

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KRİZ KAVRAMI KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

I. KRİZ KAVRAMI VE GENEL TANIMLAR

Günümüzde örgütler artık açık sistem organizasyonlar olarak ele alınmaktadır. Bilindiği gibi tüm sistemler çevre adı verilen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Kapalı sistemlerin çevreyle ilişkileri minimum düzeyde ve görece önemsizken; açık sistemler için çevrenin büyük önemi vardır. Çünkü çevre, sistemi etkileyecek faktörleri bünyesinde bulundurmaktadır. Örgütleri etkileyen “çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Bu faktörlerin hepsi, belli bir sistemi aynı şekilde etkilemeyecektir. Bu çevresel faktörlerin bazılarının sistemin işleyişi üzerindeki etkilerinin çok ve kritik olmasına karşı, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayacaktır”¹ Gerçekten de çevre dinamik bir yapıda olduğundan sürekli bir değişim içerisindedir. Bu sürekli değişim ortamında örgütler “yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için, yapılarını ve davranışlarını, çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine göre organize etmeleri ve alt sistemleriyle etkin bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir.”²

Sürekli değişim içerisinde bulunan çevrede faaliyet gösteren örgütlerin başarıları büyük oranda karşılıklarına çıkan bu tehlike ve fırsatlara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlı olacaktır. Karşılaşılan değişimler ister tehdit olsun, ister fırsat, işletmeleri plansız değişime zorlamaları nedeniyle kriz olarak adlandırılmaktadır.

Kriz durumu, örgütün beklemediği ve önceden sezemediği bir durum olarak karşısına çıkmaktadır. Ani olması nedeniyle örgütün sistemini değişikliğe acele cevap vermeye ve buna bağlı olarak mevcut tecrübe, bilgi ve rutin işleyişin dışına çıkmaya zorlamaktadır. “Tüm bunlara rağmen krizin örgütlerde başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Gerçekten krizler tabii felaketler ve tamamıyla örgütün kontrolü dışında bulunan olaylar hariç, beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde

¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 8. Baskı, Mart, İstanbul, 2001, s.192.

² Hasan TUTAR, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.15.

ortaya çıkmamaktadır. Etkili bir yönetimin, krizin sinyallerini alabileceği, bazı belirtileri önceden tahmin edebileceği belirtilmelidir”³

A) KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. Farklı Disiplinlerde Kriz Kavramı

Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve kökeni Yunanca’ya dayanan kriz kavramı, tıp, psikoloji, politika ve iktisat gibi bilimlerde tanımların ortak noktaları olmakla birlikte farklı olarak tanımlanmaktadır.⁴

Tıp ve psikoloji bilimlerinde kriz; “bir hastanın veya kişisel bir gelişim sürecinin ani ve şiddetli olarak hastanın hayatını tehlikeye sokacak şekilde kötüye gidiş, değişiklik gösterme veya bir dönüm noktası oluşturması”⁵ olarak tanımlanmaktadır.

Kriz iktisat biliminde ise; “hasta bir ekonomik organizmanın eski biçiminde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi”⁶ olarak tanımlanmaktadır.

Politika bilimi krizi; karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak tanımlamaktadır. Tehdit kavramının yanı sıra zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının öğeleri arasında sayılmaktadır.

Disiplinlerin farklı alanlarda uğraş göstermesi nedeniyle ulaşılan kriz tanımlarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Tüm bu farklı tanımlar incelendiğinde ise ortak noktalar dikkat çekecektir. Plansız ve zorunlu bir değişimin yaşanmakta olduğu; bunun da ortaya bir baskı durumu çıkardığı, kişi, grup veya toplumu yeni bir denge durumuna zorlayan bir ortam olduğu, tüm kriz tanımlarında görülmektedir.

2. İşletme Yönetimi Bakış Açısıyla Kriz Kavramı

İşletme literatüründe ele alınan kriz kavramı; diğer disiplinlerdeki kriz kavramlarından önemli bir farklılık göstermemektedir. Bunun nedeni, krizin genel

³ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.383.

⁴ Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* - Tükmenkitabevi, İstanbul, 2001, s.227.

⁵ Sağlık Ansiklopedisi, Arkın Kitabevi, III. Cilt, İstanbul, s.968.

⁶ ATAMAN, s.227.

olarak taşıdığı tehdit ediciliği, acil müdahale gerektirmesi, ve beklenmeyen bir durum olması özelliklerinin tüm disiplinler için kavramın ana kaynak noktası olmasıdır.

İşletme literatüründe özel bir alan olarak krizin ele alınış nedeni ise bağımsız olarak faaliyet gösteren işletmeler için zorunlu ve plansız bir değişimin olduğu karar sürecini ifade etmesidir.⁷

Konu ile ilgilenen araştırmacı ve yazarların kriz tanımları, ortak ve farklı noktaların belirlenerek açıklayıcı bir tanıma ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Eberhard krizi, örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütünlüğünü tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar alma süresi nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır.⁸

Bir başka yazar krizi, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durum olarak tanımlamaktadır.⁹

Yukarıda belirtilen tanımlarda ele alınan temel noktalar; amaçlarına ulaşamayan örgütün yaşamsal bir tehlikeye girdiği, krizin örgütün bütününe varlığını tehlikeye soktuğu, kaynağının belirsizliği, karar alma süresinin kısalığı nedeniyle örgüt çalışanları üzerinde gerilim durumu yarattığı ve örgüt için beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durum olarak ortaya çıktığıdır.

Buraya kadar verilen çeşitli kriz tanımlarından çıkarılabilecek ortak ve önemli noktalar sırasıyla şöyle sıralanabilir:

- Kriz örgütün temel amaçlarını tehdit eder.
- Kriz örgütün varlığını tehdit eder.
- Örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirir. Rutin uygulamalar etkisiz kalır.
- Krizde yüksek belirsizlik durumu hakimdir.
- Acil olarak müdahale edilmesini zorunlu kılar.
- Örgüt çalışanları üzerinde gerilim yaratır.

Tüm bu özellikler göz önünde bulundurularak kriz kavramı şu şekilde tanımlanabilir:

Kriz; örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve varlığını tehlikeye düşüren, uyum ve önleme mekanizmalarını etkisizleştiren, öngörülemezlik ve zaman baskısı nedeniyle çalışanlar üzerinde gerilim ve stres yaratan, doğru önlemlerin yerinde ve zamanında

⁷ ATAMAN, s.228.

⁸ ATAMAN, s.228.

⁹ DİNÇER, s.385.

alınmasıyla önlenebilecek ya da zararları hafifletilebilecek, plansız bir değişim sürecidir.

B) KRİZ VE KRİZLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İşletme literatüründe yer alan problem, çatışma, teknik arıza, felaket gibi kavramların krizden farklı yönlerinin açıklanması kriz kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

1. Problem ve Kriz

Problem, beklenen durumlar veya sonuçlarla gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki fark olarak ifade edilmektedir.¹⁰ Görüldüğü gibi problem; bir örgüt için etkinliği azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Kriz ise sadece etkinliği azaltmakla kalmayıp örgütün varlığını da tehlikeye sokacak sonuçlar doğurabilmektedir. Bu noktada bir problemin krize dönüşmemesi için yönetimin üzerine büyük görev düşmektedir. Problemin krize dönüşmeden önlenmesinde kriz olasılığının zamanında teşhis edilmesinin ve üzerine yoğunlaşarak gerekli tedbirlerin yönetim tarafından alınması, problemin büyüerek kriz doğurmasını önleyecek temel mekanizmadır.

2. Çatışma Ve Kriz

Çatışma ve çatışma yönetiminin işletme literatüründe önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmaların kaçınılmaz oluşudur.¹¹

Çatışmanın literatürdeki tanımına bakıldığında farklılıklar görülmekle birlikte genel bir tanımın şu şekilde yapılabileceği söylenebilir. Örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Buna göre, çatışma bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olarak sayılabilmektedir.

¹⁰ Ömer DİNÇER, “Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini ve Problemlerini Teşhis”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.2, S.2, 1985, s.15.

¹¹ KOÇEL, s.534.

Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlamakta, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılıklarını güçlendirmekte, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olmaktadır.¹²

Belirtildiği gibi çatışmalar genellikle örgütün amaçlarını ve varlığını tehlikeye sokacak öneme haiz olmamaktadır. Ancak çatışmaların süreklilik arz etmesi veya özellikle üst yönetim kademelerinde meydana gelmesi durumlarında, çatışmaların da kriz etkisi doğurma olasılıkları göz ardı edilmemelidir.

3. Teknik Arıza Ve Kriz

Örgütlerin teknik donanımlarında meydana gelen aksaklıklar arıza olarak adlandırılmaktadır. Teknik arızaların meydana gelmesi örgütleri yaşamsal öneme sahip etkiler yaratacak şekilde etkilemez. Özellikle ileri bilgisayar teknolojisine sahip örgütler için bilgisayar sistemlerinde meydana gelecek büyük ve kolay çözülemeyecek karmaşıklığındaki arızalar ilgili örgüt için önemli tehditler yaratacak sonuçlar doğurabilmektedir. Teknik arızaların zamanında fark edilerek gerekli önlemlerin alınması olası kriz durumlarını ortadan kaldıracaktır.

4. Felaket Ve Kriz

Felaket, bir devletin, bir grubun, bir kimsenin, yıkıma uğraması, durumunun altüst olması, buna yol açan olay ya da olaylar bütünü olarak açıklanmaktadır.¹³

Yukarıdaki tanım örgütler için de söz konusudur. Felaketler bir anlamda en büyük kriz olarak adlandırılabilir.

Kriz durumunda örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket durumunda örgütün varlığını sürdürme olanağı kalmayabilir. Felaketler, engellenmesi olanaksız krizlerdir.¹⁴

¹² Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991, s.429.

¹³ Milliyet Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, s.790.

¹⁴ ATAMAN, s.232.

Özellikle doğal felaketler, doğurdukları sonuçlar itibariyle önemlidirler. Beklenilmeyen zamanlamaları, uyarı ve önleme mekanizmalarını etkisizleştirdiğinden örgütler için çok önemli bir risk grubu oluşturmaktadırlar.

II. KRİZİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Örgüt hayatını tehlikeye atmayan ve rutin işleyişi bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adı vermek doğru olmayacaktır. Krizleri rutin ortamdan ayıran özellikler ortaya konulduğunda örgütün hangi durumlarda bir krizle karşı karşıya olduğu anlaşılabilir. Buna göre krizlerin ayırt edici temel özellikleri şunlardır:

- Kriz, olağandışı bir durumdur ve acil müdahaleyi zorunlu kılar.
- Kriz, farklı zamanlarda ve yerlerde birbirlerine bağlı olarak gelişen bir seri olayın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Her olay bir zincir reaksiyonu olarak bir diğer değişimi tetikleyerek krizin etkisini artırmaktadır.

- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken çoğu zaman doğru yöntemler kullanılarak tahmin edilebilmektedir. Krizler ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli sinyaller gönderir. Örgüt üst yönetimi bu sinyalleri araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen gözardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır.¹⁵

- Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemli stratejik planlarını bozucu yönde etkiler yaratır. Kriz durumlarında krizin çözülerek örgütün devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç haline almaktadır.

- Krizlerin ortaya çıkış ve etkilerini gösterme süreleri farklılık arz etmektedir. Bazı krizler uzun sürede ortaya çıkarken, bazıları da aniden ortaya çıkabilmektedir. Etkileri itibariyle benzer sonuçlar doğursalar da uzun sürede ortaya çıkan bir krizle mücadele daha kolayken, aniden ortaya çıkan krizlerle mücadele daha zor olabilmektedir. Ani olarak ortaya çıkan krizler örgüt açısından daha tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir.

Krizleri rutin durumlardan ayıran özellikler şöyle sıralanabilmektedir:¹⁶

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir.

¹⁵ Gürkan HAŞİT, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir), Haziran,1999, s.11.

¹⁶ TÜZ, s.10-11.

- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.

- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise aniden ortaya çıkabilir.

- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkileyebilir.

- Her stresli ortam kriz değildir.

- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.

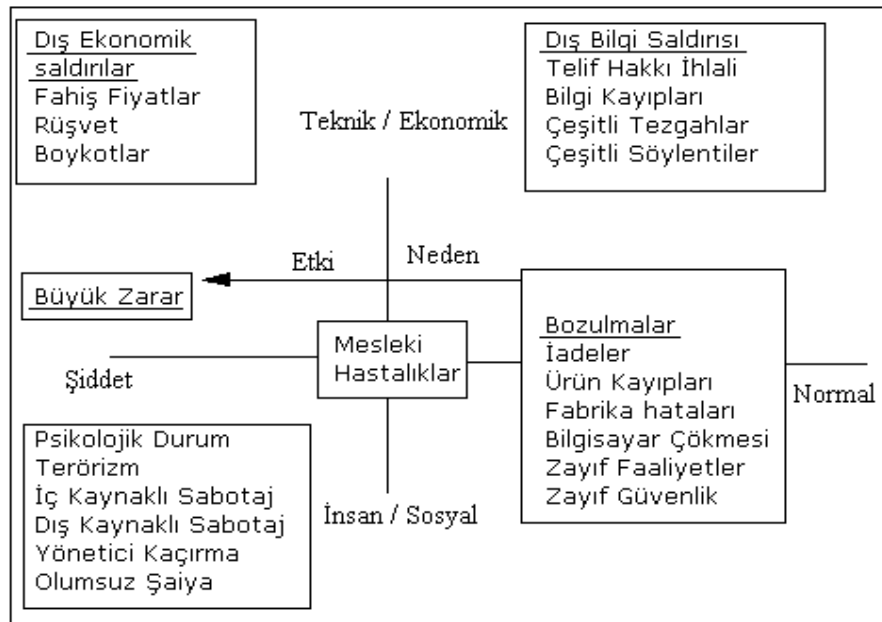
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.

- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüştürülebilir.

III. KRİZ KAYNAKLARI

Örgütlerin krizle karşılaşmasında pek çok faktörün varlığından söz edilebilmektedir. Bu faktörler genel olarak üç grupta değerlendirilmektedir. Bunlar örgüt dışı faktörler, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim, son olarak da iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir.

Yukarıda sayılan kriz kaynakları Şekil I.1’de gösterilmektedir.



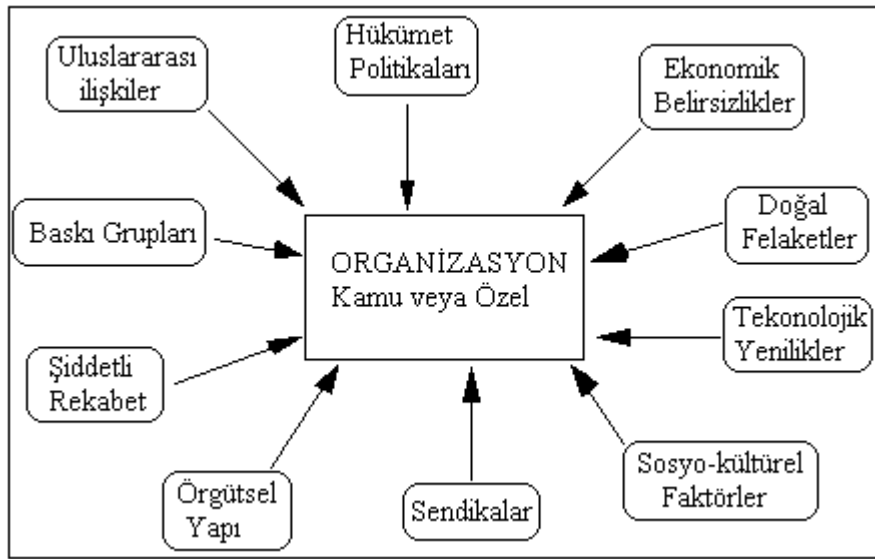
Şekil I.1. Kriz Türleri Ve Kaynakları.

Kaynak: TUTAR, s.22.

A) ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Kriz'e yol açan örgüt dışı faktörler genellikle örgütün kontrol alanı dışında meydana gelen değişimleri kapsamaktadır. Sürekli değişim içerisinde olan çevrenin giderek daha da belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması olayların öngörülebilirliğini ortadan kaldırmakta ve örgütleri krizlere karşı savunmasız bir konuma düşürmektedir. Çevredeki belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de büyümektedir. “Krizin dinamik doğası ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak veya derinleştirecek diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine veya onların arkasında kalmasına neden olmaktadır. Bu neden örgütlerde bir stratejik açık oluşturmakta ve krizin iyice derinleşmesine ve şiddetlenmesine yol açmaktadır. Örgütlerde krize yol açacak çevresel faktörler; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası ilişkiler, baskı grupları, sendikalar, şiddetli rekabet ve son olarak da hukuksal ve politik düzenlemeler olarak sayılabilir.”¹⁷

Örgütleri etkileyen çevresel faktörler şekil I.2’de gösterilmektedir:



Şekil I.2. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler
Kaynak: TUTAR, s.24

¹⁷ TUTAR, s.24.

1. Doğal Felaketler

Örgütler sürekli etkileşim içerisinde buldukları bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Örgütler bazı amaçlarını gerçekleştirmek için çevrelerinden girdi almakta, bu girdileri çeşitli aşamalardan geçirerek, çıktıya çevirmektedirler. Örneğin örgütler açık sistem olmalarının bir sonucu olarak, çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, hammadde ve finans gibi kaynaklar almakta, belirli amaçlara ulaşmak için bunları dönüştürmekte, bunlardan kar, pazarda tutunma, pazar payını artırma veya tüketici tatmini sağlama amacıyla mal ve hizmet üretmek gibi çeşitli çıktılar elde etmektedirler.¹⁸ İşte tüm bu faaliyetleri yürüttükleri çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayamamak örgütün başarısızlığının göstergelerinden biri olmaktadır.

Bilindiği gibi deprem, yangın, sel baskını, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler örgütlerin kontrolleri dışında gelişen kriz etmenleridir. Bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması, örgütlerin bu faktörlere karşı erken uyarı sistemlerinin işlevsizleşmesine ve önleme mekanizmalarının kullanılamamasına yol açmaktadır. Özellikle deprem gibi çok geniş boyutlu etkileri olan doğal felaketler örgütleri çok ani ve kolay başa çıkılamaz kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

2. Ekonomik Faktörler

Birer açık sistem olan örgütler, içerisinde faaliyette buldukları ekonomik sistemin bir alt sistemidirler. Bu nedenle içinde yer aldıkları ekonomik sistemdeki istikrarsızlık ve belirsizlik gibi durumlardan da etkileneceklerdir. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme krizin oluşmasına neden olmaktadır. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önlemek mümkün olabilmektedir.¹⁹

¹⁸ TUTAR, s.23.

¹⁹ TUTAR, s.26.

Ekonomik istikrarsızlığa yol açan faktörler şöyle özetlenebilmektedir:²⁰

- Mal ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyonun çok yüksek olduğu durumlarda, örgüt fiyat ve ücret kontrollerine zorlanabilir.

- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe veya revalüe edilmesi,

- Mali politikalar: Şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları,

- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlası veya açığı.

Yaşanan 2001 ekonomik krizinin konu alındığı bir çalışmaya bakıldığında ekonomik krizin faktörleriyle, sayılan faktörler arasındaki ortak noktalar görülmektedir:²¹

1. Aşırı değerli TL,
2. Cari işlemler açığının kritik sınırın üzerinde seyretmesi,
3. Sermayeden yoksun mali sektör,
4. Açık pozisyonlar (banka-reel-kamu)
5. Kamu bankalarının görev zararları,
6. Bütün bunların sonucu olarak özellikle mali sektörün taşıdığı kur ve faiz riskinin artması.

3. Teknolojik Faktörler

Örgütlerin içinde buldukları sektör ve faaliyet alanları ne olursa olsun, teknolojiyi herhangi bir düzeyde kullanmak, piyasa koşullarının zorlaması ve olanakları ölçüsünde de mevcut teknolojik yenilikleri takip etme zorunluluğunda oldukları görülmektedir. Özellikle son 10 yıl içerisinde çarpıcı boyutlara ulaşan teknolojik gelişmeler, örgütlerde teknolojinin çok ayrı bir yere yerleştirilmesine neden olmuştur. Örgütlerin teknolojiyle ilgileri artık sadece üretim teknolojisi, AR-GE faaliyetleri ya da bilişim sistemleri departmanları ile sınırlı değildir. Yayılmacı bir özelliğe sahip olan bilişim teknolojileri örgütleri sadece içsel anlamda değil, yan sanayi, rakipler ve müşteriler açısından da etkilemektedir. Bu noktada hem imalat, hem de koordinasyon amaçlı teknolojilerin bütünleştirilmesi ve örgüte adapte edilmesi son derece karmaşık

²⁰ ATAMAN, s.238.

²¹ Nur KEYDER, "Türkiye'de 2000-2001 Krizleri ve İstikrar Programları", İşletme-Finans Dergisi, Haziran, 2001, s.37-53, Nevin YÖRÜK, "Son Ekonomik Krizin KOBİ'ler Üzerinde Etkisi Ve Tokat İli Örneği", Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Şubat 2001, s.103-104.

bir süreç haline gelmiştir.²² Örgütler için bu derece önemli olan teknolojiler kimi zaman da bazı olumsuzluklara yol açabilmekte bu olumsuzlukların doğurduğu sonuçlar da örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa bu durum potansiyel stres etmeni olmakta ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturmaktadır. Bu durum sadece alt kademedeki çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokmaktadır. Ayrıca örgütlerde kullanılan teknolojilerin, örgüt yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.²³

Büyük bir hızla gelişen küreselleşme eğilimi ve buna bağlı olarak gelişen küresel rekabet ortamının ana belirleyicisi olarak teknoloji görülmektedir. Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi ve artan uluslararası rekabet, küresel ekonomilerdeki yapısal değişimin nedenleri arasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Buna göre rekabet, teknolojik gelişmeye neden olmakta, geliştirilen yeni teknolojiler yeni fırsatlar doğurmakta ve piyasalar değişen talebi karşılayabilmek için yeni ürünler sunmaktadır. Diğer bir deyişle genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlı olmaktadır.²⁴

Teknolojik alandaki gelişmelerin krize yol açmasının nedenlerinden biri de çalışanların yapılan değişikliklere gösterdikleri dirençtir. Yapılan değişimlerin çalışanlarda yeni bir beceri gerektirecek olması onlarda olası bir yetersizlik durumunda akıbetlerinin ne olacağı kaygısı doğurduğundan bir direnç yol açmaktadır. Yeni teknolojiler ve düşünceler çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bu noktada yöneticinin yeni teknolojinin getirdiği fırsatlardan yararlanabilmesi için çalışanların motivasyonlarını kaybetmemelerinde ve yapılan değişimin yarattığı travmayı önlemedeki rolü büyük önem kazanmaktadır. Teknolojik değişimin örgüte sunulmuş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkilemektedir.²⁵

²² M. Şerif ŞİMŞEK, H. Bahadır AKIN, *Teknoloji Yönetimi Ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, Ocak, , Konya, 2003, s.43.

²³ TUTAR, s.27.

²⁴ ŞİMŞEK, AKIN, s.106-107.

²⁵ TUTAR, s.28.

Sonuç olarak, örgütler teknolojiyi hangi boyutta kullanıyor olurlarsa olsunlar, öncelikle gelişen teknolojilerden etkilenmekte ve bu teknolojiye uyumda gösterdikleri performansa ve uyguladıkları politikalara bağlı olarak kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedirler.

4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Tüm çevresel faktörlerdeki değişiminin örgütleri değişime zorladığı gibi sosyo-kültürel çevredeki değişimler de örgütleri değişime zorlamaktadır. Sosyo-kültürel çevrenin etmenleri arasında sayılabilecek toplumsal değer yargıları, nüfusun niceliği ve bileşimi, toplumun genel kültür düzeyi ve beğenileri gibi faktörlerde meydana gelecek değişimler örgütleri bazı tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bugün sosyo-kültürel değişimlerde bir geçiş dönemi yaşanmaktadır. Dinsel ve etik açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerlerine göre ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel faktörlerin etkisi, günümüz insanını kimlik unsurları ve değer sistemleri açısından farklı bir konuma getirmektedir. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir.²⁶

Sosyo-kültürel ortamın değişiminden doğan krizlere birkaç örnek vermek gerekirse şunlar sayılabilir:

Sigaraya karşı oluşturulacak kampanyaların toplum üzerinde etkili olması durumunda, tütün türevleri işleyip üretim yapan örgütler bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını başka alanlara kaydırmak zorunda kalabilirler.

Yaşanmış bir örnek olarak, Procter&Gamble'ın ürün paketleri üzerinde yer alan resmin (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanarak işletmenin şeytanla işbirliği yapmakla suçlaması verilebilir.²⁷

Bunların dışında kadınların aktif yaşama katılmaları, doğum kontrolünün yaygınlaşması, nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar da sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler arasında sayılabilir. Bu tür değişiklikler,

²⁶ TUTAR s.29.

²⁷ HAŞİT, s.25.

elektronik beyaz eşyaya olan talebi artırarak geleneksel beyaz eşya üreticilerini zor durumda bırakabilmektedir.²⁸

Sosyo- kültürel çevrede meydana gelen değişimler diğer çevresel faktörlerdeki değişime göre daha yavaş gerçekleşmektedir. Bu durum örgütlerin bu tür değişimleri izleyerek gerekli önlemleri almalarını ve sosyo-kültürel değişimlerden doğan krizlere karşı mücadelelerini daha kolay verebilmelerini sağlamaktadır.

5. Politik ve Yasal Faktörler

Hem politik hem de yasal düzenlemeler örgütlerin yaşama ve gelişme süreçlerini yakından etkilemektedir. Örgütlerin faaliyet alanlarıyla ilgili ilişkilerde, borç alacak ilişkilerinde, para bulma ilişkilerinde, uluslararası ilişkilerinde, çalışanlarıyla ilişkilerinde, yetki ve sorumluluk ilişkilerinde, kamu yararı ile ilgili davranışlarında çeşitli yasal düzenlemeler bulunmaktadır.²⁹ Tüm bu alanlardaki yasal düzenlemelerde meydana gelecek değişiklikler örgütleri buna uyma zorunluluğunda bıraktığından bir kriz kaynağı oluşturabilmektedir.

Yasal alanda yapılan değişimler dışında, devlet örgütlerinin faaliyetleri ve bu faaliyetlere yön veren politikaları da örgütler için kriz doğuran faktörlerdendir. Devletin ihracat ve ithalat rejimleri konusunda belirlediği politikalar, genel anlamda oluşturduğu maliye ve para politikaları, bazı faaliyet alanlarında tekelleştirme veya mevcut tekellere karşı oluşturacağı politikalar da örgütler için bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir.

Bunlar dışında devletin çevre politikalarında meydana gelecek değişimler de örgütlerde kriz etkisi doğuracak sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin zehirli atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmayan bir örgüt çevre duyarlılığı nedeniyle alınacak yeni tedbirler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek için ek maliyet getirecek yatırımlar yapmak zorunda kalabilmektedir.

Yasal ve politik çevrede meydana gelen değişimlerin örgüt üzerinde kriz etkisi yaratmaması için örgüt yapılarının esnek ve inisiyatif kullanımına olanak sağlayan yapılar olarak kurulmuş olmaları zorunluluğu vardır. Bu tür yapılar değişime kolaylıkla adapte olabileceğinden kriz etkisi hafifletilebilecek ya da önleyebilecektir.

²⁸ ATAMAN, s.239.

²⁹ Rıdvan KARALAR, *Genel İşletme Ekonomisi*, 2. Baskı, Ankara, 1993, s.39.

6. Uluslararası Çevre Faktörleri

Özellikle son yıllarda hız kazanan küreselleşme bir çok sektördeki rekabet koşullarını etkilemiş, bazı sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştiren bazıları da önemli farklılıklar oluşmasına yol açmıştır. Kimi sektörlerin önemi görece olarak azalırken kimilerinin de önemi artmış hatta yeni sektörler oluşmuştur. Yaşanan küreselleşme eğilimleri örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları da zorunlu hale getirmiştir. “Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları ‘kaos’ diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Küreselleşme dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin, hızla dünyanın diğer yörelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir.”³⁰

Bu nedenle dünyanın herhangi bir yerindeki ekonomik, kültürel ya da sosyo-politik değişimlerden doğabilecek krizler kolaylıkla ve kısa sürede etkisini çok daha geniş bir ortama yayabilmektedir. 1986 da ki Çernobil Nükleer santralindeki kazanın yarattığı kriz, 1990 yılı Ağustos ayında ortaya çıkan ‘Körfez Krizi’, 1996 da İngiltere ve bazı Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan ‘Deli Dana Krizi’, 1998 yılında Uzakdoğu ülkelerinde ve Rusya’da meydana gelen ekonomik krizler hemen ilk anda akla gelen uluslararası krizler olarak sayılabilmektedir. Tüm bu sayılan krizlerin etkileri küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyayı etkileyecek boyutlara ulaşmıştır.

Özellikle çok uluslu örgütler için uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşır. Değişik ülkelerde faaliyet yürütüyor olmak çok uluslu örgütler açısından büyük riskleri de beraberinde getirir. “Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle örgütlerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, örgütlerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskini de artırmaktadır.”³¹

³⁰ TUTAR, s.30.

³¹ HAŞİT, s.26.

7. Diğer Faktörler

Yukarıda başlıklar halinde ortaya konan, krize kaynaklık eden dış çevre faktörleri dışında sayılabilecek başka faktörler de vardır. Büyük çaplı endüstriyel kazalar, örgüte yönelik karalama kampanyaları ve iftiraların oluşturduğu kamuoyunun etkileri, örgüte dönük olası terörist saldırılar, ürün ve marka taklitçilikleri bunlar içerisinde sayılabilir.

Büyük çaplı endüstriyel kazalara verilebilecek en güzel örnek; 1989 yılındaki Exxon Valdez firmasının başına gelen deniz kazasıdır. Alaska'da geçirdiği kaza nedeniyle taşıdığı petrolü denize akan şilebi nedeniyle petrol devi Exxon çok zor günler geçirmiştir. Ayrıca bu kaza ve yarattığı kriz, kötü yönetilmiş krizlere de bir örnek olarak gösterilmektedir:³²

Exxon Valdez petrol kazası krizi dünya çevrecilik kazaları tarihinde en kötü yönetilmiş olanlar arasında anılmaktadır. Çünkü, yönetim, operasyon ve iletişim arasında bir koordinasyon kuramamıştır. Exxon'un krize karşı oluşturduğu teknik ekiplerin olağanüstü kötü hava koşullarına karşın ne derece etkili bir şekilde kriz bölgesinde müdahaleler yaptıkları bilinmemektedir. Şirketin yerel toplum, hükümetler ve ilgili çevreler nezdindeki isteksiz, garip iletişimi buna engel olmuştur. Şirketin CEO'su Lawrence Rawl'un kaza mahallini ziyaret etmesi ve trajedi ile ilgili bir yorumda bulunması için aradan iki hafta geçmesi gerekmiştir.

Örgütlere dönük terörist saldırıların oluşturdukları krize örnek olarak da, 2003 yılı Kasım ayında İstanbul'daki HSBC Bank şubesine karşı düzenlemiş olan bombalı saldırı verilebilmektedir.

B) ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli nedense örgüt içi faktörlerdir. Örgütlerin krizle karşılaşmasında dış çevresel faktörlerin etkisi reddedilemez. Ancak dış çevrenin değişkenliğinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin örgüt üzerinde kriz etkisi yaratmasının nedeni örgütün yapısal özellikleri ve yönetim yetersizliğidir.

³² Salim KADIBEŞEGİL, *Kriz Geliyorum Der, -Kriz İletişimi Ve Yönetimi-*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002, s.59.

Örgütler kaçınılmaz olarak sürekli etkileşim halinde buldukları bir çevrede faaliyet yürütürler. Eğer krizlerin sadece dış çevresel etkenlerden kaynaklandığı düşünülürse, çevresel değişimlere maruz kalan tüm örgütlerin sürekli olarak krizle karşılaşmaları gerekirdi. Oysa dış çevredeki değişimlerin, kimi örgütleri krize sokarken, kimilerini hiç etkilememesi sadece işletme-çevre arasındaki ilişkinin zayıflığıyla açıklanamaz. Çünkü; bu ilişki çeşitli seviyelerde her örgüt için söz konusudur ve çevresel değişimler her örgütü düşük de olsa etkilemektedir. Bu nedenle krizi oluşturan tek faktörün örgüt dışı gelişmeler olmadığı; asıl kaynağın, örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere gösterdiği tepkinin biçim ve niteliği olduğu söylenebilir.

Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz.³³ Bu saptamalar yapıldıktan sonra şimdi krizin oluşmasında etken olan örgüt içi faktörlerin analizi daha kolay yapılabilir.

1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgütlenme sürecinin bir sonucu olarak görülebilir. Organize etme veya örgütlenme organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder. Bu süreç:

- Bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak,
- Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve
- Bu mevkilere işgörenleri atamak aşamalarını içermektedir.³⁴

Örgütlenme süreci ve sayılan adımlar hedeflenen formal yapının aşamalarıdır.

Genel olarak örgüt olarak ifade edilen kavram işte bu aşamalar sonucu ortaya çıkmış eserdir. Örgüt yapısı formal bir yapının yanı sıra, informal bir yapıyı da içermektedir. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunun ifade eder. Formal yapı, örgüt dizayncısının oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir örgüt şeması şeklinde belirtilmektedir. İnfomal organizasyon yapısı ise kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt mensuplarının birbirleri ile

³³ DİNÇER, s.387.

³⁴ KOÇEL, s.126.

iş-içi, iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal örgüt yapısının öngörmediği ilişkiler gelişmektedir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise informal örgüt yapısını oluşturmaktadır. Bir yöneticinin informal yapıyı görmemezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkilemektedir.³⁵

Örgütsel yapı örgütün performansını belirleyen başlıca faktördür. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi hedef ve süreçleriyle uyumlu olmak durumundadır.

Örgütsel yapıyı, yukarıda da belirtildiği gibi hem somut ve fiziksel bir yapı hem de insan ilişkilerinin kaynaklık ettiği örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgütün olası bir krize cevap vermesi bu iki faktörün birleşiminden doğan bir sonuç yaratacaktır. Krize karşı rasyonel bir organizasyon yapısının günümüzde taşınması gerektiğini düşündüğü özellikleri Schuler şöyle saymaktadır:³⁶

- Global duyarlılık sahibi,
- Yatay bir biçimde örgütlenmiş,
- Zıt fonksiyonel grupların bulunduğu,
- Yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmeye eğilimli,
- Toplam kalite ve maliyet bilincine sahip,
- Değişim konusunda daha sorumlu ve ilgili,
- Yenilikte daha hızlı,
- Eğitimli ve esnek insanlara dayalı insan unsuru,
- Devamlı evrilen stratejiler, yapılar ve uygulamalar,
- Etik ve çevre konusunda duyarlı ve
- Yönetim konuları konusunda ilgili.

Günümüzde artık açık sistem olarak organize olmuş örgütlerin, yapılarının esnek olması zorunluluğu vardır. Ancak örgütler büyüdükçe ilişkilerdeki formalleşme dereceleri artar, standartlaşmış prosedürler kullanılmaya başlanır.³⁷

Bu durum örgütün yapısının katılaşması sonucunu doğurmaktadır. Hiyerarşik örgütlenme nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamamakta ve örgütün krizi yaşama olasılığı artmaktadır. Bu yapının sürdürülmesi, bir bakıma krizin süreceği anlamına gelmektedir. Örgütsel ve yönetsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni

³⁵ KOÇEL, s.127.

³⁶ TUTAR, s.34.

³⁷ TUTAR, s.35.

olabilmektedir. Merkeziyetçi bir anlayış ve merkezi organizasyon yapısı, denetim alanının ve formalleşme derecesinin yüksek olması, iş ortamının sosyal ofis anlayışına göre tasarlanmaması sonucu ortaya çıkan gerilim ve strese bağlı verimsizlik durumları, krizin önemli örgütsel faktörleri arasında sayılmaktadır.³⁸

Katı ve mekanik bir örgüt yapısı yerine organik temelli örgüt yapısının tercih edilmesi krizlere karşı çok daha etkili bir örgüt yapısı olarak kabul edilmektedir. Çünkü organik bir örgüt yapısı çevresel etkilere ve değişim şartlarına çok daha uyumlu, esnek ve akışkan bir yapı olmaktadır.

2. Üst Kademe Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Örgütlerin krizlerle karşılaşmalarında önemli bir örgüt içi faktör de üst kademe yöneticilerin yetersizlikleri ve insan faktöründen kaynaklı oluşan problemlerdir.

Örgüt içi yönetim kadrolarının oluşturulmasında yapılacak hatalar sonucunda seçilen tepe yöneticilerinin genel olarak yetersizlikleri örgütlerin krizle karşılaşmalarında büyük bir etken olmaktadır. Bir üst kademe yöneticinin genel yetersizlikleri şöyle sayılabilmektedir:³⁹

- Mesleki bilgilerinin yetersizliği,
- Tecrübelerinin yetersizliği,
- İleriyi görme yeteneğine sahip olmaması,
- Mevcudu koruma eğilime sahip olması,
- Yeniliklere açık olmaması.

Tepe yöneticisinin başlıca görevlerinden biri dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve oluşacak yeni durumlara göre örgütün karşılaşması muhtemel durumlara tedbir alacak hazırlık içerisinde bulundurulmasıdır. Örgüte yönelik tehdit ve fırsatları zamanında fark ederek gerekli adımları atmak etkin bir üst kademe yöneticinin en temel görevidir.

Krizi ortaya çıkaran bir başka faktör de tepe yöneticilerinin kendi rollerini algılayış biçimleridir. Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimi vardır. Halbuki, tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi bir çok özel sorumluluğu

³⁸ TUTAR, s.35.

³⁹ DİNÇER, S.387.

bulunmaktadır.⁴⁰ Tepe yöneticisinin yukarıda sayılan sorumlulukları yerine getirmesinde bakış açısının, “oluşan değişimin, bu değişime paralel olarak kendini değiştirmeyeni yetersiz bırakacağı ve bir kriz kaynağı haline getireceği” olması gereğidir.

Kriz yönetiminin temelini etkin bir yönetici ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için gereken beş zihin alışkanlığını şöyle saymaktadır:⁴¹

- Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

- Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, teknik ve araçlar bir yana, yapılacak işten değil, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

- Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları işlere girişmezler.

- Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar.

- Etkin yöneticiler nihayet etkili kararlar alma yeteneğine sahip kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkin bir kararın “olgular üzerinde bir konsensüs”ten çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayalı bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Bugün artık örgütler çok karmaşık örgütsel ve çevresel şartlarda faaliyet yürütmektedir. Bu şartlar:

- Aşırı yüksek rekabet düzeyi,
- Yüz binlerce yeni rakip firma,
- Hızlı teknolojik ilerleme, dinamik yasal, politik ve sosyal değişiklikler,
- Değişen değerler ve eğitimin niteliği,
- Tüketicilerin yüksek kalite ve düşük fiyat talepleridir.⁴²

Bu şartlara bağlı olarak insan faktöründen kaynaklı sorunlar yaşamamak ve aynı zamanda krizi önleme, krizden kaçma ve kriz yönetimi için yukarıdaki koşulları karşılayacak bir insan kaynağı istihdamına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şartları karşılayamamak kriz durumunu kaçınılmaz kılmaktadır.

⁴⁰ DİNÇER, s.388.

⁴¹ Peter F. DRUCKER, *Etkin Yöneticilik*, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s.33-34.-

⁴² Philip B. TACK, *Kriz Zamanı Yönetim*, Çev, Y, Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994

Kriz yönetimi sürecinde ortaya çıkan önemli bir husus da sorun yaratan kişilere karşı gösterilecek yönetim becerisidir. Kriz ortamında “Krizler en iyi elemanı ortaya çıkarır” veya “kriz durumlarında en kötü elemanlar su yüzüne çıkar” gibi iddialar vardır. İyi eleman ve kötü eleman gibi genellemeler yapmak, çok sağlıklı bir yaklaşım olmasa da, kriz durumlarında karakter ve davranışlardaki aşırı yönlerin açığa çıktığı da bir gerçektir.⁴³

Örgütlerin başarılarında ya da başarısızlıklarında yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Özellikle başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıkan kriz durumlarında yetersiz veya yeteneksiz yöneticinin rolü daha da ağırlık kazanmaktadır. Hangi nedenle olursa olsun, yöneticinin örgüte yönelik tehdit ve fırsatları yerinde ve zamanında görerek gerekli tedbirleri alma zorunluluğu bulunmaktadır. Aksi durumda yönetici krizi çözecek bir faktör olması bir tarafa tam tersi olarak krizi derinleştirecek bir faktör halini almaktadır.

3. Örgütün İçinde Bulunduğu Hayat Evresi

Örgütlerin gelişimi beş farklı evreden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak sayılabilir.

Bir başka bakış açısıyla Larry E. Greiner bu evreleri başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk evreleri olarak saydıktan sonra bu dönemlerde oluşabilecek olası krizleri de şöyle sıralamaktadır:⁴⁴ Başlangıç evresinde yaratıcılık ile gelişmeyi izleyen liderlik krizi, varoluş evresinde yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi, büyüme evresinde iş dağılımı (delegasyon) ile büyümeyi izleyen kontrol krizi, genişleme evresinde koordinasyon ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi, olgunluk evresinde işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi, işletmenin karşılaşması muhtemel krizlerdir.

1. Liderlik Krizi: İşletmenin başlangıç evresinde, yönetsel problemleri çözecek ve işletmeyi karışıklıktan çıkaracak bir lidere ihtiyaç vardır. Şirket kurucularının kabul edebileceği ve organizasyonu bir arada tutabilecek güçlü bir yöneticinin bulunması gerekmektedir.

⁴³ TUTAR, s.38.

⁴⁴ Murat ALTEKİN, “Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye’den Bir Uygulama – Pektim”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002), s.29.

2. Özerlik Krizi: Alt kademe çalışanlar, kendilerini hantal ve merkezi bir hiyerarşiyle sınırlanmış bulurlar. Kuşatılmışlık duygusu ve inisiyatif alamamanın verdiği rahatsızlık, onları daha özerk bir organizasyon yapısı arayışına iter.

3. Kontrol Krizi: İşletme büyüme aşamasındadır. Tepe yöneticileri, çeşitli operasyon alanlarındaki kontrolü kaybetmeye başladıklarını hissetmektedirler. Bu durumda, tepe yöneticileri, tüm işletme üzerindeki kontrolü tekrar sağlamak için yönetimde merkezileşme girişiminde bulunma eğiliminde olmaktadır.

4. Bürokrasi Krizi: Organizasyonun genişlemesiyle, bürokrasi ve kırtasiye artar. Bu durum karar sürecinin yavaşlamasıyla birlikte tüm çalışanları rahatsız eder. İşletme artık, formal programlarla ve katı (rijit) sistemlerle yönetilemeyecek kadar karmaşıktır.

5. Çıkar Çatışmaları Krizi: Bireysel başarının, takımsal / kurumsal başarıyı gölgelemesi durumunda çatışma ortamı oluşur.

Örgütlerin gelişimlerinin hangi aşamasında krizlerle daha çok karşılaştıklarına dair Avusturya'da yapılmış bir araştırma şu sonucu vermiştir. “Araştırmaya göre işletmelerin faaliyet gösterdikleri ilk sekiz yılda kriz olasılığı yüksektir. Daha sonra azalan kriz olasılığı, işletme faaliyetlerinin yirminci yılından sonra tekrar artış göstermektedir.”⁴⁵

4. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Üretim faktörleri içerisinde bilginin giderek ön plana çıktığı ve işletmelerin rekabet gücünü artırmada önem kazandığı görülmektedir. Bilgi artık bilgi teknolojileri sayesinde saklanabilen, büyük bir hızla iletilebilen ve bu özelliğiyle de sektörel içerik kazanıp üretim faktörü olma yoluna girmiştir. Üretim faktörü olarak bilgi günümüzde değer ve kaynak olarak görülmektedir. Drucker, günümüz yöneticisini “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.” diye ifade etmektedir.⁴⁶ Bu yeni ifade, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini göstermektedir.⁴⁷

⁴⁵ ATAMAN, s.243.

⁴⁶ DRUCKER ; *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev. Belkıs Orakçı), İnkılap Kitabevi, ist. 94, s.254.

⁴⁷ Yılmaz AKYÜZ, .A.Şahin GÖRMÜŞ, Çetin BEKTAŞ, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri Ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/akyuz2.doc (26/11/2004)

Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış yeni kurum ve kuralları ortaya çıkartmış ve işletmelerin faaliyetlerini önemli derecede değiştirmiştir. İşletmeler etkin bir şekilde rekabet etmek ve rekabet üstünlüklerinin korunmasını sağlamak için bilgiyi yaratan, elde edilmesini sağlayan, ileten, uygulayan ve faydalı hale getiren süreçleri izlemelidirler.”⁴⁸ Bu süreçleri izlemek ve gerekli sonuçları çıkararak stratejiler belirlemek yöneticinin başlıca görevini oluşturmaktadır. Örgütlerde gerek doğrudan, gerekse dolaylı yollarla verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve bilgilerin işlenerek karar sürecine entegre edilmeleri örgütler için hayati önem kazanmıştır.

Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri, kararsızlık veya yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif oluşturmanın olmazsa olmaz şartı ‘bilgi’dir.⁴⁹ Ancak karara kaynaklık edecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması da gerekir. Bu özellikler; bilginin doğruluğu, zamanlılığı, tamlığı, eksiksiz ve kısa oluşu ve yerindeliğidir.

Bilgiyi toplama ve değerlendirme faaliyeti ise tamamen yöneticinin yeteneğiyle orantılı olarak etki göstermektedir. İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de işlenmiş bilgiler yardımıyla öngöründe bulunabilmesidir. Çevrede oluşan olumsuz etkileşimden doğan sinyallerin alınamaması ve krize yol açması ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle açıklanabilir.⁵⁰ Eğer yönetici çevredeki değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa ve gerekli tedbirleri bu nedenle alamıyorsa kriz kaçınılmaz olacaktır.

5. Örgütün Geçmişi ve Deneyimleri

Mevcut durumun analizinde deneyimler önemli bir faktördür. Çünkü içinde bulunulan durum geçmişte yapılan doğrular ya da yanlışların bir sonucudur. Örgütler doğal olarak eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışırlar.⁵¹ Bu eğilim, kriz durumlarında verilecek kararları doğrudan etkileyecektir. Çünkü yeni krizleri eski yöntemlerle çözme çabası ekonomik ve rasyonel bir yaklaşım değil, duygusal ve politik bir yaklaşımdır. Her krizin

⁴⁸ AKYÜZ, GÖRMÜŞ, BEKTAŞ, s.4.

⁴⁹ TUTAR, s.41.

⁵⁰ DİNÇER, s.388.

⁵¹ HAŞİT, s.34.

kendine özgü belirtileri ve özellikleri olduğu düşünülürken bu eğilimin doğuracağı tehlikeler daha açık bir şekilde görülebilmektedir. “Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.”⁵²

Geçmişte yaşanmış krizler ne şekilde aşılmış olursa olsun, gelecekte yaşanacak krizler kendilerine has özellikler gösterecektir. Bu nedenle krizlerin çözümünde her zaman aynı stratejileri uygulamak doğru olmayacaktır.

6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İle İlgili Sorunlar

Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için örgüt kültürü giderek daha önemli bir konuma gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyümeleri ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bunun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.⁵³

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar; çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması şeklindeki temel fonksiyonları, ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirmektedir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder.⁵⁴ Örgüt kültürü bu yapıcı özelliği dışında örgütün çevrede tanınması değerlerinin ortaya konulması, toplumsal standartlarının açıklanması, çevredeki diğer örgütlerle ilişki biçimlerinin yansıtılması görevlerini de üstlenir. Örgüt kültürü ayrıca yöneticiler açısından seçilen politikaların uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran etkenleri de bünyesinde bulundurur.

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. “Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkacak ve yönetim bu konulardan sağladığı desteği kaybedecektir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakacaktır. Çünkü örgüt üyelerinin ortak değer,

⁵² DİNÇER s.388.

⁵³ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Organizasyon Kültürü”, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Haziran, 1993, s.11.

⁵⁴ ATAMAN, s.537.

norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır.”⁵⁵

Örgüt kültürüyle ilişkili bir başka kavram olan örgüt ikliminin krizle olan ilişkisine bakıldığında ise şunlar görülmektedir: Örgüt iklimi birbirleriyle ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarında oluşan ve aynı zamanda onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortam olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶ “Örgüt kültürünün ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi, sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı artırıp motive edici bir niteliğe sahipse bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkacaktır. Örgüt iklimi ve kültürü, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir örgütün krize karşı savunma mekanizmalarının işe yaramayacağı gibi, krizden kurtulması da kolay olmayacaktır.”⁵⁷

C) İÇ VE DIŞ FAKTÖRLERİN ETKİLEŞİMİ

Örgütlerin tüm yaşam süreçleri nasıl örgüt içi ve dışı çevresel faktörlerin etkileşiminin bir sonucu ise, kriz durumları da bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminin bir sonucudur. Bu etkileşimin üç önemli boyutu vardır. Bunlar:⁵⁸

- Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi (düşük veya yüksek kontrol)
- Kriz durumlarını pozitif (amaçlara ulaşmak için fırsat yaratan) veya negatif (amaçlara ulaşma şansını azaltan) algılanması. Krizler çoğu zaman büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini de beraberlerinde getirebilirler. Bu nedenle her kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir engel veya kaynakları tüketen bir tehdit olarak da görülebilir. Yöneticiye düşen, tehditi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir.⁵⁹

- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti. (Düşük veya yüksek hassasiyet). Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama (objektif veya subjektif) şansını yüksek

⁵⁵ ATAMAN, s.537-538.

⁵⁶ TUTAR, s.45.

⁵⁷ TUTAR, s.45.

⁵⁸ HAŞİT, s.45-46.

⁵⁹ TUTAR, s.48.

olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

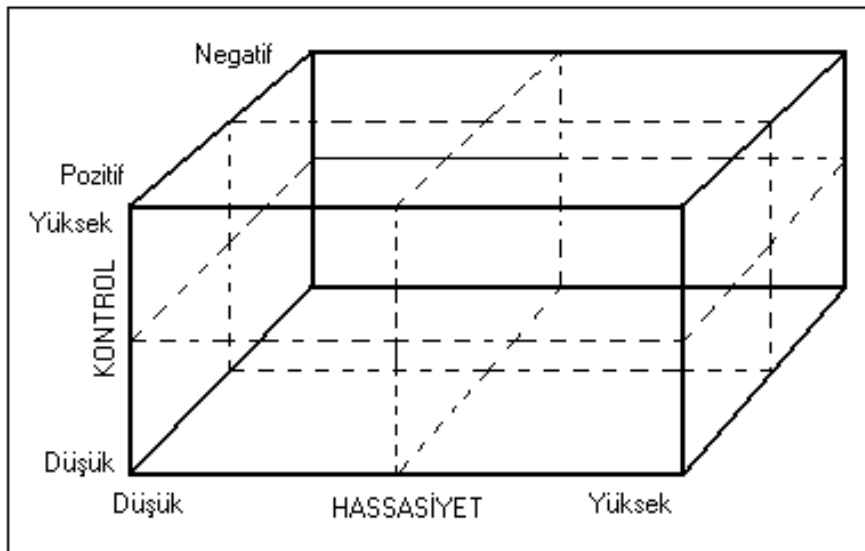
Şekil 3'te bu üç faktör birleştirildiğinde ulaşılan sekiz farklı kriz durumu görülmektedir.

Bu sekiz kriz alanı ve belirleyicileri, kriz durumunu teşhis etmede kullanılabilir. Krizin özelliklerinin daha iyi anlaşılması ve daha iyi tanımlanabilmesi için oldukça iyi bir yöntem sunan bu yaklaşım, ayrıca krizle ilgili hipotezler geliştirme imkanı da vermektedir.⁶⁰

Buna göre:

Şekil I. 3'te de görüldüğü gibi en şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen durumun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bunun tersi durumlarda, aynı örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun negatif olarak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir.⁶¹



Şekil I.3..Krizin Türleri ve Belirleyicileri

Kaynak: Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s. 383.

⁶⁰DİNÇER, s.390.

⁶¹ HAŞİT, s. 47.

Bu üç boyut ve sekiz alandan hareketle bazı genellemeler de yapılabilmektedir.⁶²

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin 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.

⁶² DİNÇER s.390-391.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE SONUÇLARI

I. KRİZ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının sona ermesine kadar olan süreç çeşitli aşamalara ayrılarak incelenebilir. Kriz sürecinin aşamaları konusunda ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, tüm sınıflandırmalardan çıkarılabilecek ortak aşamalar olduğu görülmektedir.

Buna göre, bir kriz süreci için temelde 5 aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar:

- 1- Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)
- 2- Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum
- 3- Yanlış Karar ve Faaliyetler
- 4- Krizin Gerçekleşmesi
- 5- Çözüm veya Çöküş tür.

Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşaması ya da gizli kriz aşaması olarak da görülebilir. Krizin gizli olarak adlandırılmasının nedeni, oluşan stratejik açıklığın örgüt tarafından fark edilmemiş olmasıdır. Stratejik açık, oluştuğu örgüt içinde, yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli kriz belirtileriyle kendini belli etmektedir. Bu belirtilere rağmen örgütün olağan faaliyetlerine devam etmesi harekete geçmeme veya reaktif tutum belirleme aşaması olarak görülür. Krizin belirtileri arttıkça zaman baskısı ve alternatif eksikliğinden dolayı önce bilinen çözümler denenir, değişime uygun eylemler yapılamaz. Yanlış karar ve faaliyetler panik doğurur ve bir sonraki aşama krizin gerçekleşmesi aşamasıdır. Kriz tüm etkilerini gösterir ve sonucunda örgüt ya tamamen doğruları yaparak oluşan olumsuz etkileri önler ya da son aşamada çöküş kaçınılmaz olur. Aşağıda buraya kadar özetlenen krizin aşamaları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

A) GİZLİ KRİZ (İÇ VE DIŞ BELİRTİLERİ GÖREMEME)

Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açık

genel olarak, gerek global yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Stratejik açıklığın örgütü krize götüren temel etmenler olduğunu söyleyen Douglas ve Cook stratejik açıklığı ortaya çıkaran faktörleri sırasıyla şöyle saymaktadır:⁶³

- Yetersiz çevre analizi,
- Mekanik ve hantal örgüt yapıları,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Doğru iş ve / veya işi doğru yapma sorunu,
- Uyarı sistemlerinden gelen sinyalleri algılama ve yorumlama sorunu.

Tüm bu sorunlardan kaynaklı olarak doğan stratejik açık örgütün kriz sinyallerini alıp doğru yorumlamasına, değerlendirmesine ve sağlıklı tepkiler göstermesine de engel olunca kriz kaçınılmaz olmaktadır. Bu aşamada stratejik açıklığın farkına varılması ve potansiyel bir krize karşı önlemlerin alınması krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Bu noktada kontrol edilebilirlik henüz yüksektir. Kriz örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli sinyaller vermektedir. Örgütün stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz durumu gelişim göstermektedir. Ancak örgüt açısından henüz bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. İşte bu nedenle “örgütün geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından sözedilebilmektedir.”⁶⁴

Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.⁶⁵

B) HAREKETE GEÇMEME VE REAKTİF (TEPKİCİ) TUTUM

Örgütün giderek artan kriz belirtilerini ve bu belirtilere paralel olarak gelişen problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek belirginleşmesine yol açmaktadır. Yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan kriz

⁶³ DİNÇER, s.391.

⁶⁴ ATAMAN, s.246.

⁶⁵ DİNÇER, s.394.

açısından hiçbir şey ifade etmeyecektir. “Zira örgütte krizi derinleştiren neden, yapılmakta olan faaliyetlerde yanlış yöntemin seçilmesidir. Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan bu tür hareketsizlikleri genel olarak ‘bekle gör’ politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar.”⁶⁶

Krizin bu aşamasında “değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikayetler ve iş kazaları artar.”⁶⁷ Bu noktada artık kriz ortaya çıkmış olmakla birlikte henüz kontrol edilebilir bir durumdadır. Bu noktada liderin rolü ve önemi ön plana çıkar. “Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır. Dolayısıyla tepe yönetimi hemen harekete geçerek, uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır.”⁶⁸

Bilindiği gibi örgütler, çevresel değişimleri takip ederken iki tür tutum geliştirirler. Bunlar; tepkici (reaktif) ve etkici (proaktif) tutumlardır. Krizin belirtilerine karşı reaktif bir tutum geliştirmek krizin çözümü açısından yeterli olmayacaktır. Reaktif bir tutumla kriz belirtilerini bastırmaya çalışmak yerine, proaktif bir tutumla sorunların kaynağını ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu sorunların bir kriz kaynağına dönüşmesini önlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

C) YANLIŞ KARAR VE FAALİYETLER

Krizin bu aşamasında yapılan temel hata, yanlış bir tutum içerisine girilerek merkezi otoriteye yönelmek ve kurmay ekipten daha az yararlanmaktır. Bu durum kurumsal kontrolde bir artışı, yönetim katmanlarının fazlaşmasını, bürokrasinin ve otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucunu doğurur. Bu yakın denetim ve baskı, nitelikli elemanlar üzerinde önemli bir stres ortamı yaratır. Buna rağmen Drucker kriz dönemleri için “otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle yatay bir örgüt modeli” önermektedir.⁶⁹

Müşterek tehlike durumunda (ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir) herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi

⁶⁶ TUTAR, s.54

⁶⁷ TÜZ, s.18

⁶⁸ DİNÇER, s.395

⁶⁹ TUTAR, s.57

kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar 'katılım' veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çare, organizasyonlardaki herkesin 'hierarchy'yi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz ortamında zaman baskısı nedeniyle acil müdahale gereğinden, uygulanacak politikalarda ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek bir otoritenin olması zorunluluğu vardır. Kriz zamanında biri mutlaka komutayı ele almalıdır.⁷⁰

Kriz dönemlerinde merkezi bir yönetim ve katı hiyerarşiyi bir zorunluluk olarak görülse de organizasyon yapısı olarak daha az katmana sahip yani olabildiğince 'düz' (yalın - yatay) bir organizasyona sahip olmak önemlidir.⁷¹ Durumun aciliyeti itibariyle otoriteleşmeye gerek olmakla birlikte alınan kararların ve oluşturulan politikaların hızlı ve etkili bir şekilde uygulamasında organizasyon şemasının ve ilişkilerin yatay olması zorunluluğu vardır.

Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir.⁷² Bu yaklaşım doğal olarak örgütün gerçekleşmekte olan değişime doğru cevabı verememesine yol açar. Doğru olan, iyi bilinen ve uygun görülen faaliyet değil, 'gerekli olan' faaliyettir. Bu da ancak doğru yaklaşımla mümkün olacaktır. Bu noktada masrafları kısmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak, ödeneklerde kesinti yapmak gibi yanlış eğilimler, örgütü merkezileşmesinden başka bir sonuç vermeyecektir.

Örgütleri merkezileştiren faktörler, örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması, güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumudur. Bu durum örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri arasında sayılabilir.

Kriz sürecinin bu aşamasında alınan yanlış karar ve faaliyetler örgütte gerilimi artırır. Kararlardaki merkezileşme eğilimi, sağlanan bilginin sağlıklılığını ve miktarını etkileyeceğinden kararlardaki sağlık da azalma eğilimi gösterir. Süreç ilerledikçe başarısızlığın artık ölçülebilir noktaya gelmesiyle, sonuçlardaki kararların gizlilikleri artar ve koordinasyon bozulur. Bu noktada alt kademelerden kendilerine ulaştırılmaya çalışılan şikayet ve uyarılar üst yönetim tarafından görmezden gelinir. "Bu aşamada verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun

⁷⁰ Peter F. DRUCKER, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev: İrfan BAHCIVANGİL, Gülenay GORBON), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999, s.18-20.

⁷¹ TUTAR, s.57.

⁷² DİNÇER, s.395.

stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konulmalıdır.”⁷³

D) KRİZİN GERÇEKLEŞMESİ

Bir örgüt, yukarıda sayılan üç aşamayı yaşamadan da ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilir. Özellikle büyük doğal felaketlerde olduğu gibi krizin çok ani bir biçimde oluştuğu durumlarda, örgütün krizle karşılaşması ile yaşamının son bulması arasında geçen süre çok kısa olabilmektedir. Ancak böylesi beklenmedik durumlar dışında örgütler krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

Ani olarak ortaya çıkan krizler dışında, eğer örgüt krizin ilk üç aşamasında oluşan sorunları doğru karşılamamış ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa kaçınılmaz olarak kriz durumunun içine düşecektir. Bu durum yönetimde kızgınlık ve telaş hali yaratacaktır.

Tüm sistemler için söz konusu olan “entropi” artık hat safhada örgüt sistemini de etkilemeye başlayacak, yönetimde telaş ve kaygı baş gösterirken tüm örgütsel yapı ve süreçlerde bozulmalar görülecektir. Bu noktada planlama yapmak gereksiz görülmeye başlanacak ve günlük faaliyetler önem kazanacaktır. Üst yönetimi etkileyen gerilim giderek alt kademelere sirayet edecek ve örgüt iklimini bozacak, herkes çok çalışıyor olmasına rağmen başarının bir türlü gelmediği görülecektir.

Bu süreçte örgüt pek çok yönden de baskı altına girecektir. Örgüt müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan satıcılar daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir. Ayrıca örgütün kredi notunun düşmesi sonucu olası bir ek sermaye elde etmenin maliyeti de yükselecektir.⁷⁴

Krizin bu noktasında yapılabilecek olan tek şey radikal kararlar alabilmek ve yapı, iş süreçleri, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde uygulamalara gitmektir. Verilen mücadele esnasında örgütün mevcut değerleri, amaçları, vizyonu, gözden geçirilecek, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir yapıya dönüştürülmeye çalışılacaktır. Tüm bunlara ek olarak

⁷³ DİNÇER, s.395.

⁷⁴ HAŞİT, s.56-57.

organizasyon yapısının esnek ve modüler bir yapı olarak oluşturulmasına da çalışılacaktır. Geniş çaplı bir reorganizasyon yapmayı gerektiren bu uygulamalar neticesinde kriz ya aşılabilecek ya da kaçınılmaz olacaktır.

Kriz durumlarında başvurulan bir diğer yöntem de üst yönetimin temelden değiştirilmesi politikasıdır. Bu uygulama üst yönetimdeki çeşitli yetersizlikleri ortadan kaldırmak ve yeni bir sinerji ortamı yaratarak krizin aşılmasında yeni açılımlar sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak üst yönetimin değiştirilmesi gibi bir yola başvurmadan önce ayrıntılı bir tahlil çalışması yapılması zorunludur. Aksi halde bu değişimin getirecekleri de krizin çözümüne katkısı bir yana, tam tersi bir durumla olumsuz etki yapabilecektir.

E) ÇÖZÜM VEYA ÇÖKÜŞ

Bu nokta örgütün krize cevap vermesi için son şansıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi krizin her aşamasında problemleri çözmek ve değişiklik yapma şansı vardır. Krizin başlangıç aşamasından, içine düştüğü sürece kadar yapılması gerekenler yapılmamışsa, problemler gittikçe büyür ve çözümler de aynı oranda zorlaşır. “Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz durumuna uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır.”⁷⁵

Bu son aşamada da doğru adımlar atılmazsa problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve örgüt için çöküş kaçınılmaz bir hal alır. “İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyük boyutlara ulaşır. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar.”⁷⁶

Bu aşamaya kadar kriz sürecinin beş aşamada incelenmiş olması, her kriz sürecinde bu aşamaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk dört aşamayı yaşamadan doğrudan beşinci aşamayla karşılaşması söz konusu olabileceği gibi, ileri bir aşamadan daha geri bir aşamaya geçiş de söz konusu olabilir. Bu tür geçişler “krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize neden olan durumun

⁷⁵ TUTAR, s.64.

⁷⁶ DİNÇER, s.397.

varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle bir durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir.”⁷⁷

II. KRİZ SÜRECİNİN SONUÇLARI

Kriz durumuyla karşılaşan örgütte krizin doğurabileceği iki olası durum söz konusudur. Bu durum ya örgütü olumlu yönden etkileyecektir ya da olumsuz etkiler doğuracaktır. Aşağıdaki bölümde bu iki sonuç ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

A) KRİZİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Kriz örgüt tarafından ister olumlu ister olumsuz algılsın, kaçınılmaz olarak örgüte plansız bir değişimi dayatacaktır. Krizden kaynaklanan plansız değişim krizin beklenilmeyen bir durum olmasından kaynaklanır. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde bir çok olumsuzluklar ortaya çıkabilir.⁷⁸ Bu olumsuzlukları kriz sürecindeki olumsuz sonuçlar ve kriz sonrası olumsuz sonuçlar olarak iki başlık halinde ele almak gerekir. Buna göre krizlerin oluşturduğu olumsuzluklar kriz sırasında, kararlarda merkezileşme eğilimi, kararların niteliğinin bozulması ve örgütsel çatışmanın ve çalışanlarda gerilimin artması şeklinde görülürken, kriz sonrasında ise, çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması ve üst yönetim ile çalışanlar arasında güven bunalımı yaşanması olarak sayılabilmektedir.

1. Kriz Sırasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

a. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz durumunda örgütün krizle mücadele için sahip olduğu sürenin ve hareket alternatiflerinin sınırlılığı acil hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda örgütün doğru kararlar almak ve bunu elden geldiğince hızlı yapmak zorunluluğundan, yetkinin merkezileşmesi eğilimi doğmaktadır. Merkezileşme eğiliminin temelinde yatan mantık “Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını

⁷⁷ ATAMAN, s.248.

⁷⁸ DİNÇER, s.397.

tehlikeye sokabileceğinden, örgüt üst yöneticilerinin başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplama istekleridir.”⁷⁹ Bunun dışında yukarıda da söylendiği gibi, kriz durumlarında ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zaman olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasına ve merkezileşme eğiliminin artmasına yol açan faktörlerdir.

Karar almadaki merkezileşme eğilimi olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. “Yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formalleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere ‘biçimsel görevler’ şeklinde dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır.”⁸⁰

Yetkinin merkezileşmesinin bir diğer olumsuz sonucu da merkezi bir karar biriminin oluşturulmasının çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını engellemesi ve motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmasıdır. “Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasının engellenmesi gibi durumlarda olumsuzluklar içerisinde sayılabilmektedir.”⁸¹

b. Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngöründe bulunma gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır. “Bilindiği gibi karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsar. Tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır.”⁸² Krizin etkilerinin yol açtığı zaman baskısı tüm bu süreçlerin işlerliğini etkiler. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar.

⁷⁹ HAŞİT, s.59.

⁸⁰ TUTAR, s.80.

⁸¹ AYTAMAN, s.251.

⁸² TUTAR, s.69.

Yukarıda sayılan merkezileşme eğilimi de kararların niteliğini bozulmasında etkindir. “Kararların hızlı ve tek merkezden alınması kararların kalitesini bozmaktadır.”⁸³

Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar vermede çekingen davranış göstermelerine de yol açabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilir. Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar.⁸⁴

c. Örgütsel Çatışmanın Artması

Kriz esnasında zaman baskısının olumsuz etkisiyle, krize en uygun cevabın hızlıca verilmesi gereği, örgütün tepe yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar bir gerginlik durumu yaratacaktır. Ayrıca verilecek cevabın şekillenmesinde kullanılmak istenen bilginin ve diğer kaynakların da sınırlı olması ikinci bir gerilim etkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim bozulma eğilimi gösterecektir. “Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir.”⁸⁵ Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülecektir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. “Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olması durumun en kötü yanıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemişim’cilerin artmasına, kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur.”⁸⁶

⁸³ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, [http:// www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc) (14.11.2004)

⁸⁴ TUTAR, s.69.

⁸⁵ ÖZDEVECİOĞLU, s.4.

⁸⁶ ÖZDEVECİOĞLU, s.5.

Krizin çalışanlarda oluşturduğu bir diğer çatışma alanı da, karar alanlarla kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen diğer çalışanların farklılaşma hissetmelerinden doğmaktadır. “Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir.”⁸⁷

Söz konusu süreç Tablo II.1’de gösterilmektedir:

Tablo II.1 Kriz Sürecinin Olumsuz Etkileri

<p>Yetkinin merkezileşmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi - Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. - Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler - Yoğun baskı altında kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir - Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. - Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler. 	<p>Korku panik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yüksek yönetici devri - İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır - İşletme personeline çekilme tutumu görülür. - Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür - Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar - Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratır. - Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar. 	<p>Karar sürecinin bozulması</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. - Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. - Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer - Krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. - Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.
--	--	--

Kaynak: HAŞİT, s.61.

2. Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

⁸⁷ DİNÇER, s.398-399.

a. Çalışanlarda Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırılmış olsa da, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alacaktır. Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratacaktır. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açacaktır. Kriz geçiren örgütlerde yapılan bir dizi araştırmayla ortaya “Geride Kalanlar Sendromu” ismiyle anılan bir sendrom çıkarılmıştır.⁸⁸ Buna göre:

Geride kalanlar ya da Survivor Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe ve panik, survivor sendromu olarak adlandırılmıştır.

Örgütlerde de küçülme politikası dönemlerinde bu sendromun yaşandığı araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemiştir.

Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır:

- 1.Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
- 2.Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
- 3.Örgütsel politikalar ve prosedürler,
- 4.Dış çevre,
- 5.Aile ortamı, (Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması vs.)
- 6.Yeni iş bulma ihtimali, (Yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs)
- 7.Çalışanın maddi olanakları, (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs)
- 8.İş tatmini,

⁸⁸ Sena ERTEN, Neslihan ŞAHİN, Yelda TAVLAN, “Kriz ve Küçülme”, Kriz ve İnsan Kaynakları - Humanitas İnceleme - Temmuz 2001, <http://www.humanitas.com.tr/krizvekuçulme.htm> (Erişim, 23.Kasım. 2003)

9.Sosyal Konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilmektedir. Sözkonusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir.

Sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir. Olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olmamaktadır. Yoğun yaşanan bir survivor sendromundan sonra etkilerinin yaklaşık 5 yıl sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir.

Survivor sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde;

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikayet etme, (özellikle üst)
- Yöneticilerine karşı kendilerini koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme, eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Bu sendrom dışında kriz her ne kadar başarıyla atlatılsa da “sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin, kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar”⁸⁹ da kriz sonrası görülebilmektedir.

b. Özsavunmanın Artması

Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüleriyle açıklanabilir.

c. Tepe Yönetimi ile Çalışanlar Arasında Güven Bunalımı

⁸⁹ ATAMAN, s. 252.

Kriz sürecinde kararlardaki merkezileşme eğilimine bağlı olarak çalışanların kararlara katılımının azalmış olması, tepe yönetimle çalışanlar arasında bir güven bunalımı yaratır. Tepe yönetimin kararlara birlikte yetkiyi de merkezileştirme eğiliminde olması ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü artırması alt kademeler üzerinde aşırı bir baskıyı da beraberinde getirir. Sıklaşan kontroller sonucunda “alt kademedekilerin tepe yönetime saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir.”⁹⁰

Kriz sonrasında meydana gelen bu olumsuzlukların önlenmesinde, örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine ve bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca örgütte etkin çalışmayı önleyici etkenlerin de ortadan kaldırılması gereği vardır. Özellikle çalışanların gerek ekonomik, gerekse psikolojik kayıplarının giderilmesi ve bu amaçla gerekli desteğin verilmesi büyük önem taşımaktadır.

B) KRİZİN OLUMLU SONUÇLARI

Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, gerek kriz süreci boyunca gerekse de kriz sonrasında meydana gelen tüm olumsuzluklara rağmen, krizin pek çok olumlu sonucundan da bahsetmek mümkün olabilmektedir. Bu olumlu sonuçlar örgütün zayıf yönlerinin ortaya çıkması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesinin yanı sıra geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması olarak sayılabilir.

1. Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması

Örgütler rutin çalışma süreci içerisindeyken her şey yolunda görüldüğünden faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirme gereği duymazlar. Zaman zaman ortaya çıkan problemler, zamanla aşıldığından üzerine gidilmez ve örgüt bu problemlerle yaşamaya başlar. Krizler bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yarattığından olumlu olarak kabul edilebilir. “Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı

⁹⁰ ATAMAN, a. 252.

için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilecek ve bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak⁹¹ kriz sürecinden yararlanılacaktır.

2. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır. Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi takdirde rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşacaktır.

3. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağandışı performans üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğuracaktır.

Kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam ettirilebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanılabilecektir. Kendini bir takımın üyesi gören çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir.

4. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması

Meydana gelen krizle etkin bir mücadele, kriz sonucu doğurabilecek bir tehdidin erken belirlenerek, bu belirtilere doğru teşhisin konulmasını sağlayacaktır. Oysa geleneksel yönetim araçlarıyla bu belirtilerin fark edilmesi ve gerekli tedbirlerin

⁹¹ Güven BERK, "Kriz Şirketlerin Kendilerini Gözden Geçirmelerini Sağlar", Kapı ve Pencere, Sayı:19, Temmuz-Ağustos, 2001, s.82.

alınması genellikle mümkün olmamaktadır. Krizin başlangıç aşaması olan, potansiyel kriz aşamasında, örgütün geleneksel yönetim araçları yeterli olabilirken; ilerleyen süreçte özellikle erken uyarı sistemleri gibi sistemlere ihtiyaç duyulacaktır. “Geleneksel yönetim araçları, bir çok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi, olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır.”⁹²

⁹² ATAMAN, s.253.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ

I. KRİZ YÖNETİMİ

A) KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

İşletme ve yönetim literatürü tarandığında pek çok yazar tarafından yapılmış kriz yönetimi tanımları görülebilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir.⁹³

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar.⁹⁴

Bu iki kriz yönetimi tanımındaki temel ayrım, ilk tanımda kriz yönetiminin “olası kriz durumlarına karşı alınacak tedbirleri de içeren” bir uygulama olduğu söylenirken, ikincisinin de, “kriz olarak nitelenen durumun gerçekleşmesi sonrası yapılan faaliyetleri” de kriz yönetimi olarak tanımlanıyor olmasıdır.

Bu tanımların ilki; kriz yönetiminin, sadece ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet olmadığını vurgulaması bakımından önemlidir. Gerçekten kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir.⁹⁵

Buradan hareketle kriz yönetimi şöyle tanımlanabilmektedir: Kriz yönetimi, ilk olarak olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek, buna dönük önleme ve korunma tedbirlerinin alınması, ikinci olarak da oluşmuş bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanması sürecidir.

⁹³ TUTAR, s.83.

⁹⁴ Tamer KOÇEL, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs 1993.

⁹⁵ ATAMAN, s.254.

B) KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi kendine has özellikleri nedeniyle, normal şartlar altındaki yönetim anlayışından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan bazıları şöyle sayılabilmektedir:

1. Kriz Yönetimi Birden Çok Safhadan Oluşan Karmaşık Bir Süreçtir

Kriz yönetiminde krizin saptanması, kontrol altına alınması, krizin yapısının çözülmesi, kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve bu aşamaların yürütülmesi sonrasında da denge durumuna dönüş süreci ve öğrenme – değerlendirme gibi pek çok aşama söz konusudur. Bu aşamalar ve olası sonuçları kriz yönetiminin ne denli karmaşık bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır. Birden çok aşamadan oluşan, krizi bütünüyle engelleyecek bir yöntem veya yaklaşım bulunmamaktadır. Bir kriz ortamında iyi yöneticilik demek, duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması olası krize karşı esnek ve acil planlar yapmak demektir.⁹⁶

2. Kriz Yönetimi Örgütün Krize Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlamaktadır

Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevredeki değişimler her ne kadar kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, örgütler bu değişimlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları, doğru yöntem ve mekanizmalarla öngörme ve ortadan kaldırma şansına sahip olabilmektedirler. Örgütlerin bunu başarabilmelerinin tek yolu ise etkin bir kriz yönetimi uygulamalarıdır. Kriz yönetimi ile dış çevredeki değişimler önlenemese de, örgütün bu değişimlerden kaynaklı krizi tespit edilmesi ve gerekli önlemleri alması mümkün olabilmektedir.

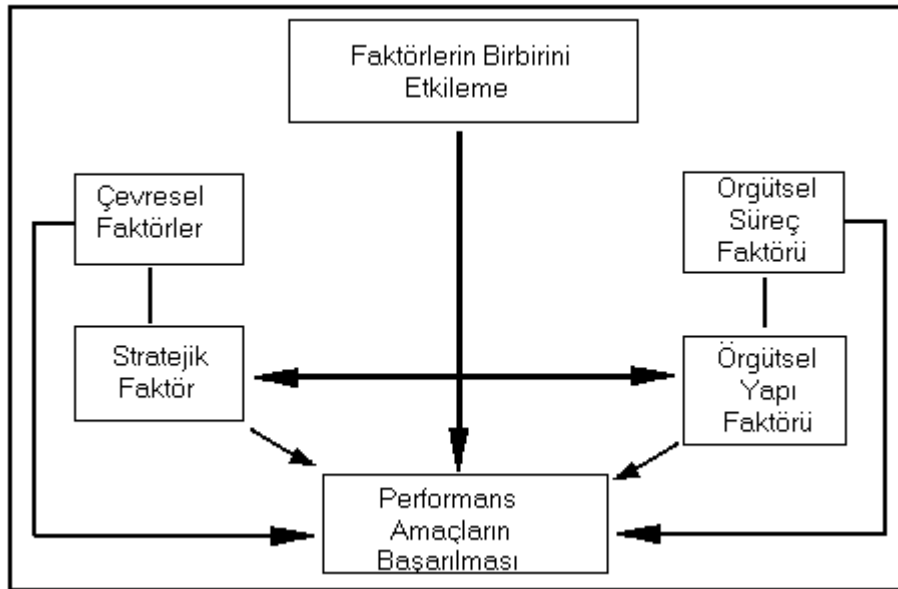
⁹⁶Adanan ÇELİK, “İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya), Haziran,1995, s.91.

3. Kriz Yönetimi İlkeleri Stratejik Yönetim İlkeleriyle Benzerlikler Göstermektedir

Stratejik yönetim şöyle tanımlanabilmektedir: Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin teşhisi, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.⁹⁷

Bu bağlamda “kriz yönetimin stratejik yönetim alanına girdiği de söylenebilir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.”⁹⁸

Stratejik yönetimin temel unsurlarını oluşturan faktör ve süreçler Şekil III.1’de görülmektedir:



Şekil III.1. Stratejik Yönetimin Faktör Ve Süreçleri
Kaynak: ÇELİK, s.87.

Krizin kaynakları arasında birinci olarak sayılan çevresel faktörler, stratejik yönetimde bir analiz nesnesi olarak stratejik yönetimin en önemli süreçlerinden biridir. Bunun dışında stratejik yönetim ilkeleriyle kriz yönetimi ilkeleri arasında pek çok benzerlikler de sayılabilmektedir. Kriz yönetiminin ilkelerinden olan erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; stratejik yönetim ilkelerinden, rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Aynı şekilde kriz yönetimindeki

⁹⁷ ATAMAN, s.255.

⁹⁸ HAŞİT, s.68.

önleme ve koruma mekanizmalarının planlaması da, stratejik yönetimde ki yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermemektedir.⁹⁹

4. Kriz Yönetimi Yönetimin Özel Bir Türüdür

Kriz yönetiminin her ne kadar kendine özgü hareket tarzı ve yöntemleri olsa da bunlar genel yönetim sürecinden ayrı düşünülemez.

Genel anlamda yönetim şöyle tanımlanabilmektedir: Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹⁰⁰

Kriz yönetimi ise genel yönetim sürecinin özel bir türü olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni, kriz yönetiminin örgütün yaşamını devamlı kılmayı amaçlayan ve bu amaç çerçevesinde gerekli önlemlerin planlanması, uygun örgüt yapısının oluşturulması, bu yapının koordineli bir şekilde işletilmesi ve kontrol edilmesini ve nihayetinde oluşan sonuçların değerlendirilmesi görevlerini yerine getiren süreç olarak tanımlanabilmesidir. Görüldüğü gibi kriz yönetimi tüm bu fonksiyonları nedeniyle genel anlamda yönetimin özel bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Kriz Yönetimi Örgütün Varlığını Sürdürmesini Tehlikeye Sokabilecek Nitelikteki Olaylarla İlgilidir

Kriz yönetimi faaliyetlerinin tamamı örgütün yaşamını idame ettirmesi üzerine kuruludur. Bunun dışındaki örgütsel faaliyetler kriz yönetimi alanına girmemektedir. Oysa örgütün sürekliliği dışında, karlılık, büyüme, topluma hizmet gibi amaçları da olduğu şüphesizdir. Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda doğrudan bir rolünün olmadığı söylenebilmektedir.¹⁰¹

Kriz yönetimi faaliyetlerinin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi faaliyetlerinin doğru olarak kullanılmaması durumu örgütün sonunu getireceğinden, örgütün diğer amaçlarını gerçekleştirmesi de söz konusu olmamaktadır.

⁹⁹ ATAMAN, s.255.

¹⁰⁰ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991, s.3.

¹⁰¹ ATAMAN, s.255.

6. Kriz Yönetimi Krizin En Az Kayıp Ve Zararla Atlanmasını Sağlamaktadır

Krizler, örgütleri farklı seviyelerde etkilemektedir. Krizle karşılaşan örgüt bu dönemi önemsiz kayıplarla kapatabileceği gibi yok olma süreciyle de tamamlayabilmektedir. Kriz sürecinin sonucu, tamamen uygulanan kriz yönetiminin başarısına bağlı olmaktadır. Gerçek anlamda etkin bir kriz yönetiminin uygulanması, örgütün krizi kısa sürede kontrol etmesini, kayıp ve zararlarını en aza indirmesini sağlamakla birlikte, olası fırsatların görülmesini de sağlayıp örgütün bu süreçten karlı çıkmasını da sağlayabilmektedir.

7. Kriz Yönetimi Örgüte Bir Takım Ek Maliyetler Yüklemektedir

Kriz yönetimi gelecekteki olası krizlerin öngörülmesi için çalışmaktadır. Bu amaçla kurulacak erken uyarı sistemlerinin oluşturulması, etkin bir iletişim ağı kurulması, gerekli görüldüğü hallerde örgüt dışından uzmanlar kullanılması gibi faaliyetler örgüte ek maliyetler getirecektir.

1999 yılında Coca-Cola'nın Benelüks ülkelerinde (Belçika, Hollanda, Lüksemburg) yaşadığı krizin faturası şirkete 100 milyon dolar olarak yansımıştır. Belçika da çok sayıda çocuğun içtikleri kola nedeniyle zehirlenmeleriyle başlayan süreç Coca-Cola'nın adı geçen ülkelerdeki tüm ürünlerini piyasadan çekerek imha etmesi sonucunu doğurmuştur. Şirketin Benelüks ülkeleri müdürü, Wim Zijerveld, Haziran ayında yaşanan zehirlenme olayından sonra Coca-Cola'nın tüm ürünlerini piyasadan çekerek imha ettiklerini, üç hafta süren krizden büyük ders aldıklarını söylemiştir. Yönetici ayrıca müşterilerin güvenin kaybetmelerinin maliyetinin çok daha yüksek olduğunu da belirtmektedir. "Müşterilerin güvenin tekrar kazanmak için geniş kapsamlı reklam kampanyaları düzenleyeceklerini ifade eden Zijerveld, pepsi ve diğer rakiplerinin bu olaydan yararlandıklarını da ifade etmiştir."¹⁰²

Örnekte de görüldüğü gibi kriz yönetimi örgüt için beklenmedik maliyetler oluşturabilmektedir.

¹⁰² Salim KADIBEŞEGİL, *Kriz Geliyorum Der, -Kriz İletişimi Ve Yönetimi-*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002, s.47.

II. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Genel olarak iki tür kriz yönetimi yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunlar: krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarıdır.

A) KRİZDEN KAÇMA YAKLAŞIMI

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekte olabilecek durumu ve aciliyeti öngörebilmişse, ondan kaçınması da mümkün olabilecektir. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini içermektedir. Krizi önlemek veya krizden kaçmak için örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak, örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak ve yönetimin felsefesini kavramak gerekmektedir.¹⁰³

Krizden kaçma yaklaşımı krizi öngörmeyle ilişkilidir. Bütün krizler oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri göndermektedirler. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve muhtemel sorunların giderilmesi yönünde etkili bir şekilde hareket edilirse, çoğu kriz oluşmadan önce önlenmektedir.¹⁰⁴

“Krizden kaçmak veya erteleme olasılığı olup olmadığının belirlenmesinde, krize yol açan faktörler ve bu faktörlerin yapılarının analizi, eksikliklerin kabulü, geçmişte elde edilen başarılar ve işletme büyüklüğü önemli birer etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.”¹⁰⁵

Krizden kaçma yaklaşımını uygulayabilmek için iç ve dış çevrenin sürekli olarak incelenmesi gerekmektedir. İç ve dış çevrenin incelenmesi ve uygun analiz yöntemleriyle, elde edilen verilerin bilgiye dönüştürülmesi gelecekle ilgili tahmin imkanı sağlamaktadır. İç çevrenin analizinde örgütün ne durumda olduğunun tespiti ve gelecekte ne durumda olabileceğine yönelik ölçekler geliştirmek krizden kaçma yaklaşımlarına dayanak olmaktadır.

¹⁰³ DİNÇER, s.400.

¹⁰⁴ Ebru Güzelcik URAL, “Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları Ve Konu-Gündem Yönetimi”, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Mayıs, 2003, s.385.

¹⁰⁵ ÇELİK, s.112.

İç ve dış çevrenin uygun analiz yöntemleriyle incelenmesi sonucu 2005 yılı itibariyle Türk tekstil işletmelerinin bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecekleri ihtimali ortaya konulabilmiştir. Özellikle 2005 yılı sonrası Çin için tüm dünya genelinde ihracat kotalarının kalkacak olması bu kriz durumunun en büyük sebebi olarak saptanmıştır.

Bilindiği gibi Çin, 1 Ocak 2001 tarihinde Dünya Ticaret örgütüne üye olmuştur. DTÖ'nün "Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması"na (ATC) tabi olması, bunun sonucunda da Anlaşma uyarınca 2005 yılında kotaların kaldırılmasından ve DTÖ üyelerine uygulanan tarifelerden Çin'in de yararlanacak olması, dünya tekstil ve konfeksiyon pazarlarında daha çetin bir rekabet yaşanması sonucu doğurmaktadır.¹⁰⁶

İçinde bulunulan dönemde Çin için kotalar kalkmış ve Türk tekstil sektöründe beklenen kriz durumuyla karşı karşıya kalınmıştır. Gelişen süreç içerisinde krizden kaçma yaklaşımına bağlı olarak gerekli analizleri yapan işletmeler, bu analizler sonucu riskleri görmüş ve gerekli önlemleri almıştır. Gerekli adımları atmamış olanların durumu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınmaktadır.

B) KRİZİ ÇÖZME YAKLAŞIMI VE ETKİN LİDERLİK

Krizi çözüme yaklaşımı hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçme politikasını güden bir yaklaşımdır.

Krizler, örgüt unsurlarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaları bakımından olumlu bir fonksiyona da sahip bulunmaktadır. Kriz, yönetim tarafından memnuniyetle karşılanan bir durum değildir. Yine de krizi etkin bir şekilde yöneterek, onu fonksiyonel hale getiren, yani fırsat krizine dönüştürebilen bir yönetici, hem kendini, hem de örgütünü güçlendirerek krizden çıkabilmektedir.¹⁰⁷

Krizi çözüme yaklaşımının etkin bir şekilde kullanılabilmesi 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 karşılanmalıdır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ "Tekstil Sektörü Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", Öz İplik-İş Sendikası Basın Duyuruları, Mart-2005, Ankara, http://www.oziplikis.org.tr/duyuru_25122003.htm (erişim 28/04/2005)

¹⁰⁷ TUTAR, s.96.

¹⁰⁸ DİNÇER, s.401.

Krizi çözüme yaklaşımında aktif ve pasif kriz çözüme yaklaşımı olarak ikili bir ayrıştırmaya gidilmektedir.

1. *Pasif Kriz Çözümü Yaklaşımı*: Bu yaklaşım, düzenlenecek tartışmalarla krize yol açan etkenlerin saptanması ve bunların bireysel uygulamalarla giderilmesi eylemlerini kapsamaktadır.

2. *Aktif Kriz Çözümü Yaklaşımı*: Aktif yaklaşım ise yöneticilerin kararlı ve otoriter bir şekilde grup çalışmalarına yön vermelerini içermektedir. Aktif yaklaşımda amaç, krizleri birer atlama taşı olarak görebilmektir. Tehdit krizlerini fırsat krizine dönüştürmek temel hedef olmalı ve kriz örgütü başarıya götüreceği bir köprü olarak algılanabilmelidir.¹⁰⁹

Krizi çözüme yaklaşımının en önemli başarı kriterlerinden biri de etkin liderlik olarak kendini göstermektedir. Krizlerin yöneticilerle liderler arasındaki farkları net olarak ortaya koyan durumlar olduğu düşünülmektedir. Liderlik kritik olaylara ve örgütsel krizlere gösterilen tepkide kendini ortaya koymaktadır. Liderin becerisi, krizin çözümünde hangi norm ve değerlere dayalı çalışma ilişkilerini ön plana çıkararak krizle başa çıkıp, kritik olayların üstesinden geldiği veya yeni sorun veya krizler yarattığıyla ilgili olmaktadır.¹¹⁰

Liderler liderliklerini özellikle kriz dönemlerinde ortaya koymaktadırlar. Tüm olumsuzlukların içinde, ait oldukları kurumu esenliğe çıkaracaklarının bilinci ve görüntüsüyle hareket etmektedirler. Liderlerin bir çok özelliklerinin yanı sıra üç belirgin nitelikleri olduğu söylenmektedir.

Birincisi, ait oldukları kuruluşun gelecek değerine yönelik stratejik kararların alınacağı ortamları yaratmak, öncülük etmek ve bu kararların alınmasına yönelik süreçleri çalıştırmaktır.

İkincisi, alınan bu kararları hayata geçirecek insan kaynaklarını seçmek ve onları gerekli araç ve gereçlerle donatmaktır.

Üçüncüsü ise, ait oldukları kurumu, başta çalışanları olmak üzere tüm toplum nezdinde temsil etmek, itibarı yönetmektir.¹¹¹

Yöneticilerle liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları daha şahsi ve çekingendir. Liderler ise daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler

¹⁰⁹ ÇELİK, s.112.

¹¹⁰ Erol EREN, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.415.

¹¹¹ KADIBEŞEGİL, s.124.

ortaya çıkaran kişiler olarak görülmektedirler.¹¹² Yöneticiler genellikle işlerin nasıl yapılacağı üzerine yoğunlaşırken, liderler hangi yenilik ve değişimin, ne tür kararlarla yapılacağına ve hangi hedeflerin gerçekleştirileceğine yani sonuca yoğunlaşmaktadırlar.

Liderle yönetici arasındaki farklar şöyle sayılabilmektedir:¹¹³

Tablo 3.1 Yöneticiyle Lider Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Orjinaldir.	Kopyadır.
Yenilikçidir.	Muhafazakardır.
İnsanlar üzerine yoğunlaşır.	Sistem ve yapılar üzerine yoğunlaşır.
Güven ilham eder.	Kontrole güvenir, korku yaratır.
Geniş bir perspektifi vardır.	Dar görüşlüdür
Daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar.	Gözü her zaman kar / zarar çizgisindedir.
Doğru işler yapar.	İşi doğru yapar.
Örnek alınacak işler yapar.	Örnek alır.
Şevk ve heyecan verir ve işi ilginç kılar.	Antipati doğurur ve işi sıkıcı yapar.
Karizmasına ve yeteneklerine güvenir.	Yasal yetkilerine güvenir.
Ruh ve moral kazandırır.	Örgütte teknik ve taktiklerle uğraşır.

Kaynak: Warren BENNİS, *On Becoming A Leader*, NY:Addison Wesley, 1989, TUTAR, s.191-192.

Liderle yöneticinin farkları böylelikle ortaya konduktan sonra bir başka yaklaşımla Likert'in yöneticileri nasıl gruplandırıldığını görmekte yarar vardır.

Likert'in Sistem- 4 modeline göre liderler, davranışlarına göre dört grup altında sınıflandırılabilirler:

¹¹² TUTAR, s.191.

¹¹³ TUTAR, s.191-192.

Tablo III.2. Likert'in Sistem 4 Modeline Göre Liderler

Liderli değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	<u>İstismarcı otokratik</u>	<u>Yardımsever otokratik</u>	<u>Katılımcı</u>	<u>Demokratik</u>
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: KOÇEL, s. 474

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermektedir.¹¹⁴

Kriz durumlarında, her şart için standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmamaktadır. Kriz ortamı yöneticilerinin yetenekli, neyi nasıl yaptıklarını bilen, kişilik sahibi, bilgi düzeyleri yüksek ve ilgi alanları itibarıyla, insanları tanıma yeteneğinde ve hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.¹¹⁵

Kriz dönemlerinde uygulanacak liderlik tarzının ne olması gerektiği tartışmalı bir konu olarak görülmektedir. Kriz durumlarında örgütün acil ve yerinde kararlar alabilmesi yaşamsal öneme sahip olduğundan, bu dönemde otokratik bir liderlik tarzının seçilmesi doğru olarak görülebilmektedir. Oysa bu liderlik tarzının belirlenmesi durumunda astların katılmadığı ve kendilerine sorulmadan alınan kararlara uymamaları ve karşı koymaları gibi problemler görülebilmektedir.

¹¹⁴ KOÇEL, s.474.

¹¹⁵ TUTAR, s.192.

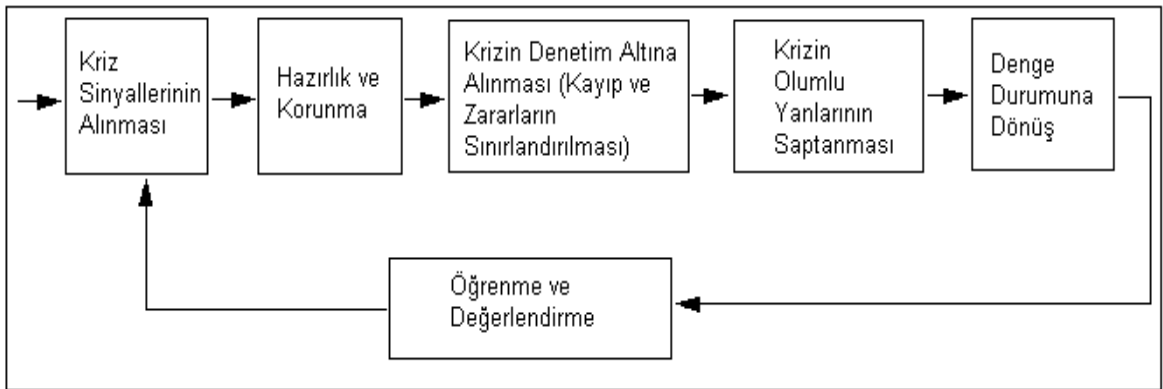
Otokratik liderlik tarzına alternatif olan katılımcı liderlik tarzının da yararları olmakla birlikte olumsuz taraflarının da bulunduğu belirtilmektedir. Bu yöntemle problemlerin çözümüne yönelik tüm güçlerden azami oranda yararlanmak mümkün olabilmektedir. Alınan kararlarda astların da katılımının sağlanması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta ve kararların niteliğinin artmasını sağlamaktadır. Ancak bu tür bir liderlik tarzı karar alma süresini uzatmakta ve krizin zaman baskısının daha da hissedilir olmasına yol açmaktadır.

Kriz dönemlerinde uygulanacak liderlik tarzının otokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının bir sentezi olması gerektiği, böylelikle her iki yaklaşımın artı ve eksi yönlerinin dengelenebileceği söylenebilmektedir.

III. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI

A) KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Kriz yönetimi birden çok aşamadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda kriz yönetim sürecinin altı temel aşamadan oluştuğu söylenebilmektedir. Bunlar: Uyarı sinyallerinin alınması, hazırlık ve korunma, krizin denetim altına alınması, krizin olumlu yanlarının saptanması, denge durumuna dönüş ve son olarak sürecin değerlendirilmesinden kaynaklanan öğrenme ve değerlendirmedir. Kriz yönetim sürecinin aşamaları Şekil III.2’de görülmektedir:



Şekil III.2.. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: TUTAR, s, 258.

Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzeni içerisinde gerçekleşmemektedir. Bu nedenle örgütler kriz yönetim sürecinin hazırlık ve korunma

aşaması konusunda gerekli duyarlılığı göstermelidir. Zira sürecin ilk iki aşaması kriz yönetiminin kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Üçüncü aşamada krizin denetim altına alınması ve kayıp ve zararların sınırlandırılmasına çalışılmaktadır. Bu faaliyetler kriz sırasındaki faaliyetlerdir. Örgüt mevcut bir krizin içerisinde ve krizle mücadele etmektedir. Dördüncü aşama krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Son aşama ise krizin etkilerinin gözden geçirildiği ve geçmişin geleceğe ışık tutmasına çalışılan faaliyetleri kapsayan aşama olmaktadır.

1. Kriz Sinyalinin Alınması

Krizin gelişim süreci, hastalıkların gelişim sürecine benzetilmektedir. Nasıl ki bir hastalık had safhaya gelmeden önce çeşitli belirtiler gösteriyorsa, kriz de tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce çeşitli belirtiler vermektedir. Hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırmaktaysa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o oranda kolaylaştırmaktadır. Erken uyarı sinyallerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi algılanamaması krizin ortaya çıkmasını kaçınılmazlaştırmaktadır.¹¹⁶

Kriz sinyallerinin alınmasında erken uyarı sisteminden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olacak mekanizmaları kurmaları gerekmektedir. Bu mekanizmalar, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yöneticileri bilgilendirecektir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi gerekmektedir.¹¹⁷

2. Krize Hazırlık Ve Korunma

Kriz yönetiminin bu aşaması krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içermektedir. Yöneticinin krizi

¹¹⁶ ATAMAN, s.256.

¹¹⁷ TUTAR, s.90-91 .

yönetimindeki başarısı kriz sinyallerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgili olmaktadır. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebilecek ve gerekli önlemleri alabilecekse, krize düşmeden, ondan kaçınması söz konusu olabilmektedir.¹¹⁸

Örgütü etkileyen kriz her zaman dış çevresel faktörlerden kaynaklanmamaktadır. Bazen de örgütün iç çevresinden kaynaklı olarak krizle karşılaşmaktadır. Bu nedenle krizin türü yeri ve kaynağına göre krize hazırlık ve korunma faaliyetleri de farklılık göstermektedir.

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir:¹¹⁹

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz yönetimi ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri sürekli olarak test etmek.

Örgütte uyarı sistemlerinin kurulması ve kullanılması sayesinde kriz sinyallerinin alınmasıyla krizin ortaya çıkması tamamen önlenememektedir. Kriz sinyallerinin alınması kadar önemli diğer bir adım, alınan sinyallerin doğru şekilde değerlendirilmesidir. Bu sinyallerin değerlendirilmesi örgütün gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurup kurmamasıyla ilgilidir. Eğer erken uyarı sistemleri ile önleme, koruma mekanizmaları koordineli bir şekilde çalıştırılırsa krizden kaçınılabilmektedir. Tek başına ne uyarı sistemlerinin varlığı ne de önleme ve kontrol mekanizmalarının etkin şekilde de olsa kullanımı krizi önlemede işe yaramamaktadır.

Çin'in Türk tekstil sektörü için bir kriz faktörü olduğunun tespiti krize hazırlık ve korunma konusuna bir örnek teşkil etmektedir. Çin tehdidinin doğru algılanması bu tehdidin hem bertaraf edilmesini hem de bir fırsata dönüştürülebilirliğini ortaya koyacaktır. Söz konusu tehdide karşı Türk tekstil işletmeleri ne gibi tedbirler aldıklarına bakıldığında ortaya şu tablo çıkmaktadır. Buna göre Türk tekstil işletmeleri Çin

¹¹⁸ TUTAR, s.91.

¹¹⁹ TUTAR, s.92.

tehdidine karşı hazırlıksız yakalanmışlardır. 1995 de imzalanan Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması'nın (ATC) 2005 yılında yürürlüğe gireceği bilinmesine rağmen sektörde gerekli tedbirlerin alınmadığı görülmektedir. Tekstil sektöründeki örgütlerinin önemli adımlar atmak için 2005 yılını bekledikleri görülmektedir. Buna göre olası tehdidi sezen örgütlerin konu hakkında bir deklarasyon yayınlamak için 2004 yılı Mart ayına kadar bekledikleri görülmektedir:

“Türk ve ABD tekstil ve konfeksiyon endüstrilerinin en önemli kurumları, kotaların kalkacağı 2005'e sayılı günler kala, Çin tehlikesine karşı birlikte hareket etme kararı aldı. Bu çerçevede Türk ve Amerikan tekstil ve hazır-giyimcileri yayınladıkları ortak deklarasyonda, Dünya Ticaret Örgütü'nü (DTÖ) acilen toplantıya çağırarak kotaların kalkacağı son entegrasyon aşamasının uygulanmasını 31 Aralık 2007'ye ertelemesini istediler. İstanbul'da Dış Ticaret Kompleksi'nde düzenlenen basın toplantısında, Amerikan Tekstil Üreticileri Enstitüsü (ATMI), Amerikan Üreticileri Ticari Eylem Koalisyonu (AMTAC), Türkiye Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri (İHKİB), Türkiye Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçı Birlikleri (İTKİB), Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası ve Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) imzalı ortak deklarasyon kamuoyuna açıklandı. ATMI Başkanı Cass Johnson, AMTAC Başkanı Augustine D. Tantillo, İHKİB Başkanı Süleyman Orakçioğlu, İTKİB Başkanı İsmail Gülle, Tekstil İşverenleri Sendikası Yönetim Kumulu Üyesi Bülent Başer ve TGSD Başkanı Umut Oran'ın imza koyduğu deklarasyonda, DTÖ'nün kotaların kalkacağı son entegrasyon aşamasının uygulanmasını 31 Aralık 2007 tarihine ertelemesinin hayati önem taşıdığına inanıldığı vurgulandı.”¹²⁰ Yayınlanan deklarasyonda temel hatlarıyla şu konulara değinilmektedir:

- Başlangıçta kotaların kaldırılmasıyla hedeflenen global üretim ve tedarik modelleri, Çin'in şu anda DTÖ üyesi olarak kotalarının kaldırılmasıyla geri dönülemeyecek bir şekilde değişime uğramıştır. Bugüne kadar yapılan güvenilir çalışmalar, kotalar kalktığında bugün Çin'in dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinin yüzde 50 veya daha fazlasına sahip olacak gücü olduğunu ve bunun dünya üzerinde 30 milyon tekstil ve konfeksiyon çalışanını işsiz bırakacağını göstermiştir.

- Tekstil ve konfeksiyon kotalarının kaldırılmasıyla, haksız ticaret uygulamalarını kullanan ülkelerin dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretini yönlendirmelerini sağlamak değil, bütün ülkelerin ticaretinin serbestleşmesi

¹²⁰ “Deklarasyon”, <http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2004/mart/deklarasyon.html>, (Erişim 22/04/2005)

hedeflenmişti. Tekstil ve konfeksiyon sektörü ürünleri, tüm gelişmiş olan ülkelerde ihracatta lider gücü temsil etmektedir. Pek çoğumuzun ekonomileri tekstil ve konfeksiyon istihdamına büyük oranda bağlı olduğundan, Çin'in bizim ihracat pazarlarımızı ele geçirmesi vatandaşlarımızın refahı üzerinde yıkıcı bir etki yapacaktır.

Bu temel görüşleri savunan deklarasyon DTÖ' nü kotaların kalkacağı son entegrasyon aşamasının uygulamasını 31 Aralık 2007 tarihine ertelemesi talebiyle son bulmaktadır.

Deklarasyondan bir sonuç alınamamış ve DTÖ'nün Tekstil ve hazır giyim anlaşması (ATC) Ocak 2005 itibariyle yürürlüğe girmiştir.

Bu tarihten sonra atılan adımlara bakıldığında Mart 2005 de yani deklarasyondan bir yıl sonra bu defa yayınlanan bir manifestoyla Hükümetten tekstil sektörünün içerisinde bulunduğu duruma müdahale etmesinin istendiği görülmektedir.

Türk tekstil ve hazır giyim sektörünü temsil eden 7 birlik ve 19 derneğin temsilcilerinin yayınladığı 'İstihdam Manifesto'nda şu görüşlere yer verildiği görülmektedir:

- 2.5 milyon kişiyi istihdam eden, 18.2 milyar dolar ihracat yapan, 10 milyar dolara yakın iç pazar büyüklüğüne sahip olan muazzam bir sanayi devletin istihdam üzerindeki vergileri nedeniyle rekabet gücünü kaybetmekte ve karsılaştırılmaktadır.

- Biz üzerimizdeki büyük yüklere rağmen rekabet etmeye çalışıyoruz. Serbest piyasaya rejimine ve rekabete sonuna kadar inanıyoruz.

- İstihdam üzerindeki vergi ve prim yükü ile sektörümüzün kullandığı enerji maliyetlerinin aşağıya çekilmesini acilen ve mutlak surette talep ediyoruz.

Manifestonun sonuç bölümünde "Başbakan'dan, sektöre ilişkin sıkıntıların ve çözüm önerilerinin tartışılacağı bir zirve talep edilmekte, "Tekstil ve hazır giyim sektörünün temsilcileri ve ekonomimizin karar vericileriyle birlikte, en kısa sürede meselelerimizin ve çözüm önerilerinin değerlendirileceği acil, sonuç odaklı bir toplantı talep ediyoruz" denilmektedir.¹²¹

Örnekte de görüldüğü gibi, Çin faktörüne bağlı olarak eşğine gelmiş kriz tehdidi göz önüne alındığında, Kriz yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biri olan krize hazırlık ve korunma aşamasına gerekli özenin gösterilmediği; atılan adımlarda da gecikmeler olduğu kolaylıkla söylenebilmektedir.

¹²¹ "Sesimizi Dünya Duydu Ankara'ya Duyuramadık", http://www.tgsd.org/crea/sayfalar/gunluk_bulten.asp?year=2005&month=4&day=8 (erişim 22/04/2005)

3. Krizin Denetim Altına Alınması

Kriz yönetiminin bu aşamasına gelmiş olması ilk iki aşamada uygulanmış yanlış faaliyetlerini bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada artık olası bir krizden değil, gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir ve örgüt bu krizin içerisinde bulunmaktadır. Bu aşamada gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler korku ve panik havasında ve yüksek stres altında bulunmaktadırlar. Artık krizin kontrol altına alınması planlı ve organize bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır.

Krizin denetim altına alınması faaliyetleri arasında şu adımlar sayılabilir.¹²²

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla insanları suçlayan bir politika izlenmemelidir.

- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.

- Umulmayı umarak, planların yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.

- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.

- Örgüt merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.

- Kriz durumunda örgütü terk etmek isteyen kişilerle uğraşılmamalıdır.

Gitmelerine izin vermek daha doğru bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Krizi denetim altına almak ancak yönetilebilir krizler için söz konusu olmaktadır. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini algıladığında, kriz yönetim ekibi alınan sinyalin kaynağını ve nedenini tespit etmekte ve gerekli önlemleri almaktan da sorumlu olmaktadır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir. Bu yapılmaz ise, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlamakta ve krizi yönetmek imkansızlaşmaktadır.¹²³

¹²² TÜZ, s.100-101.

¹²³ TUTAR, s.95.

4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Çince’de kriz kelimesi iki sembolle ifade edilmektedir. Sembollerden biri fırsatı diğeri ise tehdidi simgelemektedir.¹²⁴ Buradan çıkarılacak sonuç; krizde hem aşılması gereken sorunlar, hem de bu sorunlar doğru yöntemlerle aşıldığında elde edilebilecek yeni kazançlar bulunmasıdır. Kriz durumları her zaman örgütlerin hedef ve amaçlarını tehdit etmemektedir, bazı krizler, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için fırsatlar da sunmaktadır. Krizin ortaya çıkardığı gelişmeler, örgütsel faaliyetleri ister olumlu, isterse olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirmesi, hedef ve örgütsel vizyonun yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle, kriz sürecinde ve kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yeniden yapılanma faaliyetleri gerekli olmaktadır.¹²⁵

Kriz doğru yönetildiği takdirde örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebildiği ve bu tespitler sonucunda örgütün hem formal hem de informal yapısının yeniden inşa edilebileceği bir ortamı sağlamaktadır. Yöneticinin yapması gereken krizi bir korku ve tehdit krizi olarak görmek yerine onu bir fırsat krizi haline getirmektir. Bu yaklaşım sayesinde krizden örgüt lehine olumlu gelişmeler sağlamak mümkün olmaktadır.

Krizin örgüt açısından olası yararları şöyle sayılmaktadır:¹²⁶

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar,
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlarda istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.

¹²⁴ Acar BALTAŞ, Zuhâl BALTAŞ, *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 19. Basım, İstanbul, 1999.

¹²⁵ TUTAR, s.94.

¹²⁶ Şerif M. ŞİMŞEK, *Yönetim Ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998, s.312.

- Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlar.

Türk tekstil sektörü için bir kriz faktörü haline gelen Çin'e bir başka gözle bakılması, bu faktörün önemli bir fırsatı da beraberinde getirdiğinin görülmesini sağlayacaktır. "Çin sadece rakip değil aynı zamanda 1 milyar 200 milyon nüfusuyla dünyanın en önemli pazarıdır."¹²⁷ Bu pazara dönük olarak geliştirilecek pazarlama stratejileri kriz faktörünü bir fırsat faktörüne dönüştürebilecektir.

5. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Kriz sürecinde örgütlerin rutin yönetim prosedürleri zorunlu olarak pek çok değişiklik geçirmektedir. Ayrıca örgüt iklimi değişmekte ve yönetim yaklaşımı merkezi ve otoriter bir havaya bürünmektedir. Kriz sonrası tüm bu değişim ve olumsuzluktan en kısa sürede sıyrılmak gerekmektedir. Kriz sonrasında oluşturulacak yeni örgüt kültürü ve ikliminin ve örgütün fiziksel unsurlarının yapılanmasında çalışanlarda yüksek motivasyon ve dinamizm oluşturulmasına dikkat etmek gerekmektedir.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak için örgütte yeni bir gelişim sürecini takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir:¹²⁸

- Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- Liderler için gelişme programı yapılır.
- Çalışma ortamı iyileştirilir, benchmarking yapılır.
- Başarılı personel, performanslarından dolayı ödüllendirilir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır.
- "Kriz çözme ekipleri", "örgüt geliştirme gruplarına" dönüştürülür ve bunların eğitimi sürdürülür.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanır.

¹²⁷ Işık TARAKÇIOĞLU, "Tekstili Markalaşma Kurtarır", <http://www.ihracatdunyasi.com/guncel40.html>, (erişim 22/04/2005)

¹²⁸ TUTAR, s.99-100.

- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz sonrası rehabilitasyon çalışmalarının bir diğer adımını da örgüt üyeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntünün onarılması, öz savunmanın normal düzeyine indirilmesi, karşılıklı olarak sarsılmış güven duygusunun tekrar tesisi gibi çabalar oluşturmaktadır.

Kısaca özetlenecek olursa kriz sonrası rehabilitasyon; örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler bütünüdür ifade etmektedir.

6. Öğrenme Ve Değerlendirme

Krizle mücadele sonrasında krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada yapılacak olan yaşanan krizin tüm detaylarıyla analiz edilmesi ve geleceğe dönük dersler çıkarmaktır.

Krizin atlatılmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir.¹²⁹

Kriz yönetiminin bu son aşamasında doğru öğrenme faaliyeti, suçlama yapmaksızın eleştirmeyi ve tüm süreçleri objektif olarak gözden geçirerek gerekli adımları cesurca atabilmeyi gerektirmektedir.

Türk tekstil sektörünün içerisinde bulunduğu durumdan kurtulması ve rekabetçi yapısını yeniden kazanabilmesi için uygulaması gereken temel stratejiler olduğu görülmektedir. Sektör için bir kriz yönetimi sürecine girildiği artık kaçınılmaz olarak görüldüğünden Türk ekonomisinin de lokomotif olarak kabul edilen sektörün şu stratejileri uygulayarak bu durumdan kurtulabileceği düşünülmektedir.¹³⁰

¹²⁹ Ömer PEKER, Nihat AYTÜRK, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara 2000, s.396.

¹³⁰İsmail GÜLLE, "Ejderle Başa Çıkmanın Yolu", <http://www.tad.com.tr/arsiv/d2004/s2/perspektif/ejder.html>, (erişim 22/04//2005)

- En son teknolojiyi takip etmek kaliteye dönük yatırım yapmak,
- Moda ve trendlerin hızlı gelişimine ayak uydurmak,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerine yoğunlaşma,

Yazar Çin’ de hükümetin tekstile verdiği desteği dengelemek için Türkiye hükümetinin atması gereken adımları da şöyle sıralamaktadır:

- KDV nin düşürülmesi
- Haksız rekabete son verilmesi
- İstihdam yükünün OECD ayarlarına çekilmesi (yani %45'ten %25'lere)
- Enerjide dünya fiyatlarına uyum
- Kayıtdışı istihdam ile 5084 sayılı yasa ile çıkan teşvikle ilgili aksaklıkların giderilmesi.

Sektörün içerisinde olan bir işçi sendikasına göre de uygulanacak temel stratejiler maddeler halinde şöyle sayılmaktadır:¹³¹

1. Sektörün en önemli sorunlarından birisi olan kayıt dışı istihdam; öncelikle Tekstil Sektörüne yönelik "*öncelikli pilot uygulamalarla*" kayıt altına alınmalıdır. Hem Sanayicilerimizin önünde haksız rekabet nedeni olarak, hem de Örgütlenmenin önünde önemli bir engel olarak bulunan Kayıt dışı İstihdam için "*özel önlemler*" geliştirilmelidir.

2. Dahilde işleme rejimine bağlı olarak- ihraç kaydıyla- ithalatına izin verilen Tekstil ürünlerinin Gümrüklerdeki denetimsizlik ve takipsizlik sonucu ihraç edilmeksizin iç piyasada tüketilmesi yerli sanayii oldukça zor durumda bırakmakta, yıkıcı ve öldürücü haksız rekabeti getirmektedir. Bunun önüne geçilmelidir.

3. Yurtdışından sokulan düşük kaliteli ve düşük fiyatlı tekstil ürünleri kontrol altına alınmalıdır. İlk olarak, ithalat rejimi içinde teorik olarak var olan ama pratikte kullanımı pek mümkün olmayan korunma mekanizmalarının kolaylaştırılması gerekmektedir. İkinci olarak, Türkiye'nin ithalatta zorunlu standartları çoğaltması önerilmektedir.

4. Serbest bölgeler uygulamalarında; serbest bölgelere giren malların aynı bölgeden çıkışı sağlanarak bölgeler denetim altına alınmalıdır.

5. Sanayinin kullandığı enerji maliyetleri yüksektir. Kullanılan enerji girdileri üretimi teşvik edici tarzda sanayicilere düşük fiyatla verilmelidir.

6. Devlet teşvik ve kredileri kontrol altına alınarak, büyük bölümü nakdi olarak değil, *enerji indirimi, istihdam oranında vergi indirimi* şeklinde üretimi ve istihdamı fiilen teşvik edici şekilde uygulanmalıdır.

¹³¹ "Tekstil Sektörü Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", Öz İplik-İş Sendikası Basın Duyuruları, Mart-2005, Ankara, http://www.oziplikis.org.tr/duyuru_25122003.htm (erişim 28/04/2005)

7. Bankalar-Sektör ilişkilerinde; kredi faiz oranları düşürülmeli, vadeler uzatılmalıdır.

8. Eximbank kredi limitleri dönemlere göre artırılmalı ve gerçek ihtiyaç sahibi sanayicilere "*istihdam-üretim*" artışı endeksi oluşturularak verilmelidir.

9. Dış kaynak bağımlılığının azaltılarak bankalara bağımlı olmadan öz kaynaklarla üretimin teşvik edilmesine yönelik önlemler alınmalıdır.

10. Gümrük ve vergi mevzuatlarında iyileştirmeler yapılarak; sektöre uygulanan KDV oranı üretimin her aşamasında aşağıya çekilmelidir.

11. Devlet desteğiyle yeni pazar araştırmalarına gidilmeli, hedef pazarlara yönelik programlar yapılmalıdır. Değişen küresel ekonomi ortamına ayak uydurabilmek için tekstil ve konfeksiyon ticaretini kontrol edebilecek bir sistem kurulmalıdır. Uluslar arası alıcılar için cazip birer tedarik kaynağı olarak kalabilmek için ülkenin güçbirliği etmesi şarttır.

12. Yeni moda ve markalar Uluslararası taleplere göre üretilmelidir.

13. Üniversite-Sanayi işbirlikleri geliştirilmeli, Araştırma-Geliştirme faaliyetleri hızlandırılmalıdır. Eğitim enstitüleri aracılığıyla, el işinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir.

14. Makine Parkları yenilenmeli, yeni teknolojiler uygulanmalıdır. İşçi verimliliğini artırma yanı sıra yatırım yoğun teknolojilerin ve iyi eğitilmiş iş gücünün kullanımı yönünde hareket edilmelidir.

15. Tasarım ve moda konusunda kapasite geliştirilmeli ve katma değeri olan ürünlerle pazarlardaki boşluklar hedeflenmelidir.

16. İşletmeler diğer ülkelerdeki rakipleri ile kendi performanslarını kıyaslayabilmek için bir sistem geliştirmelidir. Kota rejiminin zorluklarından biri birçok üreticinin rakipleriyle kendini kıyaslama imkanı bulamamasıdır. Birçok şirket, özellikle de gelişen ülkelerdeki KOBİ'ler, kotasız bir platformda başarılı bir performans gösterip gösteremeyeceğini bilememektedir.

17. E-uygulamalar aracılığıyla, sadece online satış yapmakla kalmayıp, tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında bilgi alışverişinde de bulunulabilir. E-uygulamaların etkin ve bilinçli kullanımı sayesinde esneklik ve zaman kazanılır, günün gereklerine uyum sağlanır ve rekabet gücü artırılmış olur.

18. Geniş bir tedarik kaynağı tabanı yaratılmalıdır. Böylesine geniş bir ağ esneklik kazandıracak ve bu esneklik rekabet ortamında büyük kolaylık getirecektir. Hükümetler bu konuda bölgesel ticari girişimleri desteklemelidir.

19. Sektörün her alanında (üretim, istihdam, ihracat, kapasite vs.) Merkezi Veri Bankası oluşturulmalıdır.

20. İşletmelerde Profesyonel Yönetim tarzları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

21. Sektörün bir bütün olduğu bilinciyle hareket edilerek; çalışanlara yönelik verimliliği ve kaliteyi artırıcı eğitimler sürekli gerçekleştirilmeli, buna paralel ücret politikaları izlenmelidir.

22. Ulusal ve Uluslararası krizlere karşı Hükümet-işveren-Sendika katımlı "*Kriz Yönetim Politikaları*" geliştirilmelidir.

23. Türk tekstil sektörü için asıl temel stratejinin sahip olduğu pazarları korumak ve geliştirmek olduğu tartışma dışıdır. Bu bağlamda, özellikle AB tekstil politikalarının belirlenmesinde, Türkiye'nin etkin olmanın dolaylı ve direkt bütün yolları kullanması gerekmektedir. Türkiye'nin AB müzakerelerinin tam orta yerine AB tekstil ve konfeksiyon politikalarını oturtması ve bu politikaların Türkiye'nin menfaatlerinin doğrultusunda belirlenmesinin teminini, diğer müzakere konularının da temel belirleyicisi olarak ortaya koyması çok önemlidir.

24. ABD pazarı da Türkiye için çok önemlidir. ABD'nin Çin tekstiline karşı düzenleyici ve sınırlayıcı kararları desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Hatta bu kararların AB politikaları üzerinde de bir baskıya dönüşmesi sağlanmalıdır. Ancak son tahlilde Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır giyim Anlaşması'nın (ATC) bütün kotaların kaldırılmasını öngördüğü, istisnai düzenlemelerin 2008 ve 2011 yılına kadar geçerli olacağı da unutulmamalıdır.

25. AB, ABD gibi gelişmiş ülkelerin tedarik kaynaklarını düşük maliyetli Asya ülkelerine kaydırmaya başladıkları hususunu dikkate alarak, bu ülkeler ile işbirliğine gidilmelidir.

26. Çin'in sektördeki en büyük avantajı maliyet düşüklüğüdür. Türkiye'nin kaliteye yatırım yaparken, maliyeti düşürmenin de yollarını araması Çin'le rekabeti açısından çok büyük bir önemi vardır. Bunun için, büyük firmaların Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesine yatırım yapması ya da buralarda fason üretime yönelmesi önemli bir adım olabilir. Aynı zamanda geri kalmış bu bölgelerimizin kalkınmasına ve istihdam probleminin çözümüne de katkı yapacağı açıktır. Bunun dışında gelişmekte olan Çin pazarına yönelmeli, ve bu pazarda kalıcı bir yer kazanmak için strateji geliştirmelidir.

27. Bu yaklaşımlar çerçevesinde "takvimli acil eylem planı" hazırlanmalıdır. Hangi bakanlığın, hangi zaman diliminde, ne yapacağı açıkça belli olmalıdır.

B) DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI

Örgütün krize karşı alacağı tavırda, onu karşılama ve vereceği cevapta örgütün özellikleri (yapı, merkezleşme derecesi, emir komuta ilişkileri, esneklik ve yataylık, grup bağımlılığı ilişkisi, örgütün formalleşme derecesi vb.) belirleyici rol oynamaktadır. Yönetimin başarısızlığı sonucu ortaya çıkan krizlerde, merkezleşme derecesi artmaktadır. Kriz yönetiminde, çalışanların ve dolayısıyla yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için, bir çok uyum mekanizmaları bulunmaktadır. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözme ve örgütü geliştirme çabalarını kapsamaktadır.¹³²

1. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında, olası performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Kullanılacak analiz tekniği sayesinde, örgütlerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için örgüt hazır hale getirilmektedir. Erken uyarı sistemi, adının çağrıştırdığı gibi, savaş durumlarında kullanılan uyarı sirenleri gibi bir mekanizma değildir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, örgütleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, aynı zamanda krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olmaktadır.¹³³

Erken uyarı sistemini amaçları şöyle sayılabilmektedir:¹³⁴

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

¹³² DİNÇER, s.402-403.

¹³³ TUTAR, s.105.

¹³⁴ DİNÇER, s.403.

Erken uyarı sistemlerinin en temel amacı, yakalanan kriz sinyallerinin üst yönetim tarafından doğru olarak değerlendirilerek krizi önlemeye yönelik politika ve faaliyetler geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Erken uyarı sistemi örgütü çeşitli biçimlerde etkileyen iç ve dış çevresel faktörleri sağlıklı bir biçimde analiz ederek yöneticilere olası kriz ihtimalleri hakkında veri sağlamaktadır. Ulaşılan bu veriler, kriz önleme ve krizden korunma mekanizmalarını harekete geçirerek, etkin bir kriz yönetimini mümkün kılmaktadır.

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine inşa edilmektedir. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesi adımlarını kapsamaktadır.¹³⁵

Erken uyarı sistemlerinin yeterlilik düzeylerinin test edilmesi önemli bir nokta olarak görülmektedir. Buradan hareketle yeni önleme mekanizmalarına ihtiyaç olup olmadığına karar verilmektedir.

Erken uyarı sistemleriyle yakalanan çok küçük problemlerin dahi ilerde daha büyük problemlere hatta krize yol açabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak tespit edilmesinden hemen sonra ortadan kaldırılmasında yarar görülmektedir. Boyutlarına bakılmaksızın her sorunu, sistemin işleyiş düzenine zarar veren bir faktör olarak görüp, yeni sorunlara kaynaklık etmesine izin vermeden ortadan kaldırmak gerekmektedir.

2. Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi

Çevre örgütlere bir takım imkan ve fırsatlar tanıdığı gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağını oluşturmaktadır. Stratejistler şu nedenlerle çevresel analiz yapma gereği duymaktadırlar:¹³⁶

- Çevresel değişimler çok hızlı oldukları için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bu değişimler beraberlerinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama, sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşımaktadırlar.

- Sistematik biçimde çevresel analizler teşhisler yapan örgütler bu fonksiyonu yerine getirmeyenlere oranla daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler stratejist ve

¹³⁵ DİNÇER, s.403.

¹³⁶ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Ocak 2000, s.131-132.

planlamacılara fırsatları önceden görme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama sağlamaktadır.

- Sistematik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan örgütler zaman baskısı nedeniyle çevresel değişimlere hiç de uygun olmayan seçimlere yönelmektedirler. Çevresel analiz ve tanılara ilişkin bilgilerin sayısı azaldıkça örgütlerin etkinliğinde önemli düşüşler olmaktadır.

Çevre analiziyle ilgili olarak, önce uluslar arası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, yasal-politik, sosyo-kültürel, ve teknolojik değişimler incelenerek, faaliyet alanı üzerinde gelecekteki etkileri araştırılmaktadır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek, kritik başarı faktörleri belirlenmektedir. Kritik başarı faktörlerinin tüm faaliyet kolları ve sanayi için aynı olmaması böyle bir analizi zorunlu hale getirmektedir. Son olarak örgütün faaliyet kolundaki yeri belirlenerek, rekabet faktörleri tanımlanmakta, buna göre güçlü yönleri ortaya çıkarılmakta ve gerçek veya potansiyel rakipler saptanmaktadır.¹³⁷

Örgütlerin sürekli ve dinamik bir şekilde iç ve dış çevre analizi gerçekleştirmeleri zorunlu olmaktadır. Ancak bu şekilde fırsatlardan azami düzeyde yararlanabilecek ve tehditlerden de asgari düzeyde kendilerini koruyabileceklerdir. Unutulmaması gereken, krizin, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan değişimleri zamanında tespit edememesinden ve gerekli önlemleri alamamasından doğmakta olduğudur.

Türk tekstil sektöründe bir kriz faktörü olarak ortaya çıkan Çin'le rekabet edebilmenin koşulları da sürekli iç ve dış çevre analizleriyle mümkün olabilmektedir.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) verilerine göre Türkiye, 2004 yılında 13.1 milyar dolarlık hazır giyim, 4.6 milyar dolarlık da tekstil ve hammaddeleri ihracatı yapmıştır. Bu ihracatın yüzde 73'ü, son genişleme öncesindeki AB üyesi 15 ülkeye yapılmıştır. Almanya, İngiltere, Fransa ve İtalya Türkiye'nin en önemli pazarları olarak görülmektedir.

DTÖ verilerine göre AB'nin 2003 yılı tekstil ithalatı 52.5 milyar dolar, konfeksiyon ürünleri ithalatı ise 101.3 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye AB tekstil pazarında yüzde 13, hazır giyimde yüzde 9'luk paya sahiptir. Kotaların

¹³⁷ ATAMAN, s.274.

kalkmasından sonra bu payda ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. DTÖ tahminlerine göre Türkiye'nin tekstil ürünlerindeki pazar payının yüzde 12'ye, hazır giyimde yüzde 6'ya kadar gerileyeceği tahmin edilmektedir.

Çin ise Avrupa ülkelerindeki pazar payını 2005'in ilk 54 gününde sadece pantolon ihracatında yüzde 693 artırırken, birim fiyat yüzde 15 gerilemiştir. Örme sweat shirt'te artış yüzde 711 ve fiyat gerilemesi yüzde 30, gömlekte artış yüzde 337, fiyat yüzde 26 düşmüştür. Rakamlar Çin'in dünya ticaretini ne hale getirdiğinin bariz bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle AB ülkelerinin Türk hazır giyimcileri için de en önemli pazar olduğu göz önüne alındığında, tehlikenin boyutları daha net ortaya çıkmaktadır.

Kotaların kalkmasından sonra Çin'in ABD'ye ihracatı yüzde 200 ile yüzde 450 arasında artmıştır. Buna karşılık ürün fiyatları yüzde 20 oranında gerilemiştir. Artış, hazır giyime bakıldığında pantolonda yüzde 410, kazakta ise yüzde 450 oranında gerçekleşmiştir. AB için de durum farklı olmamıştır. Öyle ki; AB'nin Çin'den ithalatı 2004'ün Ocak-Şubat ayına göre, 2005'in Ocak-Şubat aylarında kazakta yüzde 800, pantolonda yüzde 799, giyside yüzde 630 ve örme tişörtte ise yüzde 347 artmıştır.¹³⁸

2004 yılı 11. ay sonu itibariyle Türkiye ihracatının lokomotifi konumundaki hazır giyim ve konfeksiyon ürünlerinin ihracatı, yüzde 25.6 artışla 11 milyar 517 milyon 909 bin dolara, tekstil ve hammaddeleri ihracatı ise yüzde 23'lük artışla 3 milyar 663 milyon dolara çıkmıştır.¹³⁹ Ancak Çin faktörünün ortaya çıkmasından sonra bu durumun nasıl bir gelişme göstereceği ancak ilerleyen süreçle birlikte netlik kazanacaktır.

Ulaşılan bu rakamların doğru analizi sayesinde Türk tekstil sektörü için rasyonel rekabet politikaları geliştirilebilecektir. Aksi halde gelişmeler sektörü içerisinden çıkılamaz bir kriz durumuyla karşı karşıya getirecektir.

¹³⁸ Necmettin ÇAKMAK, “ Kota Kalktı Tekstil Bitti”, <http://www.milligazete.com.tr/nec01.htm>, (erişim 22/04/2005)

¹³⁹ Sadettin İNAN, “ Kota Kalktı Tekstil Bitti”, <http://www.milligazete.com.tr/nec01.htm>, (erişim 22/04/2005)

3. Dinamik Planlama

Plan kısaca, “karardır veya kararlar toplamıdır”¹⁴⁰ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Buradan hareketle plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır, şeklinde tanımlanabilmektedir. Gelecekteki hedefe ulaşmaya dönük olarak alınmış karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içeriyor olmaları, yani kararlar toplamı olmalarıdır.

Planlama ise bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç; planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri kapsamaktadır.¹⁴¹ Planlama, örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yönlendirmektedir. Planlama ile örgütsel amaçlar hedefler saptanmakta ve bu amaçlara ulaştıracak yöntemler belirlenmektedir. Bu durumun alternatifi, gelişigüzel davranmaktır. Plan yapılmaksızın faaliyetler arasında bir eş güdüm sağlansa da planlanmış faaliyetler gelişigüzel, fonksiyonel olmayan ve örgüt amaçlarından sapan bir yöne doğru gidecektir.¹⁴²

Kriz planlamasının iki yönü bulunmaktadır. Bu yönlerden birincisi, kriz durumunun tekrar etmemesi için önlemler almak, ikinci yönü ise beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında derhal uygulanacak işlemleri saptamış olmaktadır. Hızlı değişimlerin yaşandığı çalkantılı ortamlarda, planların esnek olmaları gerekmektedir. Bununla beraber planlar, belli bir zaman dilimine, ölçülebilir özelliğe ve aksiyona da sahip olmalıdır. Ancak bu kriterlere göre hazırlanmış kriz planları etkin bir kriz yönetimini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle planlama yapılırken, hazırlanan planın organik bir sistem yaklaşımını esas alarak, planın uygulama süresince, koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat etmek gerekmektedir.¹⁴³

¹⁴⁰ KOÇEL, S.88

¹⁴¹ KOÇEL, s.88.

¹⁴² G. Herbert HİCKS, *Örgütlerin Yönetimi*, Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev., Osman Tekok ve Diğerleri, Turhan Kitabevi, Ankara, 1974, s. 310

¹⁴³ TUTAR; s.115.

4. Tutum Araştırmaları Ve Geribesleme

Tutum araştırmaları ve geri besleme konusunun detayına girmeden önce geri beslemenin yönetim uygulamalarındaki öneminin vurgulanması yararlı olacaktır.

İletişim sürecinin temel unsuru geriye bilgi akışı veya geribildirimdir. Bu, alıcının, göndericinin mesajına karşı bir çeşit cevabıdır. Bu cevap sayesinde gönderici mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenme fırsatı bulmaktadır.

Bilindiği gibi iletişim ve haberleşme yönetim süreci içindeki faaliyetlerin en önemlilerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü yönetim insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişim ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında geribesleme:¹⁴⁴

- İletişim sürecinin etkinliğini artırır.
- İletişim sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolü oynar.
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır.
- Davranışları pekiştirme aracıdır.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- Fiilen elde edilen sonuçlar ile iletişimin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Kriz yönetiminde çevreye uyum tekniği olarak kullanılan tutum araştırmaları ve geri besleme, tüm örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte yansıtma süreci olarak tanımlanabilmektedir.¹⁴⁵

Bu teknik, örgütün belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin, yerinde kullanıldığı zaman, değişiklik yapmada güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket etmektedir. Bu şekilde elde edilen veriler sadece üst yönetime bilgi veren veya alt kademelerde sık sık çıkan problemleri çözmek için kullanılan bir araç olarak görülmesini önlemektedir. Toplanan bilgiler gruba tekrar geri beslenmekte ve bu daha çok başarı seviyesi düşük çalışma gruplarına ağırlık verilerek yapılmaktadır. Böylece örgüt içindeki gruplar, aldıkları geri besleme verilerini, problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının geliştirilmesine kullanmaktadırlar.

¹⁴⁴ KOÇEL, s.426.

¹⁴⁵ Ömer DİNÇER, “Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdahale Teknikleri”, M.Ü. İ.İ.B.F. (Yayınlanmış Doçentlik Tezi), İstanbul, 1988, s.17-19 ve 32-34,

Tutum araştırmaları ve geri besleme

- Verilerin toplanması,
- Geri besleme oturumları,
- Süreç analizi olmak üzere üç temel ögeden oluşmaktadır.

Tutum araştırmaları ve geri besleme sürecinde ise řu adımlar yer almaktadır.¹⁴⁶

- Hazırlık planlarının yapılması: Bu safhada tepe yönetiminin gönüllü katılımı ile veri toplamada kullanılacak araç ve yöntemler belirlenir.

- Belirlenen araç ve yöntemlerle gerekli bilgi ve veriler toplanır.
- Daha sonra bilgi ve veriler, bir uzman tarafından incelenerek tasnif edilir,

sıralanır ve özetlenir.

- Araştırma verilerinin sonuçları, çalışma grubuna veya tüm çalışanlara geri beslenir. Bu süreç özellikle tepe yönetiminden başlar ve en alt kademeye kadar bir dizi konferansla devam eder.

- Her üst, kendi astlarıyla verilerin tartışıldığı toplantılar yapar. Bu toplantılarda veriler yorumlanır ve değişiklikler planlanır.

5. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, hissedilen veya teşhis edilen zorlukları bilinçli olarak ele alan bir problem çözme ve değişim stratejisi olarak açıklanabilmektedir. Örgüt geliştirme örgütün değişiminde, örgütün etkinliğini ve çalışanların hoşnutluluğunu artırmayı hedefleyen yeni bir yol olarak görülmektedir.

Örgütleri değişime zorlayan temel dinamik çevresel faktörlerdir. Örgütün çevresel faktörlere uyum gösterebilmesi için esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Esnek yapıda olmayan bürokratik örgütler değişimlere uymakta sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, planlama ve kontrolün merkezi olması, yetki devrinin azlığı gibi özellikleri nedeniyle bürokratik örgüt yapıları, örgütte çalışanların davranışlarını kalıplaştırmakta, gerekli motivasyon ve işbirliğini yavaşlatmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır.¹⁴⁷

Örgüt geliştirme, örgüt içindeki beşeri kaynakların yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Beşeri kaynakların yetenekleri;

- İş yapabilme kabiliyeti,

¹⁴⁶ DİNÇER, s.406.

¹⁴⁷ ATAMAN, s.272.

- İş yaptırabilme kabiliyeti,
- Anlama ve kavramları kullanabilme kabiliyetidir.

Dar bir çerçevede örgüt geliştirmenin amaçları, örgütün problemlerinin teşhisine göre değişiklikler göstermektedir. Buna göre örgüt geliştirmenin amaçları şöyle sıralanabilmektedir:¹⁴⁸

- Örgütte çalışanlar arasında destek ve güveni artırma,
- Görünmeyen problemleri açığa çıkararak, bunları hem grup içinde hem de gruplar arasında tartışarak çözüme kavuşturma,
- Herhangi bir mevkiye ait yetki, bilgi ve uzmanlığı güçlendirme,
- Açık haberleşmeyi (yatay, dikey ve çapraz olarak) gerçekleştirme,
- Çalışma gruplarına örgüt amaçlarını benimseme duygusu verme,
- Planlamada ve planın uygulamasında kişi ve grupların sorumluluğunu artırma,
- Örgütte sık sık çıkan problemlere sinerjik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturma, olarak sayılabilmektedir.

Örgüt geliştirme süreci genel olarak altı aşamadan oluşmaktadır.¹⁴⁹

1- Problemin bilincine varılması ve değişime hazır olunması: Problemlerin üzerine gitmeyip zamanla bu problemlere alışılması değişimi olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle öncelikle, mevcut zorlukların fark edilerek, problem olarak ele alınmaları gerekmektedir.

2- Haberleşme, çevreyle ilişki kurulması ve bir danışman yardımının sağlanması: Bilindiği gibi kriz korku ve gerileme yol açmaktadır. Gerilimse kavrama yeteneğini azaltarak sağlıklı düşünmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde danışmana gereksinim duyulabilmektedir.

Kriz dönemlerinde yönetici problemlerle tek başına bırakılmamalı, teşvik, cesaret ve yeni fikirlere ihtiyacı olan yöneticinin bir danışmanla desteklenmesi sağlanmalıdır.

3- Durum analizi, problemlerin ve nedenlerinin belirlenmesi: Bu aşama önceki iki aşamayla yakından ilişkili bulunmaktadır. Problemin bilincine varmadan ve değişime hazır olmadan durum analizi yapılamamaktadır. Durum analizinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için de çoğu zaman bir danışmana ihtiyaç duyulmaktadır.

¹⁴⁸ DİNÇER, s.407.

¹⁴⁹ ATAMAN, s.272-273.

4- Birliğin sağlanması (Yararlı olabilecek herkesin katılımının sağlanması): Problemlerin tespitinden sonra problemin üzerine eğilerek, bir takım kurulması gerekmektedir. Problemlere, ortak katılımın sağlanarak yapıcı çözümler bulunması, yaratıcı yetenek ve güçleri harekete geçirerek yeni bakış açıları kazanılmasını sağlamaktadır. Bu yolla, örgütte çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda birleşmekte ve içinde bulunulan krizi aşmaya çalışmaktadırlar.

5- Stratejik düşünme, açık stratejiler ve esnek hareket tarzı: Değişim çabalarının dinamik olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sonuçlar kadar hareket tarzının da esnek olması önem kazanmaktadır.

6- İkna edici yönetim: Ortak problem çözme ve stratejik düşünme yönetimi gereksiz kılmamaktadır. Bunun aksine yönetimin önemi artmaktadır; çünkü yönetimin inisiyatifi olmaksızın grup çalışması etkin olmamaktadır.

Kısaca, örgüt geliştirme krizi çözmeye kullanılan önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirmeyi bir kriz yönetim aracı olarak kullanmak, hem krizle mücadelede etkili bir yöntem uygulamayı sağlamakta, hem de örgütün yaşanan süreci daha da büyüyen güçlenmiş olarak atlatmasını sağlayabilmektedir.

IV. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNDE PLANLAMA VE ÖRGÜT YAPISI

A) KRİZ PLANI

Örgütler açısından karşılaşılan bir kriz durumunda önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının uygulamaya konulması planlı hareket edebilmek ve zaman kazanmak açısından büyük önem taşımaktadır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, hızlı ve etkin bir uygulama için gerekli yapının hazır olduğunu bilerek kararlar vermesinin, sorunları kavrayarak kararlar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve üyelerin karşılaşılan türde acil bir olaya nasıl karşılık vereceklerini sağlamasının en önemli yolu kriz öncesi dönemde kriz planı yapmış olmasıdır.¹⁵⁰

Örgütlerin yaptıkları kriz planları amaçları itibariyle ortak olmakla birlikte içerik olarak farklılık göstermektedir. Kriz yönetim planı hazırlarken her örgüt kendi örgüt yapısına, kullandığı teknolojiye, örgüt kültürüne, tutum ve inançlarına, stratejik

¹⁵⁰ Aylin PİRA, Çisil SOHODOL, *Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, I. Baskı, İstanbul, 2004, s.188.

konularına, nakit akışına, bilanço konularına, beşeri unsurlarına, pazar tutumlarına ve buna benzer başka faktörlere bağlı olarak kendine özel kriz planı hazırlamaktadır.

Kriz durumlarının çeşitlilikleri göz önüne alındığında, yapılacak kriz yönetim planının olası tüm krizleri tüm yönleriyle kapsamının beklenemeyeceği görülmektedir. Buna rağmen kriz durumunda yürütülmesi gereken faaliyetlerin pek çok kriz için ortak noktalar oluşturdukları da söylenebilmektedir. Kriz planı bu ortak faaliyetlerin ana hatlarıyla belirlenmesini ve olası krizlere karşı bir eylem planıyla hazırlıklı olunmasını sağlamaktadır.

1) Kriz Planının Özellikleri

Kriz planlarının yeni durumları kapsayacak esnekliğe ve detaya girilmeksizin genel noktaları belirleyen planlar olarak hazırlanmaları gerekmektedir. Kriz planlarından gerekli yararın sağlanmasının yolu, bu planların fazla ayrıntıya yer vermeden yalın bir biçimde yapılmış olmalarıdır.

Kriz planlarının özellikleri şöyle sayılabilmektedir:¹⁵¹

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır,
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir,
- İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Bu özelliklere eklenebilecek maddeler de şöyle sıralanmaktadır:¹⁵²

- Açık kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır,
- Kurumun değişen iç ve dış koşullarına uyumlu olmalıdır,
- Planlama ve uygulama aşamalarında minimum maliyete sahip olmalıdır,
- Optimal uzunlukta bir zaman aralığını kapsamalıdır,
- Örgütün uymakla yükümlü olduğu standartlara uygun olmalıdır,
- Karşılaşılması olası dirençleri minimum kayıpla bertaraf edebilecek önlemleri de beraberinde bulundurmalıdır.

¹⁵¹ TUTAR, s.115.

¹⁵² Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2264, İstanbul, 1977, s.226

2) Kriz Planının Amacı Ve Kapsamı

Kriz planı yapmanın temel amacı; krizle karşılaşmamak, bunun başarılmadığı durumda ise krizi mümkün olduğunca az hasarla atlatılmasına yardımcı olmaktır. Kriz yönetiminin ana ilkesi, “önlem tedaviden her zaman daha ucuzdur” şeklinde ifade edilmektedir. Buradaki ucuzluktan kasıt, maddi külfet kadar hasarın şiddetidir. Ayrıca bir kriz anında yönetim, krizi çözerken, ilgili kişilerde meydana gelen manevi zararları da onarmaya ve mümkün olduğu ölçüde aynı durumların tekrarlanmaması için değerlendirme yapıp önlem almaya özen göstermektedir. Dolayısıyla kriz yönetiminde proaktif hazırlık, kriz sonrası tepkilerin planlanması kadar önemli kabul edilmektedir.¹⁵³

Kriz planının kapsamı örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte temelde şu ortak kapsamdan bahsedilebilmektedir:¹⁵⁴

- Bir kriz yönetimi yapılacağı kararı yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacaktır, plan bunu tespit etmelidir.

- Kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetimi birlikte hayata geçirilmelidir. O halde kriz yönetimi yapılacağı kararı verilirken, kurumun iç ve dış iletişimi kim tarafından ve nasıl kontrol altında tutulacaktır. Plan bu konuya açıklık getirmelidir.

- Krizi ve kriz iletişimini yönetecek birileri olmalıdır. Bunlar kimlerden oluşmalıdır, yetkileri ne olacaktır, kurum içinden ve dışından bu komiteye kimler alınmalıdır? Plan bu konularda yönetimin alacağı kararlara yol gösterici bir yaklaşım getirmelidir.

- Kriz komitesi fiziki koşullarını nerede oluşturacaktır. Kurumun hangi odasında toplanılacaktır. Bu odada hangi teknik donanım olmalıdır? Plan bu konuda da yol gösterici saptamaları içermelidir.

- Krizle ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden geçirilip iletişim ortamlarına taşınması gerekecektir. O halde bu teknik bilgiler kimler tarafından üretililecektir? Kriz komitesi ile teknik bilgilerin üretilmesi arasındaki süreçler zamana karşı yarış içinde nasıl hayata geçirilecektir? Plan yine bu konularda şematik sunumlar içermelidir.

- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemler kullanılacaktır? Zarar ya da hasar varsa tespiti ile ilgili ne yapılacaktır? Kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik

¹⁵³ ÇİSİL, SOHODOL, s.197.

¹⁵⁴ KADIBEŞEĞİL, s.73-74.

çalışmalara ışık tutacak bu çalışmalar bilgi üretimine nasıl yansıtacaktır? Kriz planı bunları da kapsamalıdır.

-Kurumun müttefikleri, iş ortakları kimlerdir? En olumsuz koşullar altında bile kurumla omuz omuza verecek kişi ve kurumlar tanımlanmalıdır. Akademisyenler, hukukçular, siyasetçiler, araştırmacılar, iletişim uzmanları, sivil toplum örgütleri dünyanın dört bir tarafından bilgi ve moral destek alınabilecek kişi ve kurumların güncel bilgileri kriz planına ilişitirilmelidir.

- Kriz esnasında finansal kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Daha önce normal dönemler için yapılmış plan ve programların rafa kaldırılması olasılığı gündeme gelebileceğinden yaşamla ölüm arasında gidip gelmektedir. Böyle durumlarda finansal kararlar çok radikal içerikli olabilir. Bu kararlara yönelik yetki ve sorumluluk paylaşımı kriz planlarında tarif edilmelidir.

- Yurt dışı ortaklıklar varsa, kriz sırasında bu ortakların konumu ayrı bir başlık altında değerlendirilmelidir. Karşı tarafta doğru bir muhatap çok önemli sorunların aşılmasında büyük etken olabilir. Saat farkları, resmi tatiller, kültürel farklılıklar, kriz sırasında kurumların kendi içlerinde bambaşka krizlerin doğmasına neden olan basit, küçük ancak önemli ayrıntılardır.

- Sözcüler kim olacaktır? Medyaya, çalışanlara, iş ortaklarına, tedarikçilere, hükümete ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarına karşı çalıştığımız şirket adına kimler yetkili kılınacaktır? Bu kişiler var olan bilgiyi nasıl enformasyona dönüştüreceklerdir? Dökümantasyon nasıl yapılacaktır? Plan bu konulara da açıklık getirmelidir.

- Araştırmalar kriz ortamlarında önemli rol oynamaktadır. Ne tür araştırmaların kimler tarafından yapılabileceği, ne kadar zamanda sonuçlandırılabilceği önemli bir bilgidir. Kriz planı bu konuda da ipuçları vermelidir.

- Borsa ve diğer resmi kurumlarla olan iletişim kriz ortamlarında da titizlik ister. Bu nedenle bu tür kurumlara gidecek olan bilgilerin birkaç filtreden geçmiş olması için farklı süreçler izlenmesi gerekebilir.

- Krizin ilk 24 saati ile onu izleyen günlerde çalışmaların nasıl sürdürüleceği konusunda kriz planında ayrı bir bölüm yer almalıdır.

3) Kriz Planının Uygulanma Süreci

a. Kriz Yönetim Ekibinin Kurulması

Kriz yönetimi sürecinde krize ilişkin planlamaların yapılması, krizleri önleme ve öngörmeye ilişkin çalışmalar yürütülmesi, ortaya çıkan bir krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası dönemde de yeniden yapılanma sürecinde etkinlik sağlanabilmesi ancak tüm yönleriyle bir ekip çalışması ile başarılabilir. Kriz yönetimi aynı zamanda bir ekip çalışmasıdır. Burada önemli olan nokta ise ekibi kimlerin oluşturduğu, hangi yetki ve sorumluluklarla donatılmış bir ekibin krizi yönetmekten sorumlu olacağıdır. Ancak tıpkı kriz planlamasında olduğu gibi kriz yönetim ekibinin de ideal bileşimi örgütten örgüte değişmektedir. Ayrıca potansiyel ya da karşı karşıya bulunulan krizin türüne bağlı olarak da ekibin kesin bileşiminde değişiklikler yapılması söz konusu olabilmektedir.¹⁵⁵

Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından ‘kriz planı uygulanmalıdır’ kararının alınmasıyla, beklenmeyen durumu yönetmek amacıyla bir arada çalışacak olan ekiptir. Ekibin görevi kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun krizin üstesinden gelmektir.

Kriz yönetim ekibinin tamamı mutlaka o kurumu temsil eden kişilerden oluşması gerekmemektedir. Yaşanan krizin özelliklerine göre, kendi alanlarında uzman profesyoneller, akademisyenler de bu komitenin doğal üyesi olabilmektedirler.¹⁵⁶ Kriz yönetim ekibinin kimlerden oluşacağına kriz yönetim planında ayrıntılı olarak saptanmış olması gerekmektedir. Belirlenecek kriz yönetim ekibi, bir ekip lideri ile farklı uzmanlık alanlarına mensup üyeleri kapsayacaktır. Ekip lideri, örgütün üst düzeyinde görev yapan genel kriz yönetimi ve grupsal sorun çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip bir yönetici olmalıdır. Ekip lideri olarak seçilecek yöneticinin özellikleri şöyle sayılabilmektedir:¹⁵⁷

- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmak,
- Teknik uzmanlığa sahip olmak
- Planlama ve örgütlenme konusunda yeterli olmak,
- İyi dinleme alışkanlığına sahip olmak,
- Yaratıcı görüşleri desteklemek,

¹⁵⁵ ÇİSİL, SOHODOL, s.205-206.

¹⁵⁶ KADIBEŞEGİL, s.77.

¹⁵⁷ HAŞİT, s.98.

- İşletme dışından destek elemanları sağlama konusunda istekli olmak,
- Tatlı sert olmak,
- Konuları masaya getirmekte istekli olmak,
- Karar verme ve komite yönetimi konusunda gerekli uzmanlığa sahip olmak.

Ekip liderinin görevi sadece ekibe liderlik yapmak değildir. Planların hazırlanmasından, işleyişini sağlamaya, detayların yerine getirilmesini temin etmekten, gerektiğinde değişik durumlara adapte etmeye kadar farklı sorumlulukları da bulunmaktadır.¹⁵⁸

Kriz yönetim ekibi yönetim tarafından kendilerine ayrılmış özel bir odada çalışmalıdır. Ekip arasındaki iletişim 7/24 esasına göre ayarlanmalıdır. Çalışmaların kaydını tutacak bir sekreteryaya ve tüm teknik donanımın da kriz yönetimi ekibi emrine verilmesi gereği bulunmaktadır.

Kriz yönetim ekibinin görev analizi Tablo. III.3’de gösterilmektedir.

Tablo III.3. Kriz Yönetim Ekibinin Görev Analizi

Görev Tanımı	Bilgi	Beceri	Tehlikeler
- Kriz takımı hedeflerinin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	1.Çeşitli tartışma çözüm tiplerini anlama 2. Ahlaksal tartışma çözümlerinin unsurlarını anlama	1.Birlikte çalışabilme 2. Ahlaki unsurları uygulayabilme	1.Birliktelik varsayımı
-Kriz yönetimi planının uygulanması	1.Kriz yönetimi planının nasıl kullanılacağını anlamak 2. Birisinin fonksiyonel alanındaki uzman bilgisini anlamak 3. Stresle yaşama mekanizmasını anlamak 4. Belirsizlikle yaşama mekanizmasını anlamak	1. Kriz yönetimi planındaki emirlere uymak 2. Bilgiyle ilgili destek alma başvurma yeteneği 3. Bu mekanizmayı kullanma gücü 4. Belirsizlikle yaşama mekanizmasını kullanma gücü	1. Stres 2. Belirsizlik toleransı
-Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek	1.Kritik karar verme fonksiyonlarını anlama 2. Konuşmanın değerini anlama 3. Konuşmanın nasıl olacağını anlama 4. Grup katılımının değerini anlama	1.Bunu uygulayabilmek 2. Konuşabilme gücü 3. Grup içinde konuşabilme	1.Konuşmayı bilen 2. Grup içinde konuşmaya gönüllü
- Diğerlerini bilgi toplamak için dinlemek	1. Etkin dinleme adımlarını anlama	1. Etkin dinleme adımlarını kullanma yeteneği	

Kaynak: TÜZ, s.75.

¹⁵⁸ ÇİSİL, SOHODOL, s.212.

Kriz yönetim ekibi, grup ruhu yaratarak kaynakların ve yeteneklerin rasyonel kullanımını sağlamak gibi görevleri de yerine getirmek durumundadır. Ekibe dahil edilecek kişilerin seçiminde dört temel ihtiyaçtan söz edilebilmektedir. Bunlar:¹⁵⁹

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,

Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkanları ve etkileri değerlendirip harekete geçirebilen bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam ekibi gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Kriz yönetim ekibi belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulmaktadır. Ortak bir görevleri bulunmaktadır. Kriz yönetim ekibinin rolü ve örgütte yerine getireceği görevler şöyle sayılabilmektedir:¹⁶⁰

- Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörüsünü yapmak,
- Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- Kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme telkinlerinde bulunmak,
- Kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak ve planların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek ve gerekiyorsa güncellemek,
- Krizin hemen ardından yapılabilecek hataları önleyerek, örgütün daha hızlı iyileşmesini sağlamak.

Kriz yönetim ekibinin oluşturulması kadar önemli bir nokta da kurulan ekibin gerekli yetkiyle donatılıp donatılmadığıdır. Kriz yönetim ekibi eğer örgüt yönetimi tarafından gerekli yetkiyle donatılmamışsa ek bir maliyet kaynağından başka bir şey olmamaktadır. Kriz yönetim ekibinden beklenen krizi yönetme sorumluluğu ve sonuçlarından doğacak sorumluluğa katlanması isteği ancak gerekli yetkinin de ekibe verilmesiyle beklenebilecek bir karşılık olmaktadır. Bu nedenle kriz yönetim ekibinin örgüt kaynaklarını kullanmada ve krizle ilgili kararları almada yeterli yetkiyle donatılması gerekmektedir.

¹⁵⁹ ÇİSİL, SOHODOL, s.212.

¹⁶⁰ TUTAR, s.156.

b. Krizin Boyutlarının Belirlenmesi

Kriz yönetim ekibi örgütün karşı karşıya bulunduğu krizin genel bir değerlendirmesini yaparak krizin boyutları belirlemeye çalışmaktadır. Krizin boyutlarını belirlerken tespiti konu verileri, örgütün krizle karşılaşmış olan bölümlerinden ve çevreden elde etmektedir. Elde edilen bu verilerin güvenilirliği, yapılacak tespitin sağlıklılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi bölümlerden elde edilen bilgilerde, durum ne kadar kötü, karmaşanın genel etkeni nedir, nerededir, bu durumun yaratabileceği en kötü durum nedir, vb. sorulara alınacak cevaplar kullanılabilir. Ayrıca çevreyle kurulan iletişimin sürekliliği sağlanarak gerek çevrenin krize etkileri, gerekse de krizin çevreye olan etkileri gözlenmektedir.

Kriz esnasında “yapılması gerekenler” ve “yapılmaması gerekenler” konusunda en sağlıklı veri, geçmiş krizlerin analiziyle sağlanabilmektedir. Özellikle başka örgütlerin benzer krizleri atlama yöntemlerinin bilinmesi, doğru ya da yanlış adımların belirlenmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Kriz yönetim ekibinin görevi; krizi olduğu gibi, ne daha fazla ne de daha az tehlikeli olarak saptamak olmalıdır. Krize gereğinden daha az özen göstermek kadar krizi olduğundan daha büyük göstermek de örgüt açısından sakıncalar doğurmaktadır.

Kriz yönetim ekibinin temel amacı krizi çözmektir. Bu amaçla krizi çözecek alternatifler geliştirmek ve bu alternatifler içerisinde en uygun olanı uygulayarak krizle mücadele edecektir. Uygulanacak alternatifin seçiminde çeşitli sorulara verilecek cevaplara göre değerlendirme yapılabilmektedir.

Alternatif seçiminde kullanılacak sorular şöyle sayılabilmektedir:¹⁶¹

- Bu alternatif çözümü gerçekleştirmek için yeterli kaynağa (finansal, teknolojik, beşeri) sahip miyiz?
- Bu alternatif çözümde öngörülen kaynakları kısa bir sürede temin edebilir miyiz?
- Bu alternatif çözümün uygulanması için gerekli süre nedir?
- Bu alternatif çözümün örgüte getireceği maliyet nedir?
- Bu alternatif çözümün örgüt açısından ortaya çıkarabileceği riskler nelerdir?

Kriz yönetim ekibi yukarıdaki sorulara verilecek cevaplara göre uygun seçeneği seçecek ve krizin çözümü için çalışmalara başlayacaktır. Bu çalışmalar

¹⁶¹ HAŞİT, s.109.

esnasında krizin örgüt personeli üzerindeki etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibi örgüt personeli üzerindeki belirsizliği azaltmak, yanlış bilgi ve asılsız söylentilerin önüne geçmek için, örgüt personeline içinde bulunulan kriz durumuyla ilgili bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde aktarmalıdır. Personele krizin boyutları ve krizin çözümüyle ilgili yönetimin sistemli çalışmaları hakkında bilgi verilmeli ve bu mücadele esnasında yardımlarına ihtiyaç duyulduğu da anlatılmalıdır.¹⁶²

c. Örgütün Çıkar Gruplarının Belirlenmesi

Kriz yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir grup da hedef kitle olarak adlandırılabilir olan örgütün doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu gruplardır. Bu gruplar örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmek için işbirliği yapma durumunda olduğu kişi ve kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıkar grupları olarak da ifade edilebilen bu grupların başlıca üyeleri, işletme sahipleri, girişimciler, sermayedarlar, çalışanlar, kreditorler, tüketiciler ve hissedarlar olarak sayılabilmektedir.

Kriz dönemlerinde örgütle ilişki içindeki tüm gruplar, kişisel ihtiyaçlarının tatmini, grup veya tüzel kişilikler ise, gelecek dönemin belirsizliğinin kendi çıkarlarına etkisi hususundaki endişeleri nedeniyle, dedikodu ve rivayetlere fırsat tanınmadan örgüt tarafından, kriz anında ve sonrasında dürüst, duyarlı, inandırıcı ve güncel bilgiyle donatılmak istemektedirler. Kriz ister hızla ve ani olarak ortaya çıksın, isterse günler, haftalar hatta aylarca sinyal gönderip ortaya çıksın, ilgili gruplar acil bilgi istemektedirler. Her durumda hedef kitleler, kriz dönemi sonrasında kriz yönetim ekibinin dürüst ve duyarlı açıklamalarını beklemektedir.¹⁶³

Görüldüğü gibi örgütün içine düştüğü kriz durumu, tüm bu çıkar gruplarını çeşitli derecelerde etkilediğinden kriz yönetimi faaliyetleri içerisinde bu gruba yönelik faaliyetlerin de planlanması gerekmektedir. Kriz yönetiminin halkla ilişkiler boyutu konusunda konu daha detaylı olarak incelenmektedir.

¹⁶² HAŞİT, s.110.

¹⁶³ ÇİSİL, SOHODOL, s.230.

d. Halkla İlişkiler Politikasının Belirlenmesi

Kriz yönetimi faaliyetleri içerisinde halkla ilişkiler faktörü ağırlıklı bir öneme sahip olarak görülmektedir. Özellikle son yıllarda kriz yönetiminin gerçek anlamına kavuşması ile toplumun desteğini kazanmanın ve ürünün doğrudan tüketicisi olmasa da tüm grupların yapıcı yaklaşımını elde etmenin örgütün devamlılığı açısından yaşamsal bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Hedef kitlelerin sempati, güven ve desteğinin sağlanması için planlı, örgütlenmiş, sürekli, toplum hayatına katkısı olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bir krizle yüz yüze gelindiğinde örgütün kendini destekleyecek bir kamuoyuyla karşılaşması açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁶⁴

Kriz yönetimi açısından halkla ilişkiler çalışmalarına başlamanın zamanı krizin olmadığı ve her şeyin iyi olduğu zaman olarak ifade edilebilmektedir. Karlar yükselirken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken, kamuoyunun güvenini kazanmak gerekmektedir. Bu güven gerek duyulduğunda kullanılacaktır. Bu amaçla medyayla ilişkileri sıkı tutmak, örgüt yönetimine medyanın ulaşma kanallarını açık bulundurmak, basın brifingleri, mülakatlar, fabrika gezileri vb. çalışmalarla kamuoyuyla bütünleşme sağlamak büyük önem taşımaktadır.¹⁶⁵

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler yöneticisinin her an alarm durumunda olması beklenmektedir. Her an her şeye hazırlıklı olmalıdır.

Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile örgüt performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz döneminde de kendini göstermektedir. Karşılaşılması olası ama hoş olmayan durumların önlenmesini veya en az zararla atlatılabilmesini, kurumun zarar gören imajının düzeltilmesini temel alan, bir kriz anında yürürlüğe girmesi beklenen uygulamaları içeren kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimi belirleyici özellik taşıması nedeniyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır.¹⁶⁶

Kriz yönetimi dönemlerinde halkla ilişkilerin üzerine odaklandığı noktalar şöyle sayılabilmektedir:¹⁶⁷

¹⁶⁴ ÇİSİL, SOHODOL, s.239.

¹⁶⁵ TÜZ, s.108.

¹⁶⁶ F.B. PETEKOĞLU, "Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi" Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 93/2 s. 204.

¹⁶⁷ ÇİSİL, SOHODOL, s.240.

- Kriz yönetim planı dahilinde kriz dönemi iletişiminin planlanmasını sağlamak,
- İş görenler ya da diğer kişiler hayati tehlike ile karşı karşıyaysa öncelikle bunu bertaraf etmek ve kazazedelerin yakınları ile sürekli irtibat halinde olmak,
- İç iletişimi sağlamak,
- Basın ile iletişimi sağlamak,
- Dış gruplar ile iletişimi sağlamak,
- Tüm bunların şirket misyonu ve iş menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamak,
- Kriz sonrasında örgütün eski imajının sağlamlaştırılarak yerleştirilmesini sağlamak.

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler faktörü, krizin çözümünde “kritik başarı faktörü” olarak görülmektedir. Kriz yönetim ekibi içerisinde bulunan kriz iletişimi ekibinin ne yaptığını, ne yaptırdığını bilen, kendine güvenen ve yönettikleri konunun net bir fotoğrafını çekebilen kişiler olması gerekmektedir. Kriz iletişimi kadrolarında görev yapacak kişilerde bulunması gereken yetenek ve yeterlilikler başlıklar halinde şöyle sayılabilmektedir:¹⁶⁸

Buna göre:

- *Üst düzey medya ilişkileri:* “Haber değerini” bilen, medya ile uzun yıllara varan ve bilgi üzerine inşa edilmiş ilişkileri bulunan,
- *Medya segmentasyonu:* Medyanın kendi içerisindeki segmentasyona hakim, yerel basın, ulusal basın, sektörel yayınlar, uluslararası basın şemsiyeleri altında, ekonomi, spor, kültür / sanat, magazin alt dalları tanıyan, bilen,
- *Medya üretimi:* Televizyonların, dergilerin, günlük gazetelerin, radyoların, haber üretim tekniklerine vakıf, bu kurumların mutfaklarındaki üretim süreçlerini iyi analiz eden,
- *Araştırmalar:* Kalitatif ve kantitatif araştırma tekniklerine vakıf, araştırma raporlarının neresine bakılacağını, nasıl yorumlanacağını bilen ve buralardan doğru bilgileri çıkaran,
- *Meslek odaları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler:* İlişki yönetimi ağı içinde kendisinin veya yakın çevresinin kolaylıkla erişebileceği, bir toplantıya davet edebileceği sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkileri olan,

¹⁶⁸ KADIBEŞEGİL, s.121-122.

- *Stratejik yaklaşımlar:* Çalışmış olduğu şirketin iş hedefleri ve iş sonuçları arasında iletişim rolünü stratejik bulgularla ortaya koyabilen ve buna uygun taktiksel yaklaşımları üreten,

- *Dile hakimiyet:* Kullandığı dile hakim, üslubu, hitap ettiği kitlelerde kabul gören, mesaj geliştiren, konsept belirleyen,

- *Pratik, akılcı, sorun çözücü:* Karmaşık ortamların, keskin tartışmaların ortasında çözüm üreten, arabulucu olan, ortak akıl üreten,

- *Raporlama:* Yapılan işleri belgeleyen, belgeselleştiren, herkesin paylaşımına sunan ve dolayısıyla bilgiden bilgi üreten bir çalışma düzenini benimseyen,

- *Takım Çalışması:* Showman olmaksızın, takım çalışmasını tercih eden, kurum içinde ve dışında amaca uygun ekip kurabilen, ekibi motive eden,

- *Sunum becerileri:* Topluluk önünde veya dar kapsamlı ancak üst seviyeli toplantılarda etkin bir sunum becerisi ile planlarını, amaçlarını kanaatleri etkileyecek bir şekilde aktarabilen yetenek ve yeterlilikte olmaları gerekmektedir.

Kriz yönetimi ekibi içerisinde yer alan ve halkla ilişkiler faaliyetinin merkezinde yer alan çok önemli bir faktör de şirket sözcüsüdür. Kriz yönetim ekibinin demeç vermeye yetkili tek elemanı şirket sözcüsü olarak adlandırılmaktadır. Bu kişi genellikle örgütün CEO'su olarak belirlenmektedir. Ancak bazı durumlarda CEO iyi bir işadamı ve yönetici olmasına rağmen, insan ilişkilerinde ve iletişimde yeterli olmaya bilmektedir. Kriz yönetimi esnasında bir anlamda kriz yönetim ekibinin sözcülüğünü yapacak kişinin, konuşma yeteneği, kıvraklığı, yönlendirme kabiliyeti, imajı, görünüşü, kendinden emin hali büyük önem kazanmaktadır. Bu durumda sözcü seçiminde, seçilecek sözcünün hiyerarşik yapıdaki yeri değil, iletişim becerisi göz önünde bulundurulmaktadır.

Buna göre sözcü seçilirken dikkat edilmesi gereken kriterler şöyle sayılabilmektedir:¹⁶⁹

- Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, fevriyeye kapılmamalı,
- Giyimine, dış görünüşüne önem göstermeli, profesyonelliğini hissettirmeli,
- İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemeli,

¹⁶⁹ ÇİSİL, SOHODOL, s.213.

- Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

Kriz dönemlerinde örgüt ile medya arasındaki ilişki oldukça kritik bir hal almaktadır. Medya krizin etkilerinin kamuoyuna aktarılması, krizin derinliğinin ortaya çıkarılması, ve ilgili hedef grupların krizle ilgili kanaatlerinin oluşturulmasında kilit bir rol üstlenmektedir.¹⁷⁰ Medyanın örgüte karşı takındığı tavır, kriz süreci ve sonrasında örgütün itibarının ne noktada olacağını da belirleyicisi durumunda olmaktadır.

Kriz yönetimi sürecinde medyayla ilişkilerde benimsenmesi gereken bazı ilke ve kurallar bulunmaktadır. Buna göre;

Kriz yönetimi çerçevesinde medya ile ilişkilerde temel stratejiler önceden belirlenmelidir. Verilmek istenen mesaj ve bunu yapmanın yolları saptanmalıdır.

Kriz yönetimi süresince medya ile sürekli ve iyi niyetli bir iletişim içerisinde bulunulmalıdır. Paranoyak yaklaşımdan uzak durmak gerekmektedir.¹⁷¹ İstediklerinin sadece bilgi olduğu unutulmamalıdır.

Medyanın tüm kurumlarıyla ilişki objektif ve aynı mesafede olmalıdır. Özel ilişkiler olmakla birlikte eldeki bilgiler herkesle aynı anda ve aynı seviyede paylaşılmalıdır.

Medyaya bilgi verme konusunda katı kurallar konmalı, sözcü dışında kimsenin medya ile ilişkiye girmesine izin verilmemelidir. Sözcünün vereceği bilgiler de sıkı bir denetimden geçirilmelidir.

Bilgi alış verişinde inisiyatif elden kaçırılmamalıdır. Medyanın taleplerine verilecek cevaptan ziyade örgütün isteklerine bağlı olarak bilgi aktarımı gerçekleştirilmelidir.

Medyaya karşı yerine getirilemeyecek sözler verilmemeli, verilen sözler de mutlaka tutulmalıdır.

Medyaya var olan bilgiyi eksiksiz olarak vermek, dürüst davranmak, varsa olumsuz haberleri de iletmek, bilgi verirken hedef kitleyi göz önünde bulundurmamak ve sakın davranmak da medya ile sağlıklı ilişkiler kurmakta büyük önem taşıyan faktörlerdir. Tüm bu kriterlere uygun kurulacak medya ilişkileri, kriz yönetimini kolaylaştıracak ve krizin çözümüne katkıda bulunacaktır.

¹⁷⁰ ÇİSİL, SOHODOL, s.219.

¹⁷¹ KADIBEŞEGİL, s.147.

e. Kriz İletişim Planı

Kriz yönetimi planlamasında, kriz dönemindeki iletişimin de planlanması çok büyük önem arz etmektedir. Örgüt yönetimi kriz sırasında bir çok gruba bilgi iletmek durumunda kalmaktadır. Bu gruplardan birincisi işgörenler, ikincisi ise sosyal ortaklar ya da çıkar grupları olarak adlandırılan işletme dışı gruplardır. Bu gruplara krizin geldiği aşama ve doğurabileceği muhtemel sonuçlar hakkında doğru ve sağlıklı bilgiler iletilmesi gerekmektedir. Çünkü kriz esnasında iletişimin iyi yönetilmemesinden doğacak her boşluk dedikodu ile doldurulmaktadır. Rivayet ve dedikoduları geçip, bunların yerine gerçekleri koymak zorlaşmaktadır. İşte bu nedenle belirtilen gruplara gerekli bilgileri ulaştırmak için örgüt tarafından kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.

Kriz iletişim planında ilk olarak bir kriz anında örgüt adına işgörelere, krizden etkilenecek kişilere ve medyaya gerekli bilgileri iletmekten sorumlu olacak kişiler belirlenmektedir. Daha sonra kriz anında bütün iletişim faaliyetlerinin yürütüleceği bir kriz kontrol merkezinin örgüt içerisinde nerede kurulabileceği ve bu merkezde kimlerin görev alacağı belirlenmektedir.¹⁷²

Kriz iletişim planında bulunması gereken diğer önemli bir madde de iletişim kanallarıyla ilgili olmaktadır. Özellikle medyanın önemi açısından görsel ve yazılı medya kuruluşlarının isim ve telefon listelerinin bulundurulması önemli bulunmaktadır. Bunların dışında,

Telefon rehberi: Örgütün kilit noktalarındaki kişilerin telefonları, kriz yönetim ekibi üyelerinin telefon numaraları, medya temsilcileri ve kriz durumunda iletişim kurulması gerekebilecek devlet adamlarının telefon numaralarının bulundurulması,

Telefon hattı: Örgüt içerisinde, özellikle kriz yönetim ekibi üyeleri arasında iletişimi sağlamak amacıyla direkt telefon hatlarının oluşturulması kriz iletişim planının kapsamını oluşturmaktadır.

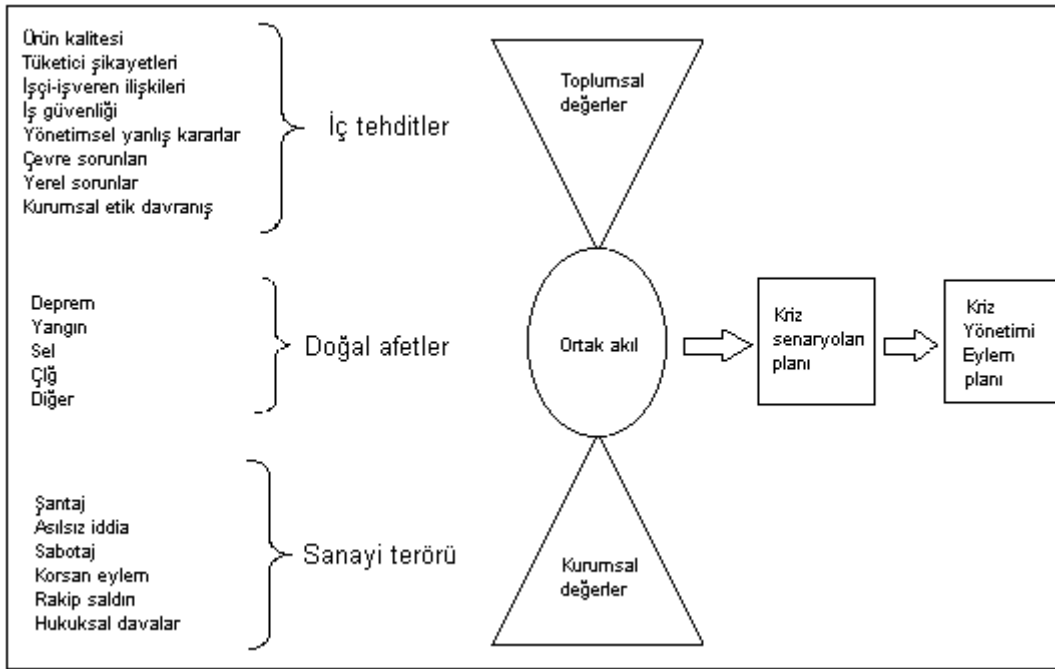
f. Kriz Senaryolarının Üretilmesi ve Uygulanması

Kriz planlarının eksikliklerinin ve test edilmesinin yöntemi olarak, çeşitli kriz senaryoları geliştirilmesi ve bu senaryolara uygun tatbikatlar yapılması yöntemi kullanılmaktadır. Senaryo üretimi yönteminde örgütün potansiyel tüm kriz kaynaklarına

¹⁷² HAŞİT, s.100.

karşı senaryo üretmesi mümkün olmaktadır. Yapılan analizler sonucu ağırlık taşıyan kriz kaynaklarına karşı geliştirilecek senaryolara öncelik tanınabilmektedir.

Şekil. III.3'de kriz senaryosu hazırlama aşamaları görülmektedir.



Şekil III.3. Kriz Senaryoları Hazırlanması

Kaynak: KADIBEŞEGİL, s. 63

Kriz senaryoları içerisinde yer alması gereken pek çok faktör söz konusudur. Can ve mal kaybı ile ilgili bilgilerin üretilmesi, meydana gelen hasarla ilgili bilgi, bu bilgilerin üretim aşmaları, dağıtımı, tüketiciyi nasıl etkilediği, yönetiminin nasıl bir kriz politikası izlemekte olduğu, olumsuzluklardan etkilenen çalışanların durumunun ne olduğu, tedarikçiler ve sosyal ortaklara yönelik hangi yönetim politikalarının geliştirildiği gibi konular kriz senaryoları içerisinde yer alması gereken ana konular olarak görülmektedir.¹⁷³

Kriz senaryoları genellikle kriz yönetim ekibi tarafından bu amaçla yapılacak toplantılarla oluşturulmaktadır. Senaryo toplantılarının ana fikri, yöneticileri geleneksel kadro toplantılarının temposundan uzaklaştırmak ve önemli bir krizin kariyerlerinin sonu olabileceğinden haberdar etmektir. Dolayısıyla toplantının başkanı daha önceden beklenen krizlerin listesini tekrarlayarak tartışılması gereken krizlerin fark edilebilirliğini göstermeye çalışmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷³ KADIBEŞEGİL, s.65.

¹⁷⁴ ÇİSİL, SOHODOL, s.198.

Kriz senaryoları hazırlanırken yaşanmış örnek olaylara yer vermek senaryonun gerçekçiliği açısından önem taşımaktadır. Başarılı kriz yönetimi ve kriz iletişiminin gerçekleştirildiği örneklerle, başarısız olunan örneklerin karşılaştırılması senaryoların geliştirilmesinde rehber rolü oynayabilmektedir.

Kriz senaryolarının iki farklı biçimde geliştirilebildiği görülmektedir.¹⁷⁵

- Masa başında senaryo geliştirmek: Kriz yönetim ekibinin ve gerekiyorsa başka yöneticilerin kriz yönetim politikalarını geliştirdikleri, kriz yönetim planını ve kriz yönetim amaçlarını tartıştıkları masa başı toplantılarında hazırladıkları senaryolardır. Bu senaryolar daha çok olası bir krize cevap verme yollarının tartışılması krize destek elemanlarının fonksiyonlarının tartışılması ve kriz yönetim planının olası eksik ve hatalı yönlerinin tespitine yönelik saptamaların yer aldığı toplantı raporları olarak görülmektedir. Bu tip çalışmalar genellikle seminer şeklinde düzenlenir ve katılımcılar bir konferans odasında toplanır. Toplantı başkanı olası kriz senaryolarını kullanarak toplantıyı başlatır. Katılımcılar durum analizi yapar, alternatifleri ortaya koyar ve tartışır, önerilerde bulunur, başkanın yapması gereken tüm önerileri değerlendirip eksikleri tamamlamaktır.

Tatbikat yoluyla senaryo geliştirmek: Kriz planlarının, sanki gerçek bir kriz yaşanıyor gibi uygulamaya konulmasıdır. Örgütün tüm kademelerinde kriz yönetim planı dahilinde tatbikat yapılır. Bu tür senaryo uygulamaları küçük örgütlerde tüm örgütü kapsarken, büyük örgütlerde departmanlar bazında da uygulamaya konabilmektedir. Kriz planlarının eksiklerinin ortaya çıkarılmasında masraflı ama etkin bir yöntem olarak görülmektedir.

g. Planın Değerlendirilmesi

Kriz yönetim planları olası tüm kriz kaynaklarını içerecek kapsamda hazırlansalar da zaman içinde değişen şartlara göre değerlendirilerek güncelleştirilmeleri gerekmektedir. Etkili planlama, tamamlanmamış bir planlama olarak görülmektedir.¹⁷⁶

Kriz planlarının değerlendirilmesinde ve eksiklerinin giderilmesinde kriz senaryolarının büyük önemi bulunmaktadır. Ayrıca örgütün stratejik hedeflerini

¹⁷⁵ Didem Yükselcan POLAT, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamaları İle İlgili Örnekler”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 1997, s.61-63.

¹⁷⁶ Stella KENT, *Kriz Zamanı Yönetim*, Ece Yayınları, İstanbul, 1979, s. 54,

belirlerken uyguladığı sürekli iç ve dış çevre analizlerinden yararlanarak, olası gelişmeler ışığında kriz yönetim planlarında gerekli değişiklik ve yenileştirmeleri uygulamak gerekmektedir.

B) ÖRGÜT YAPISI

Kriz yönetimi sürecinde örgüt yapısı başlığı altında merkezi kriz yönetimi ve merkezkaç kriz yönetimi konuları ele alınmaktadır. Merkezleşme karar verme yetkisinin dağıtımıyla ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinin tepede toplandığı yapılar merkezleşmiş yapıları, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçerildiği yapılar merkezleşmemiş yapıları ifade etmektedir. Merkezleşme veya merkezleşmemeye ilgili olarak yetki devri kavramı ve bunun derecesi konusu önem kazanmaktadır. Tüm yetkinin tepe yönetiminde toplanmasından, yetkinin tüm örgüt üyeleri arasında neredeyse eşit olarak dağıtılmasına kadar bir çok farklı seviyeden bahsedilebilmektedir.¹⁷⁷

Her örgüt yönetimi, kriz yönetimi sürecinde kendine özgü koşulların etkisi altında kalarak değişik düzeylerde merkezleşme veya merkezleşmeme eğilimleri göstermektedir. Merkezleşmenin ya da merkezleşmemenin ne derece uygulanacağına karar vermek tamamen örgüt ile ilgili bir durumdur. Değişen çevre koşulları ve teknolojinin örgütleri etkileme biçimi, verilecek kararların yapısı, iş görenlerin güdülenme yolları, işletme büyüklüğü, büyüme süreçlerine girilip girilmediği, üretilen mamullerin özellikleri gibi konulara ilişkin bir çok değişken kriz yönetimi sırasındaki merkezleşme ya da merkezleşmeme eğilimlerini etkilemektedir.

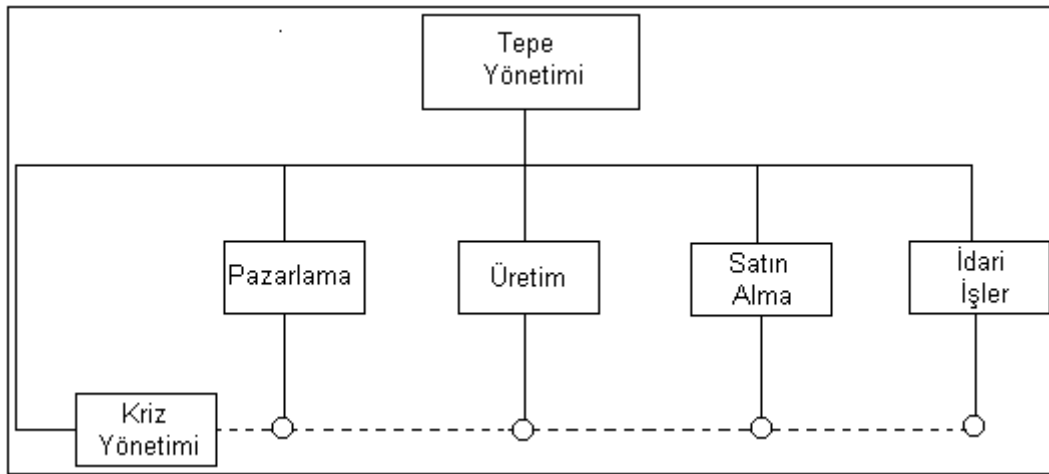
1. Merkezi Kriz Yönetimi

Merkezi bir kriz yönetiminin örgüt için yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da olabilmektedir. Kriz esnasında kriz yönetimine ilişkin tüm görevlerin tek bir örgütsel birim tarafından yerine getirilmesi, kriz içindeki örgütte gerek alınan kararların etkinliği, gerekse de hızlı davranma gereğinden ilk anda mantıklı gibi görülebilmektedir. Zira böyle bir yol seçildiğinde örgütün krizi teşhis etmeye ve çözmeye yönelik tüm faaliyetleri tek bir bölümde toplanmış olmaktadır. Artık

¹⁷⁷ ATAMAN, s.280.

koordinasyon kolaylıkla sağlanabilecek, kararlar kolay ve seri bir şekilde alınabilecek, politikalar hızla uygulamaya konulabilecektir.

Merkezi kriz yönetiminin belirtilen yararlarına rağmen sakıncaları da bulunmaktadır. Kriz yönetiminin görevlerinin oldukça çeşitli olması, bu görevlerin tek bir bölüm tarafından yerine getirilmesi açısından problemler yaratabilmektedir. Söz konusu bölümde yer alan kişilerin aşırı bir yük altında olmaları, uzmanlaşmada yetersiz kalmaları veya bu bölümün aşırı sayıda kişinin görev yapmasını gerektirmesi; merkezi kriz yönetiminin meydana getirdiği problemler arasında sayılabilmektedir.¹⁷⁸



Şekil III.4. Merkezi Kriz Yönetiminin Örgüt İçindeki Yapılanması
Kaynak: ATAMAN, s. 260.

Merkezi kriz yönetiminin yol açtığı bir diğer problem de, bu bölümün fazla yetkiyle donatılması gerekliliğidir. Kriz yönetimi bölümünün görevlerini yerine getirebilmesi için, potansiyel ve gizli krizlerin öngörülmesi veya erken teşhis edilmesinden; örgütün faaliyetlerine devam edip etmemesi gibi çok önemli yönetim kararlarının alınmasını olanaklı kılacak kadar geniş bir yetkiye sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde görev yapan kişilerin, kendilerine tanınan bu geniş yetkiyi ve sahip oldukları bilgileri kötüye kullanabilme ihtimali ortaya çıkabilmektedir. Bu kişiler kriz durumlarından yararlanarak, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışabilmektedirler.¹⁷⁹

Merkezi kriz yönetiminin oluşturduğu problemlerden bir başkası da katılıma açık olmaması nedeniyle alınan kararlardaki hata riskinin artmasıdır. Kararlardaki merkezileşme eğilimi, sağlanan bilginin sağlıklılığını ve miktarını etkileyeceğinden kararlarda ki sağlamlık da azalma eğilimi göstermektedir. Bunun yanı sıra kurumsal

¹⁷⁸ ATAMAN, s.260.

¹⁷⁹ ATAMAN, s.260.

kontroldeki artış, bürokrasinin ve otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucunu doğurmaktadır. Bu yakın denetim ve baskı, nitelikli elemanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

2. Merkezkaç Kriz Yönetimi

Gelişmekte olan veya büyük ölçekli her örgüt yapısında, merkezleşme eğilim ve uygulamaları bir takım zorluklar arz ettiği için, bu örgüt gruplarının yöneticileri, yetki devretmek ve diğer yollarla merkezi olmayan sisteme yönelebilmektedirler. Özellikle örgütsel büyüme sonucu görev ve sorumlulukların artması ile iş hacimlerindeki artışlar, alt yönetim kademelerine karar verme ve inisiyatif kullanma konusunda gerekli yetkilerin aktarılmasını gerektirmektedir. Ne var ki kriz ortamlarında her örgüt kısmen de olsa merkeziyetçi uygulamalara gitmek zorunda kalmaktadır.

Merkezleşmeme uygulamaları sonucunda üst yönetimin faaliyet sorumluluklarından kısmen de olsa kurtulmasıyla, yeniliklerin desteklenmesi, yönetici gelişiminin sağlanması, daha çabuk ve doğru kararlar verilebilmesi ve yönetim sisteminin hızlı bir biçimde çalışması söz konusu olabilmektedir.¹⁸⁰

Tüm bu yararlarına rağmen merkezkaç kriz yönetimi de bazı problemler oluşturabilmektedir. Bu problemlerin başında kriz yönetimi faaliyetlerinin nasıl koordine edileceği gelmektedir. Zira merkezkaç kriz yönetiminde kriz yönetimi faaliyetleri tek bir bölümde toplanmamakta ayrı ayrı bölümler oluşturulmaktadır. Bu bölümler; öngörücü kriz yönetimi, koruyucu kriz yönetimi, tepkici kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetim birimleri olmaktadır. Bu birimlerin hangi organ tarafından koordine edilecekleri önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁸¹

Bu sorunu ortadan kaldırmaya yönelik dört alternatiften söz edilmektedir. Bunlar:¹⁸²

- Kurmay birimler tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Fonksiyonel organlar tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Devamlı komiteler tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Hat birimler tarafından koordinasyonun sağlanmasıdır.

¹⁸⁰ ÇELİK, s.121-122.

¹⁸¹ ATAMAN, s.261.

¹⁸² ATAMAN, s.261.

Kurmay birimler, tepe yönetimine bilgi sağlayarak karar almayı kolaylaştırmakta ve destekleyici bir nitelik taşımaktadırlar. Emir verme yetkisine sahip olmayan bu birimler, kriz yönetiminin çeşitli faaliyetlerini koordine etme görevini, ancak dolaylı olarak yerine getirebilmektedirler.

Fonksiyonel organlar, kurmay birimlerden farklı olarak emir verme yetkisine de sahip olmaktadır. Bu bakımdan fonksiyonel organların koordinasyon görevi yapmaları kurmay birimlere oranla daha uygun olmaktadır. Çeşitli türlerde kurulan komitelerin, belirli bir konu hakkında fikir danışılan, kurmay yetkileri olan bir grup olarak görevlendirilmeleri veya belirli bir konunun çözümü veya yürütülmesi ile ilgili kararlar alarak hat yetkisine sahip olan bir yürütme organı rolü oynamaları olanaklı olabilmektedir. Bu tür komiteler kanalıyla koordinasyon sağlanabilmektedir.

Koordinasyonun sağlanmasında tepe yönetimi kapsamı içinde oluşturulan “kontrol ve kriz yönetimi” fonksiyonundan da yararlanılabilmektedir. Bu hat birimin tepe yönetimine yakınlığı, gerekli analiz ve tahmin bilgilerine sahip olması, örgütün bütününe yönelik olması ve yeterli yetkiyle donatılmış olması, koordinasyon görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamaktadır.¹⁸³

V. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz sonrası dönemdeki örgüt yönetimi bir yandan krizin etkilerini silmeye ve krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışırken, diğer yandan da tekrar kriz ile karşılaşılması durumunda yapılması gerekenlerin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.¹⁸⁴

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturmaktadır. Bunu izleyen aşama da kriz öncesi olağan yapıya dönülmektedir.

A) KRİZ SONRASI DURUM ANALİZİ YAPMAK

Kriz sonrası durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak da kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir.

¹⁸³ ATAMAN, s.261-262.

¹⁸⁴ ÇİSİL, SOHODOL, s.252.

1.Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğinin Belirlenmesi

Faaliyet ölçeğini belirlemek için öncelikle örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmektedir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmaktadır. Analiz sonucunda örgütün yeni faaliyet ölçeği belirlenmektedir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak, uygulamaya geçilmektedir.¹⁸⁵

2. Son Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlenmesi

Faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra ölçek doğrultusunda örgütün amacı belirlenmektedir. İlk aşamada amaç genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmaktadır. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmaktadır.¹⁸⁶

Krizden çıkmış bir örgütün krizde uğradığı kayıplar ya da varsa kazançlar, kriz sonrasında değerlendirmeye alınmaktadır. Kimi zaman örgütün misyon ve vizyonunda da kriz sonrası değişiklikler yapmak gereği doğmaktadır. Özellikle krizin kaynağı şirketin misyon ve vizyonunun yanlış tanımlanmış olmasıyla ilişkilendirilmişse, bu durumda kaçınılmaz olarak kriz sonrasında yeni bir misyon ve vizyon belirleme yoluna gidilmektedir.

B) KRİZ ÖNCESİ YÖNETİM YAPISINA DÖNMEK

Kriz öncesi yönetim yapısına dönüş işlemlerinin başlaması, artık krizin atlatıldığı bir ifadesi olmaktadır. Kriz yönetimi çerçevesinde merkezi ve otokratik yapıdan tekrar katılımcı ve demokratik yapıya geçmek gerekmektedir.

Kriz öncesi yapıya dönerken kriz süresince yapılan olumlu ve başarılı çalışmalar değerlendirilmeli, başarı gösteren personel ödüllendirilmeli ve çalışmalarını olumsuz etkileyen, kriz döneminde kendi lehine çıkar ve yarar sağlayanlarla, suç ve kusuru görülenler uygun yöntemlerle cezalandırılmalıdır.

¹⁸⁵ Tüz, s.121-122.

¹⁸⁶ Tüz, s.122.

1. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak

Kriz döneminde kaçınılmaz olarak uygulanan merkezi yapılanmanın değiştirilmesi ve yerinden yönetime geçilerek, kararlara katılımın yeniden sağlanması gerekmektedir. Yine kriz yönetimi sürecinde kullanılan yoğun denetimin azaltılarak esnekliğin tekrar kazanılması doğru olmaktadır.

Bu dönemde çalışanlara yönelik çeşitli politikaların da uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Kriz sonrası dönemde temel düşünce ve değerlerde önemli sarsıntılar meydana gelmektedir. Böylesi bir durumda çalışanların olumsuz düşünce geliştirmesine ve değişime duyulan direncin artmasına yol açmaktadır. Kriz sonrası dönemde değişimin direnciyle daha kolay başa çıkabilmek için yöneticilerin adil olduklarını göstermelerinin, çalışanlarla olan iletişimlerini geliştirip olumlu ve güven veren bir ortam yaratmalarının büyük önemi bulunmaktadır.¹⁸⁷

2. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Krizin atlatılmasından sonra örgütün tamamen kriz öncesi dönemdeki şartlara geri getirilerek istikrar sağlanması gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleriyle olan ilişkilerinde bozulmalar meydana gelmişse doğru yöntemlerle düzeltilmeli, örgüt kültürü ve iklimindeki olası hasarlar tespit edildikten sonra uygun şekilde onarımlar yapılmalıdır. Örgütün değişen çevre şartlarına tekrar uyum sağlaması için varsa önündeki engeller kaldırılmalı ve gerekiyorsa yeniden yapılanma çalışmalarına girişilmelidir.

Krize her ne kadar atlatılmış olsa da olası yeni bir krize karşı da hazırlıklar aralıksız sürdürülmelidir.

Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış kişilerden yeni bir kriz ekibi kurmak, erken uyarı sisteminde saptanan yetersizlikleri gidermek için faaliyetler de bulunmak ve yeni bir kriz yönetim planı hazırlamak gibi uygulamalar aksatılmadan yerine getirilmesi gerekli faaliyetler arasında sayılmaktadır.

¹⁸⁷ ÇİSİL, SOHODOL, s.253-254.