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Bu zorlanma, giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelebilir.

Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır.³⁰

1.3 Yanlış Karar ve Faaliyetler

Kriz sürecinin üçüncü safhasında, işletme yönetimi artık bir krizin olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçlendirmektedir. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkarken, bilgi sadece birkaç kaynaktan elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu durum işletme yönetimi arasında ortak bir fikir birliği sağlamayı zorlaştırmaktadır.³¹

Ancak kriz durumlarında gerek çevreden kaynaklara baskı ve taleplerin artması gerekse şirketin olayları denetleyememesi karar verme sürecinde bozulma ve sapmalara neden olur. Ağır şartlar, zaman baskısı, yöneticinin gelişen olayların etkisiyle ve çoğu zaman da dikkatin değişik yönlere dağıldığı bir ortamda karar almasını zorunlu kılar. Yönetici artan bu psikolojik dengesizlik ve stres nedeniyle mevcut durumu ayrıntılı ve sağlıklı bir biçimde değerlendiremez ve doğal olarak bu zihni kargaşa içinde cesur ve

³⁰ DİNÇER, a.g.e., s.394-395

³¹ A.g.e., s.395

yenilikçi politikalar üretemez hale gelir. Zaten bozulmuş olan şirket dengesini daha fazla zedelememek ve gerilimi azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelir. Bu da işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. Masrafları kıstmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü azaltmak gibi.³²

Bu safhada verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konmalıdır.³³

1.4 Kriz

Bir örgütün ilk üç safhayı geçirmeden, çevresel bir felaket vb dolayı dördüncü safhayla karşılaşması mümkündür. Ancak çoğu örgüt, krizi önceden tahmin etme ve önleme imkanına sahiptir.

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde müşteriler, satıcılar, çalışanlar ve örgütle ilişkisi olan diğer ilgililer; bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlarlar.

Bu aşamada personel, idari yapı ideoloji, genel amaçlar ve izlenen stratejiler gözden geçirilmelidir. Öte yandan kriz döneminde tepe yöneticilerini değiştirmek, genellikle başvurulacak bir yöntemdir. Bu yöntem tepe yöneticilerinin yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirebilmek için faydalı olabilir. Ayrıca bu aşamada yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine de ağırlık verilmelidir.³⁴

Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar Şekil-4' de özetlenmiştir.

1.5 Çözüm veya Çöküş

Bu safha işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır.

Son safhada da krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve uzman elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler çıkar.³⁵

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
-------------------------	----------------	---------------------------

³² Süleyman TÜRKEK, "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", Mayıs, 2001, <http://www.tisk.org.tr/isveren.asp?yazi-id=380&id=18>, ulaşım tarihi: 12.09.2003

³³ DİNÇER, a.g.e., s.395

³⁴ CAN, a.g.e., s. 336-337

³⁵ DİNÇER, a.g.e., s.396-397

<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi</p> <p>-Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yet-kinin merkezileştirilmesi yo-luyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homo-jen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde yönetici Personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.</p> <p>-Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz, bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturul-ması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>
--	--	---

Şekil-4 Kriz Döneminin Özellikleri

KAYNAK: CAN, a.g.e., 338

D. KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

1. KRİZİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Bir kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. Kriz durumu ister olumlu ister olumsuz olarak algılsın, örgütte daha önceden planlanmamış bir değişikliği gerektirir.

Plansız değişme, krizin beklenilmeyen boyutunun bir fonksiyonudur. İç ve dış çevrede oluşan beklenilmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde aşağıdaki gibi birçok olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

1.1 Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

Çabuk karar alma ihtiyacı, her şeyden önce, yöneticilerde yoğun bir şekilde çalışmayı gerektirir. Bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık ve yorgunluk doğuracaktır. Ayrıca yöneticilerde heyecan ve telaş vardır.

Acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkileri gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır. Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirir. Kişiler ve gruplar arasında güvensizlik ve anlaşmazlıklara neden olur. Bu durumda bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.³⁶

1.2 Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgüt yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetimin alt kademelere olan güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirir. Karar sürecine katılım azalır. Böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlanmış olur.³⁷

1.3 Örgütte ve Çalışanlarda Gerilimin Artması

Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi artırmaktadır. Bu ve buna benzer birçok nedenden ötürü örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir.³⁸

Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapar. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde bulundukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duyarlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda

³⁶ Göksel ATAMAN, “Kriz Yönetimi”, unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm, ulaşım tarihi 15.10.2003

³⁷ A.g.e

³⁸ TİTİZ, ÇARIKÇI, a.g.e., s.204

bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşur. Bu uçurum, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olur.

Krizle karşılaşan birçok örgütte rastlanan tipik bir davranış da çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmalarıdır. Krizi ortadan kaldırmada başvurulan bu yöntem, örgüt açısından son derece sakıncalıdır. Çünkü böyle bir durumda, çalışanlar, örgüt dışı zorlukları bir kenara bırakarak kendileri için “varlıklarını koruma stratejileri” belirlemeye çalışacaklardır. Bu iç dinamik ise dış zorlukların fazlasıyla şiddetlenmesine ve örgütte çalışanların örgüt amacı ulaşmaya çalışmalarına neden olacaktır.³⁹

1.4 Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kısa zamanında karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli problem üzerinde yoğunlaşma gibi. Şiddetli krizler, yöneticileri önemli ama daha az muhtemel kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümler bulma sonucunu doğurur. Bu durum ise genellikle kararların niteliğinin bozulması sonucunu doğurmaktadır. Böylece;

- Ya yanlış problemin çözülmesi,
- Ya problemin yanlış teşhis edilmesi,
- Ya probleme yanlış çözümün uygulanması,
- Ya da doğru problemin çok geç çözüme ulaştırılması gibi muhtemel sonuçlardan birisiyle karşılaşılır. Bu dört alanda yapılabilecek hatalar, krize uygun cevap verilmesini büyük ölçüde engeller.

1.5 Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamazlar. Kısıtlı bir sürede gösterilen aşırı performans, örgüt üyelerini bedensel ve zihinsel olarak yormuştur.

Kriz dönemi başarıyla atlatılmış olsa da, sonuçtan tam emin olunmaması, küçük problemlerin bile kriz habercisi olarak algılanması gibi durumlar kriz sonrası ortaya çıkan sonuçlardandır.

1.6 Tepe Yönetimi ve Çalışanlar Arasında Güvenin Sarsılması

³⁹ ÖZBAKIR, a.g.e., s.36

Kriz, tepe yönetimi ile alt kademeler arasındaki güvenin azalmasına sebep olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi krizin, alt kademedeki uygulama hatalarından ortaya çıktığını düşünebilir. Bu düşünceler tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıklaştırmasına neden olurken, alt kademedekilerin tepe yönetimine olan saygısı azalır, gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir.⁴⁰

2. KRİZİN OLUMLU SONUÇLARI

Kriz esnasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu yönünden bahsetmek mümkündür.

2.1 Örgüt Zayıflıklarının Ortaya Çıkması

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmez. Şu veya bu zamanda fark edilen problemlerin üzerine gitmeyip, zamanla bu problemlere alışır. İşte kriz, bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum olduğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir.

2.2 Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişmesi

Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, tehdit yaratan durumun erken fark edilerek, belirtilerin yerine gerçek nedenlerin teşhis edilmesine bağlıdır.⁴¹ Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde, geleneksel yönetim araçları, çoğunlukla yetersiz kalmaktadır.

Krizin ilk safhası olan potansiyel kriz safhasında geleneksel yönetim araçları henüz yetersiz olmasa da, ilerleyen safhalarda bir erken uyarı sisteminin varlığı önem kazanacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumunda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimi hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır.

2.3 Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgütün problemleri ile zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin

⁴⁰ ŞIKLAROĞLU, a.g.e., s.19-20

⁴¹ ÖZBAKIR, a.g.e., s.39

zamanında fark edilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir.

2.4 Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgütte çalışanlar, -özellikle orta ve alt kademe yöneticileri-, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulacaktır.⁴²

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

A. KRİZ YÖNETİMİ TANIMI, SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ

⁴² A.g.e.,s.39-40

1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kavramsal açıdan “kriz yönetimi” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder.⁴³

Kriz yönetimi, yönetimin yeni bir etkin sahasıdır. Beklenen krizlerde, planları formüle etmede ve tutarlı cevaplarla bu planları uygulamaya koymada karar vericileri desteklemek amacıyla kumanda, kontrol, iletişim ve haber bilgi sistemlerinin birlikte kullanımını içerir.⁴⁴

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.⁴⁵

Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Konu ile ilgilenen bir yazar, kriz yönetimini; uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır.⁴⁶

White kriz yönetimini, “özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik, önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Türkmen ise “işletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası” olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, kriz döneminde yönetiminin, işletmenin karşı karşıya olduğu tehlikeli durumlarda en az zarar hedeflerken, fırsat döneminde ise kazançların en yüksek noktaya çıkarılmasının amaçlandığını belirtmektedir.

Mitroff ise kriz yönetimini “toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin tüm ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bunun yanında ortak bir nokta da, düşük maliyetle denge durumuna ulaşmak olarak belirtilebilir. En önemli unsur ise, işletmeleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır.⁴⁷

2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴⁸

a. Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir: Etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde beş safhaya ayrılarak incelenebilir:- uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve korunma, - krizin kontrol altına alınarak, kayıp ve zararın sınırlandırılması, -denge durumuna dönüş, -öğrenme ve değerlendirme.

⁴³ TUTAR, a.g.e., s.83

⁴⁴ “Crisis Management”, <http://www.hpcc.gov/pubs/iita/2.4.html>, ulaşım tarihi: 17.12.2003

⁴⁵ ÖNCER, a.g.e., s.44

⁴⁶ CAN, a.g.e., s.271

⁴⁷ ÖNCER, a.g.e., s.45

⁴⁸ ÖZBAKIR, a.g.e., s.42-45

b. Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar: Örgütün içinde yaşadığı, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, birçok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatı kullanabilmeleri, her şeyden önce, etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmelerine bağlıdır. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin, kriz yönetimi ile ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da, etkin bir kriz yönetimi, örgütün, bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesini ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır.

c. Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir: Stratejik yönetim; örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin sürekli analiz edilerek fırsat ve tehditlerin tespiti, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetiminin çabaları ise erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmaları oluşturularak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında kuvvetli bir benzerliğin olduğu göze çarpar. Örneğin; erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir.

d. Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür: Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır.

Genel anlamda, işletme yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Kriz yönetimi ise, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup; örgütün yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve son olarak da sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

e. Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgilenir: Kriz yönetimi altında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, örgütün yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Oysa, örgütün süreklilik dışında, karlılık, büyüme, topluma hizmet gibi amaçlarının da olduğu şüphesizdir. Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda doğrudan bir rolünün olmadığı söylenebilir.

f. Kriz yönetimi, krizin en az kayıpla ve zararlarla atlatılmasını sağlar: Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem, örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir. Etkin bir kriz yönetimin gerçekleştirilmesi halinde,

örgüt, krizi kısa sürede kontrol altına alma ve kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan, sınırlandırma şansına sahip olacaktır.

g. Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yükler: Erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde işletme dışından uzmanlardan faydalanılması vb gibi faaliyetlerin, örgüt açısından ek maliyetler yarattığı bir gerçektir. Ancak bu faaliyetler, örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir. Bununla beraber, bu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

Kriz yönetimi süreci; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir.⁴⁹

Şekil-5 Kriz Yönetimi Süreci
Kaynak: Halil Can, **a.g.e.**, s.379

Kriz yönetimi sürecinin safhaları ve taşıdığı özellikler aşağıda daha ayrıntılı olarak belirtilmektedir:

3.1 Kriz Sinyallerinin Belirlenmesi

Kriz sinyalinin alınması aşaması genel olarak işe yarayacak olan sözlü ve yazılı her türlü veriyi toplamayı esas alır. Bir yazara göre kriz sinyalinin alınması, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri izlemek, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır. Bu arada sezgiler de önemlidir. Değişik gelen sistemlerin ve bilgilerin nedenlerini bulmaya çalışarak uyarılara karşı duyarlı olmak gerekmektedir.⁵⁰

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidirler. Bu yüzden yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gerekmektedir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için işletmede değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sisteminin kurulması ve

⁴⁹ Hasan DEMİRTAŞ, “Kriz Yönetimi”, <http://afef.inonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm,ulaşım> tarihi:09.08.2003

⁵⁰ BARAZ, **a.g.e.**,s.19

işletilmesi gereklidir. Sözelimi işletmenin duvarlarına yazılan yazılar çalışanların sorunlarıyla ilgili bir krizin sinyali olabilir.

Birkaç istisna dışında bütün krizler, önceden uyarıcı sinyalleri gönderirler. Burada şöyle bir zorluk çekilmektedir: En iyi durumlarda bile bütün işletmeler her çeşit sinyalin bombardımanına uğramaktadırlar. Zor olan, belirebilecek bir krizi gösteren sinyalleri, gereksiz parazitlerden ayırabilmeyi öğrenmektir.⁵¹

3.2 Hazırlık ve Korunma

Örgütte, erken uyarı sistemlerinin kurularak, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasının engellenmesi için başlı başına yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi de gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ise, örgütün, gerekli hazırlık ve korunma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır. Ancak bu mekanizmalar, erken uyarı sinyallerinin sistematik bir biçimde izlenmemesi halinde sağlıklı bir biçimde işlemeyecektir. Bu bakımdan, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve korunma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir.⁵²

3.3 Krizin Kontrol Altına Alınması

Kriz yönetiminin ilk iki safhasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin önemsenmemesi veya sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkar. Bu safhada, artık olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Kriz yönetimi, bu kez, gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşır.⁵³

Kriz içinde bulunan işletme yöneticilerinin, krizi kontrol altına alırken aşağıdaki yaklaşımları uygulamaları yararlı olacaktır.⁵⁴

- En önemlisi özgüven duyulmalı ve krizi aşma konusundaki inanç kaybedilmemelidir.
- Olası gelişme veya güçlüklerle yönelik alternatif hareket planları geliştirilmelidir.
- Kapsamlı bir çalışma ile örgüt yapısı ve üretim süreçleri yeniden düzenlenmelidir.
- Örgütün imajı güçlendirilmelidir.

⁵¹ A.g.e., s.20

⁵² ÖZBAKIR, a.g.e., s.46-47

⁵³ A.g.e., s.47

⁵⁴ CAN, a.g.e., s.339

- Çalışanlarla iletişime önem verilmeli ve gelişmeler hakkında onlar da bilgilendirilmelidir.
- Ekip çalışması içinde işbirliği ve moral yönetimine önem verilmelidir.

3.4 Denge Durumuna Dönüş

Krizin denetim altına alınıp, atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgüt iklimi ve düzen bozulmuş olabilir. Örgüt yeniden yapılandırılarak, değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır.⁵⁵

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, bitkinlik, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge durumuna dönmesinin sağlanması için; verimli çalışmayı engelleyen etkenler ortadan kaldırılmalı örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmeli ve kriz süreci içindeki kişisel çatışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniğini kullanmalıdır.

3.5 Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz dönemlerinde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetimi, oldukça karmaşık bir süreçtir. Örgütün krizi en az kayıpla aşabilmesi için yönetimin kriz dönemlerinde sakin olması, kriz durumu ortaya çıkmamış olsa da kriz durumları için planlar hazırlaması, kriz döneminde, ayrıntılarla uğraşmak yerine doğrudan krizin özü ile ilgilenmeleri, disiplinli ve cesaretle çalışmaları yararlı olacaktır.⁵⁶

4. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kriz etkili bir biçimde yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir: Krizden Kaçma Yaklaşımı ve Krizi Çözme Yaklaşımı

4.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmakla birlikte, özellikler tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumuna korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan değer artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı devamlı kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur.

⁵⁵ A.g.e., s.340

⁵⁶ A.g.e., s.340

Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini göz önüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğin bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

Yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir. Gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır.⁵⁷

4.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Her ne kadar kriz istenmeyen bir durum olsa da, değişme ve gelişme için yönetime baskı yapılması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahiptir. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir.

Örneğin; üç yıl önce ABC televizyonunun “Prime Time Live” programı Food Lion Şirketi’ni bozuk et satmakla itham etmişti. Şirketin hisseleri hızla değer kaybederek, kriz öncesi fiyatın yarısına düşmüştü. Ama Food Lion hemen harekete geçerek halka açık mağaza turları düzenledi, et hazırlama bölümlerinin önüne geniş camekanlar yaptırdı, aydınlatmayı iyileştirdi, işçilere yeni giysiler verdi, çalışan eğitimini genişletti ve müşterileri yeniden mağazalara çekebilmek için büyük indirimler uyguladı. Şirket sonunda Gıda ve İlaç İdare’ sinden “mükemmel” notunu alabilmeyi başardı ve düşen satışları kısa süre içinde olağan düzeylere çıkırtı.⁵⁸

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle yaklaşılmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çalışmalar çabalar sarf edilmelidir.⁵⁹

B. KRİZ DÖNEMİ STRATEJİLERİ

1. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM SAĞLAMADA KULLANILAN TEKNİKLER

⁵⁷ ŞIKLAROĞLU, a.g.e., s. 28

⁵⁸ Norman R. AUGUSTINE, **Kriz Yönetimi**, (Çev.Salim Atay),“Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık,İstanbul,2000, s.33
DİNÇER, a.g.e., s.401-402

Örgütsel krizler, örgütün her bireyini etkiler. Krize karşı örgütün vereceği cevabı bireyler belirlediği ve yönlendirdiği için ilk önce bireysel daha sonra da örgütsel cevap incelenmelidir.

Bireysel stres cevabının üç devresi vardır. Kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem. Bireyin iş stresi, örgütlerdeki ortamlara bağlıdır.

Kısa dönem bireysel cevap verme iki çeşittir. Fizyolojik etkiler ve psikolojik etkiler. Her ikisi de stresin farkına varılmasından hemen sonra ortaya çıkarlar. Fizyolojik etkiler kan basıncını, kalp atışını artırır. Psikolojik etkiler ise fırsat durumlarına bağlı olarak ortaya çıkan stres halinde heyecan, mutluluk, kendini beğenme; baskıya bağlı olarak meydana gelen stres halinde depresyon, öfke, mutsuzluk gibi belirtilerdir.

Orta dönemde bireyin vereceği psikolojik ilk cevap ne yapacağına karar vermesidir. İki tür karar stratejisi vardır. Aktif ve pasif cevap verme. Pasif cevap vermede birey, kriz durumunu önemsemez ve problemin çözümünü tehir eder. Aktif cevap vermede iç ve dış stratejiler yeniden tanımlanır.

Örgütsel cevap verme de kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem olarak incelenebilir. Kısa dönemde örgütün verdiği cevaplardan birisi, daha fazla merkezileşmeye yöneliktir. Kriz zamanında örgüt, çözümler getirecek bir lidere ihtiyaç duyar. Zaman baskısı ne kadar artarsa, karar vermede merkezileşme de o kadar artar.

Orta dönem cevap verme öğeleri, yöneticilerin karakterleri ve örgüt özellikleri ile ilgilidir. Örgütün krizi çözebilmesi için yöneticiler arasında bir yer değiştirme yapılabilir. Diğer bir önemli cevap ise görevlerin değiştirilmesidir. Örgütün morali yükselir ve çalışanlar krize karşı bir birlik oluştururlar. Memurlar ve yöneticiler stratejik karar verme ve yürütme işini yaparlar.

Uzun dönemde örgütün değerleri ve amaçları değişebilir. Örneğin örgüt büyümeye ya da küçülmeye önem verebilir. Örgüt toplumun ve çalışanların değerlerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda olabilir. Örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda olabilir. Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamayı önemli bir amaç olarak görebilirler. Çünkü, örgütün bir sistem olarak varolması buna bağlıdır. Krize cevap verirken, örgütün pek çok özelliği değişebilir. Örgütün yapısı da değişebilir. Sorumluluğun dağıtılmasında bir artış ya da üst düzey yönetime bilgi veren memur sayısında bir artış olabilir. Uzun dönemde yapılacak bir diğer işlemse; artan deneyim, örgütü gelecekte olabilecek krizlere karşı hazırlar.⁶⁰

1.1 Erken Uyarı Sistemleri ve Kriz Sinyallerinin Alınması

Sürekli değişen koşullar altında faaliyet gösteren bir işletme yönetiminin en kritik ihtiyacı faaliyette bulunulan çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ihtiyacı sadece ekonomik şartlar ile ilgili değildir. İşletme yöneticileri toplumsal baskılar, olası krizler, nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler, politik ortam gibi birçok

⁶⁰ NESRİN CAN, **a.g.e.**, s. 41-43

önemli faktör ile ilgili olarak bilgi sahibi olabilmeli ve olası kargaşa ortamlarında uygun kararları verebilme yeteneğini kazanmalıdırlar.

Yöneticiler, krizleri daha evvelden tahmin ederek, önemli pozisyonlardaki elemanlarına bu krizin aşılabileceği inancını aşılayabildikleri oranda başarıya ulaşacaklardır.

Kriz ortaya çıkmadan önce kısmen de olsa erken uyarı sinyalleri gönderebilmektedir. İşte kriz ortamının yaklaştığını gösteren her işaret, uygulama, davranış, önsezi veya tahmin, tecrübe ve karar erken uyarı sisteminin bir parçasıdır.⁶¹

Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.⁶² İşletme yöneticilerinin krizleri önlemede etkin bir araç olan, erken uyarı sisteminin amaçları şöyledir:

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunların arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Bir ekonomik belirsizlik baş gösterdiğinde veya böyle bir ortamın gelmekte olduğu sezildiğinde, yönetim stratejisinde derhal değişiklikler yapılmalıdır. İyi bir yönetici bu ekonomik belirsizlik ortamında olumsuz etkileri en aza indirilebilecek önlemleri zamanında almasını bilmelidir.⁶³

1.2 Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Örgütler; çalışmalarını sürdürdükleri çevreden belirli girdiler alıp, bunları bir değişim sürecinden geçirdikten sonra çıktı olarak çevreye verirler. Çalışmaların sürdürüldüğü çevredeki değişik öğeler, örgütün faaliyetlerini etkiler. Örgütler yaşamak için mevcut koşullara ayak uydurmaya çalışırlar. Bunun için de sistematik olarak iç ve dış çevre analizi yapmaları gerekmektedir.

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte bir takım fırsatlar tanıdığı gibi, bazı tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizlerle örgüt, fırsatları önceden öğrenme ve stratejik seçimlerde bulunma imkanına sahiptir. Ayrıca geliştirilen erken uyarı

⁶¹ Adnan ÇELİK, **İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1995, s.130-132

⁶² TAĞRAF, ARSLAN, **a.g.e.**, s.155

⁶³ ÖZBAKIR, **a.g.e.**, s.62

sistemi sayesinde, tehlikeleri zamanında önleyecek veya örgütün lehine çevirecek stratejiler geliştirebilir.⁶⁴

Krizler; tehlike ve zaman baskısı gibi iki önemli özelliği içeren durumlardır. Sistematik bir çevresel analiz sistemine sahip olmayan örgütler; zaman baskısı nedeniyle çevresel değişikliklere uygun olmayan seçimlere yönelirler.

Çevre analizinde; uluslar arası seviyedeki ve ülke çapında ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve teknolojik değişiklikler incelenerek, faaliyet sahası üzerinde gelecekteki etkileri araştırılır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek örgütün başarısı açısından önemli olan kritik faktörler belirlenir; stratejik alternatifler belirlenir. Son olarak da örgütün faaliyet kolundaki yeri belirlenerek; rekabet faktörleri ayrıntısıyla tanımlanır. Örgütün güçlü yönleri ortaya çıkarılır ve gerçek veya muhtemel rakipleri belirlenir.

İç çevre analizi sayesinde örgüt; mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek şimdiki ve gelecekteki stratejilerini değerlendirmeme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilir.

Sistematik iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ile örgütün kendi iç dinamiğini anlaması; dış çevredeki değişikliklerden kaynaklanan fırsat veya güçlükleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri alması mümkün olur. Kriz önceden tahmin edildiğinde düzeltici önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir.⁶⁵

1.3 Örgüt Geliştirme

Krizi çözmeye kullanılan mekanizmalardan birisi olan örgüt geliştirme; örgütün bir bütün olarak performansını geliştirmek için davranış bilimlerine ait bilgiler kullanarak örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştiren, dolayısıyla yapı, süreç, kültür ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenleyen planlı bir değişim sürecidir.

Örgüt geliştirmenin temel amaçları arasında örgüt üyelerinin; daha etkin haberleşmelerini sağlamak; sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak; amaçlarını açık hale getirerek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak; duygu, düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacak bir ortam sayılabilir.⁶⁶

Bir örgüt geliştirme programı modeli aşağıdaki aşamalardan oluşur.⁶⁷

1. İlk aşama: Uzman şahısların da yardımı ile programın nasıl uygulanacağı tartışılır. Bu tartışma, başarı unsurlarını ve örgüt geliştirme programının amacı konusundaki tartışmaları kapsar.

⁶⁴ Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.173-174

⁶⁵ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Selen OFLAZER, **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri, Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, GESİAD Yayınları, Kayseri, 2001, s.36-37

⁶⁶ ATAMAN, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

⁶⁷ TUTAR, **a.g.e.**, s. 151

2. Eğer anlaşma sağlanırsa, örgüt geliştirme programına başlanır, takip eden aşama, analiz ve teşhis aşamasıdır: Yönetim ekibinin yardımıyla, bu operasyon başlar. Bunun için uygun bir strateji oluşturulur, gerekli bilgileri elde etmek için uygun bir yöntem tasarlanır ve inisiyatife olanak sağlanır.

3. Üçüncü aşama, programın gayesi konusunda anlaşmaya varmaktır: Yönetim ekibi, üçüncü şahıslarla yakın ilişki kurarak programın amacı ve hedefi konusunda anlaşmaya varır. Bu hedefler: yeni pazar paylarını korumak, karlılığı artırmak, personelin motivasyonunu iyileştirmek.

4. Hareket planlaması: Örgütün problemleri analiz edilir, mevcut amaç ve hedeflere ulaşma konusunda anlaşma yapılır ve tüm durumlar teşhis edilir.

5. Değerlendirme ve gözden geçirme: Yürürlüğe konulan planlar, uzman şahıslar ve yönetim ekibi tarafından gözden geçirilir ve gerekli değerlendirmek yapılır.

6. Plan ve amaçların tekrar gözden geçirilmesi: Amaçları gözden geçirilerek amaçlarda gerek duyuluyorsa farklılaşmaya gidilebilir. Gözden geçirme, planın takip eden aşamaları için de gerekli olabilir. Programın sonunda örgüt geliştirme uzmanları sahneden ayrılır ve yönetim ekibi daha başarılı işleri yapmak üzere yeni bir görevle görevlendirilir.

1.4 Dinamik Planlama

Sürekli iç ve dış çevre analizine bağlı olarak gerçekleştirilebilecek olan dinamik planlama, krizden korunma ve mevcut bir krizi çözme konusunda kullanılan önemli bir araç niteliği taşır.

Örgütlerin giderek daha değişken ve karmaşık hale gelen bir çevrede yaşamaları, onları dış çevrede meydana gelen değişimleri izleyerek, işgücü ve sermaye kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını gerektirmektedir.

Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen dinamik ve sürekli nitelikteki planlama; örgütün pazardaki değişimlere, kapasite sınırlamaları, malzeme akışı, personel ve sermaye problemlerine karşı hazırlı olmasını sağlar.⁶⁸

1.5 Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Krizin aşılabilmesi için uygun bütçeler hazırlanması, maliyet kontrolüne gidilmesi, aktiflerin yönetimi, maliyet düşürücü programlar ve paranın zaman değerine yönelik programlar uygulanabilmelidir.

Bütçenin kontrol aracı olarak kullanılması ile yönetsel fonksiyonlar kısmen kolaylaşabilecektir. Özellikle Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sisteminde, bir önceki yıla ait

⁶⁸ ÖZBAKIR, a.g.e., s.72

bütçeye dayanmak yerine, her yılın tüm faaliyet programlarının sil baştan yeni bir bakışla ele alınması gerçeği vardır. Sıfır tabanlı bütçeleme, “sıfırdan başlayıp” her bütçe yılı için tüm faaliyetlerin ve öncelik sıralarının yeniden belirlenmesi ve kaynakların faaliyetler arasında yeniden dağıtımını gerektiren, harcamaları gerekçelendirmeyi zorunlu kılan planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu sistemde her bir bölüm faaliyetleri “karar paketleri”ne bölünerek, programın ya da faaliyetin yararı ve maliyeti karşılaştırılabilmektedir. Karar sürecinden oluşur. Karar paketi, belli bir faaliyet veya işlevin kesin sınırlarla tanımlanması, değerlendirilmesi ve aynı amaç doğrultusundaki diğer seçeneklerle karşılaştırılması, kabul edilmemesi halinde ortaya çıkacak sonuçlarla maliyet ve fayda bilgilerini içeren bir tablo olarak tanımlanabilir. Sıfır tabanlı bütçe lemede, her bir faaliyet için karar paketi hazırlanırken farklı faaliyet düzeyleri ele alınır ve ilk olarak, ilgili faaliyetin işlevlerini yerine getirebilmesi için en alt düzey çabayı ortaya koyan faaliyet düzeyi belirlenir. Farklı faaliyet düzeylerinin belirlenmesi, işletmenin karşılaşılabileceği olası bir krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.

Diğer taraftan, sıfır tabanlı bütçeleme, krize yol açabilecek örgüt içi faktörler üzerinde de etkili olmaktadır. Yönetimin yeterli yaratıcılığa sahip olamaması, planlama ve kontrolün gerektiği gibi yerine getirilmemesi, yönetim araçlarının yetersizliği gibi kriz yaratabilecek örgüt içi faktörler, sıfır tabanlı bütçeleme nin fonksiyonları yardımıyla ortadan kaldırılabilir. Sıfır tabanlı bütçeleme, koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur, etkin haberleşmeyi sağlar ve motivasyonu artırır.⁶⁹

2.KRİZDEN ÇIKMA STRATEJİLERİ

2.1 Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri; çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan ve/veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin stratejileridir. Ayrıca tasarruf stratejileri ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geriye gittiği durumlarda uygulanabilir.

Yöneticilerin başarısızlığı kabullendiği anlamına gelen tasarruf stratejilerini uygulamak zordur. Ancak bazı durumlarda bu stratejileri seçmek zorunlu olabilir. Bu durumlar şunlardır:

- Örgütün durumu kötüleşmektedir.
- Diğer stratejiler uygulanmış ama, örgüt amaçlarına ulaşmamıştır. Satışların yükseltilmesi vb. hisse hissedarlarından, müşterilerden ve diğer yakın çevre unsurlarından yoğun baskı gelmektedir.
- Dış çevre, tehlike sinyalleri vermektedir ve örgüt buna karşı koymakta yetersizdir.⁷⁰

⁶⁹ ÖZDEVECİOĞLU,OFLAZER, **a.g.e.**, s.38

⁷⁰ EREN, **a.g.e.**, s.225-226

Tasarruf stratejilerini dört ana grupta toplayabiliriz:

2.1.1 Etrafına bakma stratejileri

Bu strateji, genellikle ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde uygulanır. Mevcut çevresel koşullar altında örgüt, etkinliğini arttırıcı faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Personel ve yönetim giderlerinde bir azaltmaya gidilir. Emek, satın alma, yatırım ve sermaye teçhizatını içeren üretim masrafları; ürün gelişimi, dağıtımı ve satışını içeren pazarlama masrafları ile finansal masraflar hedeflenen tasarruf etme alanlarıdır. Çabuk etki sağlanabilmesi için büyük çaba ve dikkat gerekmektedir. Masrafları kısarken; örgütün temel fonksiyonuna zarar vermemeye ve çalışanlar arasında aşırı bir muhalefet oluşturmamaya dikkat edilmelidir.

2.1.2 Tecrit etme stratejileri

Tecrit etme stratejileri, etrafına bakma stratejilerine bir alternatif olarak uygulanır. Bu stratejiler; örgütün herhangi bir stratejik iş biriminin faaliyetlerinin durdurulması veya satılması ile ilgilidir. Bazen de stratejik iş biriminin bölümlerinden birinin faaliyetine son verilir. Etrafına bakma stratejileri uygulanmasına rağmen beklenen sonuca ulaşılamamışsa, tecrit etme stratejileri uygulanır.

Tecrit etme stratejileri; örgütün pazar payının ve satış artışının yetersiz olduğu; daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu ve örgütün teknolojik değişimine yatırım yapacak yeterli kaynağının bulunmadığı durumlarda kullanılan stratejilerdir.

Stratejik iş biriminin elden çıkarılması ile örgüt, yeni yatırımlara yönelebilir veya mevcut yatırımlarını genişletebilir ve karlılığını arttırabilir.⁷¹

2.1.3. Son verme stratejisi

Son verme stratejisi; örgütün tamamını kapatma veya satma konularıyla ilgili olup, örgütün iflas etmekten başka seçeneği yoksa veya hissedarların son verme suretiyle elde edeceği yararlar fazla ise uygulanır.

Başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilen son verme stratejisi; olağanüstü durumlar dışında nadiren uygulanır. Yöneticilerin çoğu son verme stratejisi yerine, tecrit etme stratejisini kullanmaktadır. Aksi takdirde hem görevlerini kaybederler hem de piyasadaki prestijleri düşer.

2.1.4 Mahkum olma stratejisi

⁷¹ NESRİN CAN,**a.g.e.**,s.52-53

Örgüt; ürettiği mal veya hizmetlerin % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satmışsa veya müşteri, normalde örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin bir kısmını üstlenmişse, örgüt bu müşteriye mahkum olmuştur denilebilir.

Örgüt; bazı fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalıyorsa veya finansal açıdan güçlenmede en uygun yol olarak görüyorsa, bu stratejiyi uygulayabilir. Bu strateji sayesinde; bazı fonksiyonların yerine getirilmesi müşteriye devredildiği için, örgütün yönetim giderleri azalır. Bununla beraber, örgüt bağımsızlığını belli ölçüde yitirir.

Örgütün mahkum olma stratejisini uygulaması halinde; müşteri pazarlama dışında, üretim kontrolü, kalite kontrol gibi konularda da kararlar verebilir. Bu durum zamanla mal veya hizmetin fiyatla ilgili baskılara da neden olabilir. Sonuçta da örgüt yönetim giderlerinde sağladığı tasarrufa rağmen, hedefine ulaşamayabilir.⁷²

2.2 Denge Stratejileri

Eski stratejilerin devamı ve/veya geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelir. Üç temel özelliği vardır:⁷³

- Örgüt aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte; geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.
- Çevresine aynı veya benzeri ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmektedir.(Ürün ve hizmetlerin üretiminde ve pazarlanmasında sadece gerekli değişiklikleri yapmaktadır)

Örgütün denge stratejilerini seçmelerinin nedenleri ise şunlardır:

- Örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesi,
- Yöneticilerin risklerini arttırmak istememeleri (çünkü hızlı büyümenin daima bir riski vardır),
- Sanayi kolundaki değişimlerden örgütün haberdar olmaması ve bu nedenle de kendini, herhangi bir değişiklik yapma zorunluluğunda hissetmemesi,
- Dış çevrenin kararlı, az değişir olması,
- Örgütün saldırgan büyüme stratejilerini uygulamak için yeterli finansal ve beşeri kaynağa sahip olmaması,
- Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması, bu nedenle de pazar payını arttırmaya ve korumaya öncelik tanınmasıdır.

⁷² DİNÇER, a.g.e., s.200

⁷³ EREN, a.g.e., s.221

Denge stratejilerini, alt stratejilerini üç grupta inceleyebiliriz.

2.2.1 Yavaş büyüme stratejileri

Tutucu ve az riskli olan bu stratejide, örgüt; geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirlediği amaçlarına aynı biçimde ulaşma çabalarını sürdürür. Ancak örgütün geçmişte sağladığı büyüme oranı, enflasyon oranına göre ayarlanır. Örgüt bu stratejiyi; riskinin az olması, özellikle işletmenin faaliyetlerine önem vermesi ve yaratıcı olmaması nedeniyle seçer. Böylece örgüt, belli bir mal veya hizmet hattında yoğunlaşır; yavaş ve emin adımlarla mevcut pazarını genişletir. Ardından da yeni mal veya hizmetleri mevcut pazarlara sürmeye çalışır.

2.2.2 Kar veya harmanlama stratejileri

Kar stratejilerinin amacı; kısa döneme nakit girişlerini ve karı arttırmaktır. Bu stratejinin uygulanması nedeniyle örgütün kısa dönemde piyasa arzı azalır. Dolayısıyla örgütün bu stratejiyi izleyebilmesi için ürün hayat eğrisinin olgunluk safhasına girmiş olması gerekir. Böylece elde edilen nakit girişleri; hissedarlara dağıtılabileceği gibi, yeni mal veya hizmetlerin desteklenmesi amacıyla da kullanılabilir.

Son oyun stratejisi de denilen bu stratejiyi uygularken; karsız bölümleri yavaş yavaş elden çıkarma, rakiplere göre pazar payını koruma, yatırımların tüm getirisini toplama ve aktifleri, değerlerini çok fazla kaybetmeden satma gibi yöntemler kullanılır.

2.2.3 Fısalı durgun büyüme stratejileri

Örgüt bu stratejiyi, saldırgan büyüme stratejisinden denge stratejisine geçerken kullanır.

Saldırgan büyüme stratejisini uygulaması nedeniyle hızla büyümüş olan örgüt; mevcut sistemlerini dengeye oturtmak için bu stratejiyi uygular ve bir süre için gelişimini durdurur; ardından tekrar büyümeye yönelir. Bu dönemde verimliliği arttırmak için çaba harcanır. Çünkü hızlı büyüme; ehil yönetici açığı, tedarik zorluğu, kalite standartlarında bozulmalar gibi birtakım olumsuzluklara neden olur. Dolayısıyla icracı birimler alınan kararlara ayak uydurmada gecikebilirler. Bütün bu sorunların çözümlenebilmesi ve örgütün kendine çeki düzen verebilmesi için fısalı durgun büyüme stratejileri uygulanır.⁷⁴

2.3 Saldırgan Büyüme Stratejileri

Hızla büyüyen pazarlarda veya hızla değişen özelliklere sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler; etkinliklerini arttırmak ve yaşamlarını devam ettirmek için bu

⁷⁴ NESRİN CAN, a.g.e., s.55-57

stratejiyi takip etmelidir. Teknolojinin hızla geliştiği sektörlerde bu strateji izlenmelidir. Dolayısıyla hızla değişen bir çevrede örgüt, hayatını sürdürebilmek için bu stratejiyi uygulamalıdır.

Bu stratejiyi, örgütler yeni mal veya hizmetleri pazara sunacakları zaman ve stratejik kararlarını faaliyetlerin arttırılması üzerinde yoğunlaştırdıklarında uygularlar.

Saldırgan büyüme stratejilerinin uygulanma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Dengesiz endüstrilerde, denge stratejisi uzun vadeli ölüm demektir. Bu yüzden eğer dış çevre dengesizse, sürekliliği sağlamak için büyüme gerekli olabilir.
- Birçok yönetici büyüme ile etkililiği eşit saymaktadır.
- Bazıları; toplumun, büyümeden fayda sağlayacağına inanır.
- Denge stratejisinde risk daha azdır fakat, aynı zamanda daha az para ve daha az ödöl vardır. Oysa pek çok yönetici, örgütlerinin ve kendi isimlerinin başarıyla anılmasını isterler.
- Hissedarlardan veya analistlerden gelen yoğun baskılar,
- Büyüme; tekel gücünü sağlamlaştıırır.
- Firma büyüdüğünde ve tecrübesi arttığında, masrafların azaldığına ve verimliliğin arttığına dair bir düşünce vardır.

Saldırgan büyüme stratejilerinin işletme içi ve dışı büyümeye yönelik olarak çeşitli alt stratejileri vardır.

2.3.1 İşletme içi büyüme stratejileri

İşletmenin kendi kaynaklarına dayanarak gerçekleştirdiği bu stratejiyi üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar:

aa. Derinliğine-yoğun büyüme: Faaliyetlerin belirli bir ürün ya da pazar üzerindeki yoğunlaşması anlamına gelir ve başlıca üç boyutu vardır.

- i Pazara derinliğine inme; burada örgüt, bütün kaynaklarını ve faaliyetlerini büyümekte olan belli bir pazar üzerinde yoğunlaştıırır. Pazarın derinliğine inmek için çeşitli yöntemler kullanabilir. Bu yöntemler;
 - Mevcut müşterilerin daha fazla mal alması için örgütün çaba harcaması,
 - Örgütün rakiplerinden alışveriş yapan müşterileri kendisine çekmesi,
 - Söz konusu malı hiç kullanmayan kimseleri bunu kullanmaya özendirmesi, olabilir.

- ii Satışları yeni coğrafi mntıkalarda arttırma: Pazar geliştirmesi de denilen bu strateji; konsantre olunan pazarın büyümediğı durumlarda, işin yeni pazarlara yönelmesidir. Bu amaçla örgüt, satış elemanlarının sayısını arttırabileceğı gibi, yeni satış yerleri veya kanalları da bulabilir.
- iii Ürün geliştirme: örgüt büyümeyi sağlamak için; yeni ürünleri aynı pazarlara sunar. Yeni ürünler örgüt içinde geliştirilebileceğı gibi lisans anlaşmaları vb. yoluyla da sağlanabilir.

ab. Dikey Tamlaşma: Dikey tamlaşma, ileriye ve geriye doğru tamlaşmak olarak ikiye ayrılır. Örgütün; kendi kullandığı malzemeyi üretmesine geriye doğru tamlaşma adı verilirken, kendi ürettiğı malları satmasına da ileriye doğru tamlaşma adı verilir.

ac. Çeşitlenme: Örgütün yeni bir ürün/pazar alanına girerek büyümesine dayanan bu stratejileri iki alt stratejiye ayırabiliriz:

- i Bir yerde çeşitlenme: Örgüt tarafından geliştirilecek ürün veya hizmetler; mevcut ürün veya hizmetlerle ilgiliyse veya benzerse; bu duruma bir yerde çeşitlenme adı verilir.
- ii Değışik işlerde çeşitlenmesi: Bu yöntemde örgüt; eski işleriyle ya da ürünleriyle ilgili olmayan alanlara da yönelir ve çeşitlenir. Böylece örgüt; birbiriyle ilgisi olmayan birden çok sektörde faaliyet gösterir.

Örgüt bu stratejiyi izlerken, başlangıçta ana faaliyet kollarından tamamen kopmalı ve daha karlı alanlara yönelmelidir. Böylece toplam risk, başarılı bir şekilde faaliyet kolları arasında dağıtılabilir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki; çok yönlü büyüyen örgütler, genel ekonomik problemlerden daha çok etkilenmektedirler.

2.3.2 İşletme dışı büyüme stratejileri

İşletme, diğerk işletmelerle birleşerek, işbirliğı yaparak veya onları satın alarak da büyüeyebilirler.

aa. Birleşme stratejisi: Bu stratejide iki veya daha fazla işletme, tek işletme haline gelebilmek için tüm kaynaklarını birleştirip, hukuki varlıklarını sona erdirirler.

Birleşme stratejisi işletmelere, araştırma ve geliştirme, reklam vb. giderlerde tasarruf; pazarda tekeldi güç kazanma; daha fazla uzmanlaşma; finansal gücün artması ve kredi bulmada kolaylık gibi çeşitli avantajlar sağlar. Bununla birlikte birleşmeler; serbest rekabet ortamını sınırladığı gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir.

ab. Satın alma stratejisi: İşletme, mevcut pazardaki etkinliğini arttırabilmek veya yeni pazara girebilmek amacıyla,mevcut bir pazara sahip olan işletmeyi satın alır. Bu stratejide sadece satın alınan işletme hukuki varlığını yitirmekte ve tüm kontrol satın alan işletmenin eline geçmektedir.

Alıcı işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenlerden başlıcaları şunlardır:

- Rakiplerden birini satın alarak rekabeti azaltmak,
- Üretilen mamullerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde mamul hattını çeşitlendirmek,
- İşletmenin büyüme oranını, mevcut işletme içi büyüme stratejilerinin büyüme oranından daha fazla arttırmak,
- İşletmenin gereksinim duyduğu kaynakları süratla ele geçirmek,
- Teknoloji, dağıtım kanalları vb açılarından satın alan ve satın alınan işletme arasında oluşabilecek sinerjiden doğacak verimliliği ve karlılığı gözetmektir.

Satıcıyı bu stratejiyi seçmeye yönelten sebeplerden bazıları şunlardır.

- İşletmenin değerini arttırmak,
- Alıcı işletmeden temin edilecek kaynaklarla işletmenin büyüme oranını arttırmak,
- Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşmasını sağlamaktadır.

ac. İşbirliği stratejisi: Bu strateji; belirli bir amacı tek başına gerçekleştirme

imkanı bulunmayan işletmeye, başka işletmelerle kaynaklarını bir araya getirerek, ortak hareket etme imkanı sağlamaktadır. İşbirliği stratejileri üç grupta incelenebilir. Bunlar:

Ortak yatırım (joint venture): Bu stratejide, iki veya daha fazla işletme bir araya gelerek, belirli mamul veya pazar alanında işbirliği yaparlar. Ortak yatırım yapan işletmelerin bazıları uzman personele, bazıısı ileri teknolojiye, bazıısı kaliteli hammaddeye veya mali kaynağa sahip olabilir.

Satış yetkisi: Mamul satışının çok masraflı olduğu veya uzmanlık gerektirdiği durumlarda işletme, mamullerinin satışını satış yetkisini vererek başka bir işletmeye devredebilir.⁷⁵

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA YAPACAKLARI ÇALIŞMALAR

A. KRİZDEN ÖNCE KRİZ YÖNETİMİ

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olmasıdır.

1. KRİZE KARŞI PLANLAMA

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi demektir. Yönetimde söz sahibi olan herkesin bir gün krizle karşılaşacağını kabullenmesi gerekir. Yöneticiler, bu gerçekleri kabullenmeyi zayıflık olarak değil, muhtemel problemlere karşı hazırlık olarak görmelidirler.

Planlamadan kasıt, kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmaktır. Örneğin; ABD’de Ağustos 1989 yılında 1000 kişilik bir federal afet ekibi San Francisco’da bir deprem sonrası kurtarma tatbikatı yapmışlardır. Altı hafta sonra aynı bölgede meydana gelen Loma Prieta depremi sonunda uygulama planından kazanılan deneyimlerle pek çok hayat kurtarılmıştır.⁷⁶ Bu olay planlamanın önemini vurgulamaktadır.

Belirsizliklerle dolu kriz anlarında, yöneticiler acil kararlar vermek durumunda kalırlar. Bu da yöneticiler üzerinde büyük bir baskı yaratır. Panikle birlikte alınan bu yanlış kararları önleyebilmek amacıyla işletmelerin kriz anında ihtiyaçlara cevap verecek bir plan hazırlamaları gerekir.

Krizi önlemek adına yapılan planlamada özetle şu bilgiler yer alır.⁷⁷

- Potansiyel kriz durumlarının bir listelenmesi yapılır.
- Krizden korunmak için politikalar tasarlanır.
- Potansiyel her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden muhtemelen kimlerin etkileneceği belirlenir.
- Örgütsel uygulamalardaki zararın en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkili bir şekilde tasarlanır.
- Yapılan planlama çerçevesinde her şey test edilir.

Planın muhakkak yazılı olarak yapılması gerekir. Bu sayede kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenir ve kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir. Ayrıca planda yer alan bilgilerle kriz anında ilişki kurularak örgütlenme düşünülmeyecek şekilde kolaylaşarak mevcut duruma karşı anında tepki verilebilir.

Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyuları da kullanarak rahat hareket edeceği bol alan vermelidir.

Planların yazılı yapılmasının sakıncaları ise ilave bir çalışma gerektirmesi ve çalışanların temel uygulamaları yapmada yetersiz kalmalarıdır. Ayrıca planın güncelliğini koruması için koşulların sık sık değişmesine paralel olarak belirlenen ana hedeflerin sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Ancak unutulmamalıdır ki, kriz oluşmaya başlamadan veya oluşum sürecine girildiğinde yapılan bir planlama ile muhtemel kriz potansiyellerini doğru bir şekilde tanımlanması ve gerekli planların hazırlanması ile krizden avantajlı olarak çıkılabilir.

⁷⁶ N. AUGUSTİNE, **a.g.e.**, s.22

⁷⁷ TAĞRAF, ARSLAN, **a.g.e.**, s.156

2. KRİZ ÖNCESİ ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı oluşturmuş olmaları önemli bir avantajdır.

2.1 Değişim Mühendisliğinden Yararlanma

Değişim mühendisliği, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak için kalite, maliyet, zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.⁷⁸

Değişim mühendisliği çalışmaları üç ana amaca hizmet eder.

- Maliyet azaltma
- Rekabette öne geçme, en iyi olma
- Yeni fırsatlar yaratma

Bu temel amaçlar ise aynı zamanda bir işletmede çıkabilecek çeşitli kriz ortamlarının önüne geçilmesine de hizmet etmektedir.⁷⁹

2.2 Yeni Organizasyon Modellerine Kademeli Geçiş Sağlamak

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir.

2.2.1 Toplam Kalite Organizasyonları

Krizden kaçış süresinin ilk aşamasını toplam kalite örgütü oluşturmaktadır. İşletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. Yani kalite kavramı, iş hayatının kendisinde kalite, hizmetler ve üretimde kalite; kısaca tüm işletmede kalitenin kurulması şeklinde algılanmaktadır.

Toplam kalite organizasyonu yedi aşamadan oluşur:

- 4 Müşteri amacı: Organizasyon müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur.
- 5 Liderlik: Tepe yönetimi kalite anlayışını destekler ve liderlik yapar.
- 6 Tam kalite: Herkesin kaliteye katılımı sağlanır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak bütün örgütsel basamaklar eğitilir.
- 7 Ödül sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.

⁷⁸ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.311

⁷⁹ ÖNCER, **a.g.e.**, s.64

- 8 Zamanın etkin kullanımı: Ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretime ayrılan zaman azaltılır.
- 9 Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.
- 10 Uzun vadeli bakış: Kalite düşüncesi gelecek dönem için 12-36 süresine yayılmıştır. Bu amaçla sürekli dış çevrenin izlenmesidir.⁸⁰

2.2.2 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.⁸¹ Sadece değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenme insanların yaptıkları her şeyin içine dahil etmiştir, işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler.
- Öğrenen organizasyonlar yaratıcıdır, bireyler kurumu yeniden yaratırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen bir organizasyonun parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

Bir örgütün öğrenen organizasyon olması sonucunda; performansı artar, dolayısıyla rekabet avantajı sağlayarak kalitesini yükseltir, değişimlere ayak uydurur, yenilikleri yakalayarak performansı yüksek bir işgücü oluşturur.⁸²

2.2.3 Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların ilerisinde olan organizasyonlardır. En az birkaç stratejik noktada dünyadaki rakiplerinden daha iyidirler. Bu nedenle de sürekli gelişen organizasyonların krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür.

Sürekli gelişen organizasyonların özellikleri şunlardır:

- Problemler ve çözümler paylaşılr.

⁸⁰ ŞIKLAROĞLU, a.g.e., s.32

⁸¹ KOÇEL, a.g.e., s.337

⁸² ÖNCER, a.g.e., s.83

- Girişimcilik ruhu hakimdir.
- Sürekli eğitim anlayışı vardır.
- Yaşayarak deneyim kazanma esası benimsenir.
- İş görenlerin önerilerle yönetime katılmaları söz konusudur.
- Çok fonksiyonlu ekip çalışması vardır.
- Ekiplere yetki devri söz konusudur.
- Kazanç ekip olarak paylaşılır.

Bu özellikleri ile sürekli gelişen organizasyonlar krize kolay cevap verebilirler ve hatta kriz dönemlerini ivme olarak kullanabilir.

3. ESNEK VE ORGANİK ÖRGÜT YAPISI HAZIRLAMAK

İşletmeler bir takım iç ve dış çevre koşulları altında faaliyet göstermektedirler. İşletmenin başarısında bu koşullara uyum esastır. Bu uyumda, örgütün esnek bir yapıya sahip olmasının önemi büyüktür. Bu nedenle, örgüt yapıları esnek olmalı ve değişken işletme içi ve işletme dışı koşullarına göre zaman akışı içerisinde yeniden yapılanabilmelidir.⁸³ Bunun içindir ki; işletme yönetiminin, şirket kültürünü yapısından yönetimine, performans ölçümlerine kadar değiştirme yönünde bilinçli bir karar alması gerekiyor. Şirketin de bu dönüşümü başarması, üst yönetimin kendini bu işe adanmasını ve her düzeyde çalışanın bağlılığını gerektiren oldukça yavaş bir süreçtir.

Kültürleri değiştirme çabalarının önünde çok sayıda engel bulunur. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı şekillerde görür ve algılarlar. Yöneticiler değişimi operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek ve kariyerleri ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Diğer taraftan orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere bir çok çalışan için değişim, ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şey değildir. Değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir ve dengeyi bozar.⁸⁴

Yöneticiler değişime direnci engellemek için ilk önce kendilerinden başlamalıdır. Ayrıca iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık açık veya gizli zorlama vb. yöntemleri kullanarak bu dirençleri kırmasını bilmelidir.

Esnek, yani yeni pazarlara girmeye hazır, eski ürünlerini kaldırıp yerlerine yeni ürünler üreten, yalnızca ne yaptığını değil nasıl yaptığını da değiştirebilen bir organizasyon yaratmak için liderlerin;⁸⁵

Yeni düşünceleri takdir etmek: liderler, çalışanlardan gelen önerilere kısa sürede yanıt vermelidirler ki, insanlar önerilerde bulunmanın yalnızca bir zaman kaybı olduğunu düşünmesinler. Ayrıca önerilere yanıt

⁸³ ÇELİK, a.g.e., s.155

⁸⁴ Taner ACUNER, “Krizleri Yönetim Aracı Olarak Değişim Yönetimi Tekniği”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Ankara, Temmuz, 2001., s.81

⁸⁵ ATAMAN, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

verirken liderin dikkatli davranması da gerekir, özensiz yaklaşımlar çalışanların öneri getirmekten çekinmelerine yol açar.

Yenilikçi olmak: “Bu işin şimdiye kadar bu biçimde yapılmış olması” o işin her zaman o şekilde yapıyor olmamız gerektiği anlamına gelmez.

Yaratıcılığı geliştirmek: Beyin fırtınası seansları, malzemeler ve kitaplara ulaşma özgürlüğü, bir kavram üzerinde çalışabilme fırsatı; tüm bunlar yaratıcılığı desteklemek için yapılabilecek şeylerdir.

İnisiyatif kullanımını ödüllendirmek

Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek: Başarıya ulaşan her bir yeni düşüncenin yanında en az on tane de başarısız olmuş düşünce vardır. Eğer yeni bir düşünce iyi karşılanmış olmasına karşın uygulama olanağı yoksa ya da yeni bir ürün beklenen başarıyı sağlamazsa, bu şirketin sorumluluğudur; kişileri suçlamaktan kaçınmak gerekir.

Bu beş ilkeyi uygulayan liderler, esnekliğe olanak tanıyan bir kültür yaratırlar. Çalışanlar, düşüncelerinin ve yenilikçi girişimlerinin iyi karşılanacağına, şirketin büyümesine yönelik çabalarının ödüllendirileceğine, değişim önererek başarıya ulaşabileceklerine güvendiklerinde, gelecekteki güçlüklerle göğüs germeye hazır olurlar. Bu özelliklere sahip kuruluşlarda hem çalışanlar hem de yönetim gerçekten esnek demektir.

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda bu değişime mekanik örgüt yapılarının uyum sağlaması zordur. Bu nedenle mekanik yapılar krize son derece açıktırlar. Krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organiğe doğru geçiş yapılmalıdır. Bu açıdan resmi yetkiden daha çok uzmanlığın önemli olduğu, dış çevreyle ilgili ilişkilerin birçok kişi tarafından yürütüldüğü, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen bir örgüt yapısının ve buna uygun açık bir kültürün geliştirilmesi gerekir.

Organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları, matriks örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır.

Geçici çalışma grupları, örgüt yapısındaki katılığı gidermede oldukça etkili bir tekniktir. Normal işlerine ilave olarak yeni gruplarla yürütülecek görevler, çalışanlarda gerilimi azaltmada ve başarı güdüsünü teşvik etmede faydalı olacaktır.

Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleriyle işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı veya belirli Bir problemi çözmeye çalışırlar. Mesela kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olabilir.

Matriks örgütler, geçici ve bağımsız çalışma gruplarının daha gelişmiş şeklidir. Matriks örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlar ile üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir örgütlenme yöntemidir. Bu tip örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken projelerde söz konusu olmaktadır.

İşletmelerin kaos ortamında başarılı olabilmesi için organizasyon yapısını küçültmesi ve basitleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, orta kademe yönetici tanımlarını gözde geçirmeli ve bürokratik koşulların ve çalışanların alçaltıcı ortam şartlarını gidermelidir. Bireyleri güçlendirerek katılımın ve örgüt esnekliğinin sağlanması gerekmektedir.⁸⁶

4. KRİZE YÖNELİK KADRO OLUŞTURMAK

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği takdirde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi durumda işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen göstermelidir.

Krizle karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırma yetenekleri olmalıdır. Kriz yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, yaratıcı vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Ayrıca yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici olmalıdır.⁸⁷

4.1 Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir.

Kriz yönetim ekibi, organizasyonu etkileyebilen her olası krizle ilgili çalışmaları üstlenmeli ve her biri için ayrı bir senaryo geliştirmelidir. Her bir krize yönelik cevaplardan oluşan bu olası krizlerin listesinin hazırlanması ek zaman ve yatırım gerektirir, fakat aynı zamanda da bizim sahip olabileceğimiz en iyi felaket sigortasıdır. Yapılan çalışmalar kriz ekibi üyelerinin kolay ulaşabileceği dosya ve bilgisayarlarda saklanmalıdır.⁸⁸

Kriz ekibi, bunları başarmak için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir.

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek,
- Bunlarla başetmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek,
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

⁸⁶ ATAMAN, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

⁸⁷ TÜZ, **a.g.e.**, s.72-73

⁸⁸ Franches Hesselbein, "Crisis Management; Alcadership Impretive, Leader to Leader, No: 26 fall 2002, www.pfd.org/leaderbooks/L2L/fall2002/fh.htm/

Kriz yönetim ekibi üyelerinin kimlerden oluşacağı işletmenin faaliyetlerine göre farklılıklar gösterse de her kriz yönetim ekibinde bulunması gereken temel bir uzmanlık grubu vardır. Bu uzman grubu şu üyelerden oluşabilir.

B. *Kriz yöneticisi*: Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, krizin kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararı verecek kişidir.

g) *Kriz ekibi lideri*: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç duyulduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.

h) *Sözcü*: İletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibinde gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her bir kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir.

i) *Halkla ilişkiler sorumlusu*: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya ve kamuoyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla kamuoyuna anında aktarmakla yükümlüdür.

j) *İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak bir kişi*.

k) Dışarıdaki personel ihtiyacını belirleyecek kişi.

l) Yeni gelen bilginin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyecek bir kişi.

m) Ölü veya yaralı varsa, bunların ailelerini haberdar edecek kişi.⁸⁹

4.2 Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri

Kriz şartlarında başarı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır. Diğer bir deyişle sayılan faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı arttıracaktır.

Değişime yönelik örgüt üyelerinin , pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında eğitilmeleri önerilmektedir.

Eğitim yöntemi olarak uygulamalı grup eğitimi, toplantı yöntemi ve senaryo analizi kullanılabilir. Bu yöntemlerden uygulamalı grup eğitimi, kriz ekibinde yer alan kişilere önceden belli olmayan bir sorunu ekip çalışması içinde çözümleme becerisi kazandırır. Ekip üyelerinin tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur. Toplantı yöntemi ise kişilerle yemek saatlerinde resmi olmayan toplantılar şeklinde uygulanabilir. Bu toplantılarda olası bir krize karşı neler yapılabileceği tartışılarak kullanılabilecek politikalar belirlenir. Senaryo analizi yönteminde dünyadaki değişmelere, bunların ekonomik ve politik etkilerine yönelik çeşitli olası kriz senaryoları üretilir, karşı stratejiler geliştirilerek tartışılır ve değerlendirilir. Bu eğitimin amacı, acil durum senaryoları hazırlayarak yönetime zaman kazandırmak, fırsatların ve tehditlerin etkili cevaplar oluşturabilecek şekilde analiz edilmesine yardımcı olmak ve kriz ekibini hazırlamaktır.⁹⁰

5. MOTİVASYON

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir.⁹¹

Kriz dönemlerinde yapılması gereken açıkça ve dürüstçe genel durumun çalışanlarla paylaşılması, çalışanları da bilinçlendirerek farklı sorumluluklar vermektir. Kriz dönemlerinde uygulanacak motivasyon yöntemlerinin bazıları şunlar olabilir: .⁹²

Üst yönetimin uygulayacağı açık kapı politikaları: Kriz dönemlerinde üst ve orta kademe yöneticilerinin çalışanlarla daha çok bir araya gelmeleri gerekmektedir. Çalışanların bu dönemlerde

⁸⁹ A.g.e., s.74-79

⁹⁰ A.g.e., s.79-80

⁹¹ A.g.e., s.81

⁹² Işıl SARIOĞLU ASLAN,"Kriz Yönetimi ve Şirket Motivasyonu", **HR Dergisi**,Eylül-Ekim,2001, <http://www.masterstraining-int.com/kriz.htm>, ulaşım tarihi: 15.09.2003

liderleriyle birlikte olma, onları hissetmek ihtiyaçları artmaktadır. Liderlerin dinleme, sabır, yüzyüze iletişim kurma, sorulara açık ve net yanıtlar verme becerilerini daha çok sergilemeleri çalışanları rahatlatmaktadır. Bu dönemlerde dedikodu mekanizmaları çok hızlı çalıştığından, doğru ve açık iletişimin olabilmesi adına sık sık yöneticiler ve çalışanlar ile birlikte toplantılar düzenlenmelidir. Çalışanların sorunlarına duyarsız olunmadığı açıklanmalıdır.

Farklı sorumluluklar verme: Çalışanlara kriz dönemlerinde kendi ya da farklı iş süreçleriyle ilgili sorumluluk verilmelidir. Kriz dönemlerinde iş süreçlerinin yeniden oluşturulması aşamasında çalışanın gerçekleştirdiği sürecin sahibi olarak düşüncelerinin alınması krizdeki değişikliği daha çabuk sahiplenmesini sağlamaktadır. Unutulmamaktadır ki; farklı sorumluluklar şirkete bağlılığı da arttırmaktadır.

Çalışma gruplarının oluşturulması: Krizden ortaya çıkan yeni oluşumda vizyon ve misyonun belirlenmesinde çalışma grupları oluşturularak beyin fırtınalarının yapılması, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkartmak adına önemli bir etkinliktir. Özellikle yeniden oluşturulan iş süreçlerindeki faaliyetlerin kaynak dağılımının çalışanlarla birlikte yapılması hem sorumluluk hem de çalışanları önemsemek adına etkili olmaktadır.

Karar alma süreçlerinin değiştirilmesi: Kriz dönemlerinde üst yönetimden sürekli onay alma zorunluluğunun esnetilmesi, kişilere inisiyatif kullanma olanaklarının tanınması yine kişinin içinde bulunulan zor dönemi sahiplenmesini ve özgüvenini arttırmaktadır.

Eğitim programları: Kriz dönemlerinde şirketlerin büyük çoğunluğu büyük maliyet kalemi olarak gördükleri eğitimleri keserek krizi önleme faaliyetleri uygulamaktadırlar. Eğitimin bir değil, uzun vadeli yatırım olduğu düşüncesini kabullenmiş şirketler ise kriz dönemlerinde planlanmış eğitim programlarına devam etmekte ya da eğitim saatlerini arttırmaktadır. Kriz öncesi iş yoğunluğu ya da üretim yoğunluğu nedeniyle gerçekleştirilemeyen eğitimler için kriz dönemleri aslında bir fırsat olarak görülmektedir. En azından şirket içi eğitimlerle yapılacak eğitimler çalışanlarda olumlu etki yapmakta, kendilerine böylesi bir dönemde bir kez daha yatırım yapıldığı ve önemsendikleri için verimli olmaktadır.

Kriz dönemlerinde motivasyon iklimi için şirket içinde her kesimden çalışana şirketin hedefleri ve beklentileri anlatılmalı, çalışanların şirket için önemli olduğu ve şirket üzerinde etkide bulunabilecekleri kesinlikle vurgulanmalıdır. Tüm bunların yolu da liderlerin açık, dürüst, şeffaf iletişim politikalarından geçmektedir.

B. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızlı olarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur.

Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar.⁹³

Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına da son verebilir.

1. KRİZİN BOYUTLARINI BELİRLEMEK

Herhangi bir kriz anında yönetici, önce durumun niteliğini ve boyutlarını belirlemek zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak, genellikle problemin çözümünde kilit rol oynar. Bir kriz anında, aşağıdaki gibi sorular sormak mümkündür:⁹⁴

- Durumun kritiklik seviyesi nedir?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana önemli etkeni nedir?
- Alternatif çözüm yolları nelerdir?
- En fazla kimin moralinin bozulma ihtimali var?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

2. KRİZ YÖNETİM PLANI OLUŞTURMAK

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklıdır. Öte yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözemez.

Amerika’da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89’u krizin ölüm ve vergi gibi kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50’si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanlarda süre, kriz planı olanlarınkinden 2-2,5 kat daha uzundur.

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır:

- iv Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülleri ışığında çalışmalıdır.

⁹³ TÜZ, a.g.e., s.89-90

⁹⁴ Nurullah GENÇ, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, Times Yayınları, İstanbul, 1995, s.193

- v Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir ön koşuldur.
- vi Krizin erken uyarılarına aldırma eğilimi, “kriz bize dokunmaz” sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.
- vii Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir.
- viii Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.
- ix Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez.
- x Dikkatli olunmalıdır.
- xi Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir.
- xii Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almak, krize neden olabilecek gelişmeleri belirleyip, bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılması amacını taşır.

İyi bir kriz planı aynı zamanda şirket sözcüsünü belirtir. Steven Fink; bu kişinin daima üst yönetim yetkilisinin olmaması konusunda uyarmıştır. Bazen teknik alanda uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulur veya insanlar felaket manzarasını görmemeye çalışırlar. Ancak her durumda da medya eğitiminin alınması gerekir.

Bir planda belirtilen müdahaleler genel olmakla birlikte ilgili ayrıntılarla da desteklenmelidir. Bir kriz yönetim planına ait bilgiler, kriz ekibi üyelerinin ve diğer ilgili kişilerin adlarını, telefon numaralarını ayrıca donanım ve desteklerin tedarik edileceği yerleri ve makinaları çalıştırma kılavuzlarını içerir.⁹⁵

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır:

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmalıdır.
- Her krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.

⁹⁵ Alexa BELL, “Analysis-Paralysis Syndrome”, Investor’s Daily, <http://www.crisismanagement.com/howto.html>, ulaşım tarihi: 17.12.2003

- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurdur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.⁹⁶

3. PERSONEL POLİTİKASI GELİŞTİRMEK

İşletmenin başarısı için müşterilerde istek ve heves yaratılması yoluyla işletmenin ürünlerine olan talebin artırılması öngörülmelidir. İşletmenin faaliyet sahasında uzmanlaşması, potansiyel müşterilerin ürüne ihtiyacını sağlayarak yeni pazarlar yaratılması ve ürün farklılaşma yolu ile rakipler karşısında avantaj sağlanması gerekmektedir. Piyasadaki yenilikler süratle izlenmelidir. Yeniliklerin uygulanması için yepyeni bir ürün geliştirmek yerine müşterinin istekleri doğrultusunda mevcut ürünlerin güncellenmesi daha doğrudur. Buluşlar çok önemlidir ve desteklenmesi gerekir. Bu nedenle mutlaka ödüllendirilmelidir.

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi yada danışmanı atamak daha uygundur. Kriz yöneticisi karar analistinden yardım alabilir. Karar analisti, yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri, çeşitli karar programları kullanarak bilgisayarda değerlendirir. Yöneticiye karar almada yardımcı olacak verileri sunar.⁹⁷

Kriz dönemi personel politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültmek, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkartmaktır. Maliyeti kısmak, günü kurtarmak amacıyla yapılan bu müdahale şirket kültürü, şirket imajı, kültürel sermaye, çalışanların şirkete güvenini, motivasyon ve yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir.

Bu günlerin yönetiminde; ⁹⁸

- Normal dönemlerde elde etmeyi hayal ettiğimiz boş zamanları birey ve kurumun gelişimine yönelik projelerle değerlendirmeliyiz. (şirket içi veya şirket dışı eğitim, verimliliği artırma yönündeki projeler)
- Kurumu kurum yapan çalışanlarla ilişkiyi kesmek yerine zorlukları paylaşma yoluna gitmeliyiz. (Kişileri gruplayarak her gruba ayrı dönemlerde ücretsiz izin veya ücrette indirim gibi)

⁹⁶ TÜZ, a.g.e., s.95-97

⁹⁷ ATAMAN, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

⁹⁸ Yılmaz ARGÜDEN, “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları “, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

- Bütün bunlara rağmen eleman çıkartmaktan başka çare kalmadığında şu kriterlere dikkat edilmelidir.⁹⁹
 - Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
 - Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
 - Daha önce yapılmış olan performans değerlendirmesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir.

Çalışanlar kurum içinde ve dışında imajımıza yönelik en etkin geri bildirimleri çevrelerine yayan bireylerdir. Kurumla ilgili olumsuz görüşlere yöneltlen her bir çalışan aslında yaratılan küstürülmüş pek çok müşteridir.

Krizden çıkmanın en önemli koşulu işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. Ayrıca kriz dönemlerinde uygulanan politikaların kısa dönemli, sadece o dönemdeki kriz koşullarını en iyi şekilde atlatabilmeye yönelik çabalar olması yerine, daha uzun dönemli düşünülerek, stratejik bir bakış açısı ile, genel kurum politikaları ve kriz dönemi politikalarının bütünleştirilmesi gerekmektedir.

4. YÜRÜTMİYİ SAĞLAMAK

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlamak için organizasyon için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasıdır. Olayların akışını yönetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. Krizlerin en önde gelen ve karmaşık yönlerinden birisi dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukta işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Bu dönemde astlar iş başında ne yaptığını bilen yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.

Öte yandan kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilir. Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği, katı, esnek olmayan planlara hapsolunmalıdır. Plan bir rehberdir. Uygulamada şartların gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Kriz akışkan bir süreç olup aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir.

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olması aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesine bağlıdır:

⁹⁹ TÜZ, a.g.e., s.90

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmalıdır.
- Umulmayanı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.
- Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek daha doğrudur.

Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görek değerlendirerek, aynı hataları yapmamak ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.

Öte yandan, kriz dönemindeki yürütme sürecinin, alınan kararların, düşüncelerin, duyguların, kriz ekibi toplantılarının, raporların video kasedine kaydedilmesinde yarar vardır. Bu uygulama, krizin ilerleyen aşamaları ile bir başka kriz döneminde, geçmişte yapılanları tekrar inceleme ve dolayısıyla da kriz sürecini kısaltma yönünde yardımcı olacaktır.

Uygulamada nelerin aksadığı, nelerin eksiksiz olarak yapıldığı yönünde değerlemeler yapıp, planın ne denli yürüyüp yürümediği öğrenilmelidir.¹⁰⁰ Plan öğelerinde bir başarısızlık varsa, bunların nedenleri araştırılmalıdır. Ayrıca görevini başarıyla yerine getiren kişiler ödüllendirilerek motivasyonlarının artması sağlanmalı ve bu başarılarını tekrarlamaları için teşvik edilmelidir.

5. İLETİŞİM POLİTİKASI OLUŞTURMAK

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

5.1 Kriz Odası Kurmak

Kriz durumunda, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya kadar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Yönetim kurulu bilgilendirilir ve uygulamaya dönüştürmek için gerekli emirler verilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin

¹⁰⁰ TÜZ,a.g.e, s. 100-101

aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar.¹⁰¹

5.2 Kriz İletişim Planı Hazırlamak

Kriz dönemleri iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilir.

İletişimcilerin gözlüğü ile bakıldığında, “krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir” diyebiliriz.

Kriz ortamında atılacak ilk adım Kriz Yönetim Komitesi oluşturmaktır.¹⁰² Komite ne çok kalabalık olsun ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olsun. Kriz komitesi “tam yetki” ile donatılmalı, başta para harcamak olmak üzere şirketin kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Şirketin iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon “mutlaka” kriz komitesinden yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir.¹⁰³ Ve daima gerçekler, özellikle işletmenin CEO’ su tarafından söylenmelidir.

Kriz komitesinin beş temel görevi olmalıdır: Mevcut durumu analiz etmek, mevcut durumla ilgili stratejik karar almak, krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyon sağlamak, kararları tüm sosyal paydaşlara iletmek.

Kriz komitesi ortalama 6 kişiden oluşan dinamik bir yapı olup Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışır. Kriz komitesine seçilen üyeler “olağanüstü” dönemin kendine özgü koşullarını benimseyerek toplantı yapmalıdır. Burada alınan stratejik kararlar günlük, orta ve uzun vadeli olarak 3 ana başlıkta değerlendirilmelidir. Üretilen tüm bilgiler yazılı olmalı ve taslak çalışmalar da dahil her şey sistematik olarak arşivlenmelidir.

Kriz yönetimi 7 gün 24 saat devam eden bir süreçtir. İletişim kanalları günün her saati ve haftanın her günü çevreden gelebilecek tüm bilgiler için açık tutulmalıdır. Özel bir telefon numarası, web sayfası, elektronik posta adresi, kriz komitesine ihtiyacı olan bilgileri sağlamada yardımcı olacaktır.¹⁰⁴

5.3 Halkla İlişkilerden Yararlanmak

Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur.¹⁰⁵

Günümüzde halkla ilişkiler üç şey için yapılmaktadır:¹⁰⁶

¹⁰¹ A.g.e., s.104

¹⁰² Hatice ALİOĞLU, “Kriz Geçirmeden Kriz Yönetimi”,<http://www.npr.tr/communication.htm>

¹⁰³ “Kriz Yönetimi ve İletişimi”, <http://www2.gantep.edu.tr/~tg16294/database/ana.htm>

¹⁰⁴ ALİOĞLU, <http://www.npr.tr/communication.htm>

¹⁰⁵ Barış BARAZ, a.g.e.,s.41

1. İşletme / kurum halkla ilişkileri (Kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkiler çalışmaları)
2. Stratejik halkla ilişkiler (Problemlı olayların çözümü ve kriz durumları için)
3. Marketing halkla ilişkileri (Pazarlama yönelimli halkla ilişkiler / Pazarlama ve Reklam’a destek vermek amacıyla yapılır.)

Genel olarak bakıldığında, iş, yoğun olarak bir iletişim işidir ve krizler genel olarak halkla ilişkilerin kullandığı birtakım iletişim enstrümanlarını kullanarak çözümlenmektedir. Burada halkla ilişkiler, kriz ortamlarında ne tür teknik önlemlerin alınacağından çok, alınan önlemlerin iletişim ortamlarına nasıl yansıtılması gerektiği ile (gerçek bilgi ve bulgularla) ilgilenir.

Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, sendikacılara, satıcılara, bayilere, ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir. Böyle dönemlerde ortaya çıkabilecek abartılı haberlerin, dedikoduların yayılma olasılığını göz önüne alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla ilgili kişilere doğru bilgileri aktarmak gerekir.¹⁰⁷

Kriz sırasında işletmeyle ilgili bilgiler medya aracılığı ile kamuoyuna verilecektir. Televizyon, radyo, gazete ve dergiler haber verecekler, yorumlarını ekleyecekler ve kamuoyunun algılaması üzerinde yoğun bir etki yapacaklardır. Medya işletme için bir dost olabileceği gibi bir düşman da olabilir. Bu yüzden kriz dönemlerinde yönetimin medyayla ilişkiler kurarken bir takım ilkelere uyması gerekir.¹⁰⁸

- Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin şiddetlenmesine neden olur.
- Tam olarak bilgi verilmese bile medyayla birlikte olunduğu imajı yaratılmalıdır.
- “Kayıt dışı” ya da “yayınlanmamak üzere” ifadeleri kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenilen her şeyin kaydedileceği unutulmamalıdır.
- Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.
- “Evet” ve “hayır” şeklinde cevaplardan kaçınılmalıdır.
- Açıklanan bilginin yorumlanmasına, konuşmanın kesilmesine ve muhabirin “şunu söylüyorum” gibi kendi düşüncesini işletme ağzından söylemesine izin verilmemelidir.
- Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerle bilgi verilmelidir. Ayrıntılara girmeden olayın özü aktarılmalıdır.
- Sürprizlere hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkündür. Söyleneceklerden emin olunmadıkça, konuşulmamalıdır.

¹⁰⁶ Mehmet AK, “Firmalarda Kriz Durumları ve PR”, Finansal Form/100, <http://www.mehmetak.net/w-18-100.htm>,

¹⁰⁷ BARAZ, **a.g.e.**, s.42-43

¹⁰⁸ TÜZ, **a.g.e.** , s.109-111

Kriz anında iletişim kurulacak tek çıkar grubu medya olmamalıdır. Medya dışındaki başlıca çıkar grupları ve kurulacak ilişkiler şöyle değerlendirilebilir:¹⁰⁹

Çalışanlar: İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Çalışanların maddi ve manevi bakımından tatmin edilmesi gerekir. Krizle ilgili bilgileri medyadan ya da diğer yollardan önce kendi işletmelerinden almaları gerekir.

Müşteriler: İşletmelerin varlığı müşterileri tatmin edecek mal ve hizmetleri üretilip azara sunmasına bağlıdır. Kriz anında müşterilere her şeyin denetim altında olduğunun güvencesi verilmelidir.

Hisse Senedi Sahipleri: Bunlar işletmenin öz varlığını sağlayan kişilerdir. Hisse senedi sahipleri sadece yüksek kar elde etme, zengin olma vb nedenlerle değil de, toplumsal prestij, saygı görme vb nedenlerle de işletmeye para yatırırlar. Kriz anında onlara bilgi verilmeli, kriz yönetiminin duruma hakim olduğu anlatılmalıdır.

Tedarikçiler: Bunlar işletmeye mal ve hizmet eden kuruluşlardır. Kriz sırasında ödemelerde yeni bir düzenleme yapılacaksa bu durum tedarikçilere önceden haber bildirilmelidir.

Devlet: İşletmelerin devlete karşı sorumlulukları vardır. Vergi vermek, çalışanların sigorta primlerini yatırmak, iş güvenliği vb. Krizin yol açtığı sorunlara göre kriz sırasında devlet ve hükümet yetkilileriyle iletişim kurmak, durumu değerlendirmek gerekir.

Çıkar grupları belirlendikten sonra bu çıkar gruplarında iletişime geçilecek kişilerin isimleri, adresleri, telefonlarını içeren listeler hazırlanmalı ve bu listeler sürekli güncelleştirilmelidir.

6. KRİZ ŞARTLARINDA KARAR ALMAK

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Tek kişinin karar almasında yanılabilme ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir, ayrıca yaratıcılık yönünden de yeterli olamaz.

Karar vericinin stres altında bulunması, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye, bireyselliğe veya varoluşa yönelik tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur. Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa stres azaltılabilir.

Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumunda ise probleme gereken dikkatin verilmediği gibi bir ortam söz konusudur. Bu nedenle doğru karar alma açısından aşırı stresin yanı sıra, tamamen stresten uzak olmak da istenmeyen bir durumdur.

¹⁰⁹ BARAZ, a.g.e., s.48

Kriz döneminde karar alırken kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihlerine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir;

6.1. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

6.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkanı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Bu yöntem yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır. Grup uygulamasında 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini ister, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uygun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir.

6.3. DELPHI Yöntemi

DELPHI yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönetiminin kriz şartlarında kullanılması, karar sürecinin yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir. DELPHI yöntemi, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır.

Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar ise %10'lar civarındadırlar. %20'lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplananın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Genellikle

altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.

6.4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar Konferansı Yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir.

Karar Konferansı Yöntemi'ne göre, kriz şartlarında karar alma aşağıdaki sürece göre gelişir :

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımlı yapılarak model kurulur. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek kara analizi yöntemlerinden, kara ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses,kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup önerilmektedir.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejinin uygulamasına geçilir.¹¹⁰

7. KRİZDEN BAŞARILI ÇIKMAK İSTEYENLER İÇİN PRATİK

ÖNERİLER

Yapılan araştırmalara göre firmalar kriz dönemlerinde iki farklı davranış biçimi sergiliyor; panik yaklaşımı ve hazırlık yaklaşımı. **Panik yaklaşımında;** kararlar plansız küçülme , bazı ürünlerin piyasadan çekilmesi ve işten çıkarma şeklinde sonuçlanıyor. Bulundukları durumu kurtarmaya yönelik politikalara başvuran panik şirketler, kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken aslında çalışanlarının güvenini ve sahip olduğu kalifiye insan kaynağını, müşterilerini, piyasa paylarını ve hatta varlıklarını bile yitirebiliyorlar.

Hazırlık yaklaşımı ise, panik yaklaşımından farklı olarak ,şirketlerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatif çıkış noktalarının düşünülüp, her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini, krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan şirketler, rakipleri panik içindeyken, krizden karlı çıkmayı başarabileceklerdir.

¹¹⁰ ATAMAN, <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.htm>

Bunu başarabilmek için işletmelerin uygulamaları gereken hazırlık yaklaşımı, *kriz öncesi* , *kriz dönemi* ve *kriz sonrası* olarak üç aşamadan oluşur.

Kriz öncesi alınacak tedbirlerin başında likit kalmak (nakit para akışını korumak) ve acil ihtiyaçlar dışında borçlanılmaması geliyor. Kriz dönemi öncesi dinamik pazarlar ile bağlantı kurulması, firmaların kriz durumunda yaşadığı sorunların başında gelen nakit sıkışıklığına çözüm getiriyor. Bu aynı zamanda riskin dağıtılmasını da sağlıyor. Böylece tek bir kaynak yerine birkaç çeşit kaynaktan gelecek olan nakit akışı, firma riskini azaltacaktır. Örneğin kriz anında tehlikeye giren bir büyük müşteri firma, üretici firmayı da tehlikeye sokacaktır. Ancak elde birkaç küçük müşteri firma olması durumunda risk azalacaktır.

Kriz döneminde sık olarak başvuru alan personel eliminasyonu başvuru alan son yol olmalıdır. Kalifiye eleman sorununun yaşanmaması için mevcut kalifiye personel korunmalıdır. Stratejik kararlar alınırken olaylar çok yönlü değerlendirilmeli, her türlü ihtimal göz önüne alınmalıdır. Ayrıca katma değeri (ek kar payı) olmayan işler firma dışından sürdürülebilir , yeterince verimli çalışmayan firmalar arasında şirket evlilikleri yapılabilir. Böylece işletmelerin ana faaliyet konularında yoğunlaşması sağlanır.

Kriz anında iyi bir iletişim ağı kurularak mevcut çıkar grupları ve medyaya en kısa zamanda, doğru ve gerçek bilgilerin aktarılması sağlanmalıdır. Böylelikle dedikoduların önüne geçebilme şansımız artar.

Ayrıca kriz dönemleri, şirketlerin iç yapısındaki eksiklikleri görmek için bir fırsat sağladığından, şirketler üretim planlamalarını yeniden gözden geçirebilirler ve böylece verimliliklerini arttırabilirler.

Kriz döneminde uygulanan politikanın kriz sonrasında da revize edilerek sürdürülmesi gerekiyor. Şirketlerin hizmet kalitesini artırmaya yönelik olarak yaptığı araştırmalar , muhtemel pazar daralması durumunda işletmelere büyük avantaj sağlar.

Kriz döneminde genellikle askıya alınan yatırımlar, mevcut kaynakların planlı kullanımı için, kriz sonrası tekrar gözden geçirilmelidir.¹¹¹ Ayrıca kriz sonrası ortaya çıkan örgüt içi sorunların en kısa sürede çözülmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Firmalar krize uyumlu, esnek yönetim politikaları geliştirmelidirler. Böylece krizlerden etkilenmekten ziyade karlı da çıkabilirler.

Türkiye’de yaşanan “2001 Ekonomik Krizi” nedeniyle bazı şirketlerin uyguladıkları kriz dönemi stratejilerinden örnekler: ¹¹²

Borusan, kriz döneminde, günün koşullarını aşmaya yardımcı olacak yol ve yöntemleri kazandıracak iç ve dış eğitimlere, çalışma gruplarına, proje çalışmalarına ağırlık verdi. İşlerin gerektirdiği özellikleri taşıyan kadrolarla bu yolculuğu yapmak için performans değerlendirme ve geliştirme aksiyonları üretti.

¹¹¹ Feray Canbay, Kriz Yönetimi, Ekonomist Dergisi. Sayı:2001/11, 25.12.2002, <http://www.gulizk.com/arastirma/#top>, ulaşım tarihi: 14.08.2003

¹¹² Pınar Cener, "Kriz Yönetimi", <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRO-KRIZYONETIMI-2.htm#ftn1>, ulaşım tarihi: 12.09.2003

Ana paydaşları olan müşterilerini, çalışanlarını, tedarikçilerini, kamu oyu ile stratejik iletişim kanallarını ve enstrümanlarını şeffaf ve sürekli canlı tutmayı amaçladı. İş zenginleştirici, çok yönlü sorumluluk taşıyıcı iş süreçleri ve içerikleri yapmaya devam etti. Ve en önemlisi görünür bir karşılıklı güven unsurunu başarının vazgeçilmez önkoşulu görüp buna odaklı bir yönetim stilini hayata geçirdi.

Hewlett-Packard, uluslararası bir firma olduğu için genellikle çok kontrollü gidiyor ve gereksiz riskler almıyor. Bunun sonucunda finansal anlamda çok ciddi krizler yaşamıyor. Tabii ki genel etkilenebilirliğe paralel olarak küçülebiliyor ve daha içe dönebiliyor. Fakat, HP kriz döneminin belli ölçüde fırsatlara dönüştürülebileceğine inanıyor. Birinci adım olarak, mümkün olduğunca mali riskleri azaltmaya çalışıyor.

İkinci adım olarak ise insan gücünü korumaya özen gösteriyor. Eleman kaybetmenin de yeni bir eleman kazanmanın da firmaya maliyeti yüksek, bu nedenle her krizde uygulanacak en son nokta insan gücünü azaltmak oluyor. Tıkandığında ise farklı çözüm yollarını uygulamaya alıyor. Çok zorlandığı dönemlerde yurtdışına üç veya beş aylık gibi dönemlerle iş gücü transferi yapıyor.

Tefal, 2001 yılının mayıs ve haziran ayında küçük çaplı bir kriz beklentisiyle bütçesini hazırladı ve yıl içinde %15 küçülmeyi hedefleyerek hareket etti. Ancak ekonomik kriz beklenenden önce gerçekleşti. Tefal, krize karşı mevcut bayilerini korumak yönünde ilk önlemleri aldı. Çalışanların moralini yükseltmek için en çok satış yapan mağaza ve elemanını seçip, ödüllendirme yoluna gitti.

Arçelik, kriz döneminde yatırımlarına devam etti. Öncelikle stoklarını eritmeye yönelik çalışma yürüten Arçelik, bunun için esnek üretim politikası uyguladı, ayrıca iç pazardaki talep daralmasının olumsuz etkilerini ihracat ile aşmaya çalıştı.

C. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz dönemi işletme yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim planını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar krizin gündeme geldiğinde alınacak uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan duruma dönülür.

1. KRİZ SONRASI DURUM ANALİZİ YAPMAK

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Kriz

boyunca ekip yorucu bir tecrübe geçirmiştir. Bazıları bundan büyük yararlar sağlamışlardır. Gerginlik anında sakin kalabildiklerini ve etkin olabildiklerini görmüşlerdir. Zorluğa göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Başarılı olan meslektaşlarına karşı saygıları ve hayranlıkları artmıştır. Ekip daha fazla kaynaştıklarını hissetmektedirler. Bu doğrultuda krizin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması ve olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.

1.1. Krizin Olumlu Etkilerinin Saptanması

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere “teşekkür” edilmelidir. Bunu genel olarak belirtmektense her birinin yaptığı işe ayrı ayrı değinmek gerekir. Bunun için, “Harika bir iş başardın!” gibi yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir. İlgili kişiye iletilecek mesaja “şubelerle telefon bağlantılı bir konferans önerip hazırlıkları kolaylaştırdınız, tartışmalar için çizelge hazırlayıp konferansın geçekleşmesi için gereken ortamı sağlayarak büyük katkılarda bulundunuz,” gibi bir ifadeyle birkaç somut ayrıntı eklemek daha yerinde olacaktır.

Övgüden önce dikkat edilecek belirgin nokta, kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün hallinde birçok kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasının takdir edilmesi gerekir. Ödüllendirmeyi gerçekten hak etmiş birini atlatmaktansa fazla kişiyi övmek daha olumludur. Yönetici görevini başarıyla yürütmüşse, grup içindeki durumu güçlenmiştir. Yönetici, gösterdiği başarıdan dolayı kendisine saygısı artmış olan elemanları da bir köşeye not etmelidir. Grubu harekete geçirmek gerektiğinde bu kişiler üzerindeki nüfuzunu kullanabilir.

1.2. Krizin Olumsuz Etkilerinin Saptanması

Kriz sonrası olumsuz etkilerin olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bunların çoğu da problem kişilerin davranışlarından filizlenir. Diğer tepkiler ise zorlu olayların getirdiği gerginliğe bağlanabilir.

Kriz sonrası davranışların bazıları şunlardır :

Korku: Ortaya yeni fikirler atmada çekingen davranırlarken işlerinde daha tedbirli oldukları sezilir.

Bitkinlik. Krizin atlatılmasından sonra kişi, duygusal yönden kendini tükenmiş hissedebilir.

Güvensizlik. Bazı elemanlar kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp ortaya bıraktığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

Aşırı Tepki. Zelzeleden sonra en hafif sarsıntı dahi panik yaratır. Aynı şekilde, bir çırpıda çözümlenen küçük zorluklara şimdi kriz habercisiymiş gibi bakılır.

Öz-savunma. Bu, korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan eleman, kriz atlatıldıktan sonra, “Ben ne olacağım? Benzeri bir durumun tekrarında zarar görür müyüm? Bu işyeri bana uygun mu, yoksa değiştiresem mi?” demeye başlar. Kriz sonrası kişinin durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

2. KRİZ SONRASI OLUMSUZ ETKİLERİN GİDERİLMESİ

Krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilip kuruluşu tekrar harekete geçirmenin üç ana kuralı vardır:¹¹³

1. Verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak.
2. Kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanmak.
3. Kuruluşun hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek.

2.1. Heves Kırıcı Etkenlerin Giderilmesi

Her işte, işgücünü yıpratıcı bazı yapısal etkenler vardır. Bunların etkisiz hale getirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması bir yöneticinin sürekli görevlerindendir. Kriz sonrası bu etkenlerin yarattığı durum daha da zararlı olur. Kriz sonrası ekibin toparlanmasında olumsuz etki yapan bir takım hususlar ve bunların giderilmesi için öneriler aşağıdaki gibidir ;

Hedeflerin açık olmayışı. Kişiler kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmezlerse gevşeme eğilimi gösterirler. İşine özgü çalışma standartlarını bildiğini sanan eleman, krizden sonra bunlar hakkında kuşkuyla düşünebilir.

Disiplinde gevşeme. Krizlerin doğurduğu “Ne fark eder ki!” yaklaşımı, önlem alınmazsa giderek tüm kural ve talimatlara karşı genel bir hoşnutsuzluk yaratabilir. Kurallar düzensiz olarak uygulanır, bazen tümüyle çiğnenir. Kuralların ve yönetmeliklerin yeni baştan incelenmesi gerekebilir. Bazıları yetersiz ve modası geçmiş olabilir. Gereken yerlerde değişiklik yaptıktan sonra, bu kuralların ölçülü fakat eksiksiz olarak uygulanacağını herkese bildirilmesi gerekir.

Yukarıdan aşırı baskı. Yönetici istemeden elemanları üzerinde bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi onu bilerek veya bilmeyerek daha yakın bir denetime iter. Çözüm, çalışma koşullarını kolaylaştırmak değil, elemanları bu denli yakından denetlemekten vazgeçmek olmalıdır. Yönetici tutumunu inceleyerek, adeta her hareketini izlediği elemanlarla olan ilişkisini azaltmaya çalışmalıdır.

Yönetim kademesiyle yetersiz ilişki. Bu durum yukarıda belirtilen unsurlara oranla madalyonun ters yüzü olmaktadır. Krize yol açan olayları incelemekle uğraşan yönetici kendi kabuğuna çekilir. Olaylarla zaten sarsılmış olan personel onun kendilerine karşı ilgisini veya güvenini kaybettiğini sanır. Yönetici bu durumu sezerse, ortaya çıkıp kendini göstermelidir. Elemanlarının yanına gidip onlarla işleri ve düşünceleri hakkında konuşması gerekir. Yöneticinin çalışanlarla ilgili olduğunu göstermesi gerekir.

Liderlik boşluğu. Yönetici, kriz süresince gerek problem çözücü bir kişi, gerekse lider olarak yetenekli olduğunu yeterince kanıtlasa bile bu herkes için belirgin olmayabilir. Kendilerini endişeye ve krizdeki görevlerine kaptırmış kişiler, yeterli derecede yol gösterilmediğini, gerekli biçimde yönetilmediklerini düşünebilirler. Yöneticinin liderliğini ortaya koyması gerekir. Elemanlara karşı “Ben

¹¹³ GENÇ, a.g.e. ,s.193

liderim” demek yerine lider gibi davranmak gerekir. Liderliği perçinlemenin yolları, ve yapıcı eleştirilerde bulunmak ve hedefleri yeniden belirlemektir.

2.2. Yapıcı Eleştiri

Yönetici, kriz boyunca yapılan çalışmaları izledikten sonra kişilerle bu konuda tartışmaya hazırdır. Buna fazla istekli olmayabilir. Aslında grup olarak zorlu, sıkıntılı günler atlattıktan sonra, gerek personel gerekse yönetici tüm olanları unutma eğilimi gösterir. Ancak, bu eleştiri aşaması, en az üç nedenden dolayı önem taşır :

1. Yöneticinin liderlik durumu sağlamlaşır. Ekibin çalışma isteğine ve itici gücüne olumsuz etki yapan unsurları ortadan kaldırmak, şirket hedeflerini yenilemek, liderliği güçlendirmek yönünden hayati önem taşır. Eleştiri de aynı derecede gereklidir. Kişiler yöneticinin iyi çalışma kadar kötü noktaları da saptamasını bekler. Yönetici, yanlış davranışların gözünden kaçmadığını belirtmediği takdirde, iyi çalışmış olanların övülmesi pek bir değer taşımaz.

2. Randıman yükselir. Krizler herkesin üzerinde canlı bir iz bırakır. Normal koşullar altında işin altından kalkabildiğini gören kişi, eleştirilmeye karşı çıkar, ama bunalımlı bir dönem sonrasında kendi yetersizliklerinin farkına varabilir. Eksik yönlerini tartışmaktan hoşlanmasa bile, bunun gerekli olduğunu düşünmeye başlar.

3. Başka krizlere karşı önlem almış olunur. Yapıcı eleştiri, aynı sorunlarla tekrar karşılaşmamak ve elemanların zorlu anlarda göstereceği çabayı artırmak için kullanılabilen temel araçlardandır.

3. KRİZ SONRASI FAALİYET ÖLÇEĞİNİ BELİRLEMEK

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığı koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.

4. KRİZ SONRASI YENİ AMAÇ BELİRLEMEK

En verimli zamanlarda bile hedeflere bağlı olarak çalışmalarını sağlamak zordur. Günlük alışılmış çalışmaya kapılarak belirlenen hedefleri unutma eğilimi yaygındır. Yerini koruma ve süreklilik sağlama büyük önem kazanır. Daha önce belirtilen faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

Karşılıklı güveni sarsıcı bir kriz döneminden sonra, önceden belirlenen hedefleri daraltmak sık rastlanan bir tutumdur. İyimserlik azalır. Bir zamanlar gerçekleşmesi mümkün gibi görünen hedefler, imkansız gibi sayılır. Yöneticiler hedeflerinin bazılarını katı bir biçimde terk ederken bazılarını da iyice küçültürler.

Bu son derece yanlış ve zararlı bir tutum olabilir. Yönetici gerçi iyi niyetle hareket ettiğini zannederek, elemanlarına yeniden başarı duygusunu tattırarak morallerini yükseltmek istemektedir. Bunun en basit şekli de, bu yolda aşılacak engelleri kolaylaştırmak gibi görünmektedir.

Hedeflerin zorluk dereceleri kademeli olarak artırılmalı, gerçekleştirmeleri giderek uzun vadede ve daha fazla çaba gerektirecek şekilde planlanmalıdır. Uzun vadeli hedefler, varılması zor ve uzak gibi görülebilirler. Bu yüzden yapılacak şey, ana hedefe yönelik alt hedefler saptama olmalıdır. bir sonraki hedef, üstünde çalışmakta olandan gerçekçi ölçüler içinde daha yüksek olmalıdır. ¹¹⁴

