

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

SPOR ŞİRKETLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Hasan ÇETİNALP

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN

2014 - İstanbul

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

SPOR ŞİRKETLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Hasan ÇETİNALP

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN

2014 - İstanbul

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

*İŞLETME*.....Anabilim/Anasanat Dalı .....*İŞLETME*..... Programı Tezli Yüksek Lisans  
öğrencisi .....*HASAN ÇETİNALP*..... tarafından hazırlanan  
“.....*SPOR ŞİRKETLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ*.....”

adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : *10/07/2014*

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: *Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN*

*Ali Erdoğan*

Danışman: *Haliç*.....Üniv. *İşletme* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: *Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ*  
.....*Haliç*.....Üniv. *İşletme* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

*Mehmet Kahveci*

Jüri Üyesi: *Prof. Dr. Arman TEVFIK*  
.....*Haliç*.....Üniv. *İşletme* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

*Arman Tevfik*  
Prof. Dr. Arman T. TEVFIK  
İşletme Bölüm Başkanı

Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

## ÖNSÖZ

Kendi içimden gelen çalışma isteği ve bir şeyler değiştirme azmi içerisinde uzun uğraşlar sonucunda hazırlanmış olan bu tezde yılların birikimini yazılı bir kaynağa aktarmış olmanın sevinci ve mutluluğu içerisindeyim. Her ne kadar kurulu düzenlerde, yapılan yenilikler aniden etki etmese de bunun bir başlangıç ve milat olması en büyük temennim. Kökleşmiş, yeni Dünya düzenine uymayan ve süregelen yanlışları düzeltmek kolay olmasa da bu tezin Türkiye’deki spor şirketlerinin içerisinde olan yanlışlıkları ve bozuk yapıları tespit edip yerine modern ve yeni Dünya düzenine uygun yapıların gelebilmesi için bir başlangıç olması ümidindeyim.

Onlarla ilgilenmem gereken vakitlerde zamanımı ve düşüncemi bu tez konusu için harcadığım dönemde bile sonsuz anlayışı ve desteği ile hep yanımda olan biricik karım Perihan ÇETİNALP’ e çok teşekkür ederim. Bana her baktığımda gözlerinin içi gülen minik oğlum Ahmet Orhan’dan da çaldığım zamanlar için özür dilerim.

Tezi hazırlamamda yardımını esirgemeyen kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN ‘ a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca maddi manevi her zaman yanımda olan ve desteğini hiç esirgemeyen kıymetli dostum Mehmet Fatih KARACA’ ya çok teşekkür ederim.

İngilizce çevirilerde yardımını esirgemeyen bana vakit ayıran turizm bakanlığı kokartlı rehber arkadaşlarım Harun YÖNÜGÜL ve Erkan KARAKOYUN’ a çok teşekkür ederim.

Her aradığımda her zaman yanımda olan kuzenim, kardeşim Onur ATİLLA’ ya çok teşekkür ederim.

Ayrıca misafirperverlikleri ve açık gönüllülükleri için Galatasaray, Beşiktaş, Kasımpaşa ve İstanbul Büyükşehir Belediye Spor kulüpleri yetkililerine de çok teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

## BÖLÜM I

### KRİZ KAVRAMI

1.KRİZ KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	2
1.1. Krizin Tanımı.....	2
1.2. Kriz Türleri.....	3
1.3. Krizin Özellikleri.....	4
2. KRİZ NEDENLERİ.....	5
2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	5
2.1.1.Doğal Felaketler.....	5
2.1.1.1.Hafifletme.....	5
2.1.1.2.Hazırlık.....	5
2.1.1.3.Yanıt.....	5
2.1.1.4.Kurtarma.....	6
2.1.2.Ekonomik Faktörler.....	6
2.1.3.Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	6
2.1.4.Sosyal-Kültürel Faktörler.....	7
2.1.5.Teknolojik Faktörler.....	8
2.1.6.Rekabet.....	8
2.1.7.Uluslararası Çevre Faktörleri.....	8
2.2.İç Çevre Faktörleri.....	9
2.2.1.Tepe Yöneticilerin Yetersizliği.....	9
2.2.2.Hayat Safhası.....	9
2.2.3.Örgütsel Sorunlar.....	10
2.2.4.Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik.....	11
2.2.5.Geçmiş ve Tecrübeler.....	11
2.2.6.Yönetimin Değer, İnanç ve Tutumları.....	12
2.3.İç Çevre Ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi.....	12
3.KRİZ SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	12
3.1.Krizin Belirtileri Ve Saptanması.....	16
3.1.1.Körlük.....	16
3.1.2.Eyleme Geçememe.....	17

3.1.3.Yanlış Eylem.....	17
3.2.Kriz Süreci .....	17
3.3.Kriz.....	18
3.4.Çözüm Veya Çöküş .....	20
4.KRİZİN SONUÇLARI .....	21
4.1.Krizin Örgütsel Sonuçları .....	23
4.1.1.Kriz ve Bürokrasi .....	23
4.1.2.Kriz ve Örgütsel Merkezileşme .....	24
4.2.Krizin Yönetimsel Sonuçları .....	24
4.2.1.Kararların Niteliğinin Bozulması .....	25
4.2.2.Örgütsel Çatışmanın Artması.....	26
4.2.3.Değişime Uyum Yeteneğinin Zayıflaması .....	28
4.2.4.Çabuk Karar Alma Zorunluluğu.....	28
4.2.5.Üst Yönetimin Otoriterleşmesi.....	29
4.2.6.Zamanın Daralması ve Stres .....	30
4.2.7.Örgüt İçi Etkileşimin Bozulması .....	30

## BÖLÜM II

### KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

1.KRİZ YÖNETİMİ TANIMLARI .....	32
2.KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	33
3.İŞLETMELERİ KRİZE SÜRÜKLEYEN FAKTÖRLER.....	35
3.1.İşletmelerin Dış Çevresindeki Kriz Faktörleri.....	36
3.1.1.Stratejik açıklık .....	36
3.1.2.Doğal Faktörleri .....	37
3.1.3.Genel Ekonomik Belirsizlikler .....	38
3.1.4.Teknolojik Değişim .....	39
3.1.5.Politik ve Yasal Faktörler .....	40
3.1.6.Sosyo-Kültürel Faktörler.....	41
3.1.7.Şiddetli Rekabet.....	42
3.1.8.Uluslararası Faktörler .....	42
3.2.İşletme İçi Faktörler.....	43
3.2.1.Örgütsel Yapı .....	43

3.2.2.Yöneticiler ve İnsan Kaynaklarıyla İlgili Sorunlar .....	44
3.2.3.Bilgi Toplama ve Değerlendirmede ve Güvenliğini Sağlamada Yetersizlik .....	47
3.2.4.İşletmenin Yaşam Evresi .....	48
4.KRİZ YÖNETİM SÜRECİ .....	48
4.1.Kriz Öncesi Yönetimi .....	50
4.1.1.Kriz Senaryoları .....	51
4.1.2.Kriz Sinyalinin Alınması .....	52
4.1.3.Erken Uyarı Sistemi .....	53
4.1.4.Krizden Kaçma .....	54
4.1.5.Krizden Korunma .....	56
4.1.6.Kriz ve Değişime Uyum Mekanizmaları .....	56
4.2.Kriz Döneminin Yönetimi .....	57
4.2.1.Örgütler ve Kriz Yönetimi .....	58
4.2.2.Kriz Yönetimi İçin Sistemik Bir Çerçeve .....	59
4.2.3.Kriz yönetimi Stratejileri .....	60
4.2.3.1.Krizde Stratejik Farklılık .....	61
4.2.4.Kriz Yönetimi Türleri .....	63
4.2.4.1.Krizin Etkin Yönetimi .....	65
4.3.Kriz Sonrasının Yönetimi .....	66
4.3.1.Yeniden Yapılanma Çabaları .....	66
4.3.2.Kriz Sonrası Rehabilitasyon .....	67
4.3.3.Esnek ve Organik Örgüt Yapısı Oluşturma .....	69
4.3.4.Yenilikçi ve Yaratıcı Örgüt Yapısı Oluşturma .....	71
4.3.5.Örgütü Esnekleştirme ve Yalınlaştırma .....	72
4.3.6.Kriz ve Öğrenen Örgütler .....	74
4.3.7.Reorganizasyon ve Süreç Yenileme .....	76
4.3.8.Kriz ve Küçülmenin Yönetimi .....	78
4.3.9.Krize Karşı Organize İyileştirme; Kaizen .....	79
5.KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI .....	80
5.1.Krizi Denetim Altına Alma .....	81
5.2. Krizin Olumlu Yanlarını Saptama .....	82
5.3.Krizin Örgütsel Yararları .....	83
5.4.Kriz Yönetimi Programı Hazırlama .....	84
5.5.Kriz Yönetimi Planı Oluşturma .....	84

5.6.Kriz Komitesi Ve Görevleri.....	86
5.7.Karar Destek Sisteminin Kurulması .....	89
5.8.Öğrenme Ve Değerlendirme .....	91
5.9.Kriz Dönemlerinde Finansal Sorunların Yönetimi.....	92
5.10.Krizi Çözme Yaklaşımı .....	94
6.KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	96
6.1.Erken Uyarı Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı.....	98

## BOLÜM III

### KRİZ VE ERKEN UYARI SİSTEMİ

1.1.Erken Uyarı Sistemi Ve Tanımı .....	99
1.2.Erken Uyarı Sistemlerinin Gelişimi .....	100
1.3.Erken Uyarı Sistemleri Açısından Muhasebe Şeffaflığı.....	102
2.ERKEN UYARI SİSTEMİ OLARAK ERP NİN KULLANILMASI .....	103
3.UFRS İLE İŞLETME RİSKLERİNİN RAPORLANMASI .....	107
3.1 Risklerin Raporlanmasında Uluslar Arası Raporlara Duyulan İhtiyaç .....	107
3.2 UFRS İle Risklerin Raporlanması .....	108

## BÖLÜM IV

### SPOR KULÜPLERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞMELER

1.GALATASARAY SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI .....	112
2.BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI .....	117
3.KASIMPAŞA SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI.....	123
4.İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI .....	128

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

1.SONUÇ .....	132
2.ÖNERİLER.....	135



## ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1.1 Örgütün Hayat Evreleri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 252) .....	10
ŞEKİL 1.2 Çöküş Derinleştikçe Artan Performans Boşluğu. (Weitzel ve Jonsson, 1989: 102).....	13
ŞEKİL 1.3. Krizlerin Aşamaları. (Fink, 1986: 20) .....	14
ŞEKİL 1.4. Kriz Döngülerinin Algılanış Biçimleri. (Fink, 1986: 20).....	15
ŞEKİL 2.1 Kriz Yönetimi Süreci (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 46).....	50
ŞEKİL 2.2. Kriz Senaryoları (Tutar, 2011: 70) .....	52
ŞEKİL 5.1. Kriz Ar-Ge Takımı.....	134

## TABLO LİSTESİ

TABLO 1.1 Kriz Döneminin Özellikleri (Can; 1992, 301) .....	20
TABLO 2.1.Kriz Yönetimi Süreci ( Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 45).....	49
TABLO 2.2. Örgütlerin Krize Hazır Oluş Karşılaştırması (Tutar, 2011: 75) .....	55
TABLO 2.3. Krizin Etkin Yönetimi (Tutar,2011: 93).....	65

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Hasan ÇETİNALP

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Temmuz 2014

## SPOR ŞİRKETLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

### ÖZET

Krizin ne olduğu ile ilgili herkesin sahip olduğu fikirler ve şablonlar mevcuttur. Ancak kriz kavramından kriz yönetimi kavramına geçerken mevcut krizlerin nasıl bir yönetimle önleneceği veya atlatılabileceği ise günümüz dünyasının en çok üzerinde durduğu ve araştırdığı bir konudur. Hem Türkiye içerisinde hem de dünyada yüksek bütçelerle çalışan spor şirketlerinin kriz durumlarında nasıl davrandıkları ve ne gibi önlemler aldıkları merak konusu olmuştur.

Hal böyleyken Türkiye içinde şirketleşmesini tamamlamış spor kulüplerinin kriz yönetimi konusu ile ilgili ne düşündüğü ve olası krizlere nasıl önlemler aldıkları veya mevcut krizlerde nasıl davrandıkları herkes adına bir muammadır.

Hazırlanmış olan tezin içeriğinde birinci bölümde kriz kavramı üzerinde durulmuş, krizin tanımlanması yapılmış ve kriz türlerinden bahsedilmiş, krizin nedenleri ile ilgili bilgiler verilmiş, kriz süreci ve aşamalarından bahsedilerek krizin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise kriz yönetimi ile ilgili temel bilgiler verilmiş, kriz yönetiminin özellikleri ile işletmeleri krize sürükleyen faktörler anlatılmış, kriz yönetimi süreci anlatılmış, kriz yönetimi aşamaları ve kriz yönetimi yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise krizle ilgili var olan erken uyarı sistemleri ile ilgili bilgiler verilerek, erken uyarı sistemi ERP kullanımı ile ilgili bilgiler verilmiş ve UFRS ile işletme risklerinin raporlanmasından bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde ise spor şirketleri ile yapılan görüşmeler mülakat soruları vasıtasıyla kayda geçirilmiştir. Bu durum tespitinin ardından beşinci bölümde sonuç açıklanmış ve öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur. Böylece Türkiye içerisindeki spor şirketlerinden dört tanesi ile ilgili bilgiler edinilmiş ve kriz yönetimi açısından ne durumda oldukları gözler önüne serilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kriz Yönetimi, Risk Ve Kazanç, Erken Uyarı Sistemi,

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Hasan ÇETİNALP

Field: Administration field

Program: Administration

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Ali ERDOĞAN

Degree Awarded and Date: Master – JUNE 2014

## **CRISIS MANAGEMENT IN SPORTS COMPANIES**

### **ABSTRACT**

When it comes to the definition of crisis everyone has his ideas and templates. But when passing on from the Notion of crisis to the concept of crisis management and what kind of management can prevent crises or overcome them is a subject chiefly emphasized and researched in today's World.

How high-budget sports companies, both in Turkey and in the World respond to crisis and what preventive measures they take at those times has been a topic of interest. Nevertheless, it is not well known what those sports clubs in Turkey that have been fully incorporated think about crisis management, what kind of preventing measures they take, and how they respond to current crises.

The first chapter of my thesis discusses the notion of crisis, offer its definition, types, causes, and results with specific reference to the process. The second chapter examines basic information regarding crisis management, its characteristics, and the factors that lead to crisis in general. In addition, the chapter also deals with the process and phases of crisis management, as well as different approaches to it. But in the third chapter information were given of existing early warning systems related to crisis, information given of the usage of early warning system ERP and with IFRS management risks reporting, is mentioned.

The fourth chapter documents interviews with sports companies. This is followed by the fifth chapter, which includes the conclusion and suggestions. Thus, the thesis offers information about four Turkish sports companies and where they stand with respect to crisis management.

Keywords: Crisis Management, Risk and Profit, Early Warning System

## GİRİŞ

Günümüzün globalleşen dünyasında dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir olay tüm dünyayı kısa sürede içine alan bir kriz olgusuna dönüşebilmektedir. Bu aşırı etkileşimli dünyada günün koşullarına göre hareket edebilmek en önemli gereksinim haline dönüşmüş durumdadır. Hele ki insan faktörünü psikolojik ve duygusal anlamda birebir içinde bulunduran şirketlerde olmazsa olmaz bir erk haline dönüşmüş bulunmaktadır. İşte hal böyleyken içerisinde duygusal faktörleri, ekonomik faktörleri ve hukuksal olguları en fazla barındıran spor şirketlerinde kriz olgusunun gerektiği kadar irdelenmemesi dünyada çok büyük bir pazar payı edinmiş bulunan bu yapıları uçurumun kenarına getirme durumuna gelmiştir.

Buradan yola çıkarak hem ithalat ve ihracat yapan geniş çaplı şirketler gibi dünyada meydana gelen en ufak bir ekonomik değişime karşı etkileşimi yüksek bir yapı hem de bünyesinde barındırdığı sporcular sebebiyle de psikolojik olguların tamamının içinde bulunduğu bir sektör haline gelen spor şirketleri kriz yönetiminin yeni ve en aktif oyuncularında birisi olmuştur . Bu yüzdendir ki UEFA tarafından Finansal Fair Play uygulaması devreye sokularak kulüplerin kendilerini korumalı hale getirmeleri zorunlu kılınmış ve yaptırımlar uygulanmaya başlanmıştır.

Geniş kitlelerin tutku ile takip ettiği ve bu tutku uğruna para harcamaktan çekinmediği bu sektörde son yıllarda Ürün satışları, sponsorluk anlaşmaları, yayın gelirleri ve reklam anlaşmaları ile gelirini çığ gibi artıran spor dünyasının şirketleri, bu paranın daha fazlasını kazanarak daha fazla kitleye ulaşabilmek ve daha başarılı olabilmek adına pervasızca harcamalar yapmışlardır. Yapılan bu harcamaların ise plansız bir şekilde, eski usul yöneticilikle, çevresinden bağımsız düşünerek yapılması maalesef bazı şirketlerin iflasına bazılarınsa UEFA tarafından yaptırımlar almasına sebep olmuştur. Aynı zamanda dünyada meydana gelen ekonomik krizler ve sonucunda oluşan kur değişimleri ile çok zor bir duruma düşen spor şirketlerini çalışanlarının parasını dahi ödeyemez hale gelmişlerdir.

Böyle bir durum söz konusu iken kriz yönetiminin spor şirketlerinin içerisine yerleştirilmesi gereken bir yapı haline gelmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bir sporsever olarak bu gerekliliği fark edip bununla ilgili çalışma yapma öz güvenini kendimde görmem üzerine tarafımdan böyle bir tez konusu hazırlandı.

## BÖLÜM I

### 1.KRİZ KAVRAMI VE TÜRLERİ

#### 1.1. Krizin Tanımı

Kriz kelimesinin anlamını araştırdığımızda birçok tanımına rastlayabiliriz: Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, İçinden çıkılması zor durum, Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an (Doğan,1982).

Konuya bir yönetim problemi olarak bakıldığında bir işletmenin rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil durum olarak tanımlamak mümkündür (Ataman, 1992).

Kriz; beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer,1991: 270).

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Vergiliel, 1996: 3).

Kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanmaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur (Tutar, 2007:15).

Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum (Tüz, 2004: 3).

Kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Jimenez, 2001: 54).

Kriz, işletme örgütünün normal faaliyetlerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine, 1987: 36-37).

Spesifik olarak kriz, nedenleri ve sonuçları tam olarak bilinmeyen, yüksek ölçüde karmaşık, gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiğinde organizasyonun varlığını tehdit edebilecek

nitelikte, karşı cevap vermede genellikle yeteri zaman tanımayan ve sonuçları tam olarak tahmin edilemeyen durumlar ya da olaylardır ( Akgeyik, 2003:2).

Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004:52).

## 1.2. Kriz Türleri

Krize yol açan etmenler çevresel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmakla birlikte her iki etkeninde kendi içinde farklılıklar oluşturması farklı kriz yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle önemli kriz olayları gruplanarak incelenmiştir. Organizasyonların var oluş nedenlerine göre kriz tiplerini şu şekilde sıralamaktadır (Bozgeyik, 2008: 60).

- Doğal afetlerin oluşturduğu krizler (Deprem, yanardağ patlaması, sel, yangın vs)
- Endüstriyel kazalar ( Sızıntı, patlama, insan, makine hataları ve elektrik kısa devre
- Ürün hataları (Yanlış, eksik ve hatalı üretim)
- Algılanma krizi (Organizasyon kendini doğru ifade edemeyince, yanlış algılanma riski doğar)
- Endüstriyel ilişkiler (Organizasyonun verdiği sektörel tepki, işçi işveren ilişkisi)
- Yönetim krizi (Zor fark edilir, ani değişikliklerle ortaya çıkar, öngörülemez tehlikeler içerir)
- Suça bağlı krizler (Terörizm, soygun, rehin almak, korsanlık, hırsızlık)
- Yönetim devrinden kaynaklanan krizler (Yönetim değişikliği, vazgeçilmez veya kukla yönetici)
- Yönetimi ele geçirme (Rekabet, pastadaki payı büyütme, bedeli ise ismin lekelenmesi, itibar kaybı)
- Ekonomik verimsizlik (bilgi çağında kol gücü ile iş yapma).

Norman Augustine iş dünyasındaki krizleri şöyle sınıflamaktadır; Ürün Krizleri(Product Crises) Yönetimin Kontrolü Dışında Gelişen Krizler, Kazalardan Doğan Krizler, İşçi-İşveren Uyuşmazlıklarının Neden Olduğu Krizler, Finansal Zorlukların Ve Ekonomik Koşulların Yarattığı Krizlerdir(Tutar, 2011:15 ).

ABD’ deki Kriz Yönetimi enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoriye ayırıyor(Kadıbeşegil,2002: 15 ):

1. Doğal Afetler (Acts of God) in Yol Açtığı krizler,
2. Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
3. İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
4. Yönetimsel kararların/karasızlıkların yol açtığı krizler

### 1.3. Krizin Özellikleri

Genel olarak krizlerin özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi ve örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunmaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır.

Kriz sosyal bilim literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavramdır. Krizleri temsil eden üç özellik bulunmaktadır(Tutar,2011: 18 ):

- Krize kaynaklık eden olaya cevap vermek için, son derece sınırlı bir zaman olması,
- Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,
- Krizin mevcut maddi kaynaklara en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.

Kriz durumunun temel özellikleri ise şöyle belirtilebilir(Budak ve Budak, 2004: 36-37):

- ✓ Kriz durumu genellikle tahmin edilemez.
- ✓ Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları bazen yetersiz kalabilir.
- ✓ Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- ✓ Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunamaz.
- ✓ Kriz, ivedi müdahale gerektirir.
- ✓ Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Örgütün karşılaştığı her beklenmedik gelişmenin kriz anlamına geldiği anlamına geldiğini söylemek doğru olmaz. Yine örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek de doğru değildir. Daha öncede belirtildiği gibi kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliği kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüz, 1996: 8);

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Krizler 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 ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- 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 dönüşebilir



## **2. KRİZ NEDENLERİ**

İşletme krizleri ele alındığında, krizin nedenleri alt başlıklar halinde sıralanabilir. Kriz oluşumuna neden olan olaylar genel olarak içsel ve dışsal sebepler olarak iki gruba ayrılabilir (Sanrı, 1996).

### **2.1. Dış Çevre Faktörleri**

Örgütlerin dış çevreleri değişkendir ve denetlenmesi mümkün olamayabilir. Krize neden olan faktörlerden, örgüt dışı faktörler örgütün kontrolü dışında gelişen ve kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Çevre koşullarının hızlı değişimi, örgütlerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirebilir ve yaşanabilecek bir uyum sorunu krize zemin hazırlayabilir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olabilir(Tüz, 2008: 5).

#### **2.1.1.Doğal Felaketler**

Lerbinger, doğal felaketlere yönelik olarak hazırladığı ve Acil Yönetim Planı olarak adlandırdığı planının 4 temel elemanının yöneticiler için iyi bir ana hat oluşturacağını belirtmiştir(Kippenberger, 1999: 24):

##### **2.1.1.1.Hafifletme**

Güvenlik açığını azaltmak için her hangi bir adım atılmış olmalıdır. Örneğin; fabrika ve ofisler, patlama ihtimali yüksek alanlardan uzakta kurulmalıdır. Ayrıca bu binalar gerçekçi bir doğal afete dayanabilecek şekilde tasarlanmalı ve inşa edilmelidir.

##### **2.1.1.2.Hazırlık**

Karşılaşılabilecek bir doğal felaket ihtimali için acil durum planına sahip olunmalıdır. Doğal felaketler her şeye etki edebilmektedir. Bunlar arasında, haberleşme, enerji kaynakları, ulaştırma sistemleri, hatta içme suyu bile bulunabilmektedir. İşverenlerin sorumluluğu; bir felaketle karşılaşıldığında ne yapılması gerektiği konusunda çalışanlarla tam bir iletişim içerisinde olmakla birlikte, aynı zamanda, devamlılık içeren bir eğitim programı sağlamak ve tatbikatlar yapmaktır.

##### **2.1.1.3.Yanıt**

Fiziksel felaketlerde, çalışanlar aileleri ve arkadaşları hakkında kendi mesleki rollerinden daha fazla endişe duyarlar ve bu nedenle işyerini terk ederler. Bu durum da gerekli olan zarar sınırlandırılmasını engellemekte ve kurtarma çabalarını zorlaştırmaktadır. Lerbinger, acil durum planındaki düzenli eğitimin, yangın, patlama gibi ikincil etkilerin önlenmesine yardımcı olacağına dikkat çekmektedir.

#### **2.1.1.4.Kurtarma**

Krize hazırlıklı örgütler, makul önlemler alarak hasarı minimize edebilir, daha hızlı şekilde toparlanabilir ve hatta itibarlarını yerel ve bazen de ulusal düzeyde arttırabilirler.

#### **2.1.2.Ekonomik Faktörler**

İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar(Tüz, 1996 : 6).

Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalabilir. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krize yol açabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler örgüt faaliyetlerini hem doğrudan, hem de dolaylı şekilde etkileyebilmektedir (Dinçer, 2003: 408):

##### **a) Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler:**

1. Örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
2. Mal veya hizmetlerde fiyat dengesinin bozulması,
3. Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler.
4. Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
5. Yüksek orandaki enflasyondur.

##### **b) Örgütlerin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler:**

1. Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
2. Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle örgütlerin büyüme gücünün azalması,
3. Politik çalkantılara bağlı olarak talebin azalması ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
4. Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır.

#### **2.1.3.Hukuki ve Politik Düzenlemeler**

Hukuksal ve siyasal faktörler de diğer bir dış çevre faktörü olarak sayılabilir. Bu iki alanda meydana gelen her türlü değişiklik işletmelerin yaşamlarını, çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, işçi-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve işletmeleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları vb.)

işletmeler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır. Büyüklükleri, çalışma safhaları, amaç, politika vb. pek çok şeyleri birbirinden farklı da olsa tüm işletmeler çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik işletmeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, işletmelerin çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir. Aksi bir durum işletmeler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 38 ).

Devletin bazı konularda ekonomiye ve örgütlere müdahale ederek bir takım düzenlemeler getirmesi kriz yaratabilir. Bu düzenlemelerin bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz(Avgan, 2010):

- Devlet, tekelleşmeyi önleyecek kanunlar çıkarabilir, kartelleşmeye veya gizli anlaşmalara engel olmak için önlemler alabilir.
- Yerli ürünleri yabancı ürünlere karşı koruma kapsamında ithalatı sınırlandırıcı önlemler alabilir.
- Tüketicilerin korunması amacıyla örgütlere bazı önlemler ve sınırlandırmalar getirebilir.
- Çevrenin korunmasına yönelik olarak, örgüt atıklarının doğal çevreye zarar vermesini önlemek amacıyla bazı önlemler alabilir.
- Devletin yaptığı yasal düzenlemeler, örgütü krize sürükleyen sosyo-kültürel faktörlerden etkilenerek de değişebilir. Toplumca hoş karşılanmayacak ya da toplumun inançlarına, alışkanlıklarına uygun düşmeyecek faaliyetlere devlet tarafından sınırlamalar getirilebilir.

#### **2.1.4.Sosyal-Kültürel Faktörler**

Toplumun yapısı, duygu ve düşüncelerinin devamlı bir değişim içinde olması açık bir sistem olan örgütleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlayabilir. Örgütler, müşteriler ya da tüketiciler, içinde buldukları sosyal düzen ve kültürel yapıdan soyutlanamazlar. Her ikisinde meydana gelecek değişiklikler, örgütler tarafından yakından izlenmelidir. Toplumun değer yargıları kısa sürede kolayca değişmese bile uzun dönemde risk içerebilir( Örnek ve Aydın, 2006: 57).

Teknolojik faktörler kadar olmasa da, toplumsal faktörlerde de önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarında belirleyici etkisi olan faktörlerdir. Değer ve tutumlara bağlı olarak yaşanacak değişimler, toplumda yaygın olan yaşam tarzına göre üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğini değiştirecektir(Haşıt, 2000: 24).

### **2.1.5.Teknolojik Faktörler**

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır(Haşit, 2000: 22).

Lerbinger, doğal felaketler her ne kadar ciddi can kayıplarına sebep olan yıkımlara yol açıyor olsalar da, „insanların bilim ve teknoloji“ ile ilgili uygulamalarından kaynaklanan krizlerin sayıca ve sonuçları bakımından çok daha büyük etkileri olduğunu belirtmektedir(Kippenberger, 1999: 24).

### **2.1.6.Rekabet**

Büyük ve güçlü rakipler kişilerin iş hayatında olabileceği gibi şirketlerin de yaşamlarında olmaktadır. Bir kişi daha fazla maaş, terfi ya da mevcut durumunu korumak için iş arkadaşlarıyla rakip durumuna girebilir. Bu durumda oluşabilecek bir kriz, kişinin sağlığını kendine güveni geliştirmek yönünden olumlu veya neden olabileceği hastalıklar açısından olumsuz etkileyebilir. Hatta çalışan, rakibine yenilerek işinden olabilir. Belki de çalışanın rekabeti kazanmasıyla, mevcut kriz iyi bir terfi ile olumlu sonuçlanabilir(Eren, 1990: 234).

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir(Makridakis, 1991: 118).

### **2.1.7.Uluslararası Çevre Faktörleri**

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunulan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır(Haşit, 2000: 26).

Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik, faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, “kaos” diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Dünya çapında yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji geliştirmede temel olması gereken en son kural, ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında giderek artan uyumsuzluklardır(Tutar,2011: 32).

## 2.2.İç Çevre Faktörleri

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla beraber, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir değişkenler olarak nitelendirilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir(Dinçer, 1998:387).

Örgüt dışı faktörlerde olduğu gibi, örgütün iç çevresinde meydana gelen değişiklikler de örgütleri krizle karşı karşıya getirebilir. Örgüt içi faktörlere bağlı krizlerin mevcut örgüt yapısındaki yönetim, görev tanımları, örgüt içi iletişim, çalışanlar ve benzeri gibi etmenlerden kaynaklanmasının yanında, örgüt dışı faktörlerde meydana gelen değişimlere örgütün uyum sağlayamaması da örgüt açısından kriz sebebi olabilir(Avgan, 2010).

### 2.2.1.Tepe Yöneticilerin Yetersizliği

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır. Yönetici yetersizliğin nedenleri şunlardır(Dinçer, 1998: 387):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Liyakat

Etkin bir liderlik için yöneticiler, astların sorununa olduğu kadar, onların işletme sorunlarını çözülmesi konusundaki fikirlerine önem vermeli, uygulamalı, yetkilerini iş takımlarına devrederek, yatay yönetim sistemi oluşturarak, dikey bürokrasiden uzaklaşmalıdır. Ayrıca, yeniliği sevmeli ve çalışanlara yeniliğin bir zorunluluk olduğunu anlatmalıdır.

Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün krize düşmesini kolaylaştırır. Tıpkı direncini ve savunma mekanizmalarını kaybetmiş biyolojik bir sistemin, hastalıklara daha kolay yakalanması ve hastalıklardan kurtulmasının daha zor olması gibi, sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerin de, kendi yapı ve işleyişindeki sorunlar nedeniyle ortaya çıkan kriz, çevresel faktörlerle birleştiği zaman krizi derinleştirir(Tutar, 2011: 33-34).

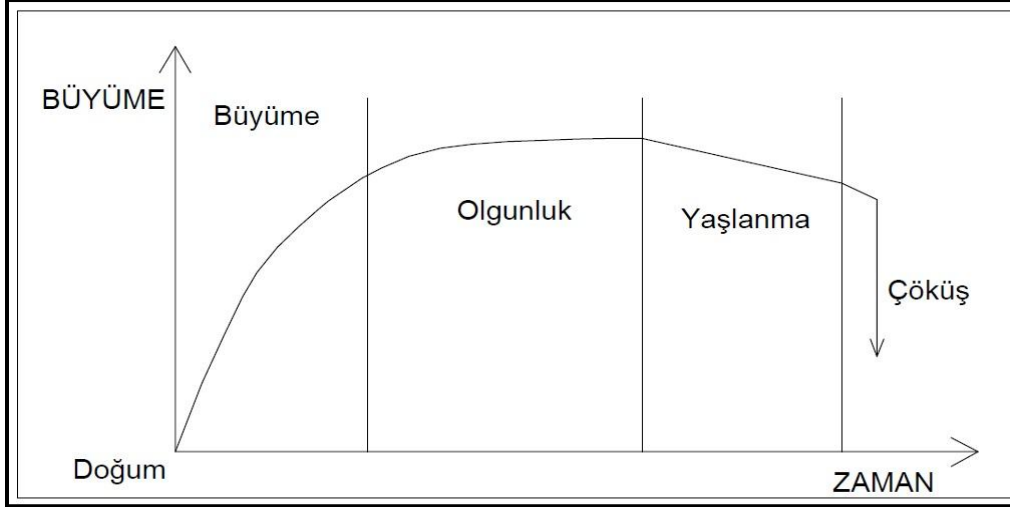
### 2.2.2.Hayat Safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak

örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturmaktadır (Potter, 1991: 27).

Bir örgütün hayat evresi; doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların gösterdikleri özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenmemesi krize neden olabilir(Avgan, 2010).

Örgütün hayat evreleri şekilde görülmektedir.



ŞEKİL 1.1 Örgütün Hayat Evreleri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 252)

İşletmenin hayat safhasını bir canlının yaşaması ile özdeşleştirmek mümkündür. Çünkü her işletme; organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. İşletme kurucularının vizyonu ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde bazı sıkıntılar yaşar ve sonra yetişkin olur ve ardından yaşlılık dönemi gelir. Bir işletmenin stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve orada kalabilmektir(Doğan, 2003: 81).

İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar(Tüz, 1996: 8).

### 2.2.3.Örgütsel Sorunlar

İşletme yapısında karar verme ve uygulama süreçlerinin yavaş olması, sıkça önemli hataların yapılması, uzun zamandır çözülemeyen problemler, işverenle iş gören arasındaki iletişim kopuklukları, aşırı merkezci yönetim politikası, yeniliklere kapalı olması sonucu yaratıcılığın engellenmesi, koordinasyon sorunları, statükocu davranışlar, risk alamama, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlık oranlarının yüksekliği, hastalık ve iş kazalarındaki artış, aşırı iş yükünün olması, sinirsel gerilim ve çatışmaların artması, iş ortamından yaşanan hoşnutsuzluklar, eğitimlerin yetersiz kalması, stratejik planlama çalışmalarının yapılmaması, vb. gibi sorunların varlığı krizin gelmekte olduğunun en belirgin işaretleridir(Özgür, 2010: 5).

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iş veren-iş gören arasında iletişim kopukluğu, aşırı merkezci iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluk ve benzeri(Tüz, 1996: 8).

#### **2.2.4.Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik**

Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği de bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak krize yol açabilmektedir. Bu ise; ihmal, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir( Dinçer, 2003:410).

Örgütlerin krize düşmelerinin bir diğer önemli nedeni örgüt üst yöneticilerinin, çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir(Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003:144).

Krizler sadece beklenmeyen durumlarda ortaya çıkmayabilir. Bilgi toplamada yetersiz ya da yavaş kalınması, işletme içinde yeterli bilginin toplanamaması yanlış toplanması ya da doğru toplanıp yanlış yorumlanması da krizin ortaya çıkmasında etken olabilir. Genellikle işletme ve çevresindeki olumsuz etkileşim sonucu oluşan tehditlerin farkına varılmaması krize yol açmaktadır. Bunun nedeni ise açıkça ihmal etme, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Ancak değişikliklerin, geç olmadan fark edilerek gereken önlemlerin zamanında alınmaması tepe yöneticilerle alakalıdır. Hatta tepe yöneticilerin bu konuda karşılaştıkları baskılarla da alakalıdır denilebilir. Tepe yöneticileri, kriz esnasında, gerekenin yapılamamasına neden olan birtakım engellerle de karşılaşabilirler. Bunun yanı sıra, tehdit faktörlerini araştırmak ve bu faktörleri saptamaya hazır olmak genelde yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir(Ataman, 1992).

#### **2.2.5.Geçmiş ve Tecrübeler**

Şimdiki durumu iyi anlamının en iyi yolu geçmiş tecrübelerdir. Ama geçmiş durumu analiz ederek mevcut durumu koruma eğiliminde verilecek kararlar faydalı ve rasyonel olmaktan daha çok hissi olacaktır. Önceki yöntemler kullanılarak yapılacak bir kriz yönetimi, mevcut durum için büyük ihtimalle uygun olamayacaktır. Ama geçmiş krizlerde başarıyı getiren çözüm yollarının tecrübe edilmesi, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir. Bu ipuçlarından yola çıkarak mevcut çevreye uyum gösteren ve yeniliklere açık olan çözüm yolları bulmak önemlidir. Alınacak bu tedbirler mevcut çevreye ve kurum kültürüne uyum göstermelidir.(Öztürk, 2010).

Örgütler geçmişteki olaylardan ders alır ve yapılan hataları tekrarlamazlarsa krize hazırlıklı olabilirler. Her krizin özellikleri farklı olmasına karşın, örgütlerin karşılaştıkları krizlerden aldıkları dersler yönlendirici olabilir( Koparal, 2004:246).

### **2.2.6.Yönetimin Değer, İnanç ve Tutumları**

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar; çoğu kez örgütün geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması şeklindeki temel fonksiyonları, ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkabilir ve yönetim, bu konulardan sağladığı desteği kaybedebilir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakabilir. Çünkü örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır( Ataman, 2002: 539).

### **2.3.İç Çevre Ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi**

Örgütlerin krizle karşı karşıya gelmesinde örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileşiminin de etkisi bulunmaktadır. Krizin ortaya çıkmasında örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır( Dinçer, 2003:412) (Haşit, 2000: 45):

1. Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: Örgütün çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
2. Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
3. Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti düşük veya yüksek olabilir. Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

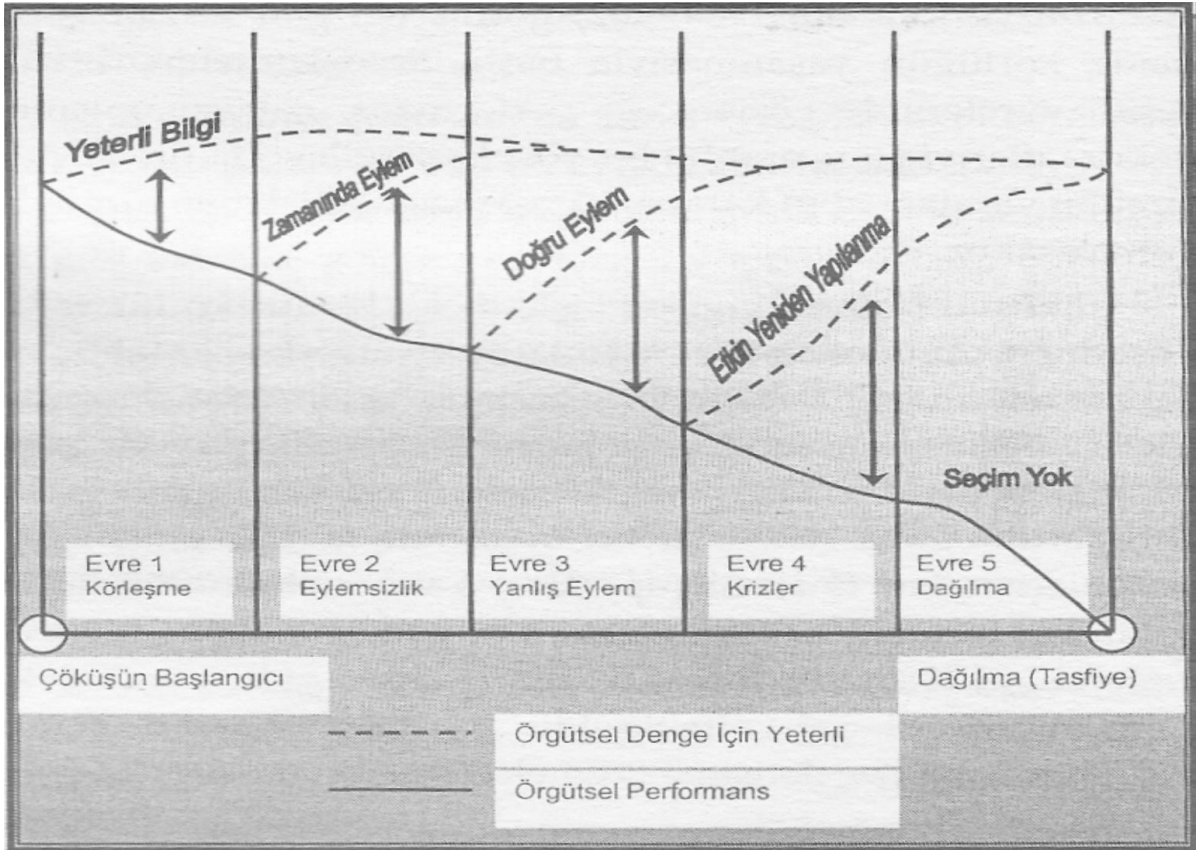
### **3.KRİZ SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Krizlerin anatomileri ortaya konulurken, araştırmacılar tarafından genellikle işletmelerin büyüme süreçleriyle örtüşebilecek biçimde “evre yaklaşımı” kullanılmaktadır. Krizler, hastalıklarla benzer özellikler göstermektedirler. Ne zaman ve nasıl ortaya çıkacakları belli olmayabilir. Tanının konulması ve tedavinin yapılması için en azından belirli sistem



çözümleri hazır olarak bekletilmelidir. İşletmelerin karşılaştıkları krizlerin bireysel hastalıklardan en büyük farkı: Krizlerin sonuçlarının çok daha büyük ekonomik, sosyal ve kültürel sonuçlar doğurmasıdır(Örnek ve Aydın, 2008: 21).

Krizin gelişim dönemini Jonsson ve Weitzel körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamada tanımlamışlardır. Körlük dönemi krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissetmez. Eyleme geçmeme döneminde performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar. Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilmez ve performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Panik başlayıp krizin eşiğine gelinir(Jonsson ve Weitzel, 1989: 102).

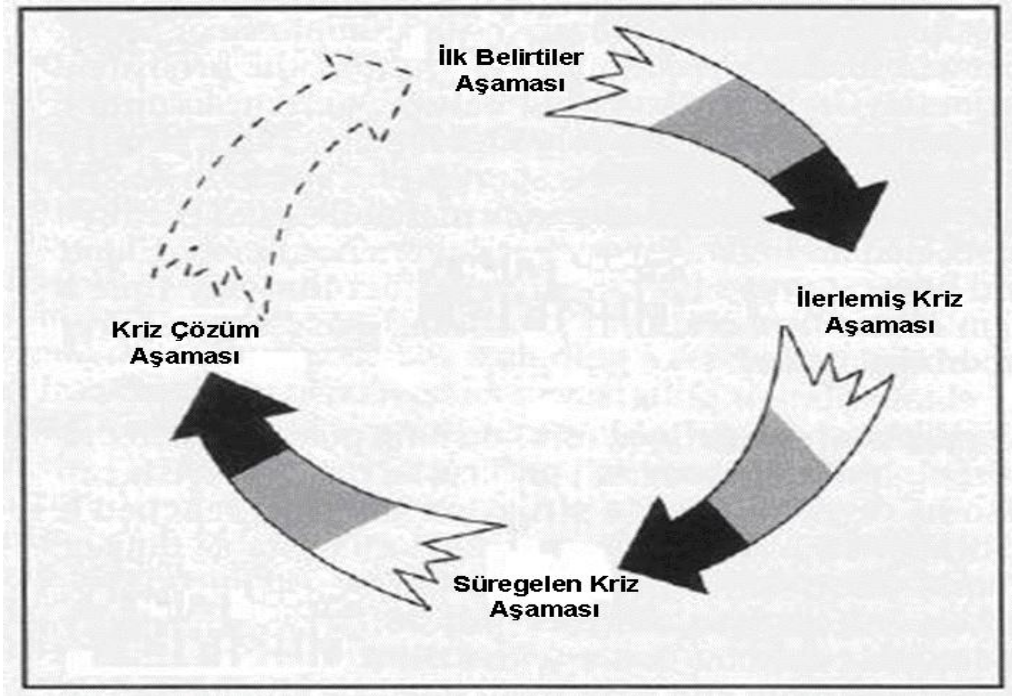


ŞEKİL 1.2. Çöküş Derinleştikçe Artan Performans Boşluğu. (Weitzel ve Jonsson, 1989: 102)

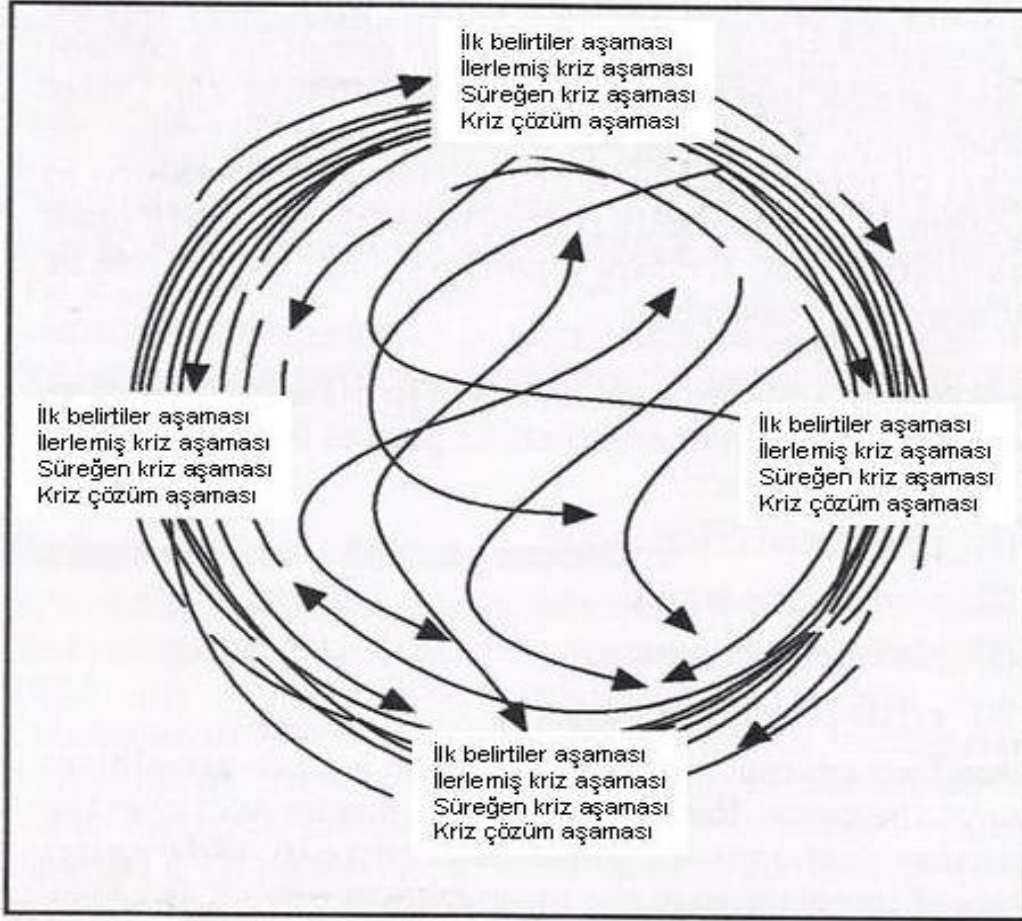
İlerlemiş kriz aşamasında artık sinyaller sona ermiş ve kriz örgüte zarar vermeye başlamıştır. Bu zararın derecesi ise sektörün ve firmanın özelliklerine göre değişmektedir. Akut aşamada bir krizle mücadele etmenin başlıca zorluklarından biri, örgüt krizle mücadele etmeye motive olsa dahi krizin zarar verme hızına ve yoğunluğuna yetişememesi olasılığıdır. Bu aşama genellikle 4 temel aşamanın en kısası ancak en çok zarar vereni olmaktadır. Bu evrede örgütte güven ortamı bozulmakta, çalışanlar, müşteriler tedarikçiler vb. çıkar grupları birbirlerine

şüphe ile bakmaya başlamaktadırlar. Çatışmalar, denetim ve prosedürlerde artış gözlemlenmektedir. Finansal tablolar artık krizi varlığı ortaya koymaya başlamış, yöneticiler telefon faturalarının incelenmesine varacak ayrıntıdaki işlere girişmişlerdir. Performans düştükçe karşılıklı suçlamalar yüzünden stres örgütün tüm çevresine yayılır. Hiyerarşi her zamankinden daha fazla kendini hissettirir, yaratıcılık azalır. Bu dönemde çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilgili olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar (Summers, 1977: 194).

Süreğen kriz aşaması genellikle bir kriz durumunun “toparlanma” aşamasıdır. Bu aşama örgüt için bir öz değerlendirme yapma, içsel şüphelerin yoğunlaşması, suçlu arama ve iyileşme periyodudur. Süreğenliğin ne zaman sonlanacağı belirsiz olmakla birlikte kriz yönetim planları ve iyi örgütlenmiş kriz yönetim ekibi süreyi kısaltabilir. Başarılı yöneticiler bu aşamayı ileride karşılaşılabilecek krizlere karşı bir öğrenme periyodu olarak değerlendirirler. Kriz çözüm aşaması ise kriz yönetim hedeflerinin önceki aşamalardan geçilerek belirlenip tamamlandığı son aşamadır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Kriz çözüm aşaması krizin sonlandığı aşama olmakla birlikte, başka bir krizin de ilk belirtiler aşaması olabileceği için dikkatli olunmalıdır (Fink, 1986: 20).



ŞEKİL 1.3. Krizlerin Aşamaları(Fink, 1986: 20).



ŞEKİL 1.4. Kriz Döngülerinin Algılanış Biçimleri(Fink, 1986: 20).

Etkin kriz planlaması, krizin sinyali (prodrome) her ne kadar karmaşık ve farkına varılması zor olsa da, erken uyarı sinyallerinin tanımlanmasını gerektirir. Organizasyon ilk belirtiler aşamasından ilerlemiş aşamaya geçtiğinde yönetimin artık kaybedilenleri geri kazanma şansı olmayacaktır ve kriz zarar vermeye başlayacaktır; bu zararın boyutları organizasyonun krize hazırlık düzeyi ve krize yanıt vermesindeki etkinliğe bağlı olacaktır. Krizin süregelen aşaması çoğunlukla “toparlanma” (cleanup phase) aşaması olarak da adlandırılır. Örgütün krizden toparlandığı, zayıf noktalarını teşhis ettiği, başarısızlıklarından ve başarılarından ders çıkardığı aşamayı temsil eder. Son olarak, kriz çözüm aşaması organizasyonun normale döndüğü ve fonksiyonlarının tamamını geri kazandığı aşamadır. Krizler düzenli bir yaşam döngüsü izlemeyebilir. Gelişme aşamasından krizin çözülme evresine geçilebileceği gibi süregelen evreye de geçilebilir. Bir kriz diğerinin tetikleyicisi ya da habercisi olabilir. Krizin nerede, ne zaman, nasıl, kim tarafından ortaya çıktığının tespit edilmesi krizin yönetimini kolaylaştırır (Örnek ve Aydın, 2008: 23).

Kriz hissedildiğinde işletmelerdeki değişim süreci baslar. Krizi önemsememe olasılığı yoktur. Artık kriz başlamıştır. Kriz sürecinin gelişmesinde üç temel safha ele alınmıştır. Bu safhalar ve ayrıntıları aşağıdadır:

**1. Fonksiyon Zayıflıkları:** Bu safhada aslında kriz mevcuttur. Ancak işletmenin akısında bir aksaklığa yol açmadığından, gizliliğini korumaktadır.

**2. Fonksiyon Aksaklıkları:** Bu safhada kriz gizliliğini kaybetmiştir. İşletme da üzerindeki etkileri hissedilir duruma gelmiştir.

**3. Fonksiyonların Yerine Getirilememesi:** Bu safhada kriz artık belirgin hale gelmiştir. Gerekli önlemler alınmaması halinde ise işletmelerin tasfiyesine kadar giden sürece girilir(Patan, 2009).

Kriz süreci dört aşamadan oluşur, bunlar:

- 1) Krizin Belirtileri Ve Saptanması
- 2) Kriz Süreci
- 3) Kriz
- 4) Çözüm Veya Çöküş

### **3.1.Krizin Belirtileri Ve Saptanması**

Krizin ilk aşaması krizin oluşumu ya da öncü (prodromal) dönemdir. Bu dönem içinde potansiyel krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar fark edildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar(Haşit, 2000: 13).

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlarla ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince almamakta ve yönetime iletmemektedir(Cener, 2007: 3).

Eğer kuruluşlar kriz işaretlerini algılayamazlarsa kriz kuruluşları hazırlıksız yakalar. Sürpriz ve şok etkisi daha büyük olur. Değişimin, olağan durumdan sapmanın hissedilememesi durumunda ise gizli kriz söz konusu olur. Bir başka deyişle krizin ortaya çıkması için krizin kuruluşlarca algılanması zorunlu değildir(Filiz 2007: 12).

Bu evre krizin uyarı evresidir. Gelişim döneminde tespit edilen bir kriz için, tıpkı bir hastalık gibi tedavi edilebilme, hatta engellenebilme imkânı bulunabilir. Fink bu evreyi fırtınaya tutulan denizcilere benzetmektedir; Fırtınayı değiştiremezler fakat kendilerini fırtınaya hazırlayabilirler( Keown - McMullan, 1997: 6).

Krizin gelişim dönemi; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

#### **3.1.1.Körlük**

Bu aşama örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olamaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar(Dinçer, 2003: 416).

Örgüt içinde bir takım yetersizlikler ve performans düşüklüğünün başladığı aşamadır( Tüz,1996: 19).

Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak bu değişime ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, örgütleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar yeterince dikkatleri çekmemiştir( Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

### **3.1.2.Eyleme Geçememe**

Bu aşamanın en önemli belirtileri; düşüş gösteren karlar, azalan satışlar ve stoklarda görülen artışlardır( Haşit, 2000: 51).

Bu belirtilere rağmen örgütte mevcut durumun atlatılmasına yönelik herhangi bir faaliyet olmaz. Bu durumun üç önemli sebebi bulunmaktadır( Dinçer, 2003: 417):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görülmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

### **3.1.3.Yanlıı Eylem**

Bu aşamada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hâkim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum; yöneticiler arasında fikir birliği sağlanmasını zorlaştırır( Dinçer, 2003: 18).

Bu aşamada, kararların niteliğinde önemli bozulmalara rastlanmakta, sıkı bütçe uygulamaları gündeme gelmektedir. Örgüt içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve ilerleme imkânlarının ortadan kalktığını gören yetenekli personelden bir bölümünde örgütten ayrılma eğilimi görülmektedir( Haşit, 2000: 54).

## **3.2.Kriz Süreci**

İşletmeleri kriz sürecine sürükleyen diğeri bir etkense yöneticilerin kriz oluşumuna başladığı safhada krizi yalanlaması ve bekle gör politikasını uygulamasıdır. Aslında bu aşamada kriz ortaya çıkmış ve kontrol edilebilir durumunu devam ettirmektedir. Bu aslında işletmelerin en

büyük yanlıgıyı yasadığı süreçtir. Çünkü işletmeler başarının düşmesine rağmen faaliyete geçmemişlerdir. İşletmelerin düzeltici tedbirler almada gecikme nedenleri;

- Yöneticilerin tehdit veya fırsatı geçici olarak görmeleri,
- Değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçlarının yıkıcı olması,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi(Dinçer, 1991: 280).

Yanlış kararlar alma ve kontrolün kaybolmaya başladığı bu safhada, yöneticiler krizin gelmekte olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirecektir. Yöneticiler doğru yol üzerinde olduklarına inanmalarına rağmen bir bütün olarak stratejileri yanlıştır. Kişisel yorumlar ve sezgiler on planda olurken bilgi birkaç kaynağın elinde bulundurulmaktadır. Bu durumda işletme ortak bir karara varamamaktadır(Dinçer, 1991: 328).

İkinci aşama krizin ortaya çıkması ya da akut krizdir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olabilmektedirler. Bu aşamanın diğer aşamalara göre daha kısa olduğu fakat yönetici ve çalışanlar için bıraktığı fiziksel ve psikolojik etkiler açısından en uzun dönem olarak hatırlandığı savunulmaktadır. Bu aşamada yapılan en önemli hataların kriz için bir suçlu veya suçlular bulma ve cezalandırma çabası olduğu ve çoğu zamanda gerçek suçluların göz ardı edildiği ileri sürülmüştür(Okumuş, 2003: 207).

### **3.3.Kriz**

Kriz bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıkmıştır. Kriz evreleri içinde gerek vatandaşlar gerekse yöneticiler üzerinde şok ve stresin en yoğun dönem olduğu söylenebilir. İlk şok atıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre tedbir alınmaya ve krizin etkilerinde kurtulmaya çalışılır. Kriz anı iki aşamadan oluşur bunlar (Filiz 2007: 13):

Krizin gelişim evresi kapalı ve fark edilmesi güç olabilir. Bu dönemde eyleme geçilmezse kriz akut evresine girer. Akut evre; herhangi bir belirti „acil uyarı gerektirdiğinde“ ortaya çıkan evre olarak tanımlanmaktadır. Akut belirti ani şekilde gelişebilir, ya da gelişim döneminden türeyebilir, ancak her iki durumda da oluşma biçiminden bağımsız olarak hızlı tedbirler almayı gerektirmektedir. Bu tedbirler neticesinde örgütler, normal faaliyetlerini etkileyecek şekilde, fonlarını ve kaynaklarını söz konusu duruma yönlendirebilirler. Böyle bir durumda, yalnızca krize önceden hazırlıklı olan örgütler faaliyetlerini her zamanki gibi sürdürebilirler(Kash, Toby J., Darling ve John R., 1998: 181).

Krizin süregelen hale gelme aşaması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya ayrıca “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamada durum analizlerinin yapılması daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulamaya konulması, kriz ekibinin göreve başlaması, bütün iletişim kanallarının kullanılarak etkin bir iletişim ve yönetimin uygulamaya geçirilerek harcamaların kontrol edilmesi ve yeniden yapılanma gibi önlemlerin alınması önerilmektedir (Drummond ve Chell, 1994: 37).

Değişim problemleri ve ortaya çıkan karmaşa akut kriz evresinde şiddetlenmiştir. Örgüt içinde gerilim alt kademelere doğru yayılır ve örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez(Dinçer, 2003: 419).

Yine bu dönemde günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır, örgütle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlarlar( Tüz, 2008: 19).

Kronik kriz aşamasında daha önce alınan kararların ve önlemlerin sonuçlarının yavaş yavaş görülmeye başladığı kabul edilir. Başarılı bir yönetimle bu aşamanın daha kısa süreceği ve kolayca atlatılabileceği savunulmaktadır. Ancak krize hazırlıklı olmayan veya alınan önlemlerin yanlış veya yetersiz olduğu durumlarda, bu aşamanın uzun süreceği ve sonuçta işletmeler için oldukça yıkıcı ve zararlı etkileri olabilecektir(Fink, 1986: 25).

Krizin bu döneminde sorun doğru belirlenmeli, kriz ekibi en kötü senaryoya hazır olmalı ve en uygun kriz temsilcisini seçmeli, bilgi akışını yönetmek için sorun raporu ve kriz iletişim stratejisi belirlenmelidir(Tüz, 2004: 91).



<b>YETKİNİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ</b>	<b>KORKU VE PANİK</b>	<b>KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI</b>
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi.</p> <p>-Standartizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yolu ile faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgütsel sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş; homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz yetkinin de merkezleşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde, yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde, örgüt üyeleri geri çekilme davranış gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, doyumsuzluk çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.</p> <p>-Yöneticiler kayıplar ile ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süreci arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

TABLO 1.1. Kriz Döneminin Özellikleri(Can; 1992, 301)

### 3.4.Çözüm Veya Çöküş

Bu süreç işletmelerin toparlanabilmesi için son şanstır. Ayağa kalkamayan işletmeler içinse çözüm ihtimali azalır ve çöküş süreci başlamış demektir. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçlarını oluşturmalı ve değişime başlamalıdır. Yani bu süreç krizin son aşamasıdır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemin suresi hamleler, karşı hamleler, yasal değişimler, medyada yer



alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılamazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur. İşletme bu aşamada çevreyle olan ilişkisinin bozulması, tüketici şikayetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlanması, sermayenin azalması pazarların ve işletme ununun kaybedilmesi, yetenekli ve tecrübeli personelin işletmeden ayrılması gibi nedenlerden dolayı ciddi güçlükler içinde bulunmaktadır(Haşit, 1999: 58).

Kriz döneminde, krizi başarı ile atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün, çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örneğin, tüketici şikayetleri artar, kredi kaynaklarının sınırları daralır ve satış miktarı azalır. Diğer taraftan, örgütün içinde de artan is gücü devri ve devamsızlığı, iş gören şikayetleri stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar(Akat ve Budak,1994: 343).

Mevcut belirtilerin farklı sorunlar ya da krizlerle ilgili olma ihtimali dolayısıyla bu belirtilerin aslında yanlış yorumlanmış olma olasılığı yüksektir. Bu nedenle sorumlu kişiler bu problemleri çözdüklerine inanabilirler, fakat uygulamada belirtiler çoğunlukla ihmal edilir(Kash ve Darling, 1998: 182).

Bu aşama, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi, aslında her dönemde problemleri çözme ve değişiklik yapma imkânı ve gereği bulunmaktadır( Dinçer, 2003: 419).

Bu aşamada işletmenin gidebileceği iki yön bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kriz nedeniyle kapanması ve/veya el değiştirmesidir. Karşılaşılan krizin beklenenden daha uzun sürmesi ve olumsuz etkilerinin azalacağına artması ve bu dönemde yeni krizlerin ortaya çıkması bu sonucu beraberinde getirebilir. İkinci ve olumlu yön ise işletmenin aldığı karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve işletmenin geleceğe güvenle bakabilmesidir(Okumuş, 2003: 208).

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışan şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Özer, 2008: 345).

#### **4.KRİZİN SONUÇLARI**

Plansız gelen değişiklikler, işletmelerin kriz dönemlerinde olumlu veya olumsuz sonuçlansın yaşayacakları bir etkidir. Ve kriz mutlaka değişiklikler yaptıracaktır. Plansızlıklar krizin beklenilmeyen bir fonksiyonudur. İÇ ve dış çevrede yaşanan olumsuzluklar ve beklenmedik değişiklikler işletmeyi olumsuz etkilemektedir. İşletmeler deneyimi olmadıkları bir yola girmek zorunda kalmıştır. İşletmeler faaliyette buldukları yakın ve uluslararası çevreden bağımsız olamaz. Bu yüzden her firmanın stratejistleri ülkelerin genel ekonomik yapısını, politikalarını ve konjonktürünü yakından incelemek durumundadır(Oreal, 1993: 122).

Kriz döneminin özellikleri incelendiğinde literatürde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Kriz dönemi boyunca yetki ve kontrolün merkezileşme eğilimi artmaktadır.
- Karar süreci bozulur ve karar alma zorlaşır.
- Kriz bir üst olumsuz tutuma yol açan önemli etkiler ortaya çıkarır. Örgütsel gerilim artar.
- Kriz döneminde üst düzey yönetici ve personel devri artar. İş tatmini düşer.
- Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler ve kendilerini panikte hissederler.
- Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. İş verimsizliği, fiziksel gerginlik ve endişe ortaya çıkarır. Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür (Kuklan,1998: 22).

Kriz suresince bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu örgütün yapısı ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetiminin alt kademelere ola güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirir. Ayrıca işletmede herhangi bir başarısızlığın ortaya çıkması bu eğilimi daha da güçlendirir. Karar sürecine katılma azalır. Kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetiminin güvenini kazanmış birkaç kişi katılır(Dinçer, 1998: 398).

Kriz suresince gerilim ve stres altında alınan kararlar kısa ve çabuk verilmelidir. Bu durum kişilerin zihinsel süreçlerini kısıtlar ve verimsiz sonuçlar elde edilebilir. Süreç daraldığı için alınan kararlar zor fakat acil olmalıdır. Kriz donelerinde, karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde hesap hataları, belirli bir konuda odaklaşarak diğer faktörleri dikkate almama gibi büyük hatalar ortaya çıkmaktadır. Kişiler kriz suresince gerilim altında kalmakta ve kısa zamanda karar alınması gerektiğinden kişilerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Şiddetli krizler yöneticilerin doğru kararlar alınmasını engellemektedir. İşletme yöneticilerinin özellikle krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümlere yönelmeleri alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır(Dinçer, 1991: 283).

Örgütsel ve çevresel koşullar birleşince kriz dönemlerinde yönetsel ve örgütsel bazda problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu problemlerin ortaya çıkmasında stres ve gerilim altında personelin yaşadığı sıkıntılardan kaynaklanmaktadır. Psikolojisi bozulan ne olacağını bilemeyen personel gerilim içindedir. Hiyerarşiye dayalı çalışmanın sonucunda, üst kademelerde yer alanları memnun etmek ve ortaya koydukları hedefleri gerçekleştirmek sorumluluğumuz vardır. Yükümlülükler ve sorumluluklar artınca ve iş yapma sorumluluğu üstlenince bireylere gerilim ve çatışma için uygun zemin ortaya çıkmış olmaktadır. Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş ve sınırlı bilgi kaynaklarla çevreye uyum sağlama cabası, tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarla bir gerginlik oluşturacaktır(Dinçer, 1991: 332).

#### **4.1.Krizin Örgütsel Sonuçları**

Örgütlerin merkezileşmesi ve bürokratik bir içerik kazanması bir arada olmaktadır. Örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri anlamsız ve işlevsiz bürokrasi ve bunun doğurduğu merkezileşme eğilimleridir. Kısaca işi yapanlarla kararı verenlerin farklı olması, bürokrasinin ve merkeziyetçiliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kriz dönemlerinde yöneticilerin çoğu yanlış tutum içerisine girerek, otoriteyi merkezileştirir ve kurmay ekibe daha az danışır. Bunun sonucunda kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması, prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkmaktadır. Yakın denetim, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli profesyonel elemanlar üzerinde önemli bir stres etmeni olur(Realin, 1999: 36).

Otoriteyi ve yetkiyi daima kendinde görmek isteyen yönetici, örgütte krizin derinleşmesine neden olur. Yetenek ve ehliyetini daima ispat etmeye çalışan, kendini kararlarında asla yanılmaz olarak görmek ve göstermek isteyen bir yönetici, kriz dönemlerinin temel sorunları arasındadır ve krizin yönetilmesine katkıda bulunamaz. Zira Goethe'nin deyişiyle "sorunun çözümüne katkıda bulunmayanlar, bizzat sorunun parçası olurlar".

##### **4.1.1.Kriz ve Bürokrasi**

Kriz süresince bilgi toplama yeteneğinin azalması ve rutin faaliyetlerle standartların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgüt yapısını ve yeteneklerini yetersiz duruma düşüreceği için, tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirir.

Yüksek performanslı örgütler, merkeziyetçi bir yapıdan çok, adem-i merkeziyetçi bir yapıya sahiptirler. Örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması ve örgütün güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumu, onları merkezileştirir. Örgütleri merkezileştiren faktörler, onları krize götüren sürecin, önemli etmenleri arasındadır. Kısaca, işi yapanlarla kararı verenlerin farklı olması, bürokrasinin ve merkeziyetçiliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Burada bürokrasiyi, uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik ilişki ve formel kurallara göre yapılandırılmış ve bir işin sonuçlandırılabilmesi için, gerekli olan, idari işlemler ve kurallar dizisi, anlamıyla düşünmüyoruz. Bu tür bir bürokrasi, anlamlı bir sıra düzeni ve bir sistemin çerçevesi içinde yapılması için zorunludur.

Bürokrasinin olmaması durumunda ortay sadece, kaos ve kargaşa çıkacaktır. Burada kastettiğimiz bürokrasi, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, formelleşme derecesini yükselten ve inisiyatif kullanımına izin vermeyen, karışıklığa, vakit ve emek israfına neden olan ve krizin yönetimini olanaksız kılan bir bürokrasidir.

#### 4.1.2.Kriz ve Örgütsel Merkezileşme

Drucker' in kriz dönemlerine uygun örgüt modeli, otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle ise yatay bir örgüt modelidir. Drucker bunu "Kriz zamanlarında tek çare örgütteki herkesin hiyerarşiyi itirazsız kabullenmesidir. Kriz zamanlarında, belli bir alanda son kararı verecek bir otoritenin olması zorunludur. Kriz zamanlarında, mutlaka komutayı biri ele almalıdır; ama bunun yanında, oldukça az katmana, yani olabildiğince düz (yalın-yatay) bir örgüye sahip olmak önemlidir, şeklinde ifade etmektedir(Drucker, 1999: 11).

Merkezileşme kavramı burada sadece, örgütün fiziksel dağılımını ifade etmemektedir. Buradaki anlamıyla merkezileşme, örgüt kaynaklarının yönetilmesinde, otoritenin dağılımını ifade etmektedir. Bir örgütün fiziksel yayılımı, hakiki güç paylaşımını göstermeyebilir. Dolayısıyla yüksek derecede adem-i merkezileşmiş bir örgüt, insan, para ve diğer kaynaklarını kullanma yetkisinin, örgütün her seviyesine yayıldığı bir örgüttür(Cok,1993: 147).

Merkezileşmenin yukarıda belirttiğimiz olumsuzluklarının yanında, bazen kriz durumları otoritenin merkezileşmesini gerektirebilir. Kriz dönemlerinde yönetsel etkinliğin ve kararların çabuk alınması zorunluluğu ve üst yönetimin sorumluluklarına imkan vermesinin yanında, aşağıdaki gibi bazı avantajları nedeniyle, kriz yönetiminde yerine göre merkezileşmeye gidilebilir. Bu gereklilikler:

1. Örgütte bir bütün olarak genel bir politikanın uygulanmasına gerek duyuluyorsa,
2. Alt birimlerin fazla bağımsız olmalarının önlenmesi isteniyorsa,
3. Koordinasyonun daha hızlı ve daha kolay yapılmasına gerek duyuluyorsa,
4. Uzmanlaşma daha büyük ölçüde kullanılarak, daha yüksek yetenek ve beceri kullanımına gerek varsa,
5. Karar vermenin, yayılmış otorite nedeniyle gecikmesinden ve uzlaşmanın zor olması gibi bir sakınca varsa, merkezi bir yönetim yaklaşımı yararlı olabilir(Tutar, 2011: 57).

#### 4.2.Krizin Yönetsel Sonuçları

Kriz süresince kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda kara alınması gerektiği için, çalışanlarının zihni süreçlerinin kullanımında zayıflama görülür. Krizin diğer bir sonucu da kriz dönemlerinde, gerilimli bir iklimin örgütü kuşatmasıdır. Örgüte farklı iklimleri yaşatanlar, çevresel koşulların yanında, tepe yöneticisinden alt kademe yöneticisine kadar bütün çalışanlardır.

Örgütler bir sistemdir ve çevresindeki daha büyük bir sistemin, alt sistemidirler. Üst sistemde ortaya çıkan olumsuzluklar, doğrudan veya dolaylı olarak örgütleri etkiler. Her sistemde olduğu gibi, örgütlerde de çeşitli sorunlar vardır. Biyolojik sistemlerdeki anormallikler, nasıl hastalık şeklinde ortaya çıkıyorsa, sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerdeki

rahatsızlıklara da, çatışma şeklinde ortaya çıkar. Anormalliğin tedavisi, belirtilerin sağlıklı bir şekilde teşhis edilmesiyle mümkündür. Örgütsel çatışmalar, sistemi rehabilite etmeye fırsat sağlayan uyarıcı araçlar olarak görülmelidir.

Kriz dönemlerinde hiç bir şey alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı kalınarak yapılamaz. İvedi ve hızlı çözümler üretme zorunluluğu olduğu için, bir yandan da zaman baskısı yaşanır. Dahası, kriz, duygusal nitelikleri ağır basan bir süreçtir. O nedenle yöneticilerde olsun, çalışanlarda olsun ortaya çıkan değişiklikler, örgütlerin krizi nasıl yaşadıklarını belirler. Bu değişiklikler çalışma hayatına şöyle yansır(Baltaş, 2000: 12):

- Yönetim merkezileşir ve denetim artar, otoriter ve tutucu eğilimler güçlenir,
- Sorunları geçiştirici çözümlerde, riski ve fevri kararlarda artış olur,
- Çatışmalarda artış gözlenir,
- Stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur,
- Çalışanlarda savunma-çekimser tutumlar ortaya çıkar,
- Güven duygusu azalır kaygı düzeyi yükselir,

Kara verme, planlamanın özündedir ve plan kararlar toplamıdır. Kriz gibi ani ve plansız değişimler, yöneticileri düşünmedikleri ve hazırlıklı olmadıkları alanlarda, hızlı karar vermeye zorlar. Yönetici kriz dönemlerinde yapı ve denetim alanını genişleterek ve daha otoriter yaklaşımlarla krizi yönetmeyi seçebilir. Otorite kullanımının boyutları kriz yönetimi sürecinde iyi ayarlanmalıdır.

#### **4.2.1.Kararların Niteliğinin Bozulması**

Kriz dönemlerinde çalışanlarda karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Hesap hataları daha az fikir üzerinde durma ve belirli problem üzerinde yoğunlaşma gözlenir. Şiddetli krizler, yöneticileri önemli ama daha az muhtemel kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, herkesin kabul edeceği çözümler bulmak gerekir.

Çabuk karar alma ihtiyacı, yöneticilerin yoğun bir şekilde çalışmasını gerektirir. Acil karar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkileri gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır. Ayrıca kişiler ve gruplar arasında güvensizlik ve anlaşmazlıklara neden olur. Bu durumda bilgi akışı için gerekli olan iş birliğini engeller.

İnsanlarda yaşamın etkili ve verimli olmasını önleyen üç temel eksiklik şunlardır(Cüceloğlu, 1996: 208):

- Öncelik verme yeteneğinin eksikliği
- Önceliklere dayanarak organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması
- Verilen kararları uygulayacak iradenin olmaması

Sayılan bu etkenler, özellikle kriz dönemlerinin karmaşık ortamlarında, yoğun olarak, bir arada yaşanır ve yöneticilerin etkin zihinsel süreçlerde bulunmasını ve başarılı olmasını engelleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkar.

Kriz dönemlerinde kararların nasıl ve hangi yöntemlere başvurulacak konusunda, çeşitli sorunlar yaşanabilir. Önemli konularla ilgili alanlarda çalışanların düşüncelerinin alınması, zaman darlığı nedeniyle olanaksız hale gelir. Bu durumda, astların görüşü alınmadan alınan kararlara, onları istekle katılmaları mümkün olmaz. Yöneticiler, bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve acele ettikleri oranda, karara başkalarını katmada zorluk çekerler.

#### **4.2.2.Örgütsel Çatışmanın Artması**

Kriz dönemlerinde örgütü gerilimli bir iklim kuşatır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler, bir ekip işidir ve bunlar birbirine bir zincirin halkaları gibi bağımlı durumdadır. Örgütsel bir etkinlik elde edilmek isteniyorsa, bu bağımlılık nedeniyle, bir zincirin gücünün, en zayıf halkasının gücü kadar olduğu gerçeği ile hareket edilmelidir.

Örgütlerdeki çatışmaları, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamada en çok kullanılan çatışma türü, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak ve çalışanların enerjilerini açığa çıkaran çatışma olan, fonksiyonel çatışma ve işletmeyi amaçlarından uzaklaştıran, onun kaynaklarının israf edilmesine neden olan, amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Diğer bir sınıflama türü de, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır(Tutar, 2011: 60).

Bunların dışında başka çatışma sınıfını da, örgütlerde çatışmaya taraf olanlarla ilgili çatışmalardır(Eren, 1998: 452).

Bireysel çatışmalar: Bu çatışma nedeniyle örgütte bireyle, bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranış gösterirler.

Bireyler arası çatışmalar: Bu tür çatışmalar, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri, ast üst çatışmaları ile kurmay yöneticiler arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.

Gruplar arası çatışma: Bu tür çatışma iki grubun birbiriyle olan çatışmasıdır. Ayrıca bir bireyin bir grubun bütün üyeleriyle anlaşmazlığa düşmesi ve çatışması söz konusu olabilir. Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı grup yöneticisine bağlı olan grupların, birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğar.

Bölümler arası çatışmalar: Aynı örgüt içerisinde temel işlevleri yerine getirmek üzere kurulan departmanlar, (üretim, muhasebe ve finans, personel, pazarlama)arasında yetki ve sorumluluk bakımından çatışmalar çıkabilir.

Örgütler arası çatışma: Bu tür çatışmada bir örgütün, kendi dışında olan diğer örgütlerle çatışması söz konusudur.

Örgütlerde çatışmaları otaya çıkaran nedenler vardır. Bu nedenlerin bilinmesi çatışmanın giderilmesini kolaylaştırılır, bunlar(Koçel, 1999: 463):

1. İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık, belirli ve ortak kaynakların paylaşılması,
2. Statü farklılıkları, çıkar ve kişilik farklılıkları, amaç ve algılama farklılıkları,
3. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve haberleşme noksanlıkları,
4. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
5. Yöneten yönetilen arasındaki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi.

Örgütlerde eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün görünmüyorsa, aktiften pasife doğru üç seçenek sıralanmalıdır. Fonksiyonel olmayan çatışmayı, örgüt yararına fonksiyonel bir çatışmaya dönüştürmek için(Eren, 1998: 455):

1. Yöneticinin çatışan tarafları yüz yüze getirilerek, tarafların açık bir anlaşmaya varıncaya kadar, tartışmaları ve görüşmeleri sürdürerek, sorunu çözme yaklaşımı,
2. Tarafların ortak bir noktada anlaşabilmeleri için, karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri,
3. Çatışan tarafların, müşterek çıkarları ortaya konarak, çatışmanın ve çalışma barışının her iki tarafa da getireceği yararları dikkate alarak, onları işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama mutluluğunu dile getirme, kısaca yumuşatma halidir.

Mullines'e göre örgütsel çatışmayı çözmek için geliştirilecek strateji, çatışmanın türüne ve doğasına göre farklı olacaktır(Mullines, 1989: 498).

**Amaç Ve Hedeflerin Sınıflandırılması:** Amaç ve hedeflerin, rol tanımları ve performans standartlarının devamlı olarak, açıklıkla ortaya konması ve sınıflandırılması, anlaşmazlıklardan ve çatışmadan kaçınmaya yardımcı olacaktır.

**Kaynakların Dağıtımı:** Kaynakların eşit paylaşımının güçlüğü düşünülerek, yöneticiler çatışmanın çözümünde inisiyatif kullanarak kaynak paylaşımının neden olduğu çatışmanın üstesinden gelmeye çalışmalıdırlar.

**Personel Politika Ve Prosedürleri:** Finansal kaynakların sınırlı olduğu yerlerde, parasal olmayan ödüller daha fazla kullanılabilir. Bunlar; iş dizaynı, işin daha ilginç hale getirilmesi, iş ve sorumluluk değişimi, artan yetki devri, esnek çalışma saatleri, çalışma şartlarında daha büyük bir rahatlığın sağlanması gibi.

**Grup Faaliyetleri:** Grup bağlılığını etkileyen faktörler üzerinde düşünerek, örgütte gayri fonksiyonelliğin önüne geçmeye çalışmalıdır.

**Liderlik Ve Yönetim:** Daha katılımcı ve destekleyici liderlik ve yönetsel davranışlar, personelin kişisel gelişimi, dürüstlük ve saygın bir tutum gösterme, uyuşmazlığın giderilmesine yardımcı olması muhtemeldir.

Örgütsel Süreçler: Otorite yapısı, iletişim modelleri, bilgi paylaşımı, resmi kurallar, prosedürler ve düzenlemeler, örgütsel süreçleri belirler.

Sosyo-Teknik Yaklaşım: bir sosyal sistem olarak görülebilen örgütler psikolojik ve sosyal faktörleri bir arada bulundurur ve yapı ve teknik gerekliliklerin karşılanması, fonksiyonel olmayan çatışmanın çözümüne yardımcı olur.

#### **4.2.3. Değişime Uyum Yeteneğinin Zayıflaması**

Örgütler özellikle kriz dönemlerinde çevrelerinin yarattığı karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme durumunda kalırlar. Belirsizlik arttıkça, örgütler bunun etkilerini giderecek tarzda karar mekanizması kurmalı ve örgüt yapısında değişiklik yapma yoluna gitmelidirler.

Çevresel değişimlere uyum sağlayabilen örgütler karar, ilke, çerçeve ve diğer mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişik şartlara ilişkin bilgiler toplayıp, onları değerlendirebilen örgütlerdir. Örgütlerin, etraflarını saran çevresel unsurların yarattığı belirsizlikleri azaltarak, faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmeleri gerekir (Koçel, 1999: 256).

Çevresel faktörleri analiz ederek, örgütlere çevre uyum politikalarına uygun bir yapı kazandırma, yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin örgütü, iç ve dış değişime uyumlu hale getirmek, dış çevre faktörlerinde değişimlerle ilgili bilgi ve verileri, sisteme aktararak, karar verme gibi önemli bir fonksiyonu vardır. Yönetici bu fonksiyonu ancak etkin bilgi sistemi kurmakla başarabilir. Bilgi sistemi, bir taraftan "değişkenlerin", diğer taraftan da "parametrelerin" özelliklerini işleyerek, yöneticinin karar alternatifleri oluşturmasını sağlayacaktır.

Örgütlerin iç ve dış değişime uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerdiren etkileyen faktörlerin yani değişkenlerin, diğer taraftan da, onu dışarıdan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınmaması, örgütlerin iç ve dış değişime karşı uyum yeteneğini zayıflatır (Tutar, 2011: 63).

#### **4.2.4. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu**

İnsanlar bilgi bakımından gerekli donanıma sahip olsalar ve karar için her türlü enformasyon kaynakları bulunsa da, karar verme, bireyi gerilime sokar; buna "kara verme gerilimi" diyoruz. Yavaş değişen ve durgun çevrelerde, karar gerilimi çok fazla gözlenmezken, karmaşıklık derecesi yüksek ortamlarda bireyler, hızlı ve karmaşık kararlar nedeniyle, gerilim artar. Hız dürtüsü yeni gerekler ve sorunlar, hızlı tepkileri zorunlu kılmakta, bu durum, çalışanları zamanın baskısı altında karar almaya itmektir (Toffler, 1981: 298).

Karar vermek şüphesiz yöneticiliğin özündedir veya yöneticilik bir karar verme işidir. Özellikle birçok sınırlılığın üst üste geldiği kriz dönemlerinde çabuk karar vermek kadar, verilen kararların niteliği de önemlidir. Nitelikli bir kararın unsurları aşağıdaki gibi olmalıdır (Drucker, 1994: 153):



1. Kriz probleminin genel bir nitelik taşıdığı ve ancak kural getiren bir karar yoluyla çözümlenebileceğinin anlaşılması,
2. Krizin çözümlenebilmesi için gerekli karakteristiklerin, yani sınır koşullarının tanımlanması,
3. Krizin özelliklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,
4. Olayların gerçek gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan, geri beslemeyi içermelidir.

Geleneksel hiyerarşik örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Zaman baskısı nedeniyle, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle, karar alınmak durumunda kalınır(Dinçer, 1992: 331).

Çabuk karar almanın getirdiği “karar gerilimini” ortadan kaldırmak için “karar destek sistemlerinden” yararlanılabilir. Söz konusu sistem bir bütün olarak, karar alma işlevini daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlantı kurarak işler. Karar sistemleri, karar alanında yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim kriterlerini programlara bağlamak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri kullanarak, etkin bir karar vermeyi olanaklı kılmak için oluşturulur(Whisler, 1970: 67).

#### **4.2.5.Üst Yönetimin Otoriterleşmesi**

Kriz dönemlerinde karar vermek için alt kademelerden gelmesi gereken bilgiye üst yönetimin ulaşamaması durumunda, örgütün karar verme sisteminde merkezileşme yaşanır. Kriz durumlarında, ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu sebebiyle, otoriter eğilimler ortaya çıkar(Tutar, 2011: 64).

Yönetim anlayışını, içinde bulunulan koşullar, yani zaman belirler. Yalnızca gayret sarf etmekle yetinen ve her şartta astları üzerinde otoritesini öne çıkaran bir yönetici, hangi mevkide olursa olsun, kendisi bir ast olmaktan kurtulamaz. Oysa görevin getirdiği niteliklere sahip karizmatik ve bilgi gücü olan biri, hangi mevkide olursa olsun, informal anlamda lider sayılır. Yöneticinin başarısızlığının en bilinen nedeni, yeni bir konumun gereklerine göre kendini değiştirme yeteneksizliği ya da isteksizliğidir(Drucker, 1994: 72).

Kriz uzadıkça ve derinleştikçe, yöneticilerin otokratik tutum ve davranışlarında artma gözlenir ve bu durum, krizi daha çok derinleştirir. Merkezileşmiş örgüt modellerinde, yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formelleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere, “biçimsel görevler” adı altında dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır.

#### **4.2.6.Zamanın Daralması ve Stres**

Bir yönetici, yönetme becerisini, her şeyden önce kendini yöneterek göstermelidir. Kendilerini yönetemeyenlerin yöneticilik bilgileri, başkalarını yönetmeye yetmeyecektir. Yöneticiler kendilerini yönetme becerilerini, içinde buldukları zamanı ve koşulları yaşayarak gösterirler.

Kriz dönemleri hayallerin ve geçmiş başarılarla tatmin olmanın zamanı değildir. Örgütün özellikle üst düzey yönetimi, kriz dönemlerinde önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek durumundadır. İçinde bulunulan koşul ne olursa olsun, bütün dönemlerde işlerin öncelik sıralaması vardır. Yaşamsal öneme sahip işlerin yanında, ikinci derecede önemli olan, yani ertelenebilir nitelikte olan işler vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek, özellikle kriz dönemlerinde yaşamsal önemi olmayan ve zamanı eriten işlerden sıyrılarak, yaşamsal önemi olan işlere yönelmektir(Tutar, 2011: 65).

Kriz yönetiminin en zararlı yanı, örgütün tüm kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, bu bağlı olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalması, örgütün imajının gittikçe zayıflamasıdır(Smith, 1998: 13).

Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden yönetici, hayatını denetleyen, zaman mı, takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya kapılır. Hele kriz dönemlerinde bu soruların cevaplarını bulmak, kolay değildir. Bireyi strese sokan durum, bu soruya anlamlı bir cevap bulmanın zorluğudur.

Karar vermenin zorluğu, bireyi ümitsizliğe düşürüp, işi bırakmaya veya ortaya çıkan sorunu mümkün olduğunca ileri bir tarihe ertelemeye götürebilir. Yönetici ancak mecbur kalması durumunda, kesin karar vermeden ve kararın muhtemel sonuçlarını göz önünde bulundurmadan, karar alam riskini üstlenmelidir(Tutar, 2011: 66).

#### **4.2.7.Örgüt İçi Etkileşimin Bozulması**

Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde genel anlamda bozulma yaşandığı için, örgüt dışı ve örgüt içi iletişim kanalları yeterince çalışmaz, gerilimli bir örgütsel iklimde üretilen bilginin kalitesi düşer. Yetersiz veya kalitesiz bilgi ile alınan kararlar, örgütü krizden kurtarmaya yetmez.

Hangi dönemde ve ortamda olursa olsun, organize olmanın ve işleri yoluna koymanın en önemli unsurlarından bir, yaygın ve etkili iletişim sağlayabilme yeteneğidir. Etkili iletişim, bir zaman yönetimi unsurudur. İletişimde yeterli derecede açık olunursa, iletilmek istenen mesaj, etkin bir biçimde, alıcıya ulaşmış olur. İletişimi zayıf olanlar, sürekli olarak karışıklığa sebep olurlar(Jeff, 1999: 97).

Kriz sırasında etkin bir iletişim kurabilmek için, bir basın merkezi oluşturmak yararlı olur. Acil durum kontrol merkezine ya da “savaş odasına” yakın bir yerde olması gereken basın merkezi, başka yerlerden bilgi almayı kolaylaştırır. Kriz yönetim takımı üyelerinden biri, alınan her kararın ve olayların ayrıntısını merkeze bildirmek maksadıyla yetkilendirilmelidir.

Olağan dönemlerde ve kriz dönemlerinde, başkalarıyla iletişim kurarken, sosyo-kültürel ortamın özelliklerini göz önünde bulundurmanın büyük bir önemi vardır. Bazı evre koşulları, doğal iletişim yerine, formel(resmi) İletişimi gerekli kılabilir. Resmi kurallar, kişisel kabul sınırlarının ve toleranslarının belirlenmesinde önemli rol oynar. Kriz dönemlerinde resmi iletişimden çok, doğal iletişim önem çıkar. Ancak doğal iletişim kabul sınırlarının olmadığı iletişim biçimi değildir. Kriz dönemlerinde doğal iletişime önem verilmelidir. Kriz dönemlerinde katılım ve iletişim stratejilerinin daha fazla önemi vardır. Bu önem, örgütlerde bilgi akışının hızlandırılması yoluyla, g ve otoritenin kurulmasını ve kontrolünü kolaylaştıracaktır(Tutar, 2003: 157).

## BÖLÜM II

### KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

#### 1.KRİZ YÖNETİMİ TANIMLARI

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır(Akat ve Budak, 1994: 343).

Kriz yönetimi, başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir(Fink, 1980: 83).

Kriz yönetimi; örgütün yaşamını tehdit eden olayların üstesinden, karşı tedbirler hazırlayarak gelebilir(Uris, 1986: 117).

Koçel'e göre kriz yönetimi; "kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Koçel, 1993).

Mitroff ise kriz yönetimini, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike oluşturabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halinde iç bağlantılı bir değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir(Mitroff, 1994: 102).

Kriz yönetimi; örgütün acil durum eylemleri ile kişilerin sağlık ve güvenlikleri, kamu veya özel şirket mülkündeki kayıplar ve normal devam eden iş ya da süreçlerdeki olumsuz etkiler gibi tehditleri azaltmaya yönelik hızlı, verimli ve etkili şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır(Pheng, L. Sui-Ho, David, K.H.-Ann, Y. Soon, 1999: 232).

Kriz yönetimine yönelik örgütsel açıdan bakılarak yapılan bir tanımda ise örgütün paydaşları da kriz yönetimi sürecine dâhil edilmektedir. Bu tanıma göre; Örgütsel kriz yönetimi, örgüt üyeleri tarafından dış paydaşlarla birlikte krizi önlemek ya da meydana gelen krizi etkili şekilde yönetmek için yapılan sistematik girişimdir(Pearson C.M. ve Clair J.A., 1998: 61).

Kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir(Pearson, C. M. ve Clair, J. A., 1998: 64).

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi; muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırılması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir(Asunakutlu ve Safran, 2004: 52).

Kriz yönetimi: İşletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemlerde iş başına getirilen yöneticilerin davranışlarıdır (Gültekin, 2002: 10).

Kriz yönetimi özel uzmanlık gerektiren geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci, örgüt yöneticilerinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabasıdır(Cener, 2007: 5).

## **2.KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kriz yönetiminin özelliklerini sıralayacak olursak(Mitroff, 1993: 49):

1. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler oluşturmaktadır.

2. Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı sansıda artmaktadır.

3. Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

4. Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre uygun olarak yapılmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan stratejiler, karşılaşılan yeni bir krizde başarılı olmayabilir.

5. Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattığı yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra, kariyerlerinde önemli bir asama kaydedebilmektedirler.

Burada iyi bir örnek olarak Lee Lacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerinde ortaya çıkan değişiklikleri gösterebiliriz.

6. Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlenmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe acık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakarlıklar yapmayı da zorunlu hale getirilebilmektedir.

7. İletişim, yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetimin önemli yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kendi kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel

değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönetilmesinde önem taşımaktadır. Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir.

8. Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.

9. Kriz yönetimi, stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler strateji hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.

10. Kriz yönetim takımlarına em fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fizikse ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin önemli özelliklerinden birisidir.

11. Kriz bir işletmenin bütünü etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde ise problemin kökünden çözümlenmesi.

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır(Haşit, 2000: 65):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.

- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Kriz yönetimi krizlerin türlerine uygun olarak şekillenmektedir. Her kriz türünün kendine has işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, yeni bir krizde başarılı olmayabilir.

- Kriz yönetiminde başarı yakalandığında yöneticilerin kendilerine olan güvenleri aratacak ve moralleri yükselecektir. Bu yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra kariyerlerinde de önemli bir aşamayı başarıyla geçmiş olmaktadır.

- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıkları da zorunlu kılabilir.

- İletişim düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önemlidir. Bu faktörler bir bütün olarak

işletmenin kriz reçetesini oluşturarak, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizin yönlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadırlar.
- Kriz yönetim ekibine hem fiziksel hem de ruhsal bir eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliktir.
- Krizler bir işletmeyi her yönüyle etkileyen bir yangına benzetilebilir. Kriz yönetiminde ilk amaç bu yangının söndürülmesidir. Yeniden yapılandırma amacı ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülür; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözümlenmesi.

### **3.İŞLETMELERİ KRİZE SÜRÜKLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütler teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı ve örgütsel kültürden oluşan bir açık sistem olarak, fiziki, beşeri, ve mali kaynakları itibari ile eşit imkanlara sahip değildir. Bu nedenle örgütlerde krizi ortaya çıkaran etmenler de çok farklı ve çeşitlidir. Hatta bu etmenlerin krizdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır. Ancak genel olarak kriz bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özelliklere ve/ veya yönetim yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle kriz, örgütle çevresi arasındaki etkileşim ve uyumsuzluğun etkileşiminde bozulmasının bir sonucudur(Can,1997: 388).

Bir örgütü kriz durumu ile karşı karşıya bırakan çevresel değişimlere zamanında ve gereğinde uyum sağlayamama bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi birçok kaynak ve neden bulunmaktadır. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha büyük ve tehlikeli sorunlar yaratabilmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta her birinin örgütü çeşitli düzeylerde tehdit altına soktuğudur(Pira, A.,ve Sohodol,Ç., 2004: 42).

Örgütleri kriz ile karşılaştıran, krize kaynak olarak gösterilebilecek etmenler örgütün iç ya da dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi de krize ilişkin bir zemin hazırlayabilmektedir. Krizler ani olarak veya belirtileri ile birlikte ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, örgütlerin doğal afetlerin dışında kalan kriz türleri ile karşılaşmalarının temel nedeni, değişime uyum sağlamamaları veya değişimi yönetmemeleridir. Krizlerin her zaman “örgüt dışı faktörler” ve örgütün “yapısal sorunları” olmak üzere iki temel kaynağı vardır. Krizi ortaya çıkaran faktörler vardır. Bunlar; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak artan örgütsel çatışma gibi faktörler örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında, örgütlerde krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır(Geç, 2004: 337).

- Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz,
- Ürün ve piyasa krizi
- İnsan ve örgüt krizi

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı faktörler ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

### **3.1.İşletmelerin Dış Çevresindeki Kriz Faktörleri**

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok sayıda işletmenin varlığına etki edebilirler. Çevre faktörlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, işletmelerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanamaması durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. Gecikilen her an krizin şiddetini de artırmaktadır. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin dışında, işletme yönetimine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan suikast, kaçırma, tehdit vb. terörist eylemler de krize neden olabilmektedir(Tüz, 1996: 5).

Krize sebep olan dış faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de artar. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerinde kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. Örgütün dış çevresi; ekonomik teknolojik, sosyo kültürel, hukuki, politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle, işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için, işletmenin çevresinin analiz edilmesi gerekir. Özellikle bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanmak durumunda olan günümüzdeki örgütlerin açık sistem olarak örgütlenmeleri krize karşı direnç göstermek ve krizi yönetmek bakımından önemi büyüktür(Geç, 2004: 338).

#### **3.1.1.Stratejik açıklık**

Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açıklığa başlamıştır. Stratejik açıklık genel olarak, gerek küresel yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Yöneticiler yapacakları stratejik planları devamlı olarak değerlendirerek, çevre faktörlerindeki farklılıklarla işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durumda stratejik plan ve uygulaması başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkar. Etkili olmayan yönetim stratejinin hazırlanmasında olduğu kadar uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Hatalı bir strateji ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın başarılı bir sonuca ulaşamayacağı gibi en iyi şekilde hazırlanmış bir strateji de hatalı uygulamalar sebebiyle beklenen sonucu vermez.



Böylece yönetim hataları krizi davet etmiş olur. Başka bir ifade ile dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir. Bir strateji geliştirme süreci bütün işletmeler için aşağı yukarı aynıdır. Amaçların tespiti, dış çevrenin analizi, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analizi, uygun stratejinin seçimi, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi. Bu altı safhada stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olacak faktörler şunlardır(Dinçer, 1992: 415):

- Eksik veya yanlış çevre analizi: çevrede meydana gelen değişmelerin işletme üzerindeki potansiyel etkisi, ancak iyi bir çevre analizi ile belirlenebilir. Bu sebeple işletme çevresi ile sürekli haberleşmeli ve analiz etmelidir. Haberleşme eksikliği ve bilgi toplama yetersizliği çevrenin tam ve doğru olarak anlaşılmasını önleyecektir.
- Örgüt yapısının esnek olmaması: Stratejik açıklığı örgüt yapısının esnek olmaması doğurabilir. Yapı fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede yetersiz kalabilir. Örgüt yapısının esnek olmamasının en önemli sebebi tepe yönetiminin yerleşik felsefe ve varsayımlarıdır. Geçmiş dönemlerde mamul yönelimli işletmeler Pazar yönelimli olmaya uyum sağlayamamışlardır.
- Yetersiz çevre desteği: Özellikle işletmenin yakın dış çevresinden beklediği desteği görememesi ve ek mali kaynaklar bulamaması gibi etmenler açıklığa sebep olabilir. Ayrıca genel ekonomi büyürken sanayi kolunun gelişmemesi de burada belirtilebilir.
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması: İşletmenin sahip olduğu girdi ve kaynakların gerçekleştirilmek istene amaç için uygun olmaması ve yetersiz kalması.
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma: Dış çevre ile basit bir etki-tepki veya sebep-sonuç ilişkisini kullanarak strateji oluşturmaya çalışmak stratejik açıklığın en önemli sebeplerindendir. Halbuki çevre oldukça karmaşık işletmeyle etkileşimi çok yönlüdür.
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları: Doğru bir işi yapmak kadar bir işi doğru yapmakta önemlidir. Bu yüzden en uygun stratejinin seçilmesinden sonra yöneticilerin aslarını motive edebilmeleri ve yeni duruma uygun değerler aşılabilmesi ve uygun iş görme yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerekir. Aksi halde yine stratejik açıklık meydana gelir.
- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe: Çevreden gelen belirti ve ikazları yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya sinyaller güçlü olmasına rağmen önemsememek stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür.

### **3.1.2.Doğal Faktörleri**

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak örgütsel başarısızlığın nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır( Genç, 2005: 340).

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel, toprak kayması vb. gibi felaketler işletmenin denetimi dışında meydana gelen olaylardır. İşletmeleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler işletmelerin kriz ortamına girmesine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler işletmenin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir. 1999 yılı Ağustos ayında yaşanan deprem felaketi ve ardından tüm Türkiye’de büyük bir karmaşa yaşanmış, işletmelerin çoğu maddi hasar yaşamasa bile genel krizden olumsuz etkilenmiştir. Yine ülkemizde yaşanan sel felaketleri gerek tarımsal üretim yapan işletmelerin ürünleri gerekse işyerleri su altında kalmakta, maddi hasar gören işletmeler krize sürüklenebilmektedir(Demir, 2008).

### **3.1.3.Genel Ekonomik Belirsizlikler**

İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar(Tüz, 1996: 6).

Ürünlerin arz talep durumu, Pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişiklikler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar(Tüz, 2008: 5).

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.

Ekonomik istikrarsızlığa yol açan faktörler şöyle özetlenebilmektedir. 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:

- Aşırı değerli TL,
- Cari işlemler açığının kritik sınırın üzerinde seyretmesi,
- Sermayeden yoksun mali sektör,
- Açık pozisyonlar (banka-reel-kamu)
- Kamu bankalarının görev zararları,
- Bütün bunların sonucu olarak özellikle mali sektörün taşıdığı kur ve faizriskinin artması(Meydan, 2005).

### **3.1.4. Teknolojik Değişim**

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa bu durum potansiyel kriz ve stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapmama duygusu oluşturur. Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. Ayrıca örgütte kullanılan teknolojilerin, örgüt yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır(Genç, 2004: 341).

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır(Haşit, 2000: 22).

Boyutu ne olursa olsun faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, işletmeye kendilerini zorla kabul ettiren; ettiremezlerse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

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 bir süreç haline gelmiştir. 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 kademe 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. 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. 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 sunuluş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkilemektedir. 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(Meydan, 2005).

### **3.1.5.Politik ve Yasal Faktörler**

Hukuksal ve siyasal faktörler de diğer bir dış çevre faktörü olarak sayılabilir. Bu iki alanda meydana gelen her türlü değişiklik işletmelerin yaşamlarını, çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, işçi-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve işletmeleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara ( asgari ücret, ürün standartları vb.) işletmeler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır. Büyüklükleri, çalışma safhaları, amaç, politika vb. pek çok şeyleri birbirinden farklı da olsa tüm işletmeler çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik işletmeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, işletmelerin çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir. Aksi

bir durum işletmeler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratabilmektedir(Pira ve Sohodol, 2004: 38).

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı da işletmelerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerdendir.

Hem hukuksal hem politik düzenlemeler, organizasyonların örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönden etkiler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kaynaktır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kaynakların gereği, örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleri ile mümkün olabilir. 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. 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(Meydan, 2005).

### **3.1.6.Sosyo-Kültürel Faktörler**

Toplumdaki insan ilişkilerindeki ve değer yargılarındaki değişim, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır(Tüz, 1996: 6).

Teknolojik faktörler kadar olmasa da, toplumsal faktörlerde de önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarında belirleyici etkisi olan faktörlerdir. Değer ve tutumlara bağlı olarak yaşanacak değişimler, toplumda yaygın olan yaşam tarzına göre üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğini değiştirecektir(Haşit, 2000: 24).

### **3.1.7.Şiddetli Rekabet**

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir(Makridakis, 1991: 118).

### **3.1.8.Uluslararası Faktörler**

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunulan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır(Haşit, 2000: 26).

Gelişen teknoloji artan iletişim imkanları örgütleri kimi zaman yaklaştırmakta kimi zamanda uzaklaştırmaktadır. Artan rekabet sonucu firmalar dünya üzerindeki farklı bölgelerinde dahi aynı müşteri kitlesi ile ilişkide bulunabilmektedir. Bunun sonucunda bazen mali yapısı güçlü olan firmalar ayakta kalabilmekte bazen de bu firmalar birleşebilmektedirler.

Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Mali yapıların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinliklerle yeni dengeler aradıkları bir dönemde bulunmaktadır. Bu dönem, ülkeler arasında sosyal ve ekonomik, kültürel ve politik alanlarda sınırlar ortadan kalkmakta, ticaret ve sermaye hareketleri uluslar ötesi bir içerik kazanmaktadır. Çıkarlar, sınır ötesi kurumları ve değişik milletlere mensup çıkar gruplarını, ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Dünya üzerinde yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji değiştirme, yeni stratejiler belirleme çabaları artmaktadır. Ekonomik gerçekler ile politik gerçek arasında giderek artan bir yakınlama görülmektedir.

Dünya ekonomisi giderek küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlarıdır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tamamlayamazlar. Bunun dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tamamlamak zorundadır(Genç,2004: 342).

Özellikle son yıllarda hız kazanan küreselleşme birçok sektördeki rekabet koşullarını etkilemiş, bazı sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken bazılarında 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. Bu edenle 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 (Meydan,2005).

### **3.2.İşletme İçi Faktörler**

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla beraber, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir değişkenler olarak nitelendirilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir(Dinçer, 1998:387).

#### **3.2.1.Örgütsel Yapı**

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir(Tüz, 1996:8):

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İşveren-iş gören arasında iletişim kopukluğu,
- Aşırı merkezci iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası,
- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik,
- Çatışmalar,
- Koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması,
- Amaçların belirgin olmaması,

- İş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması,
- Hastalıkların aşırı duruma gelmesi,
- Aşırı iş yükü,
- Sinirsel gerilim,
- İş ortamındaki hoşnutsuzluk

Bütün kriz türlerinde aşağıdaki faktörlerden meydana gelecek bir bozulma krizin nedeni ve kaynağı olarak kritik rol oynar. Bunlar: Teknolojik faktörler, örgütsel yapı faktörleri, insan faktörü, kültürel faktörler ve duygusal faktörlerdir. Bir örgütün yapısı onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile uyum sağlamaktadır.

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi onun soyut ve soyut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve gelişmesine bağlıdır. Çağdaş örgütlerin özellikle değişim ve gelişme duyarlılığına sahip, 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 duyarlı insan unsuru, devamlı geliştirilen stratejiler, yapılar ve uygulamalar, müşteri odaklı, etik ve çevre konusunda duyarlı ve ilgili şekilde tespit etmektedir.

Örgüt yapısı örgütün kültürünün ve örgütün ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması otorite ve yetkinin kullanılması, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşisi veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yapısı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Yeniliğe kapalılık, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esnekliğe ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır(Geç, 2004: 344).

### **3.2.2.Yöneticiler ve İnsan Kaynaklarıyla İlgili Sorunlar**

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır. Yönetici yetersizliğin nedenleri şunlardır(Dinçer, 1998: 387):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği.



- Liyakat

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:

- 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 bulunmaktadır.

Tepe yöneticisinin yukarıda sayılan sorumlulukları yerine getirmesindeki 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:

1. Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
2. 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.
3. Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar.
4. Yapamayacakları işlere girişmezler.
5. Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde yoğunlaşmış 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 uzlaşmadan 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.

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. 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.

Örgütlerin başarılarında ya da başarısızlıklarında yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Özellikle başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıkan kriz durumlarında yetersiz veya yetenezsiz 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(Meydan, 2005).

Örgütsel başarıda ekip çalışmasının önemi hiç kuşkusuz çok önemlidir. Ancak başarılı bir ekip çalışmasında dahi üst yönetimin önemi çok fazladır. Üst yönetim yaklaşmakta olan bir krizi önceden görebilmeli, bu olmasa dahi karşılaşılan kriz durumunda krizden çıkma yollarını günün şartlarına göre belirleyebilmelidir.

Başarılı bir üst düzey yönetimi hangi tür kriz olursa olsun krizin olumsuz etkisini en aza indirmeyi bilmeli ve en önemlisi de krizi fırsata dönüştürmeyi bilmelidir. Başarıyı sahiplenmek kadar başarısızlığı da kabullenip buna göre hareket edilmeli günün şartlarına göre çareler aranmalıdır.

Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleri ile çözmeye çalışması veya bugünü dünün kafasıyla anlamaya ve yorumlamaya kalkması yöneticinin bizzat kendisi bir krize kaynaklık etmektedir. İnsan kaynaklarının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalar, terfi, tenzil veya işten çıkarma tarzı, örgüt yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyleri belirler. Hiçbir sorun yok

sayılarak veya görmezlikten gelinerek ortadan kaldırılamaz. Görmezlikten gelerek yok sayılan sorun kendini yok sayan görmezlikten geleni yok eder(Genç, 2004: 344).

### **3.2.3.Bilgi Toplama ve Değerlendirmede ve Güvenliğini Sağlamada Yetersizlik**

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından biridir. Bununda krizden önce planlanması gerekir. Bilgi hem mevcut durumu en iyi şekilde devam ettirmek için hem de karşılaşılan bir olumsuzluğu kriz durumuna dönüştürmeden atlatmaya yarar. Bilgi sonsuz ısı ve ışık kaynağının doğaya hayat vermesi gibi örgütlerin ve hatta kişilerin ayakta kalmasını sağlayan bir kaynaktır.

Bilgi bir kaynaktır. Bilgiyi üretenler güçlerini klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğadan değil belli bir içeriğe kavuşmuş bilgiden almaktadır.(Genç, 2004: 345)

Üretim faktörleri içerisinde bilginin giderek ön plana çıktığı ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmada 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. Bu yeni ifade, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini göstermektedir.

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. 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 bütünleşmiş 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 bilgidir. 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 öngörude bulunabilmesidir. Çevrede oluşan olumsuz etkileşimden doğan sinyallerin alınamaması ve krize yol açması ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle açıklanabilir. Eğer yönetici çevredeki değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa ve gerekli tedbirleri bu nedenle alamıyorsa kriz kaçınılmaz olacaktır(Meydan, 2005).

Değişim ve sürekliliği dengede tutabilmek, devamlı olarak bilgi ile çalışmayı gerektirir. Kötü ve güvenilir olmayan bilgi kadar, sürekliliği bozan ve ilişkileri yozlaştıran başka hiçbir şey yoktur. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık veya yanlış karardır. Doğru olarak karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı bilgidir. Krizden ancak doğru karar vermekle çıkılır(Geç, 2004: 345).

### **3.2.4.İşletmenin Yaşam Evresi**

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturmaktadır(Potter,1991: 27).

İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar(Tüz, 1996: 8).

İşletmenin hayat safhasını bir canlının yaşaması ile özdeşleştirmek mümkündür. Çünkü her işletme; organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. İşletme kurucularının vizyonu ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde bazı sıkıntılar yaşar ve sonra yetişkin olur ve ardından yaşlılık dönemi gelir. Bir işletmenin stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve orada kalabilmektir (Doğan, 2003: 81).

Bu dönemde önemli olan esnekliktir. Esneklik kadar önemli diğer konu da kontrolün dengede olduğu durumu koruyabilmektir. Böylece değişimle karşılaşıldığında; şirketin krize düşmeden değişimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

Değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Çünkü onları örgütlerde buldukları mevkilere mevcut yapı ve süreçler geliştirmişlerdir. Yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç bu kesimlerden gelir(Geç, 2004: 346).

## **4.KRİZ YÖNETİM SÜRECİ**

Kriz yönetimi süreci; alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

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(Tutar, 2000: 83).

Kriz yöneticiliği, krize neden olan faktörleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapmak demektir(Akdemir, 1997: 340).

Önleme aşaması, oluşmakta olan krizden korunmak ve potansiyel krizlerin uyarı sinyallerini belirlemek için yöneticiler tarafından girişilen faaliyetleri içermektedir. Hazırlık aşaması, bir kriz meydana geldiğinde krizle baş etmek için bütün detaylandırılmış planlamayı kapsamaktadır. Krizin kontrol altına alınma aşamasının odağında ise gerçek bir kriz için örgütün cevabı ve bunlarla ilgili unsurlar yer almaktadır(Draft: 2006: 253).

#### **Önleme**

- İlişkileri kurmak
- Çevreden sinyaller almak

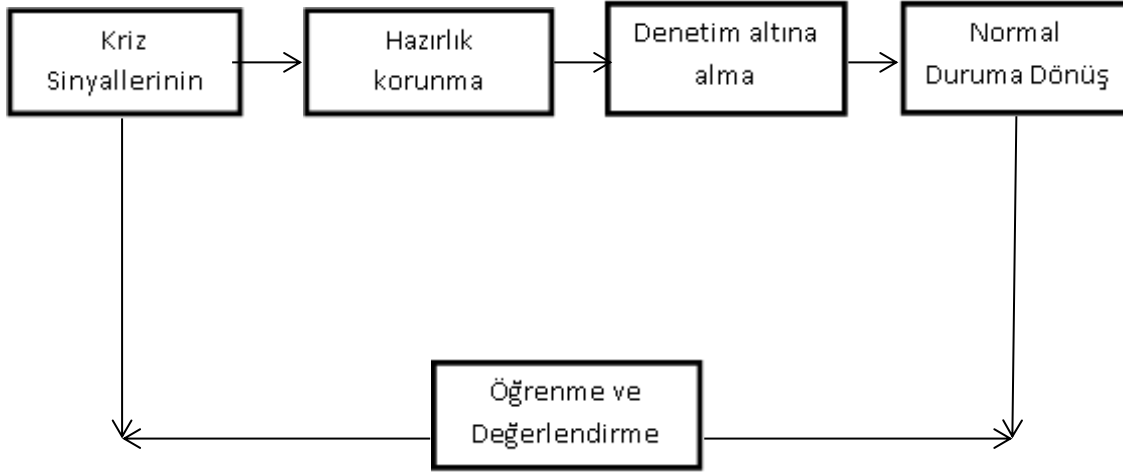
#### **Hazırlık**

- Kriz yönetim takımını ve sözcüleri belirlemek
- Ayrıntılı kriz yönetim planı oluşturmak
- Etkin iletişim sistemi kurmak

#### **Krizin Kontrol Altına Alınması**

- Hızlı cevap: Kriz yönetim planını harekete geçirmek
- Kötü gerçekleri anlamak ve önemsemek
- Güvenlik ve duygusal gereksinimleri karşılamak
- İşe geri dönmek

TABLO 2.1. Kriz Yönetimi Süreci ( Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 45)



ŞEKİL 2.1. Kriz Yönetimi Süreci (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 46)

Krizin ilk aşaması, krizle ilgili işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu sinyallerin zamanında fark edilmesi, krizin ortaya çıkmasını engelleyecek veya çözümünü kolaylaştıracaktır. Uyarı sinyallerinin takip edilmemesi ve doğru biçimde değerlendirilmemesi durumunda ise krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları ile ilgilidir. Bu mekanizmalar krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek amacıyla, örgüt birimlerini departmanlarını ve çevresini, bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Bu bakımdan, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve koruma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir. Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında yapılması gereken faaliyetlerin başarıyla yerine getirilmemesi sonucunda kriz, tüm şiddetiyle ortaya çıkar. Bu aşamada artık olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından söz edilir. Kriz yönetim sürecinin bu aşamasının amacı, krizin etkilerini önleyerek, krizin ortadan kaldırılması veya zararın en aza indirgenmesidir. Kriz sürecinin dördüncü aşaması, normal duruma dönüş aşamasıdır. İyileştirme olarak da adlandırılan kriz yönetiminin bu aşamasında örgüt, tekrar eski durumuna getirilmeye çalışılır. Bu aşamada öncelik verilen amaç, durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesi ve bozulan örgütsel mekanizmanın yeniden işletilmesidir. Kriz yönetiminin son aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetleri yer alır. Öte yandan krizin tekrarını önleyici önlemler alınması ve krizden yarar sağlama, bu aşamada yapılan diğer çalışmalar arasında sayılabilir(Can, 2005:398-400).

#### 4.1.Kriz Öncesinin Yönetimi

Kriz yönetimi, kriz öncesinin yönetimiyle başlayan ve kriz sonrası rehabilitasyonla devam eden bir süreçtir. Kriz öncesinin yönetimi olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlar. Diğer bir deyişle krize neden olabilecek unsurların önceden saptanarak, ortadan kaldırılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesiyle başlar. Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kriz yönetimi genel bir

anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder(Mitroff ve Pearson, 1993: 9).

Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımından da anlaşılabilceği gibi krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici veya durdurulamadığı zaman sonuçlarının kısıtlayıcı adımların atılması gerekmektedir(Mackenzie, 1995: 73).

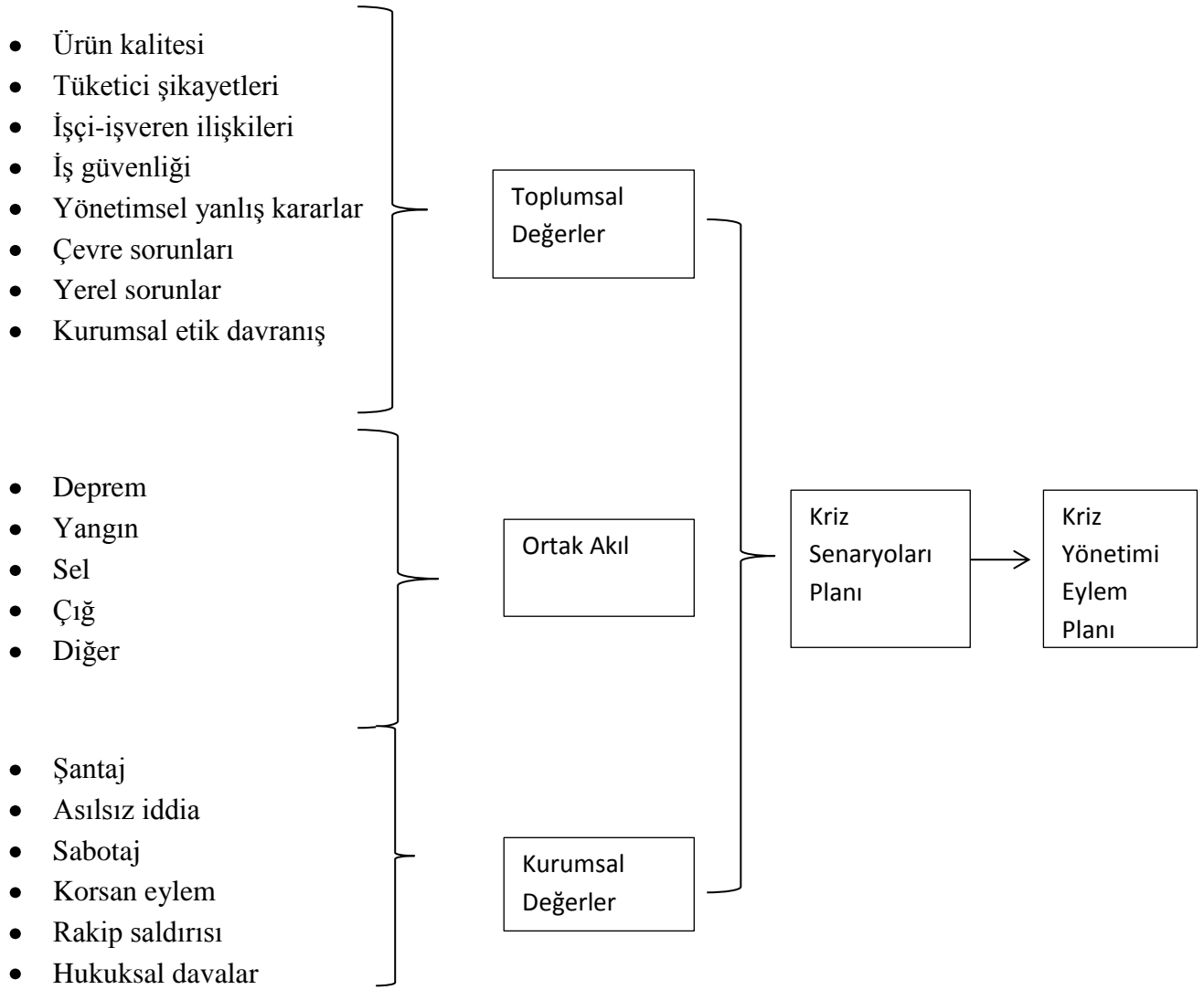
Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize dönüşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan krizlerde, örgütü en az maliyet veya kayıpla, krizden kurtarma sürecidir. Buna göre kriz yönetimi kriz öncesinin belirtilerinin yönetimiyle başlar(Tutar, 2011: 69).

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle gerçekleştirme sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetimin başarısı, örgütün kayıp ve kazançlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Başarılı bir yönetim, tehlikeye yönelik korku krizinin yönetiminde muhtemel kayıpları asgariye indirebilirken, fırsat krizinin yönetiminde, muhtemel kazançların azamileştirilmesini mümkün kılar(Dinçer, 1992: 334).

#### **4.1.1.Kriz Senaryoları**

Kriz gerçeğini kabul etmek birinci aşama ise, ikinci aşama kriz yönetimine geçip senaryoların oluşturulmasıdır. Krizler genellikle iki başlık altında tanımlanırlar. Doğal afetler, terörist saldırılar nedeniyle karşı karşıya kalınan ve dışımızdaki etkilerden gelişen krizler, diğeri ise, görmezlikten, aymazlıktan veya vurdumduymazlıktan kaynaklanan krizler.

Her iki durum için de kriz senaryoları oluşturmak gerekir. Birinci başlık altında gelişecek olan senaryolar, yaratıcılığı zorlamak adına yöneticileri sınavdan geçirir. Yangın, deprem, sel felaketleri gibi doğal afetlerden etkilenme durumunda, örgütle ilgili nasıl bir yöntem planı ve iletişim stratejisi izleneceği konusunda ön hazırlıklar yapmaya, geliştirilecek olan senaryolar yön verecektir. Burada önemli bir husus, kriz senaryosunun, yaşanmış örnek olaylarla desteklenme gerekliliğidir. Kriz planının yapılmasından önce, senaryolarda gerçek niyetler ortaya çıkar. Bu niyetler özellikle krizle ilintili olmalıdır(Tutar, 2011: 70).



ŞEKİL 2.2. Kriz Senaryoları (Tutar, 2011: 70)

#### 4.1.2. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmada önce işletmelerin algılayabilecekleri bazı işaretleri uyarı sinyali olarak vermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığını ve diğer bilgilerinin yansıtması açısından çok önemlidir. Krizi önlemenin en önemli aşaması bu sinyallerin takip edilmesi ve doğru yorumlanmasıdır. Bu sinyallerin yakalanabilmesi için işletmenin değişik sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerini kurması ve işletmesi gerekmektedir. Bu yüzden kriz yönetim sürecinin bu aşaması erken uyarı sistemlerinin kurulmasını içermektedir.

Örgüt yöneticileri, erken uyarıları algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır. Tepkici (reaktif) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini sürekli göz ardı ederler, hatta bile bile uyarıların üzerini örtmeye çalışırlar. Oysa profesyonel yöneticiler, daha etkili (proaktif) davranarak inkar etmek yerine, kriz belirtilerine daha duyarlı yaklaşarak, erken uyarı sistemlerinden gereği gibi yararlanmasını bilirler.

Farklı krizler, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur. Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri



kullanarak, krize karşı hazırlık yapabilmesine ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurmaları gerekir(Can, 1997: 317).

Kurulacak önleme ve korunma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı bir biçimde işlenmesi için erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi gerekir(Can,1997: 317).

Kriz yönetiminin ilkeleri diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemekten farklı değildir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir (Tutar, 2011: 72).

#### **4.1.3.Erken Uyarı Sistemi**

Erken uyarı sistemi, örgütlerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla, işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler, nicelik olarak belirlenebilir. Sistemin amaçları şunlardır( Tutar, 2011: 72):

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

Erken uyarı sisteminde, sadece olağan bilgi ve toplanan verilere değil, sezgiye de yer verilmelidir. Her yönetici iş yerinde sorumlu olduğu bölümde dolaşıp, çalışanlarla dikkatlice konuşmalı ve uyarılara karşı duyarlı olmalıdır. Herhangi bir şey değişik görünürse veya bir farklılık sezilirse, nedeni bulunmaya çalışılmalıdır.

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında, muhtemel 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 getirilir.

Erken uyarı sistemi, adının çağrıştırdığı gibi, savaş durumlarında kullanılan uyarı sirenleri gibi bir mekanizma değildir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, örgütleri krize düşüren durumlara karşı duyarlı hale getirerek, aynı zamanda krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olur.

Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış sinyalleri sağlıklı bir biçimde analiz ederek, krizin ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Erken uyarı sistemi sayesinde elde edilen veriler yeterince değerlendirilemeyip, belirtiler analiz edilemediği takdirde, kriz kaçınılmaz olur. Bunun için sistemin aşağıda belirleyeceğimiz amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde çalışması gerekir.

1. Çevrede krize sebep olabilecek değişikliklerin iyice belirginleşmesine gerek kalmadan, küçük ikazların somut belirtilere dönüşmesini gerektirmeyecek bir duyarlılık ve önsezi içinde olmak,
2. Eğer, çevresel değişimler açıkça ortaya çıkmışsa, bunların boyutlarını ortaya koyacak çalışmalarda bulunmak ve örgütün muhtemel krize karşı donanım düzeyini tespit etmek,
3. Krizin neden olacağı değişikliklerin boyutlarını tespit etmek ve elde edilen verilerle örgütün iç ve dış kaynaklarını karşılaştırmak,
4. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin normal seyri ile yani, örgütün belirlediği amaçlar ile kriz döneminde ortaya çıkacak yeni durumların muhtemel farklılaşma derecesinin neler olabileceğini belirlemek ve buna göre, amaçlardan sapmalara karşı değişim veya acil durum planı hazırlamak,
5. Plan dışı değişime neden olan faktörlerin neler olabileceği üzerinde düşünülmesi ve buna uygun olarak örgüt çalışanlarını hazırlamak amacıyla, onlarda sorumluluk duygusunu güçlendirecek misyon ve vizyon bildirilerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi bir dizi çalışmalar yapılır.

Yukarıdaki tedbirlere ilave olarak, erken uyarı sisteminin krizi önleme konusundaki yeterlilik düzeyi gözden geçirilir. Yeni önleme mekanizmalarının geliştirilip, geliştirilemeyeceği üzerinde durulur. Ayrıca, öncelikle aynı sektörde olmak üzere, daha sonrada diğer sektörlerde örnek alınacak çalışmalar yapılır. Bu araştırmalar, bunchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu) yoluyla sisteme kazandırılmaya çalışılır.

#### **4.1.4.Krizden Kaçma**

Kriz ve değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde, plan yapmanın güç olduğu düşüncesiyle, planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Belirsizlik dönemlerinde strateji belirlemek önemli bir kriz yönetimi yöntemidir.

Kriz planlaması iki yönlüdür, bir yandan durumun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında derhal uygulanacak işlemler saptanır. Planlama aşamasında çoğu örgüt aşırı planlama gibi bir hataya düşerek, hiçbir zaman gerçekleşmeyecek durumlar için ayrıntılı planlar ve yöntemler geliştirir. Ancak, krize karşı planlama geniş tutulduğunda, sonuç beklenenin tersine verimsiz olmaktadır. (Tutar, 2011: 74)

Krizden kaçmak için geliştirilen planların en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir:

• **Strateji belirleme:** Kriz derecesi, genellikle işletmenin uzun dönemli, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır. Belirsizlik şartlarında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Harvard Business Review’ in baş editörü David W. Ewing şu ifadesiyle önemli bir noktaya değinmiştir. “Etkili planlama, tamamlanmamış planlamadır.” Bu yüzden her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar karşımıza çıkarak belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, geçerli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir.

• **Kilit isimler:** Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir.

• **Kritik limitler:** Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir. Bu konular, ana hedeflere ulaşma yönünden basamak oluşturacak, başarılırsa ana hedeflere devam edilecek niteliğindeki konular olmalıdır. Kritik olayların her biri için başarı göstergesi olabilecek limitler geliştirilir.

	<b>Krizde Hazırlıksız Örgütler</b>	<b>Krizde hazırlıklı örgütler</b>
<b>STRATEJİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleneksel stratejik yönetim</li> <li>• Hayatta kalma ve büyüme odaklı</li> <li>• Kriz yönetiminde genellikle reaktif strateji</li> <li>• Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İsabetli tahminler</li> <li>• Gelişme ve öğrenme odaklı</li> <li>• Ortak hedefler</li> <li>• Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler</li> <li>• Kriz aşamalarına göre stratejileri var</li> </ul>
<b>YAPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz yönetimi için özel bir yapı yok</li> <li>• Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok</li> <li>• Planlanmanın klasik tanımlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etkili kriz ekipleri var</li> <li>• Özel ödül, görev ve eğitimler var</li> <li>• Gelişmiş zaman ve alan kavramları</li> </ul>
<b>KÜLTÜR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatalı reaksiyonlar çok sık kullanılır(krizde hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla)</li> <li>• Kültürel bağlardan haberdar değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoğunlukla hatalı ve bilinçsiz rasyonalizasyon kullanımları çok az</li> <li>• Kültürel bağların önemini kavramış</li> <li>• Bilinçli, tecrübeli</li> </ul>

TABLO 2.2. Örgütlerin Krize Hazır Oluş Karşılaştırması (Tutar, 2011: 75)

#### **4.1.5.Krizden Korunma**

Krizden korunma krizin, ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetler içerir. (Mitroff ve Pearson, 1993: 13)

Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden, krizden korunmak mümkün olabilir.

Krizden korunmak için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden korunmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır(Dinçer, 1992: 335).

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Regester, 1989: 79):

- 1.Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- 2.Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması için güven oluşturmak,
- 3.Örgütün krize düşmemesi amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- 4.Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmak,
- 5.Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- 6.Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla, etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- 7.Tüm bu faaliyetleri tekrar- tekrar test etmek

Plana göre krizi yönetmek amacıyla yürütülen faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanacağı anlaşılırsa, kriz yönetiminin esasından olan daima umulmayı beklemek ve ona hazırlıklı olmanın gerekliliğine göre, durumun ağırlığı tahmin edilmese ve olaylar plana göre gelişmese bile, bir değişim planı hazırlamak, krizi denetim altına almak için yararlı olur.

#### **4.1.6.Kriz ve Değişime Uyum Mekanizmaları**

Her örgüt değişebilir şartlar altında faaliyetlerini sürdürür. Değişimler, örgüt yöneticilerinin öngöruları ve planları dışında gelişirse, krizin belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkıyor demektir. Kriz belirtilerinin uyarıcı etkileri sayesinde yöneticiler, her ne kadar statükocu bir anlayışa sahip olsalar da, değişebilir şartlar altında olduklarını anlayacaklardır. Şartların sürekli değişken olduğunu görebilen yöneticiler, zamanla doğal düşünme tarzlarını, değişen şartlarla

sürekli uyum içinde olabilecek bir yapıya kavuşturabilirlerse, önemli bir liderlik özelliği göstermiş olurlar.

Krizle karşılaşma durumlarında, çalışanların krize verdikleri cevaplarla, örgütün özellikleri(yapı, merkezileşme dereceleri, emir komuta ilişkileri, esneklik ve yataylık, grup bağımlılığı ilişkisi, örgütün formelleşme derecesi) belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısızlığı sonucu ortaya çıkan krizlerde, yönetimde merkezileşme artar(Dinçer, 1992: 338).

Kriz yönetiminde çalışanların ve dolayısıyla yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için, birçok uyum mekanizmaları geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözme ve örgüt geliştirme çabalarını kapsar(Dinçer, 1992: 338).

#### **4.2.Kriz Döneminin Yönetimi**

Kriz ile karşılaşınca sorunun saptanması sorunu öngörülen amaç çerçevesince yeniden belirlenmesi, eldeki verilerin incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi, çözümün işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamaların takip edilmesi gerekir.

Koçel'e göre kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik, rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni karar vermeyi kapsar(Koçel, 1993).

Kriz yönetimiyle ilgili faaliyetler, dört başlık altında toplanabilir:

- 1.Krize neden olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmesi ve ortadan kaldırılması (Reduction-küçültme, azaltma)
- 2.Krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması (Onset Management-Önleyici Yönetim)
- 3.Kriz faktörünün etkilerine karşı verilecek cevabın detaylandırılarak geliştirilmesi (Response Management- Tepki Yönetimi)
- 4.Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar yerine konulmasıdır. (Recovery Management- İyileştirme Yönetimi)

Yukarıdaki modelin en önemli unsuru, geleneksel kriz yönetimi modelinin (dürtü-tepki modeli) terk edilerek, risk değerlendirmesi ve yönetimi modeline geçilmiş olmasıdır. Bu dönüşüm ile modele daha dinamik bir nitelik kazandırılarak, risk yönetimi teknikleri uygulanmaya başlamıştır. Risk yönetiminin öncesinde ise risk değerlendirmesi yapılmaktadır. Arkasından gelen hazırlık, cevap verme ve etkilerin ortadan kaldırılması faaliyetleri ile kriz hali düşünme kriterlerinden (crisis think) biri olan, daha fazla zaman kazanma niteliği kazandırılmıştır.

Hazırlık aşamasında yapılan periyodik eğitim ve tatbikatlarla, reaksiyon süresinin en aza indirilmesi hedeflenir. Bu aşamada eğitim ve tatbikat planlamaları dışında planlara gereksinim duyulmamıştır. Etkilerin analizi, planlar, becerilerin pekiştirilmesi, doğru ve etkin kaynak tahsisi ve tüm bunların denetimi cevap verme aşaması için yapılmaktadır. Bu bağlamda, etkilerin ortadan kaldırılması ve cevap verme hemen hemen aynıdır.

#### **4.2.1.Örgütler ve Kriz Yönetimi**

Örgütlerde krizi yönetmek için, kriz yönetim merkezi ve kriz yönetim ekipleri oluşturulmalıdır. Bu merkezlerin, genel haberleşme sisteminden ayrı özel bir iletişim sistemi olmalıdır. Medya ile ilişkiler buradan yürütülmeli, bütün bilgiler burada toplanmalı ve buradan topluma aktarılmalıdır. Kriz yönetim merkezlerinde özel eğitim görmüş uzman kişiler çalışmalıdır. Kriz anlarında merkez tam yetkili olmalı, bürokratik kuruluşlar merkezin emrine verilmelidir.

Örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri, büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları, zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler yaşamlarını sürdürürken, değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni, örgüt içi etmenler olabileceği gibi, örgüt dışı etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da, örgütte krize yol açabilir.

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği, zarar görme olasılığını ve riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş veya birden bire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir(Bozkurt, Seriyeye T. Ve Seriyeye S., 1998: 155).

Örgütsel kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici mekanizmalarını yetersiz kılan, örgütün ani tepkisini gerektiren, beklenmedik ve zor yönetilen veya yönetilemeyen değişikliklere neden olan bir elverişsizlik durumudur. Kriz, örgütün planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen gerilimli bir durum olarak tanımlanabilir. Kriz, örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayan bir süreçtir.

Örgütlerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucunda olur. Örgütsel kriz, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler.

Kriz sürecini aşamalı olarak düşündüğümüzde bu aşamaları; kriz uyarılarının algılanması, hareketsizlik ve kriz dönemi olarak ifade edebiliriz. Bu dönemler genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

#### **Kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik**

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime

iletememektedir. Bu nedenle, bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır.

Krizin bu ilk aşamasında sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir.

### **Kriz dönemi**

Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp ve değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar şu şekilde olmalıdır: Doğru algılama ve teşhis, krizi geçekçi ve sükûnetle karşılama, bilgi toplama sistematik hale gelmeli, fırsat tanıyıcı rollerin dağıtımı, zaman baskısının azaltılması, kriz kaynaklarının ayrıntılı teşhisi, merkezileşmenin önüne geçilmesi, yardımcı karar elemanları kullanma, destekleyici liderlik, orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi.

Kriz yönetiminin orta vadesinde ise, yeni değerlerin oluşturulması, orta vadede bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Uzun vadede ise, işletme amaç ve değerlerinin gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapı için önlemler alınması, bilgi toplama, dinamik planlama, sürekli durum analizi yapmak gerekir.

### **4.2.2.Kriz Yönetimi İçin Sistemik Bir Çerçeve**

Kriz yönetiminin, sistemik bir çerçeveye oturabilmesi için bazı tekniklerin geliştirilmesi gerekir. Geliştirilecek tekniklerin başında simülasyon teknikleri gelir. Bu teknikler şu özelliklere sahiptir(Rozenthal ve Pijenburg, 1991: 106):

- Krizi yönetme veya krizden çıkmada en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu kabul edilir.
- İş görenlerin krizle başa çıkmaları için, her şeyden önce krizi kabul etmeleri ve krizle başa çıkma yöntemleri konusunda eğitilmeleri gerekir

Bireylerin eğitimi ile ilgili olarak, yürütülen programlara, kriz durumlarında iki yeni unsur eklenerek, bu programlar, simülasyon uygulamalarına dönüştürülür. Bu unsurlardan ilki, interaktif (etkileşimli) unsurdur. Örgütsel faaliyetlerde, interaktif yöntemler kullanmaları için kurmay personele olanak sağlanır. Kararlar, krizden etkilenenlerin tümünün katılımıyla alınır. İkinci unsur, kriz durumlarında stresle başa çıkmaktır.

Zamanın kıt ve hayati olduğu durumlarda veya strese kaynaklık eden çatışmaların yaşandığı ortamlarda, karar verenler, anlamlı kararlar veremeyebilirler. Böyle kritik durumlarda, karar destek sistemleri gibi çeşitli iletişim teknolojilerinden yararlanılabilir.

Simülasyon yöntemleri kullanılarak, katılımcıların kriz durumunu görerek, krizde mümkün olduğu kadar gerçekçi uygulamaların nasıl olacağı ve gerekli bilgilerin elde edilmesi

konusunda simülasyon tekniklerinden yararlanılır. Bu tür uygulamalarda video önemli bir simülasyon aracıdır. Bu araçlar, alternatif stratejilerin ve çözümlerin nasıl uygulanacağı konusunda önemli destek sağlar.

Kriz yönetiminde interaktif simülasyonun temel amacı, öncelikle bilgiler güncel iken sunumunu sağlamak ve aktif öğrenme yeteneği kazandırmaktır. İkinci olarak, interaktif simülasyon yöntemleri sayesinde, insanlar rol oynamak durumunda kalırlar. Ancak rol oynayabilenler, işlerin zorluğunu ve krizin ortaya çıkardığı fırsatları anlayabilir. Üçüncü olarak, interaktif simülasyonun güvenli bir biçimde kullanılması sayesinde, karar verenlerin, mevcut alternatiflerin neler olduğunu göstermesine daha fazla olanak verir. (Rozenhal ve Pijnenburg, 1991: 107)

Kriz yönetimini sistematik bir çerçevede ele almamızın nedeni, kriz yönetimin aynı zamanda bazı temel yönetim becerilerinin bulunması gerekliliğine duyduğumuz inançtır. Bu temel becerileri National Westminster Bank şu şekilde belirliyor. Birinci beceri, bilgiyi araştırabilme, yani çevreyi sürekli gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisidir. (Tutar, 2011: 88)

İkinci, yönetim becerisi kavramsal esneklik, yani farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisidir. Bu beceri, kriz sürecinde karar vermek için farklı alternatifler oluşturmak bakımından oldukça önemlidir. Üçüncü beceri, başka insanların farklı bakış açılarını anlayabilme becerisi. Dördüncü beceri ise, etkileşimli (interaktif) yönetim, yani daha fazla insanı karara katabilme ve ekipler oluşturabilme becerisi. Beşinci temel beceri de, çalışanları geliştirebilme becerisidir. Son olarak, değişimi yönetebilme becerisidir.

Özellikle hızlı değişim ortamlarında ve kriz dönemlerinde bu becerilerin önemi iyice artar. Saydığımız becerilerin gösterilmesi, yöneticinin teknik, kavramsal ve beşeri yeteneklerinin gelişmiş olmasına yani profesyonel bir yönetici olup olmamasına bağlıdır.

#### **4.2.3.Kriz yönetimi Stratejileri**

Örgütler olası bir kriz için nasıl önlemler almalı? Yönetim anlayışını nasıl biçimlendirmeli? Stratejilerini ne yönde geliştirmeli? Bir örgütün kriz dönemini atlatabilmesi için bütün bu sorular önceden düşünmesi ve önlemler alması, örgütün istikrarı açısından hayati önem taşımaktadır. Her örgütün olası bir kriz durumunda ne gibi önlemler alması gerektiğini bilmesi gerekir. Bir örgütün krize girmesi için, doğrudan yönetim hatasının olması gerekmiyor. Piyasa içinde oluşturulan spekülasyonlar yeni kurulmuş bir örgütün kendisini birdenbire krizin içinde bulmasına yol açabiliyor.

Örgütlerin krize girmemek için öncelikle birtakım önlemler alması gerekiyor. Bu önlemlere rağmen bir krize maruz kalan örgütün uygulaması gereken farklı stratejileri vardır. Bu stratejileri Norman R. Augustine; krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve son olarak, krizden yarar sağlamak olarak sıralamaktadır(Tutar,2011: 89).



Augustine birinci aşama olan krizden kaçınma yönteminin en düşük maliyetli ve en kolay yol olmakla birlikte, örgüt yöneticileri tarafından göz ardı edilir. Örgüt yöneticilerinin, örgütlerinin talihini gerçekten kontrol ettiğine inandıklarını söyleyen Augustine; bu kör noktanın teskin edici bir tarafı vardır, son tahlilde yöneticinin vicdanını olumlu yönde etkiler. (Tutar, 2011: 89)

Örgüt yöneticilerinin gözü her zaman sorun yaratacak konularda olmalıdır. Sorun yaratabilecek her şeyin bir listesini çıkarmak, bunların olası sonuçlarını kestirmek ve bunları önlemenin maliyetini tahmin etmek, örgüt liderlerinin uygulaması gereken stratejilerin başında gelir.

Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için ve krizi yönetmeye hazırlanmak için, bir kriz yönetim planı yapmaktır.

Üçüncü aşama olan krizi saptamak kriz yönetiminin en zorlu aşamadır. Örgütlerin çoğu teknik yönlere odaklanıp, algılama sorununu görmezden gelerek, bir problemi yanlış sınıflandırır. Oysa çoğu zaman krize yol açan şey, kamuoyundaki yanlış algılamadır.

Krizi dondurma aşamasında ise, önceliklerin belirlenmesi, kan kaybının durdurulmasını gerekir. Bu zor kararların, çabuk bir şekilde alınması gereken aşamadır. Krizi çözme aşamasında ise esas olan, hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Bu bir gorille güreşmeye benzer. Ancak goril mola vermek istediğinde mola verebilirsiniz(Tutar, 2011: 89).

Son aşama olan krizden yararlanma aşamasında bir örgüt önceki aşamaları hatasız aşabilmişse, altıncı aşama bazı hataları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya haşlama fırsatı sunar. Bu yaklaşım örgütü krize sokmaktan kaçınmak için her yola başvurmayı, ancak eğer krize girildi ise, onun kabul edilmesi ve yönetilmesi gerekir. Bunun için krizi yönetebilme yeteneğinin olması ve vizyonun uzun vadeye odaklı tutulması gerekmektedir.

Herhangi bir krize maruz kalan örgütün uygulaması gereken stratejiler, be saydıklarımızla sınırlı değildir. Bir örgütün, lider niteliklerinin hepsini üstünde barındıran bir yöneticiye sahip olması, kriz dönemlerinde müşteri davranışlarının incelenmesi ve bunlara önceden hazırlıklı olmak da son derece önemlidir. Ancak, öncelikle bir örgütün krize maruz kalmadan önce, böyle bir durumla karşı karşıya kalabileceğini ve nasıl bir yöntem uygulaması gerektiğini bilmesi gerekir.

#### **4.2.3.1.Krizde Stratejik Farklılık**

Her örgüt faaliyetlerini, iş teorisine göre sürdürür. Bu teori örgütün konusuna, amaçlarının neler olduğuna, sonuçları nasıl tanımladığına, müşterilerinin neye değer verip ne için para ödediğine ilişkin bir dizi varsayımdan oluşur. Stratejinin amacı bu iş teorisini performansa dönüştürmektir. İş teorisinin amacı ise, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Zira strateji, bir örgüte amaçları doğrultusunda fırsatçı olmasına olanak sağlar.

Stratejinin beklenen sonuçları karşılamadaki başarısızlığı, iş teorisinin yeniden düşünülmesi gerekliliğinin ilk işaretidir. Beklenmeyen başarı da çoğu kez iş teorisinin yeniden düşünülmesinin ilk işaretidir. Dolayısıyla “fırsat” olarak değerlendirilen duruma strateji varsa, karar verilebilir; aksi takdirde, örgütü istenilen sonuçlara doğru götüren gerçek adımların neler olduğunun, hedefleri değiştirmenin, kaynakları paylaşmanın ne anlama geldiğini anlatmanın hiçbir yolu yoktur(Drucker, 1996: 43).

Bir örgüt, çevresel gelişmelere tepkiler göstererek, çevresinden yararlanır. Güçlü çevresel baskılar örgütün genel anlamda sıkışmasına ve formel kurallara uyma zorunluluğunun artmasına neden olur. Her örgüt, belli ölçüde çevresine bağımlıdır. Bu nedenle çevresel uyum için örgütler bir uyum stratejisi geliştirmelidirler. Ayrıca çevresel baskılarla başa çıkmanın bir tek yolu yoktur. Örgütler değişimler karşısında alternatiflerini kendilerine göre geliştirmelidirler(Hall, 1977: 314).

Söz konusu uyum stratejisi, kriz ortamının şartlarına göre belirlenmelidir.

Örgüt ile çevresi arasında uyumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, yönetimin temel amaçlarından biridir. Bunun başarılması, örgütlerin devamlı gelişen ve değişen çevresel şartlara uyum yeteneğine bağlıdır. Geleneksel dönemlerin aksine, çevrenin uzun süre aynı kalmaması ve hızlı bir değişim sürecinin yaşanması, örgütleri yeni strateji geliştirmeye zorlamaktadır.

Değişim sürecine uyum, ancak örgütlerin iç kaynak ve yeteneklerinin analizini yaparak ve çevrede yaşanan değişimin oluşturduğu fırsat ve tehditlere göre, stratejik planlar ve kararlar geliştirilerek, yeni kurallar koyarak sağlanabilir. Drucker bunu “strateji yeni bir kural kabul etmelidir. Ticari olsun olmasın, bir kurum dünyanın herhangi bir yerinde endüstrinin liderleri tarafından konulan standartlarla karşılaştırarak kendi ölçümünü yapmalıdır.” şeklinde ifade etmektedir(Drucker, 1996: 63).

Strateji oluşturmanın yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bu günden öngörerek, arzu edilen biçimde örgütün kendi geleceğine sahip olmasıdır. Bunu başarmak da ancak, etkili bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Burada esas olan, olayların gelişim seyrini önceden öngörerek, geleceği bu günde yaşamak, yani tepkici olmamaktır. Bu yönetim anlayışı sayesinde örgütler, çevresel unsurların oluşturduğu belirsizlikleri azaltarak, olayların kendi kontrolleri altında gelişmesini sağlayacaklardır.

Acil uygulamalar için stratejik yönetimin bir aracı olarak, kriz planı hazırlamak, zaman ve diğer önemli kaynakların kullanımı bakımından, önemli yarar sağlayacaktır. Bu planlar, her koşula uyacak kadar esnek olmalı ve sürekli güncellenmelidir. Kriz planları stratejik yönetimin bir parçasıdır. İşletmeler ve diğer kurumlar, stratejik planlama yaparken, kriz yönetim danışmanlarından yararlanmalıdırlar(Arbetter, 1992: 81).

Stratejik planlar, örgütün gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgilidir. Bu tür planlama, örgütün kontrolü dışında olduğu kabul edilen, ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu faktörlere ağırlık verir. Dışsal değişikliklerin gelecekteki yönünü tahmine ve beklenen

olayların doğurabileceği fırsat ve tehlikelerin neler olabileceğini kestirmeye yardımcı olur (Hicks, 1974:323).

Kriz ortamında geliştirilecek stratejinin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Mitrof ve Pearson'a göre, kriz yönetim stratejisi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır(Mitrof ve Pearson, 1993: 13):

- Geniş kapsamlı bir kriz için hazırlıklı olmayı hedeflemelidir.
- Kriz yönetiminin aşamalarına dikkat etmelidir.
- Kültürel, beşeri, örgütsel ve teknik faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.
- İlgili grupları bir arada tutmayı başarabilmelidir.

Kriz yönetiminde gerekli performansı göstermek, geliştirilecek stratejinin yukarıda sayılan özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bir örgüt başka alanlarda mükemmel performans gösteriyorsa, kriz yönetiminde düşük performans göstermesi olası değildir. Kriz ortamında strateji oluştururken, örgütsel yapı bir bütün olarak ele alınmalı, örgüt kültürü, iklimi, insan unsuru, fiziki ve mali unsurları ve ayrıca krizin boyutları dikkate alınarak, strateji oluşturulmalıdır.

#### **4.2.4.Kriz Yönetimi Türleri**

Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan biri, yönetimin etkinleştirilmesidir. Yönetim, başarılı olabilmek için, her türlü fırsat ve tehlide uygun stratejiler geliştirmelidir. Şunu da unutmamak gerekir ki; daha önce başarılı olmuş bir yönetim biçimi, değişen çevre şartlarında yetersiz kalabilir.

Etkin bir kriz yönetimi için önce kriz yönetim türleri tespit edilmeli ve duruma göre en uygun kriz yönetimi türü uygulanmalıdır. Kriz yönetimi türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Tutar, 2011: 92):

- a) Tahmin Edici Yönetim,
- b) Tepkisel Yönetim,
- c) Tatmin Edici Yönetim,
- d) Tutucu Yönetim,

#### **a)Tahmin edici yönetim (değişken çevre ve yüksek uyum)**

Tahmin edici yönetim, gelecekteki şartlar ortaya çıkmadan önce, böyle durumlarla başa çıkabilmek için, değişimin tanıtılması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım; örgütlerde değişimin gerekli olduğunu anlamak ve planlı değişimi şimdiden başlatmaktır. Kriz yönetimini uygulayan örgütlerin, çevre ile olan ilişkisine, temel amaçlarına ve ileriye yönelik

stratejik görüşlerine bağlı kalarak planlamalarını yaparlar. Krize hazırlıklı örgütlerde yöneticiler, örgüt içiyle birlikte çevreyle ilişkileri temel nokta olarak alırlar.

### **b)Tepkisel yönetim (Değişken çevre ve düşük uyum)**

Kısa dönemde, kriz kaynaklı problemlerle uğraşmaya meyillidirler. Tepkisel yönetim; çevredeki şartlar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri kapsar. Değişime karşı tepkisel yol, önemli problemler ortaya çıkana kadar bekleme ve sonra şiddetli düzeltici önlemler alma anlamına gelmektedir.

### **c)Tatmin edici yönetim (Durgun çevre ve yüksek uyum)**

Tatmin edici yönetim; üst kademelere havale edilen problemlerle, daha fazla merkezileşmiş karar yapısı olan bir yönetim tarzıdır. Planlama ile karar verme, prosedür ve rollerin oldukça açık olarak tanımlandığı en üstte yoğunlaşmıştır. Değişim, endüstriye yetişebilmek için yeterince iyi hızda yapılmaktadır.

### **d)Tutucu yönetim (Durgun çevre ve düşük uyum)**

Tutucu yönetim; az risk, resmileşmiş işlemler, fazla derecede yapı ve kontrole dayalı yönetim demektir. Tutucu yönetimi olan örgütlerin, çok sabit amaçları ve oldukça merkezileşmiş yapıları vardır. Böyle örgütler, daha çok yönetimsel düzeye ve resmi kontrol sistemlerine önem verirler. Tutucu yönetim, az riskli bir yönetim tarzı olmasına rağmen, uzun dönemde önemli sorunlara yol açabilir.

Örgütler dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişim gösteren çevresel koşullar, işletmelerin faaliyetlerini zaman zaman doğrudan, zaman zaman ise, dolaylı şekillerde etkilemektedir. Bu değişen koşullar, bazen işletmeler için tehdit içerirken, bazen yeni fırsatlar getirebilmektedir.

Örgüt faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de ekonomik çevredir. Ekonomik çevredeki değişimler sadece işletmeleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin destekleyicisi olan tüketicileri de etkiler. Değişim, tüketici tercihlerinde de değişim yaratmakta, onların satın alma alışkanlıklarını ve tercihlerini etkilemektedir.

#### 4.2.4.1.Krizin Etkin Yönetimi

<b>Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu</b>	
<b>Stratejik yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik</li><li>&gt; Yeni vizyona uygun stratejik planlama</li><li>&gt; Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri</li><li>&gt; Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim</li><li>&gt; Çalışanlar arası İş birliği</li></ul>
<b>Teknik ve yapısal yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi</li><li>&gt; Bütçede revizyon</li><li>&gt; Kurumun öğrenme yeteneğini arttırma</li><li>&gt; Veri tabanı oluşturma</li><li>&gt; Riskleri azaltma</li></ul>
<b>İletişimin yönetimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Kurum İçi etkin iletişim</li><li>&gt; Medyayla ilişkiler</li><li>&gt; Halkla ilişkiler</li></ul>
<b>Psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Kuruma yeni bir ruh dinamizm kazandırmak</li><li>&gt; Ekip ilişkileri güçlendirmek</li><li>&gt; Korku ve paniği gidermek</li><li>&gt; Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak</li></ul>

TABLO 2.3. Krizin Etkin Yönetimi (Tutar,2011: 93)

Yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz nedeniyle, özel olarak oluşturulmuş kurullar kriz yönetim ekibinin görevidir. Yöneticilerin kriz sonrasında şirketin gelir kaynakları, işletme harcamalarını, stok değerlerini, rekabet gücünü ve iş süreçlerini kökünden sarsacak nitelikteki olayları yönetecek kendi becerilerini sınama fırsatı bulurlar.

Krizde etkin yönetimin dört boyutu da, kriz koşullarına uygun değişiklikleri belli stratejiler doğrultusunda hayata geçirmeyi gerektirir; bunun önkoşulu, stratejiyi öğrenmektir. Stratejik hedeflere ulaşmak, yapılan stratejik planlar doğrultusunda, uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve gerektiğinde yenilenmesi süreçleridir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik öğrenme becerisi, bir kurumun ayakta kalmasını ve rekabette öne geçmesini sağlayan en önemli gücüdür.

Kriz ortamında hakim olan belirsizlik, devamlı değişen durumu sürekli olarak keşfetmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle, stratejik öğrenmenin dört adımı sürekli olarak yinelenmelidir; başka bir deyişle kurum, sürekli olarak çevreden ve kendi

hareketlerinden öğrenmeli ve stratejisini öğrendiklerine uyarlamalı, öğrendikleri çerçevesinde yinelemelidir. Bu döngüyü tekrar ettikçe, kurumun değişime uyum gücü artacak, kriz karşısında güçlenecek ve stratejik hedeflere ulaşması mümkün olacaktır.

### **4.3.Kriz Sonrasının Yönetimi**

Bugünün dünyasında başarının arkasında, değişim rüzgârları karşısında dire-nen değil, sadece devrimsel yaklaşımlar ile değişimi seven, kabullenen ve yöneten kültürler yatmaktadır. Bugün amaçlanan değişim, marjinal olmamalıdır. Cesur, köklü ve sonuç yaratan inisiyatifler hedeflenmelidir. 2000 'li yıllarda marjinal kişi, kurum ve yaklaşımların, değişim rüzgârlarına dayanamayacakları ortada.

Değişimi takip etmenin ön koşulu, esnek olmaktır. Esnek olmama, tepkisizlik, hizmete odaklanmama, sonuçtan çok, sonuçları ortaya çıkaran faaliyetlere ve süreçlere yönelmek, sadece bürokratik felç ve verimsizlik getirir. Katı olan her şeyin buharlaştığı değişim dönemlerinde esneklik, yaşamı sürdürmenin vazgeçilmez aracı durumundadır.

Çalışanlar arasında açık davranışlar ve saydamlık üzerine kurulu bir örgüt kültürü, konsensüse dayalı, doğrudan katılımcı demokratik bir yönetim anlayışı, örgütte motivasyon ve tatmin aracı olarak görülür. Bunun aksine geleneksel, hiyerarşik örgütlerde yöneticilik modeli, resmi itaate dayalı, hâkimiyet kurma ve kontrol altına alma gibi zaaf noktalarına sahiptirler.

#### **4.3.1.Yeniden Yapılanma Çabaları**

Kriz sonrasında yönetsel temel değerler gözden geçirilmeli, yeniden tespit edilmeli ve mutabakat sağlanmalıdır. Bunun için yeniden yapılanmanın stratejileri oluşturulmalıdır. Söz konusu stratejilerde fırsat ve tehditler konusunda, aşağıdaki çerçevede bir strateji geliştirilmelidir(Tutar, 2011:153):

1.Sektör öngörüsü ve stratejik hedefler oluşturmada yönetici ve kilit personelin oluşturduğu grup içi ve dış iş ortaklarından oluşturulan grup dışı arayış toplantıları yapılmalı, stratejinin oluşturulmasında bu toplantılarda sağlanan mutabakat konuları dikkate alınmalıdır.

2.Öngörüler, yeni fırsatları tanımlayabilmeli, yeni açılım getirebilmelidir; stratejik hedefler tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır.

3.Kritik sorun ve tehditlere karşı acil savunma ve çözüm planları geliştirilmeli-dir. Tehdit, anında ortadan kaldırılamıyorsa olumsuz etkileri önlemlerle ertelenmeli ve zamana yayılmalı, farklı konu ve konumdaki tehditler birbirinden ayrı tutulmalı, varsa bağlantılarının koparılmasına gayret gösterilmelidir.

4.Hedeflere ulaşmada, imkân ve kabiliyetler çerçevesinde, özellikle mali kaldıraç noktaları araştırılmalı ve tespit edilmelidir.

5.Fırsat ve tehditler dikkate alınarak, fiziki ve entelektüel kaynakların etkin şekilde nasıl korunacağı ve kullanılacağı kararlaştırılmalıdır.

6.Stratejik mimari bütünlüğü sağlanmalı, fırsatlara yaklaşım planı oluşturulurken tehditlerle ilgili önlem planları alınmalıdır.

7.Stratejik mimari oluşturulurken, hedeflere yönelik rota belirlemede alternatifler düşünülmelidir. Hedeflere ulaşmada sapmaların nasıl düzeltileceği ve tekrar rotaya girileceği önceden belirlenmelidir.

Kriz zamanında işlerin azaldığını varsayarsak, krizler kuruluşlar için eğitim faaliyetlerine devam etmek için çok iyi fırsatlardır. Kuruluşlar pek çok örnekte, kriz başladığında ilk önce eğitim bütçelerini keserler. Bu aynı anda hizmet endüstrisini de durdurur. Kriz zamanında eğitime devamın iki yolu vardır: Bunlardan biri, kurum için uzmanların kendi dallarında teknik konuların yanı sıra kalite, sağlık ve iş güvenliği konularında eğitim yapmasıdır.

#### **4.3.2.Kriz Sonrası Rehabilitasyon**

Bir örgüt, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir; devamlı öğrenme ve sürekli geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir(Mitroff ve Pearson, 1993: 13).

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilerin giderilip, örgütün tekrar harekete geçirilebilmesinin kurallarını Tack şöyle sıralamaktadır(Tack, 1994: 163):

- Verimli çalışmayı engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak.
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha güçlü olarak belirlemek.
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir.

Kriz sonrasında oluşturulacak yeni örgüt kültürü ve ikliminin ve örgütün fiziki unsurlarındaki yeniden yapılanma faaliyetlerinin, çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturmasına dikkat etmek gerekir. Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre den yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir(Haavisto, 1997: 56).

- a. Tüm personeli kapsayacak biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- b. Liderler için geliştirme programı yapılır, çalışma ortamı iyileştirilir, bench-marking yapılır, başarılı personel, performanslarından ötürü ödüllendirilir.
- c. Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır, kriz komiteleri, örgüt geliştirme gruplarına dönüştürülür ve bunların eğitimi sürdürülür.
- d. Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanır.
- e. Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz sonrası çalışanlarda ortaya çıkabilecek bazı olumsuz davranışlar olabilir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için örgütün insan faktörü için rehabilitasyon faaliyetleri yapılmalıdır(Tack, 1994: 61).

**Korku:** Kriz dönemi başarılı bir biçimde atlatılmış olsa bile, örgüt elamanlarından bazıları, sonuçtan tam olarak emin olmayabilirler. Ortamın nazik oluşu nedeniyle ortaya yeni fikirler atmaktan çekinebilirler. Çalışanların işlerinde aşırı ihtiyatlı oldukları gözlenir.

**Bitkinlik:** Krizin atlatılmasından sonra, kişi duygusal yönden kendini tükenmiş olarak hissedebilir. Bu yönüyle çalışanlar, rekor kırdıktan sonra, saha kenarına yığılıp kalan bir koşucuya benzetilebilir.

**Güvensizlik:** Bazı elamanlar, kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp, ortada bırakıldığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar, şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

**Aşırı tepki:** Deprem gibi doğal afetlerden sonra ufak bir sarsıntı, panik yaratacak tepkilere neden olabilir. Aynı şekilde bir çırpıda çözümlenebilecek küçük zorluklar, kriz gibi görülebilir.

**Öz-savunma:** Bu, korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan elaman, kriz atlatıldıktan sonra “ben ne olacağım” tarzında anlamsız bir endişeye kapılır. Kriz sonrasında kişinin kendi durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

Yukarıda saydıklarımız, örgütün insan boyutuyla ilgili sorunlardır ve bu sorunların her biri için rehabilite edici önlemler alıp bu sorunların üstesinden gelmek, yöneticide bulunması gereken beşeri yeteneğin gereğidir. İhmal edilmemesi gereken bir başka rehabilitasyon süreci de, kriz döneminde çalışanların ağır bir gerilim altında olmaları nedeniyle, stres yönetimi konusunda yapılarak, çalışanlar psikolojik açıdan güçlendirilir.

Kriz sonrası iyileştirme çalışmaları, teknik açıdan olduğu kadar, duygusal eğitimi de içermelidir. Ayrıca örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi



gerekir. Kriz sonrası örgütü tekrar daha yüksek bir etkinlikle harekete geçirmenin bazı kurallarını Tack şu şekilde belirlemektedir(tack, 1994: 62):

- Verimliliği ve etkinliği engelleyen etmenleri ortadan kaldırın,
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirtin,
- Kriz süreci içinde kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri (fead-back) yöntemini kullanın,
- Çalışma disiplninde gevşeme varsa bunları giderin,

Kriz süresince, yöneticiler istemedi elamanları üstünde bir baskı kurarlar. Kriz yöneticiyi yakın bir denetime ve otoriter tutuma zorlayabilir. Kriz sonrasında otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşmak gerekir.

#### 4.3.3.Esnek ve Organik Örgüt Yapısı Oluşturma

Esnek ve organik örgüt yapısı oluşturmak, engebeli alanlar üzerinden süzülerek geçecek ve fırtınalarda dahi dengesini yitirmeden uçabilecek ölçüde bir kırlangıç esnekliğini gerektirir. Bu süreç, yapısından, yönetimine ve performans ölçümlerine kadar birtakım süreçleri zorunlu kılmaktadır.

Esnek, yani yeni yöntemleri denemeye hazır, eski ürünlerini kaldırıp yerlerine yeni ürünler üreten, yalnızca ne yaptığını değil, nasıl yaptığını da değiştire-bilen bir organizasyon yaratmak için liderler, yeni düşünceleri takdir etmelidirler. Esnek ve organik bir örgüt yapısı ortaya çıkarabilmek için atılması gereken bazı adımlar vardır. Bu adımları aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

**Yenilikçi olmak:** Bir işin şimdiye kadar ki yapılış biçimi o işin her zaman o şekilde yapılmasını gerektirmez.

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

**inisiyatif kullanımını ödüllendirmek ve çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek:** Başarıya ulaşan her bir yeni düşüncenin yanında, başarısız olmuş düşünceler de vardır. Eğer yeni bir düşünce iyi karşılanmış olmasına karşın, uygulama olanağı yoksa veya yeni bir ürün beklenen başarıyı sağlamazsa, bu örgütün sorumluluğudur.

Bu ilkeler, esnekliğe olanak tanıyan bir kültür yaratırlar. Çalışanlar, düşüncelerinin ve yenilikçi girişimlerinin iyi karşılanacağına, örgütün büyümesine yönelik çabalarının ödüllendirileceğine ve başarıya ulaşabileceklerine olan güvenleri sayesinde, gelecekteki güçlülere göğüs germeye hazır olurlar. Bu özelliklere sahip kuruluşlarda hem çalışanlar hem de yönetim gerçekten esnek demektir.

Organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulmasında, geçici çalışma grupları, matriks örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır. Geçici çalışma grupları, örgüt yapısındaki katılığı gidermede oldukça etkili bir tekniktir. Normal işlerine ilave olarak, yeni gruplarla yürütülecek görevler, çalışanlarda gerilimi azaltmada ve başarı güdüsünü teşvik etmede faydalı olacaktır.

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

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

Örgütlerin kriz ortamında başarılı olabilmesi için örgüt yapısını küçültmesi ve basitleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, orta kademe yönetici tanımlarını gözden geçirmeli ve bürokratik koşulların ve çalışanların motivasyonunu kıran ortam şartlarını gidermelidir. Bireyleri güçlendirerek, katılımın ve örgüt esnekliğinin sağlanması gerekmektedir.

Örgütlerde görülen verim ve performans düşüklüğünün nedeni örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler emek gücündeki yeni kapasitelerin ve teknolojilerdeki gelişmelerin ve tüm çevresel değişmelerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundurlar. Bu durum, karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizliğe neden olur ve bürokrasiyi artırır (Tutar, 2011: 157).

Esnek ve organik bir örgüt yapısı, başlangıçta bir düzensizlik çağrışırsa bile, bu sadece esneklik kavramının yönlendirmesinden kaynaklanan bir durumdur. Yoksa büyük veya küçük her örgütte bir düzenlilik olmalıdır. Her şeyin birbirine karıştığı bir ortamda, hiçbir şey başarılamaz. Ne var ki düzenlilik, durağan (statik) cansız bir niteliktir. Hatırlanacağı üzere düzen kavramı, kapalı bir sistemi öngören klasik yönetim yaklaşımlarının temel kavramlarından biridir.

Örgütlerde kurulu düzenin dışına çıkmak, statükocuların mumyalanmış fikirlerinin dışına çıkmak anlamına geleceği için, buna başlangıçta büyük bir tepki gösterecekleridir. Yeniyi, tahmin edilmemiş ve daha önce hiç yapılmamış olanı yapmak, başlangıçta memnuniyetle karşılanmayacaktır.

Örgütte bu memnuniyetsizliği kırmak ve değişimin karşısında olanları, onun yanma çekmek, lidere düşen önemli bir liderlik görevidir. Lider bunu ancak hizmet yönlü olarak, kesintisiz öğrenim ve gelişim politikası izleyerek, pozitif enerji yayarak, insanlara inanarak, çalışanlara güven vererek, maddi ve manevi açıdan kendisini yenileyerek, çalışanların birbirlerini güçlendirilmesini (sinerji) sağlayarak başarabilir.

#### 4.3.4.Yenilikçi ve Yaratıcı Örgüt Yapısı Oluşturma

Örgütler yaratıcı özgürlüğün devamlılığını korumak istiyorlarsa, esnek ve organik modelleri uygulamak zorundadırlar. Bir örgüt büyüdükçe ve mekanik yapılardan uzaklaştıkça, düzen gereksinimi de açık ve kaçınılmaz bir hal alır; fakat, bu ihtiyaç karşılanırken, insanın yaratıcı sezisini kullanmasına olanak vermez.

Girişimciliğin ve inisiyatif kullanımının sonucu olan düzensizlik için, bir yer bırakılmazsa, örgüt organik yapıdan uzaklaşır, mekanikleşir ve hayal kırıklıklarının ve doyumumsuzlukların yaşandığı bir çöl halini alır(Schumacher, 1989: 180).

Ömürleri, yukarıdan aşağıya emredilene uyma esasına göre örgütlenmiş işyerlerinde geçen insanların, yeniliğe ve örgütsel değişime hiçbir katkıları olmayacaktır. Oysa insan ruhunun özgür kılınmasıyla, performans arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Genel olarak esnek ve dinamik bir örgüt yapısından, adem-i merkeziyetçi, esnek (fleksibl), hiyerarşiden olabildiğince uzaklaşmış yatay bir yapı, dinamik ve sürekli öğrenen bir örgüt, ekip çalışması, grup içinde iş bölümü ve görev tanımı, sinersiz, yatay koordinasyon, kolektif dayanışma, yeni geliştirilen metotlar, basit esneklik temelinde iş esaslarına dayalı çalışma yöntemlerini içeren bir yapıyı kastetmiş oluyoruz(Tutar, 2011: 159).

Örgütte yönetici ve çalışanlar için, işbirliğini öngören ve destekleyici esnek bir yapı, yöneticilikten, öncü ve liderliğe geçilmiş bir yönetim modelini gerekli kılar. Bu tür örgütlerin; karşılıklı işbirliği, informel ve samimi ilişkiler, iletişim, danışmanlık, görev devretme, engelleri ortadan kaldırma, güven verme, ekip ruhu geliştirme, destekleme, kolaylaştırma, niteliğe önem verme gibi önemli özellikleri vardır.

Örgüt yapısı, yönetim sisteminin uygulamaları itibariyle, mekanik ve organik sistem olarak gruplandırılabilir. Bu iki sistem, tüm kontrol mekanizmalarında kullanılır. Mekanik sistemler, daha katı bir yapıda ve değişen şartlara göreli olarak daha az uygundur. Mekanik sistemler, baskıcı bir otorite yapısına sahip, ayrıntılı görev tanımları, sorumlulukları ve yukarıdan aşağıya inen emir komuta ve bilgi akışının olduğu hiyerarşik yapılar olarak karakterize edilebilir.

Organik ve yaratıcı sistemler, belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartları için gerekli olan durumlara daha uygun ve daha akışkan bir yapıya sahiptir. Bu sistem yapısal olmayan iletişimden çok, bilgi tabanlı iletişim ve işin yeniden tanımı ve sürekli uyumlandırılması, iletişim ve otorite yapısının ağlarla yapıldığı, bir yapıyı karakterize eder(Mullines ve Lourie, 1989: 114).

Kriz planlarının, değişim ve acil çözüm planlarına izin verecek kadar esnek olması durumu, bir yapı olarak organik ve esnek örgüt yapılarını zorunlu kılmaktadır.

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılar. Örgütlerde krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu

faaliyetler, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir.

Kriz yönetimi ile ilgili stratejik faaliyetler aşağıdaki gibi belirlenebilir(Mullines ve Lourie, 1989: 115):

- Örgüt felsefesinde köklü bir değişiklik yapılır,
- Kriz yönetimi misyonuna uygun, mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur,
- Kriz yönetimi stratejik planlamayla bütünleştirilir,
- Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla seminerler ve eğitim faaliyetleri sürdürülür,
- Yeni örgütsel vizyona uygun, görev stratejileri oluşturulur.

Kriz sonrası yönetiminin başarılı biçimde yürütülebilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı teknik ve yapısal faaliyetler vardır. Kriz yönetimi belirli teknik alanlara odaklanarak yapılır. Örgütlerin teknik ve yapısal faaliyetlerde, öncelikli olarak bir kriz komitesi oluşturulur. Kriz komitesinin, kriz sonrasında da yapacağı görevler vardır. Kriz komitesi, kriz durumlarının dışında da kullanılabilir. Komitenin kriz sonrasındaki görevi ise köklü bir reorganizasyon ve rehabilitasyon faaliyetine girişmektir. Kriz komitesi çeşitli departmanlardan yöneticilerle, sık sık bir araya gelerek gelişmeleri gözden geçirir(Tutar, 2011: 160).

#### **4.3.5.Örgütü Esnekleştirme ve Yalınlaştırma**

Günümüzde işletmelerin, özellikle uluslararası rekabetin yoğun baskısı altında kalmaları, onları örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bugün yönetimde, görevler ve işlevler yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya ve yalınlaşmaya doğru bir eğilim yaşanıyor.

Sanayi sonrası devrimi, örgütlerin çalıştığı ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyi kökten değiştirirken, örgütlerin çevresel değişikliklere, daha hızlı ve değişken tepkiler göstermesini gerektiriyor. Karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, krize kaynaklık edecek faktörlerin birbiri ardına gelmesi, örgütlerde yalınlaşmayı ve yataylaşmayı zorunlu hale getiriyor.

Bütün bu değişimler, kararların, örgütlerin alt düzeylerinin katılımıyla alınmasını gerekli kılıyor. Bu yüzden, karara katılım, sadece üstlerin motivasyonu açısından düşünülüyor, bu aynı zamanda, örgütlerin hızla değişen çevreye ayak uydurmaları açısından da gerekiyor (Toffler, 1989: 132).

Yalınlaşmayı gerektiren şartların başında, diğer post-modern örgüt modellerinde olduğu gibi, değişime ayak uydurma ve kriz gibi ani değişimlere karşı duyarlı olma kaygısı vardır.

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, küçülme gibi kavramlar ile yalından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer kavram ve uygulama da, yalın örgüt kavramıdır. Yalın

örgüt, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir(Wornack ve Jones, 1998: 123).

Yalınlaşma, tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, örgüt yapısının basitleştirilmesini ifade ediyor. Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmaya faaliyet ve mevkilerin dışlanması, işi yapan ile karar verenin, mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırılması, öncelikli bir hedefdir. Kavramın vurgulamak istediği yalınlıktır. Bu, ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yanındır(Koçel, 1999: 132).

Kriz dönemlerinde zamanın daralması ve çabuk karar alma zorunluluğu ve gelişen durumlara hemen reaksiyon gösterme gerekliliği, yalın örgütlerin önemini artırıyor. Yalın örgüt modelinin, merkezîyetçilikten ve hiyerarşiden uzak, değişime karşı hemen tepki gösterebilecek bir örgüt modeli olması, krizi önleme veya krizi izleme konusunda örgütlerin yapısal anlamda işlevselliğini artırır.

Yalın örgütlerin başta gelen özelliği, iş ünitelerine göre bir yapılanmanın olmasıdır. Birbiriyle ilişkisi olmayan geleneksel fonksiyonel ilişkiler yerine, yapılacak işle ilgili kişiler, fonksiyonel departmanlarda bir araya gelirler. Daha hızlı bilgi işlenmesi ve esneklik sayesinde pazar ihtiyaçları, hızlı ve doğru bir şekilde karşılanır(Onnias, 1992: 93).

Yalın örgütlerin önemli özelliklerinden biri de, sıfır hiyerarşik örgütlenmedir. Sıfır hiyerarşiden kastedilen, esnek olamama, bürokratik felç ve sonuçtan çok, süreçlere odaklanma nedeniyle, merkezileşen ve hantallaşan bir yapıdan uzak, ast- üst ilişkilerinin önemsenmediği bir örgüt yapısıdır. Orta kademe yöneticileri devre dışı bırakmayı hedefleyen sıfır hiyerarşi, departmanlara bağlı unvan kullanımını yerine, rol ve fonksiyona dayalı unvanların önem kazandığı bir yapıyı ifade eder.

Yalın örgüt yaklaşımında ilk adım, değer oluşturacak nesne üzerinde odaklanmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemek üzere, çalışmalar yapmaktır. Birinci adımın gerçekleşmesini kolaylaştıran ikinci adımda, işler, fonksiyonlar ve örgütler tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurlar ortadan kaldırılır. Üçüncü adımda ise, iş akışındaki her türlü geri dönüşü (feed-back) sağlayacak, belirli çalışma yöntemleri ve araçları geliştirilir. Bu amaçla, yönetsel görevler, aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda yeniden sınıflandırılır(Wornack ve Jones, 1998: 174):

- Örgüte katma değer oluşturan ve etkinliği artıran işler,
- Katma değer oluşturmaya, ancak mevcut durumda, işlerin devamı için gerekli olan işler (mevzuata ilişkin prosedürler gibi),
- Değer yaratmayan ve zaman kaybına neden olan işler,
- Çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesiyle değer yaratabilecek nitelikte olan işler,

- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine rağmen, değer yaratma becerisi kazanamayacak olan işler.

İşletmeler, özellikle kriz dönemlerinde, hızlı çevresel değişime ayak uydurabilmeleri için, mekanik ve bürokratik özelliklerinden hızla uzaklaşarak, yatay ve yalın organik yapılar olarak yeniden yapılanmalıdırlar. Yatay bir örgüt olmanın başta gelen koşulu, çevresel değişimi algılayabilecek bir duyarlılık sahibi olmaktır. Bu duyarlılık aynı zamanda, krizi önlemek için gerekli olan erken uyarı sisteminin fonksiyonel bir şekilde işlemesi için de gereklidir.

#### **4.3.6.Kriz ve Öğrenen Örgütler**

Karşılıklı etkileşim, işbirliği durumu ve değişime yaratıcı bir tepkide bulunabilme ihtiyacı, örgütlerin kendilerini sürekli geliştiren ve öğrenen örgüt olarak tanımlamaları gereğini doğurmuştur. Kriz sürecinin son aşamasında da, krizden sonuçlar çıkarma, dersler alma, kısaca öğrenme vardır.

Öğrenme, üretilen bilgiyi takip etmek, bilgiyi paylaşmak ve onu transfer etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ancak, paylaşılan bir vizyon, etkin bir iletişim ağı (bilgi işleme sistemi) değişime açık, hatta değişimin öncüsü olabilecek dinamik bir örgüt yapısının varlığıyla mümkün olabilir.

Örgütlerdeki öğrenme konusu, başlangıçta personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınan bir alt kavramdır. Personel kavramının, insan kaynakları içeriği kazanması ile birlikte, öğrenme ve eğitim, birbirinden farklılaşmaya başlamıştır(Solomon, 1994: 59).

Örgütlerin sistem olarak algılanmasından bu yana, değişimin ancak sürekli öğrenme ile mümkün olacağı kabul edilmiştir. Öğrenen bir örgütün tüm unsurları, öğrenmeye açık olmalıdır; ancak öğrenmenin asıl mihveri insan unsurudur

Öğrenen örgütün merkezinde her şeyden önce, zihniyet değişimi vardır. Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten, dünyaya bağımlı olarak görmeye, problemlerimizi dışardan birinin yarattığı problemler olarak görmekten, kendi davranış biçimlerimizin ne tür problemlere sebep olduğunu görmeye yönelen bir zihniyet değişimi.

Öğrenen örgüt, insanların kendi gerçeklerini nasıl oluşturacaklarına ve keşfedebileceklerine olanak sağlayan bir yerdir; nasıl değiştireceklerini de. Öğrenen bir örgüt, kendi geleceğini belirleme kapasitesini sürekli genişleten bir örgüt olarak tanımlanabilir. Bir örgütün kendi geleceğini belirleme kapasitesini genişletme yeteneği, plansız bir gelişme olan kriz için çok büyük bir öneme sahiptir. Bunun için öğrenmenin süreklilik göstermesi ve öğrenme yaklaşımını, köklü biçimde değiştirecek kültürel bir değişim sürecinin başlatılmasına ihtiyaç vardır.

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün yaşadığı olaylardan sonuç çıkarma yeteneğinde olması, edindiği tecrübeleri, değişen çevre koşullarına uyum (kriz sonrası rehabilitasyon) süreçlerinde kullanması, personelinin sürekli geliştirici bir sistem kurarak, değişen gelişen ve kendini

yenileyen bir sisteme dönüştürmesi anlamına gelmektedir. Çevresel değişikliklere hızlı tepki gösterme yeteneği, ancak öğrenen örgüt olmakla mümkün olur.

Öğrenen örgütler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, çalışanların geleneksel düşünce yapılarından uzaklaştıkları bir örgüt anlayışından hareket eder; dolayısıyla öğrenen örgütlerin kendilerine özgü bazı ayırıcı yanları vardır. Bunlar(Stephan, 1996:735):

- a. Öğrenen örgütlerde herkes tarafından benimsenen paylaşılmış bir vizyon vardır.
- b. Örgütte herkes, tüm örgütsel süreçleri, faaliyetleri, işlevleri ve bunların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak, çevreyle etkileşimde bulunarak hareket ederler.
- c. Çalışanlar, eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın, birbirleriyle rahatça iletişim kurarak diyaloglarını geliştirirler. Geri bildirim süreçleri güçlüdür.
- d. Örgüt üyeleri paylaşılan vizyonu başarmaya yönelik, belirli çalışmalarını öğrenerek, dayanışma içinde ve kolektif zekayı/aklı harekete geçirerek, ortak bir amaç etrafında bütünleşirler.

Öğrenen örgütler sadece, öğrenebilen ve bunu kesintisiz bir süreç olarak gören bireyler sayesinde mümkündür. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olmaz(Senge, 1993: 155).

Örgütün insan kaynaklarının eğitiminin kesintisiz biçimde yapılması, öğrenen örgütlerde öncelikli adımdır. Bu eğitimin ilk düzeyinde, basit görev eğitimi vardır. Kişi, işin gerektirdiği belirli işlemlerle, aşama aşama tanıştırılır. Bu, eğitimin en kolay aşamasıdır. Örgütler bu sorumluluğu hemen üstlenirler. İkinci düzeyde resmi eğitim gelir. Bu aşamada, kişiye işi için gerekli temel bilgi ve beceriler öğretilir. Üçüncü aşamada kültürel eğitim gelir. Kişi, üçüncü aşamada belli bir çevrede görevini yapabilmesi için, gereken her şeyi öğrenir(Toffler, 1998: 157).

İnsan kaynaklarının eğitimiyle ilgili olan bu adımlar, örgütün krize düşmesini önleyebileceği gibi, krizdeki bir örgütün krizi yönetmesini, onu izlemesini ve krizden çıkışını kolaylaştırabilir.

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran temel farklılık, bu örgütlerin bazı temel faaliyetlerde, beceri sahibi olmalarıdır. Bu faaliyetler(Garvin, 1993):

- Sistematik sorun veya kriz çözme, yeni yaklaşımları deneme,
- Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve onlardan nasıl yararlanacağını bilme,
- Başkalarının veya rakiplerinin en iyi uygulamalarından ders çıkarma veya yararlanma (benchmarking),
- Tüm örgütte etkin ve hızlı bir bilgi transferi sağlayabilme yeteneğidir.

Öğrenen örgütlerde bulunması gereken bu temel beceri unsurları, kriz yönetim süreci için zorunlu olan unsurlardır. Sayılan temel becerileri olan bir örgütün yönetilebilir veya kontrol altına alınabilir krizi başarıyla yöneteceği beklenmelidir. Bu becerileri büyük bir yetkinlikle gösteren bir örgütün, kontrol altına alınamayan veya yönetilemeyen bir krizin, zararlarını en aza indirmesi beklenir.

Bir örgütün yukarıda sayılan becerilere sahip olması durumunda, kayıp veya hasar krizlerini, fırsat veya kazanç krizlerine dönüştürmesi zor olmayacaktır. Diğer yandan, öğrenerek kendini yenileyebilen, değişen, güncel olan ve koşulları karşılayabilen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşır, amaçlarını daha kolay hayata geçirebilirler.

Örgütsel öğrenme uygun bir örgütsel faaliyet sürecinin varlığını gerekli kılar. Bunun için insanların yetişmesine ve gelişmesine olanak hazırlayan bir yönetim yaklaşımı oluşturulmalıdır. Bunu yapmanın etkin bir yolu, insanların yeni fikirleri denemesine açık olan, onların bilgi ve becerilerini geliştirmeye uygun kuruluşlar ortaya çıkarmaktır(Rosen, 1998: 178).

Örgütü, öğrenen örgüt haline getirmek için yerine getirilmesi gereken bir başka adım da, öğrenen gruplar oluşturmaktır. Bunlar, kriz dönemlerinin kriz izleme ve çözme grupları veya kriz komiteleri olabilir. Öğrenen gruplar, bir örgütü öğrenen örgüte dönüştürmenin temel dinamiği olacaktır. Gruptaki bireylerin elde edecekleri ayrıcalıklar, diğer çalışanları da motive edecektir.

#### **4.3.7.Reorganizasyon ve Süreç Yenileme**

Kriz soması bir rehabilitasyon çalışması olarak geniş çaplı bir reorganizasyon (personel, yapı, süreç, değerler, misyon, vizyon, amaç ve stratejilerde), güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması, daha esnek ve modüler bir yapı, yönetim ve örgüt geliştirme, tepe yöneticilerini değiştirme gibi faaliyetlere girişmek gerekir.

Örgütlerde değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan stratejik açığın kapatılabilmesi ve krizin oluşturduğu tahribatın ortadan kaldırılabilmesi, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmakla mümkün olur. İçinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecinde, açık bir sistem olarak her türlü değişime karşı duyarlı olması gereken örgütlerin, bu duyarlılığı gösterememeleri durumunda, stratejik açıklık meydana gelir ve stratejik açıklığın kapatılamaz ölçüde büyüdüğü aşama, kriz aşamasıdır.

Kriz sonrasında bir örgütün yapacağı öncelikli faaliyet, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre, örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır. Bu bir bakıma, yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele alma ve düzenleme sürecidir(Dessler, 1986: 449).

Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörlerle etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılayamayan örgütler, zamanla yetersizleşirler, örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarını yerine getiremeyerek, krize düşerler. Ayrıca şunu da belirtmekte yarar var, reorganizasyon ihtiyacı içinde olan bir örgütün krizi



önleme, krizi yönetme veya krizi çözme yeteneği göstermesi söz konusu olmayacaktır. Bu aşamadaki bir örgütte reorganizasyon süreci, söz konusu yetersizleşmeyi ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, her kriz örgütte birçok yeni değişiklikler yapma gereğini ortaya çıkarmak gibi olumlu bir işlev görür. Krizin ortaya çıkardığı karışıklık dönemlerinde değişim bir kuraldır. Değişim, örgütün görevi olarak görülmedikçe örgüt yaşamını sürdüremez (Drucker, 1999: 73).

Değişim liderinin bunu başarabilmesi değişimi örgüt içinde ve örgüt dışında iyi tanıtmasına ve ilgili çevreleri inandırmasına bağlıdır.

Örgütlerde reorganizasyon faaliyetleri, örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurları üzerinde topyekûn bir iyileştirme faaliyeti olarak ele alınır. Reorganizasyon faaliyeti, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini içerir.

Reorganizasyon faaliyetleri aynı zamanda günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için, yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve karar alacak liderlerin yetiştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsar. Kriz aşamasındaki örgütü, krizden çıkarmada re organizasyon faaliyetlerinin yeterli olmaması ve daha köklü değişiklikler yapma gereği duyuluyorsa, bu kez değişim mühendisliğine gerek duyulur.

Dilimize süreç yenileme, süreçlerin yeniden yapılandırılması, veya değişim mühendisliği olarak giren kavram, örgütlerin daha etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir(Koçel, 1999: 290).

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde, köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin köklü bir biçimde, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır(Hammer ve Champy, 1994: 28).

Değişim mühendisliği, uzun süre önce belirlenmiş prosedürleri bir yana bırakarak, örgütsel yapı ve süreçlerin, en başından yeniden ele alınmasını gerekli kılar. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, krizi aşmak için veya krize karşı daha donanımlı olmak için tüm örgütsel süreç ve faaliyetlerde köklü değişiklikler yapmaktır.

Farklı yaklaşımları olmasına rağmen, sürecin ilk aşamasında üst yönetim, örgütün görevini yeniden düşünerek, hangi iş dalında olduklarını ve ne yapmak istediklerini kararlaştırırlar. Bu aşamada örgütün amacına uymayan faaliyetler ayıklanır. İkinci aşamada üst yönetim, sürece önderlik eder ve tüm personelden, işbirliği sağlamaya yönelik etkin ve aktif bir rol üstlenmelerini bekler.

Üçüncü olarak yönetim, değişim mühendisliği ihtiyacı için iş görenlerde bir ivedilik duygusu yaratmaya ve dolayısıyla, personelin bağlılık ve çabalarını sağlamaya çalışır. Dördüncü aşamada ise, önce müşterilerin istek ve ihtiyaçları tahmin edilerek, bunların sağlanmasına

yardımcı bir yapı ve ekip çalışması oluşturularak, faaliyetler, içerden dışarıya doğru yeniden yapılandırılır. Son aşamada ise, değişim mühendisliği sürecinin, örgütün enine ve boyuna yayılmasını sağlayacak çabalar gösterilir(Can, 1997: 141).

Örgütlerde bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce, örgütler analiz edilerek, değişim gereği ortaya konur. Çalışanların değişime karşı çıkmamaları ve onun yanında olabilmeleri için çalışanlar arasında, kabul edilecek bir vizyon, yeni bir misyon ve ortak hedef duygusu oluşturulur. Daha sonra bir değişim veya uygulama planı hazırlanarak, geliştirilen planın uygulanmasına imkân verecek bir yapı oluşturulur.

Yukarıda sözü edilen süreçlerin başarılı bir biçimde aşılabilmesi için, güçlü bir “liderlik” fonksiyonu geliştirilir. Değişimin krizden çıkaracak ölçüde etkili olabilmesi için örgütü krize düşüren tepe yönetiminde değişiklik yapmak, alt kademelerin, değişime verilen önemi anlamaları bakımından olumlu bir psikolojik etki yapar.

#### **4.3.8.Kriz ve Küçülmenin Yönetimi**

Kriz dönemlerinde küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır. Küçülmeler genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Ayrıca yönetimin çalışanlarını yatırım yapılabilecek varlıklar olarak değil, gider kalemleri olarak gördüğünü düşündürür. Yönetimin bazı başka yöntemler denendikten sonra küçülmeye başvurulduğunu göstermesi çalışanlarının güvenini kazanması açısından çok önemlidir.

Küçülme planı, tüm ilgililerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarları memnun edecek şekilde yapıldığının hissedilmesi çalışanların motivasyon ve sadakatlerini kötü yönde etkileyecektir. Planlama bu konularda bilinçli ve çalışanlarını ve işi çok iyi tanıyan yöneticiler tarafından yapılmalıdır.

Plansız bir küçülme, örgüt yönetiminin çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli görünmesine neden olabilir. Planlama ve uygulama için değişik iş kollarından ve düzeyden, tüm ilgililerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlilikte temsilcilerin olduğu bir komite kurulmalıdır. Çalışmaların böyle bir komite tarafından yürütülmesi çalışanların yöneticilerin herkesin ihtiyaçlarına yönelik bir hareket planı yaptığını inanmasını sağlar.

Küçülme kararının duyurulması aşamasında örgüt çalışanlarına açık ve dürüst bir dille küçülmenin sebeplerini ve sonuçlarını aktarmalıdır. Yeni örgüt vizyonu açık bir dille çalışanlara iletmeli ve onların ihtiyaçlarına cevap veril-meye çalışıldığı anlatılmalıdır. Duyurunun üst yönetimin tarafından yapılması şarttır. Bu, yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterecektir. Yönetimin bu aşamada olmaması çalışanları huzursuzluğa ve yalnız bırakılmışlık hissine itebilir.

Duyurunun mümkün olduğunca erken yapılması gerekir. Duyurunun erken yapılması, çalışanların yönetime olan güvenini arttıracak ve ayrılacakların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır. Duyurunun hafta başında ve sabah

erken saatlerde yapılması daha yararlı olacaktır. Bu şekilde ilgili tüm birimlerin sorularını yönetime iletmesi ve cevaplarını alması için zaman kalacaktır(Tutar, 2011: 167).

Küçülme kararının alınması ve uygulanması sürecinin her aşamasında örgüt yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması, küçülmenin başarısını belirleyen en önemli faktördür. Yönetimin, kalanlardan işlerini kaybetmedikleri için minnettarlık bekleyip, aynı motivasyon ve üretkenlik seviyesini istemesi, yapılan operasyonun faydadan çok, zarar getirmesine yol açacaktır.

#### **4.3.9.Krize Karşı Organize İyileştirme; Kaizen**

Kaizen kelimesi Japonca, sürekli gelişme anlamına gelmektedir. Gelişme bir defaya mahsus olduğunda, elde edilen kazanımlar da bir defaya mahsustur. Tedrici gelişme ise, yavaş ve çoğu kez ataletle dönüşür. Önemli olan, örgütte önce örgüt kültürünün sürekli gelişme yönünde oluşturulması, buna genel bir inancın olmasıdır. Bundan sonra hızlı ve radikal bir değişim gereklidir. Bu köklü değişimin bir sonucu olarak, örgüt performansında bir “atılım” ya da “sıçrama” söz konusu olacaktır. Bu aşamada her şey bitmiş değildir; yapılması gereken hiç durmaksızın gelişme performansını sürdürmektir. Bunun için kaizen felsefesine inanmak gerekir(Aktan, 1998).

Sürekli gelişme (kaizen) Deming’in kalite geliştirmek için belirlediği adımların beşinci aşamasını oluşturmaktadır. Deming, bu aşamada sürekli gelişmeyi, üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştiren diyerek, gelişme stratejilerinin sürekli ve kesintisiz bir süreci içermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunu başarmak ancak, süreç iyileştirme takımlarının kurulup, kesintisiz bir eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesi sayesinde olabilir. Zira sürekli iyileşmenin veya gelişmenin olmazsa olmaz şartı, eğitim faaliyetlerinin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesidir.

Drucker kaizen sürecinin belli bir oran çerçevesinde ele alınmasının daha gerçekçi olacağını belirtmektedir. Ona göre, bir kurumun içe ve dışa dönük olarak yaptığı her faaliyetin, sistematik olarak ve devamlı bir şekilde iyileştirilmeye ihtiyacı vardır. Ürün ve hizmet, üretim işlemleri, pazarlama, servis, teknoloji, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, bilginin kullanımı gibi faaliyetler, organize iyileştirme sürecinde yapılması gereken faaliyetlerden bazılarıdır ve bunun için işletmelerin önceden belirlenmiş yıllık iyileştirme oranları olmalıdır(Drucker, 1999: 80).

Örgütler, hem krize karşı daha dirençli olmak hem de kriz sonrasında örgütü geliştirmek için kaizen anlayışını, tüm iş yapma yöntem ve süreçlerine uygulaması gerekir. Kaizen yaklaşımı, örgütsel gelişmenin en güvenilir yöntemlerinden biridir. Bu yaklaşıma göre takip edilmesi gereken bazı adımlar vardır. Bu adımların ilki, ürün kalitesinde ve hizmet anlayışında yenilik ve iyileştirme yapmaktır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesi bir anlayış, kalite ise bir arayış olarak görülmelidir.

Hizmet anlayışı ise günümüzün insanının, hizmeti ve kaliteyi daha düşük bir bedelle elde etme beklentisine göre sunulması gereğini ortaya koyuyor. Bunların başarılabilmesi için ürün

ve hizmetlerde bir yönüyle de olsa değişimi sağlayan ve kaizen sürecinin ikinci aşamasını oluşturan sistemin kendisinde sürekli yenileşme hareketinin sürdürülmesi gerekir. Üçüncü aşamada, yeniliğin ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerdeki yenilik faaliyetlerinin sürdürülmesi ve son olarak da yenileştirilen sistemin geliştirilmesi ve bu sürecin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesi gerekir. Bütün bunların başarılması, değişim liderinin performansına bağlıdır.

Hızlı yapısal değişim dönemlerinde yaşamını sürdürme yeteneği gösterebilecek olanlar ancak değişim liderleridir. Değişim liderleri krizin ortaya çıkardığı fırsat ortamını değişimi gerçekleştirmenin tam zamanı olarak görür. Bunun için değişim lideri(Drucker, 1999: 73):

- Gelecek için politikalar oluşturmalı,
- Değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar geliştirmeli,
- Değişimi kurumun içinde ve dışında doğru olarak tanıtmalı ve
- Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar geliştirilmelidir.

Gelecek için politikalar oluşturmadan değişim gerçekleştirilemez. Bu politikalar, soyut ifadeleri değil, sayılarla ifade edilme, aksiyona işaret etme ve bir zaman boyutuna sahip olmak gibi, somut unsurlar içermelidir. Değişimin destek bulması için ve bir örgütsel felsefe ve zihniyet haline gelebilmesi için doğru olarak tanıtılması gerekir. Değişim liderinin burada yapacağı şey, değişimi çalışanların paylaşılan bir vizyonu haline getirmektir.

## **5.KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI**

Kriz yönetimi, genel bir anlam ifade etse de, krizin farklı türleri vardır ve bunların ortaya çıkışları, kaynakları ve belirtileri farklıdır. Ancak yine de ister korku krizi, ister hasar veya kayıp krizi olsun, kriz türlerinin aralarında güçlü benzerlikler vardır. Bu nedenle, krizin türü ne olursa olsun, kriz yönetimi süreci de krizin türüne göre değişse de, genel olarak birbirine benzer adımların atılmasını gerektirir(Mitroff, 1988: 10).

Kriz hangi türde olursa olsun, mutlaka örgütün kriz yönetimini etkiler. Tüm krizler; kriz belirtilerinin ortaya çıkması, krize hazırlık ve önleme, zararın giderilmesi, örgütsel yapının iyileştirilmesi, öğrenme, krizin olumlu yanlarının saptanması gibi yönetilmesi gereken altı ayrı aşamayı içerir. Yönetim, yönetici ve örgüt geliştirme faaliyetlerini de, kriz yönetim süreci içinde saymak gerekir.

Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzeni içinde gelişmez, yine de örgütler, her zaman bu sürecin ilk aşaması olan krize hazırlık aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile, olası en kötü kriz senaryosu oluşturarak, krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir.

## 5.1.Krizi Denetim Altına Alma

Krizi yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli enstrümanlar devreye sokulmalıdır. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve bir kriz anında nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyan sistemleri geliştirilmelidir.

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa, onu ortaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır.

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır(Tutar, 2011: 95):

- Sahip olunan düzeni sürdürmek,
- Diğer zaman ve maddi kayıpları göze almak,
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak,

Erken uyan 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 içerir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız olur.

Krizi denetim altına alma, denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun başarılabilmesi, kriz yönetim ekibinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır. Kriz yönetimi ekibinin aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 105):

- Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
- Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
- Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek,

Kriz yönetim sürecinin ilk iki aşaması olan kriz sinyalinin alınması ve krize hazırlık ve korunma aşamaları başarıyla yönetildikten sonra, kayıp veya hasar krizini, kazanç veya fırsat krizine dönüştürmek için, krizin olumlu yanlarının saptanması aşamasına geçilir.

## 5.2. Krizin Olumlu Yanlarını Saptama

Çin yazısında kriz kelimesi iki sembolle ifade edilir; bunlardan biri fırsat (fırsat krizi), diğeri tehlike (tehlike krizi) anlamına gelmektedir. Yani bir krizde hem aşılması gereken zorluklar hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar ve fırsatlar vardır(Baltaş A. Ve Baltaş Z., 1999: 65).

Kriz her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmez; bazı krizler, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. 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 gerekli olur.

Krizi yönetme, her şeyden önce krizin her zaman örgütün aleyhine sonuçlar doğurmayacağını kabul etmekle başlar. Daha önce de belirttiğimiz gibi, kriz ortamına girmek veya krizle baş başa kalmak, sürekli olumsuz sonuçlar doğurmaz. Her kriz, hem fırsat, hem de tehdit unsurlarıyla birlikte oluşur. Yönetici tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı hale getirebilir.

Krizler, başarılı yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizden yararlanabilmek için Şimşek'in belirttiği gibi, krizin aşağıdaki yararlarını görmek gerekir(Şimşek 1998: 312).

- 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 geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.

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

### 5.3.Krizin Örgütsel Yararları

Krizler adının yönlendirmesiyle genel olarak olumsuz bir anlam çağırır; oysa krizin etkin yönetilmesi durumunda krizden yararlanmak diğer bir ifadeyle krizi fırsata dönüştürmek mümkündür. Krizin olumsuz algılanmasının nedeni ortaya çıkış zamanlarının belirsiz olması, plan dışı gelişmelere neden olması, örgütsel amaç ve hedeflerden sapmaları meydana getirmesidir. Bu etkilerden bazıları örgütsel işleyiş için zararlı olsa da krizin iyi yönetilmesi durumunda söz konusu etkilerden bazıları, örgütsel dinamizme, yenileşmeye ve değişim ve gelişmeye neden olabilir.

Krizin beraberinde belirsizlikleri getirdiği gibi, aynı zamanda birçok fırsatı da getirdiği gerçeğini vurgulamak için Çinliler krizi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin birleşimi olan “wei-ji” kelimesi ile ifade etmekte ve krizlerin örgütsel adaletten kurtulmanın sonu ve örgütsel dinamizmin başlangıcı kısaca bir dönüm noktası olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler(Tutar, 2011:97).

Krizler, örgütlerin mevcut işleyişlerindeki sorunları görmelerine, statükonun sorgulanmasına, örgütsel sorunların görülmesine yardımcı olur. Diğer yandan, “kasa baskı yaptıkça gelişir” özdeyişine uygun olarak krizler, örgütlerin belirsizlikleri ve riskleri yönetme yeteneklerini artırır, örgütleri ve yöneticilerini geliştirerek daha zor zamanlara hazırlanmalarına katkı sağlar.

Krizler, örgütlerin olağan dönemlerde tartışmadığı sorunlarının ortaya çıkmasını sağlar, onlara değişim ve yeniden yapılanma için fırsat sunar. Yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Krizler aynı zamanda gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararla çıkabilmek için örgütsel direncin artmasına katkı sağlar(Kovoor ve Nathan,2000: 32).

Yapay krizler yaratmak suretiyle örgütün kriz yönetme yeteneği güçlendirilmelidir. Krizlerin örgütsel sorunların ortaya çıkmasına, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirginleşmesine, hatta fırsat ve tehditlerinin neler olduğunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak gibi çok önemli bir yarar sağladığı anlaşılmaktadır.

Krizlerin önemli bir katkısı da örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına olan katkıdır. Krizlerin ne zaman geleceği belli olmadığı için örgütün erken uyan sistemlerinin sürekli teyakkuzda olmasını gerektirir. Bu durum örgütün krizi yönetebilmesi için örgütsel öğrenmeyi kesintisiz bir süreç olarak görmesini gerektirir. Krizler normal dönemlerden daha doğru ve daha hızlı kararların alınmasını gerektirir. Doğru kararın kaynağı ise doğru bilgidir; doğru bilgiyi elde etmenin yolu öğrenmeyi kurumsal düzeye yaymak, kısaca örgütü öğrenen örgüt haline getirmektir.

Krizlerden yararlanmak, krizi fırsata dönüştürmek ve etkin bir kriz yönetimi için krizin iyi tanımlanması kritik bir önem taşımaktadır. Krizler, genellikle, aniden ortaya çıktıklarından olası etkilerine karşı koymak için hazırlıklı olmak bir zorunluluktur. Krizler, çöküşün öncüsü olduğu gibi, kurtuluşun müjdecisi de olabilir. Krizlerden yararlanmak için kriz yönetimi için doğru kararlar vermek, krizin doğasını doğru saptamak gerekir(Tutar 2011: 97).

#### **5.4.Kriz Yönetimi Programı Hazırlama**

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün krizi en az kayıpla atlatabilmesi için, gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi programı; kriz öncesi muhtemel krizlere karşı, uyarı sinyallerinin değerlendirilmesini gerekli kılar. Bunun için hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulması gerekir.

Kriz aşamasında ise, krizin ortadan kaldırılması için krizi kontrol altına almayı ve etkilerinin en aza indirilerek, denge durumuna dönüşün sağlanması gerekir. Bundan sonraki aşama, yeni bir değerlendirme yapılarak, gerekli öğrenmenin sağlanmasıdır. Hasar krizini, fırsat krizine dönüştürerek, öğrenme aşamasından sonra olabilir.

Kriz yönetim programının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: Kriz yönetimi programı, örgütün muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar. Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetimi programı, örgütün yaşamını tehlikeye sokabilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasının yollarını ve yöntemlerini gösterir. Etkin bir kriz yönetimi programı, krizin kısa sürede kontrol altına alınıp, kayıp ve zararları sınırlayabilme ve krizi avantaja dönüştürme yeteneğinde olması gerekir.

İdeal bir kriz yönetimi programı kriz aşamasında, psikolojik ve kültürel faaliyetlerin neler olacağını da içermelidir. Burada en büyük sorumluluk tepe yönetime düşer. Bunun için psikolojik ve kültürel faktörlerle ilgili olarak(Mitroff ve Pearson, 1993: 115):

- Kriz yönetiminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst yönetimin oluşturulması,
- Faaliyet grupları ile ilişkilerin artırılması,
- Korku ve panik halindeki bireylerle ilgili olarak, kriminal davranış bilgisinin artırılması,
- Krizin duygusal/psikolojik etkileri konusunda uzmanların görüşlerinin alınması,
- Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stresin yönetilmesi,
- Geçmişin kriz ve tehlikelerinin simülasyon yöntemleri kullanılarak yeniden hatırlanması ve öğrenme faaliyetinin sürdürülmesi gerekir.

Kriz yönetimi programı, örgütlerin özelliklerine göre farklılık göstere de, yukarıda örgüt iklimi ve kültürüne ilişkin unsurların, örgütün insan kaynakları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

#### **5.5.Kriz Yönetimi Planı Oluşturma**

Kriz dönemleri için bir plan yapılması, sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Kriz planı için öncelikle mevcut durum (iç ve dış koşullar) iyi analiz edilerek, durum saptaması



yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir.

Örgüt içi analiz yapılarak örgütün mevcut durum karşısında güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte, örgüt için fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalı, strateji ve planlar gözden geçirilmelidir.

Kriz, problem çözme sürecinde bildiğimiz aşamaları tersine çevirir. Örgütler planlama ve yönetme konusunda tecrübe sahibi olmakla beraber, planlar tam olarak ortaya çıkacak kargaşaya alışkın değildir. Dikkatlerini odaklayacak bir sistem kalmamıştır. Yapılandırılmış sistematik düşünceye programlanmış kişiler, sarkacın rasyonel olma ile yarı yanlış veriler arasında gidip gelirler. Kriz yöneticileri sistemin kontrolden çıktığını gördüklerinde, kendilerini yepyeni bir gerilim içinde bulurlar. Bu nedenle her kriz yönetimi aynı zamanda stres yönetimini de gerektirir.

Etkin kriz yönetimi; sabır, karar verme becerisi, fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık, öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelebilme cesaretini gerektirir. Koparılan fırtınada yapılması gereken krizle yüzleşmeye cesaret göstermektir. Bu cesaret vakadan hareket etme anlamına gelmemelidir; aksine kriz planını cesaretle devreye sokmayı gerekli kılar. Bunun için her kurumun elinde bir kriz planı olmalıdır. İçeriği, şekli, ne ve nasıl olursa olsun, bir kriz planının olması demek, o kurumun yönetiminin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunu gösterir(Kadıbeşegil, 2002: 72).

Bir kriz yönetimi planında olması gereken unsurlar şunlardır(Kadıbeşegil, 2002: 72):

- Bir kriz yönetimi, yapılacak işlerle ilgili kararların, yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacağını tespit etmelidir.
- Kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetimi birlikte hayata geçirilmelidir.
- Krizi ve kriz iletişimini yönetecek olanlar belirlenmelidir. Bunların kimlerden oluşacağı ve yetkilerinin ne olacağı belirlenmelidir.
- Krizle ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden geçirilip, iletişim ortamlarına taşınması gerekir.
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemler kullanılacaktır. Bu zarar/hasar varsa tespitiyle ilgili ne yapılacaktır.

En kötü olasılıkları anlamak ve krizden önce, kriz sırasında ve sonra ne yapılacağı ve yapılacakları kamuoyuna iletteceğini bilmek önemlidir. Bu bilgi, kriz olasılıklarının hesaplanması ve krize ayrıntılı bir hazırlık planlaması yapılmasıyla mümkündür.

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır: Krizler örgütün stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır. Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak Tack bir kriz planını aşağıdaki aşamalardan oluşması gerektiğini belirtmektedir(Tack, 1994: 62):

- Sorunu saptayın, sorunu öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin,
- Soru sorun, veri toplayın ve eldeki verileri inceleyin,
- En uygulanabilir seçenekleri belirleyin, bir deneme çözüm seçin,
- Çözümün işlerliğini deneyin, son çözümü biçimlendirin.
- Çözümü uygulayın.

Krizin erken uyarılarına aldırılmama, kriz bize dokunmaz sendromu, kötü bir son hazırlayacaktır. Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi, hızlı harekete geçebilmektir.

Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce, kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir; çünkü bazı krizlerde problem çözülmeyen, karar alınmadan önce etkili bir iletişime ihtiyaç duyulur. Öncelikle, kriz anında kimin karar vereceği konusundaki karışıklığı ortadan kaldırmak için, sorumlu olan alan ve departmanların belirtilmesi gerekir. İkinci olarak, yedek personelin listesi önem derecesine göre yapılır. Daha sonra da ekibin geriye kalan kısmı listelenir(Tutar, 2011:100).

Daha önce de bahsedildiği gibi, kriz boyunca bir kişi medya ile görüşme yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkilerinin nasıl kurulacağı saptanmalıdır. Kriz yönetim planında medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında örgüt adına yapacağı açıklamaları belirlemelidir.

Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde örgütle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler örgütün yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamaları içerebilir. Kriz yönetim planında tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demeçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konuşmaları gerektiği vurgulanmalıdır.

## **5.6.Kriz Komitesi Ve Görevleri**

Kriz komitesi, yönetim tarafından kriz planı uygulanması için kurulmuştur ve kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşur. Kriz komitesi, beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan kişilerden oluşan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin asıl görevi krizin üstesinden gelmektir.

Kriz komitesinin tamamının mutlaka aynı kurumu temsil eden kişilerden oluşması gerekmez. Yaşanmakta olan krizin özelliğine göre kendi alanlarında uzman profesyoneller de bu komitenin doğal üyeleri olabilirler. Komite, tam zamanlı olarak çalışır. Kriz komitesi başkanının komite çalışmalarının tamamlandığını açıklamasına kadar, üyeler görevlerine devam ederler. Komite üyeleri arasında iletişim 7/24 esasına göre düzenlenir. Mutlaka bir sekreteryaya bu komitenin çalışmalarını desteklemelidir. Her türlü teknik donanım ve olanak komite üyelerine tahsis edilmelidir. (Kadıbeşegil, 2002: 78)

Kriz komitesinin dört önemli görevi vardır: (Kadıbeşegil, 2002: 78)

- Mevcut durumu analiz etmek,
- Mevcut durum ve kurumun gelecek beklentilerine paralel stratejik kararları almak,
- Krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyonu yapmak,
- Kararları kurumun tüm sosyal ortaklarıyla birlikte almaya çalışmak.

Kriz yöneticisi, emrindeki elemanlara kendi sorumlulukları altındaki soruları çözmeleri için geniş fırsatlar tanımalıdır. Komitenin içindeki kişilerin görevleri dağıtılmalı ve zamanla gözden geçirilmelidir. İş standartlarının çalışanların algılayabileceği açıklıkta olması gerekir.

Komite ne çok kalabalık olmalı, ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmalıdır. Kriz komitesi “tam yetki” ile donatılmalı, başta para harcamak üzere örgütün kriz dönemi aşamasında tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Örgütün iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz komitesinden yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir.

Çalışanlara kriz komitesinin kurulduğu duyurulmalıdır. Bu duyuru, önce yazılı olarak yapılmalı ve en kısa zamanda kriz komitesi üyeleri ile ortak bir toplantı yapılacağı bu duyuru içinde belirtilmelidir. Duyumda ayrıca; kriz komitesinin kimlerden oluştuğu, örgütün hangi bölümünde faaliyet göstereceği, mesai saatleri, hangi yetki ve sorumluluklar ile donatıldığı, komite üyelerine nasıl ulaşılabileceği belirtilmelidir.

Kriz komitesi, krizin yönetimine ilişkin “bilgi üretmelidir”. Komitenin öncelikle üretmesi gereken bilgiler şu başlıklardan oluşabilir:

- Mevcut durumun analizi ve örgütün bu analiz kapsamında konumlanması,
- Örgüt yönetiminin ve kriz komitesinin bu analiz çerçevesinde belirleyeceği kısa ve orta vadeli politikalar,
- Belirlenecek politikaların örgütün vizyon ve misyonu ile ne kadar örtüştüğü,
- Örgüt kültürü de dikkate alınarak, alınan kararların nasıl günlük yaşama geçirileceği.

Kriz komitesince üretilen bilgiler mutlaka yazılı olmalı ve taslak çalışmalar da dahil her şey sistematik olarak arşivlenmelidir. Kriz komitesinin sekreteriyasına özellikle sıcak dönemde çok iş düşmektedir. Bilgisayarlarla da yapılsa tüm çalışmalar yedeklenmelidir.

Kriz komitesinin ilk toplantısını takiben yapması gereken bir diğer önemli çalışma, ön araştırmadır. İletişim kriz komitesi iletişim hatlarını günün her saati ve haftanın her günü, gelebilecek her türlü iletişime açık tutmalıdır. Özel bir telefon numarası, web adresi, elektronik postanın yanı sıra, işe geliş ve gidişler sırasında ana kapıya yerleştirilecek iletişim kutuları komite üyelerine çok değerli bilgiler taşıyabilir.

Kriz komitesi, elindeki tüm bilgi ve bulguyu tam bir açıklıkla ilgililerle paylaşmalıdır. Aldığı kararların arkasında durmalı, fedakârlık yapıyorsa, bunu herkesin gözünde net olarak ortaya koymalıdır. Kriz komitesi her sosyal paydaşı için ayrı ayrı iletişim araçları geliştirebileceği gibi, bazı araçları ortak bir iletişim platformu olarak da kullanabilir. Ancak kriz döneminde iletişim araçlarının etkin kullanımı için bazı hususlara normal zamanlardan daha fazla dikkat edilmesi gerekebilir.

- Web ortamından azami ölçüde yararlanma: Başta çalışanlar olmak üzere, tedarikçiler, bayiler, medya mensupları gibi olmazsa olmaz olan tüm sosyal paydaşların elektronik posta adreslerinin kriz komitesinin elinin altında olması gerekir. Bu arada, örgütün bir web sayfası yoksa 24 saat içinde açılmalı, varsa, ana sayfaya kriz yönetimi ile ilgili alınan kararların asılacağı ve bakıldığında hemen görülebilecek bir ekleme yapılmalıdır. Web sayfasından kriz komitesine elektronik posta atılabilecek bir düzenek kurulmalıdır. Kriz komitesi, kriz süresince yoğun iletişim içinde olacağı belli bir kesim için extranet sistemini de devreye sokabilir.

- Çalışanlarla iletişim için toplantılar yapmak: Kriz döneminde, kriz komite-sinin kararlarının açıklanması, hiçbir şekilde komite üyelerinin dışındaki kişilere bırakılmamalıdır. Örgütün birden fazla şehirde merkezi bulursa bile, çalışanlara kararlar yine de komite üyelerinin ağzından aktarılmalıdır. Öte yandan duyuru tahtaları, örgütün süreli yayınının kriz sayısı, afiş, bez pankart vb. araçlardan da maksimum oranda yararlanılmalıdır. Örgütün intranetinin kullanım oranının yükseltilmesi açısından duyurular öncelikle bu ortamda yapılmalıdır.

- Medya mensupları ile ilişkiler: Kriz komitesinde medya ile ilişkiler “tek elden” yürütülmelidir. Yerel medya da dahil olmak üzere gelen tüm somlar hiç bir engelle karşılaşmadan komiteye gelebilmeli ve en geç 12 saat içinde bir bilgiyle medyaya geri dönülmelidir. Yine medya mensupları için süratli haberleşmeye yönelik extrapressnet servisinden yararlanılabilir.

- Her yeni bilgi, her yeni karar, bir iletişim aracı ile sahipleri ile paylaşılmalıdır. Böylece, duyarlı olanlar yeni bilgiyi sürekli olarak belli bir kaynaktan izleme olanağına sahip olurlar.

Kriz yönetimi sırasında kriz komitesi örgüt dışı kaynaklarla, çalışmalarını genişletebilir ve bir sinerji arayışı içine girebilir. Örneğin, bir araştırma örgütü, stratejik iletişim örgütü, reklâm ajansı, akademisyenler, meslek odaları, örgütten daha önce emekli olmuş çalışanlar, çalışanların aileleri, yurt dışı bağlantılar kurulmalı ve rehabilitasyon faaliyetlerine girilmelidir.

Kriz komitesinin önemli görevlerinden biri de, örgütün kültürünü değiştirecek bir beceriyi ortaya koymaktır. Bunun yanında komitenin anahtar rolü, mümkün olduğu kadar krizin oluşmaması için bir sigorta olmaktır. Komite, sadece örgütün politikaları için gerekli olan fon veya kaynakları sağlamaz, aynı zamanda, bu politikaları uygulamak için sorumluluk taşır. Komite, işin her bir bölümünün yönetilmesinde güvence sağlamalı ve işin zarar ve risklerine uygun geniş ölçekli politika oluşturmalıdır. Bu politikalar, örgütlerin mevcut düzenlemelere uymalarının ötesinde olmalıdır(Regester, 1989: 67).

Kriz yönetimi için taktikler, kriz komitesince belirlenir ve kriz yönetim ekibi, her kriz durumunun taktiksel gerekliliklerini karşılamak için eğitilir. Komite, kriz yönetimi için Kriz Kontrol Takımına bilgi ve bir kriz durumunun taktiksel gerekliliklerini idare etmek için destek sağlar. Kriz süresince, kriz yönetim ekibinin faaliyetlerini bir merkezden yürütmek amacıyla, olağanüstü kriz kontrol merkezin veya savaş odasının oluşturulması gerekir.

Takımlar belli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Ortak görevleri vardır. Takımı daha tutarlı hale getirmek için, ihtiyaç duyulan örgütsel değer, ortak bir vizyona sahip olmaktır. Yaptıkları iş ve bunu yapma tarzları konusunda ideal bir vizyon tespit etmek, grup dinamiğinin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Regester, kriz komitesinin rolünü şu şekilde ifade etmektedir(Regester,1989: 65);

- Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörümlemesini yapmak,
- Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- Kriz sürecinde yönlendirici telkinlerde bulunmak.

Çalışma gruplarının amaca uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için, grup içinde birliğin sağlanması ve bir grup ruhunun oluşması gerekir. Bunu sağlamak için liderler, etkinliklerinin kaynağının, performanslarından sorumlu oldukları çalışanlar olduğu bilinciyle hareket etmelidirler. Ekip çalışmaları sırasında bireysel faaliyetlerde olduğu gibi, grup çalışmalarında da, kolektif inisiyatife engel olacak adımlardan kaçınmak gerekir.

Örgütün amaçları dediğimiz çok genel anlama ters düşmedikçe, ekibin kendi amaçlarını kendisinin koymasına olanak sağlanmalıdır. Bu tutum, aynı zamanda gruba ilham verici olacaktır ve grubun örgüte ne gibi değerler ekleyeceği konusunda da kendi vizyonlarını oluşturma olanağı sağlayacaktır. Etkin çalışma grupları oluşturulurken katılım kültürü oluşturmak, örgütün başarısı için hayati bir önem taşır.

### **5.7.Karar Destek Sisteminin Kurulması**

Bilgi sistemleri, yönetsel davranışlarda, haberleşmede, problem çözümlemede, istikrarlı karar vermede önemli rol oynayan sistemlerdir. Yönetim sisteminin her kademesinde ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, doğru ve etkin karar verme, örgüt açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Başka bir deyimle karar verme kriz ve olağan durumlarda, yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir(Tutar, 2011: 104).

Yöneticiye bu fonksiyonu yerine getirmede destek sağlayan sisteme, karar destek sistemi diyoruz.

Karar Destek Sistemleri (KDS), yönetimin sorumluluğunda olan karar alma sorununa, yeni bir yaklaşım olarak gündeme gelmiştir. Bu sistemlerle ilgili kavramlar ilk kez Michael Scott Morton tarafından, yönetim karar sistemleri terimi ile ifade edilmiştir. Daha sonra birkaç örgüt ve araştırmacı, KDS'yi çok yönlü olarak geliştirmeye ve araştırmaya başlamıştır. Bu

çalışmaların sonucunda sistem, karar alıcıya yarı yapısal sorunları çözmeye, veri, model ve kullanım kolaylığı sağlayan, etkileşimli bilgisayar sistemi niteliğine kavuşmuştur(Benghir, 1996: 84).

Karar destek sistemi, üst düzey yöneticiye ya da birden fazla yöneticiden oluşan gruba, (bu grup, kriz komitesi olabilir) özellikle yarı yapısal nitelikteki sorunların çözümüne, bilgi ve öneriler sağlayarak destekleyen sistemdir. KDS, karar vericinin yerini almaz; sadece yapısal olmayan ve yarı yapısal kararlarda ona destek sağlar.

KDS'lerinin, kararların alınmasını destekleme yöntemlerini Simon üç aşamalı olarak ele almaktadır: Sorunun tespit edilmesi, çözüm önerileri geliştirme ve test etme, en iyi çözümün seçimi ve uygulanması. KDS, karar sürecinin tümünü destekler. Sorunların çözümünde, karar vericinin ihtiyaç duyduğu kullanımı kolay, geniş bir veri tabanı ve modeller sunar. Kullanıcının isteklerine, işin yapısına ve çevre koşullarındaki değişime göre esneklik ve uyumluluk sağlar. Karar destek sistemlerinin hedefi, karar alma sürecinde verimliliği geliştirmek değil, alman kararları iyileştirmektir. Verimlilik bir bakıma etkili karar almanın bir fonksiyonudur ve doğru kararların sonucunda kendiliğinden oluşacaktır. KDS, özellikle kriz ortamlarında zamanı değerli ve kıt olan yöneticiye, sorunların çözümünde en iyi kararlara varabilmesinde, matematiksel modeller sunarak, onu destekler(Tutar, 2011: 105).

Karar destek sistemleri, programlanabilir ve yarı programlanabilir kararlarda, karar verecek olan yöneticinin etkinliğini artırır. Karar destek sistemlerinin alınacak kararlarda destek sağlayabilmesi için, bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler aşağıdaki gibi belirlenebilir(Thierauf, 1986: 78):

- Karar destek sistemleri, yarı veya tam yapılanmış ya da, yarı veya tam programlanabilen kararların alınmasında destek sağlar.
- KDS, öncelikle üst kademeler olmak üzere, tüm kademelerdeki yöneticilere kararlarında yardımcı olur. Özellikle kriz dönemlerinde oluşturulacak olan kriz yönetim ekibinin, grup karar destek sistemlerinden önemli ölçüde yararlanmasına olanak sağlar.
- KDS, somut verilere dayalı karar almanın tüm evrelerinde destek sağlar. Öngörülere ve sezgilere dayalı olarak alınan kararlarda KDS' lerinden çok fazla yararlanılamaz.

Kriz gibi, plan dışı değişimlerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, alman kararların etkinliğini arttırmak ve katılımı sağlamak için, "grup karar destek sistemleri" geliştirilmiştir. Kriz ortamlarında, bilgi ve deneyimlerin etkili olarak kullanılması zorunluluğu, grup karar destek sistemlerinin (GKDS), örgütsel sinerji açısından önemini artırır. Plan dışı ve ani değişimlerin yaşandığı ortamlarda örgütsel etkinliği arttırmak ve kolektif aklı harekete geçirmek için, grup karar destek sistemlerinden yararlanmak gerekir.

Grup karar destek sistemleri, sorunların tanımlanması, çözüm alternatiflerinin oluşturulması, alternatiflerin irdelenmesi ve seçim kriterinin belirlenme süreçlerine destek sağlamak üzere oluşturulan bilgi işlem süreçlerine denir. Kriz dönemlerinde kriz merkezlerinde, kriz yönetim ekibinin yaptığı toplantılarda, krize yol açan faktörlerin tanımlanması, bunları ortadan kaldırmak için çözüm alternatiflerinin geliştirmesi gibi roller, kriz komitesinin görevleri

arasındadır. Bu nedenle, kriz komitesinin söz konusu rolünü daha etkin bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olacak karar destek sistemlerinin önemi büyüktür.

Kriz durumlarında, grup karar destek sistemi veya kriz izleme grubu faaliyetlerini, dış politikadaki gelişmeleri takip etmekte kullanılan, savaş odası (war room) veya durum odası (situation room) modellerinin işletmelere uyarlanmış biçimleri olan kriz odasında sürdürürler. Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme amacıyla, bir araya getirilmesine karar vermek için kullanılır.<sup>35</sup> Kriz odası, örgütün, krizi çözmeye yarayacak bilgileri sistematik olarak toplama ve sorunları analiz etmesine olanak sağlayacak teknik donanımda, özellikle iletişim alt yapısına sahip olmalıdır.

Grup karar destek sistemlerinin kuruluş amacı, karar alma konumundaki birden fazla kişinin, bir amacı gerçekleştirmek amacıyla, grup olarak çalışmalarını durumunda, yapısal olmayan veya programlanamayan kararların, etkinlik ve doğruluk derecelerini arttırmaktır. Sistem, karar almaya aktif olarak katılanları destekler ve kararın isabet oranını ve etkinliğini artırır.

## **5.8.Öğrenme Ve Değerlendirme**

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, örgütün kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu örgüt bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez. Krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada gerekli yeteneği gösteremezler ve bunun sonucu olarak eski yaraların yeniden açılmasına neden olurlar.

Şurası asla göz ardı edilmemelidir ki, özellikle dış kaynaklı krizler olmak üzere hiçbir örgüt bütün krizleri önleyemez, fakat her örgüt, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir; krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizden dersler çıkarmakla ve önlem almakla mümkün olabilir.

Kriz yönetimi, karmaşık ve disiplinler arası bir yaklaşımdır. Bu nedenle, krizle başa çıkmak için kalite geliştirmek maksadıyla oluşturulan, kalite çemberi uygulamalarına benzer bir kriz önleme ve yönetme ekibi oluşturulur ve kriz yönetimi ekibi, sürekli olarak yeni gelişmelere uygun olarak eğitilir. Örgütsel değişim ve yönetim geliştirme yöntemlerini öğrenerek, örgütüne uygular.

Kriz süreciyle ilgili yürütülmesi gereken faaliyetleri tekrar hatırlayacak olursak, kriz yönetiminde önce hemen hemen tüm kriz türlerinde, erken uyarı sinyalleri alınır, değerlendirilir ve harekete geçilir ise, krize düşmeden önleme faaliyeti gerçekleşmiş olur. Bundan bir sonraki aşama, uyarı ikazının alınmasıyla eş zamanlı olarak, araştırma ve önleme faaliyetlerine girişmektir. Bunu takip eden aşama zararı kontrol altına alma aşamasıdır.

Krize en iyi hazırlığın yapılması durumunda bile, tam bir kontrol imkânsızdır. Zararı kontrol altına almanın amacı, krizin daha fazla yayılmasını önlemektir. Bunu takip eden aşama krizin olumlu yönlerinin saptanması aşamasıdır. Kayıp ve korku krizlerini, fırsat ve kazanç krizine dönüştürmek, krizin olumlu yanlarını saptamak ve değerlendirmekle mümkündür.

Krizin tüm süreçlerinin yönetimi, her zaman aynı yöntemin uygulanmasıyla başarılamaz; zamanın geçmesiyle, geleneksel kriz yönetme yetenekleri yeterli olmamaya başlar. Bunun için krizi önlemek, yönetmek ve kriz sonrası rehabilitasyon için yeni yöntemlerin araştırılması ve öğrenilmesi gerekir.

Kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme aşamasında, krizden çıkarılabilecek her tür dersin çıkarılması gerekir. İdeal olarak bir öğrenme faaliyeti suçlamaksızın kritik etmeyi ve yeniden gözden geçirmeyi gerektirir. Krize hazırlıklı örgütler bu aşamaları başarılı bir biçimde geçirerek, krizden güçlenerek çıkarlar(Koçel, 1993).

### **5.9.Kriz Dönemlerinde Finansal Sorunların Yönetimi**

Günümüzde finansal krizler genellikle krize giren bir ülke, kendi çabalarıyla girdiği krizden çıkamıyorsa, bu ülkenin tekrar krize girmesi kaçınılmaz ol-maktadır. Bu doğrultuda verilen kredilerin geri dönme olasılığı kaybolmakta, verilen kredilerin ahlaki riski artmaktadır. Bir finansal krizin oluşumu, uygulanmakta olan döviz kuru politikası, banka iflasları ve piyasadaki ödeme gücü yetersizlikleri gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır(Duman, 2004: 40).

Örgütler arasında rekabet her geçen gün artmakta ve iyi yönetilmeyen işletmelerin piyasada kalma şansları azalmaktadır. Piyasa koşulları, başarılı olanların yaşamasına olanak tanırken, başarısızları iflasa götürebilmektedir. Ülke ekonomik politika ve kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler, finans kesiminde büyük dalgalanmalara neden olmaktadır. Piyasalara olan güvenin üst düzeyde tutulması gereken bir ekonomik ortamda, finans sektöründe ortaya çıkabilecek bir güven bunalımı mal ve hizmet piyasalarında da büyük bir krize neden olabilmektedir.

İşletmelerin finansal kaynakları ya kendi olanaklarından oluşan öz kaynaklar ya da kredi şeklinde dış kaynaklardan oluşur. Kriz dönemlerinde işletmenin öz kaynaklarının yeterli olmaması durumunda, dış kaynaklara başvurarak, kredi şeklinde faizle borçlanma yoluna gideceklerdir. Kredi faizlerinden dolayı faiz oranının ani yükselme riski, krizin derinleşmesine neden olabilir. Faiz oranlarında meydana gelen değişimler karşısında kazançlarda azalma veya kayıplarda artma meydana gelir. Faiz oranları istikrarlı değilse, kazançlar da buna bağlı olarak değişir(Tutar, 2011: 108).

Değişken faiz ile borçlanma, faiz oranları yükseldikçe, maliyet artışları ile karşılaşılır. Faiz oranı riski, bir diğer şekilde banka ürünlerindeki çeşitlilikten kaynaklanır. Faiz oranlarının artacağı yönünde bir beklentinin olduğu dönemlerde, yükümlülükler göre daha duyarlı varlıklara sahip olma yönünde kararlar alabilir ve faiz oranındaki değişimlerin ortaya koyduğu risklerden korunmak için, değişik pozisyon tutabilirler. Bir diğer deyişle, faiz oranlarının yükseleceğini tahmin ediyorlarsa, riskten korunmak için faize karşı duyarlı aktiflerin, faize karşı duyarlı yükümlülüklerden fazla olmasına özen gösterilmelidir.

İşletmelerin bilançolarında cari aktifler arasında yer alan alıcılar kalemi ile cari pasifler arasında yer alan satıcılar kaleminin enflasyon ortamında veya kriz dönemlerinde yakından takibe alınması önem kazanır. Faiz oranlarındaki artışlar faize karşı duyarlı aktifleri, faize



karşı duyarlı pasiflerinden fazla olan işletmeler, bu artıştan ötürü kazançlı çıkarken, aksi durumda olan işletmeler kaybederler. Ayrıca aktifteki alacaklarla pasifteki borçların vade uyumuna dikkat edilmesi gerekir(Tutar, 2011: 108).

Kriz dönemlerinin finansal açıdan bir diğer riski de, kredi riskidir. Mevduatlardan, kredilere yönlendirilen fonların geri ödenmemesi veya ödemenin gecikmesi, kredi riskini doğurur. Kredileri kullanırken işletme getiri ve risk açısından optimum sonuca ulaşabileceği bir strateji izlemelidir.

Getiriyi artırmak amacıyla üstlenilen riskler arttıkça, alınan bir kredinin sorunlu krediye dönüşmesi olasılığı da artar. Böyle bir durumda da kredinin ödenmesindeki güçlükler işletmenin likidite yönetimini zorlaştırır. İşletmenin piyasadaki ismi olumsuz olarak etkilenir ve kredibilitesi düşer. Bilânçonun pasifinde meydana gelen bu olumsuz gelişmenin, bilânçonun aktifine yansımaları, müşteri kaybına ve satışların azalmasına yol açar.

Kriz dönemlerinin bir diğer riski, likidite riskidir. Kriz yönetimi için örgüt içi ve dışı irdelemeler sonrası finansal akış saptanmalıdır. Kriz günlerinde işletmelerin ne mertebede olur ise olsun, likit bazda kalmaları arzulanan bir durumsa da, bu her zaman mümkün olmamaktadır.

Sermaye, üretimin iki temel girdisinden biridir. İşletme, faaliyette bulunduğu sürece, bu temel girdiyi en az riskle ve en düşük maliyetle yeterli ölçüde finans piyasalarından sağlayabilmelidir. İşletmelerin sermaye girdisini sağladıkları finansal piyasalar başlıca para ve kredi piyasaları ile sermaye piyasaları olarak ikiye ayrılır. İşletmeler para ve kredi piyasalarından daha çok işletme sermayesi ihtiyacı için kısa vadeli kaynaklar sağlarlar. Kısa vadeli finansal piyasalara, para ve kredi piyasaları denilmektedir. Sermaye piyasaları ise, örgütlerin daha çok hisse senetleri ve tahvil çıkararak veya bankalardan uzun vadeli borçlanarak kaynak sağladıkları piyasalardır(Tutar, 2011: 108).

İşletmelerin kuruluşunda ve işletilmesinde iki tür sermaye ihtiyacı vardır. Bunlardan biri kuruluş sermayesi, diğeri de işletme sermayesidir. İşletme sermayesi ihtiyacı başlıca iki değişkene göre tahmin edilmek zorundadır. Bunlardan biri, günlük işletme faaliyetlerini finanse edebilecek büyüklükte olmasıdır. İkincisi ise, kısa vadeli borçlarını ödemeye yeterli olmasıdır.

Para ve para benzeri varlıklar, bu iki amaca yönelik fon gereksinimini karşılayabilecek büyüklükte ise, o zaman kısa vadeli fon yönetiminde başarı sağlanmış olacaktır. Eğer işletmenin cari aktifleri toplam bu iki amacın gerektirdiği fon tutarının altında kalırsa o zaman işletme risk altına girmiş olur.

İşletmeler kriz dönemlerinde, günlük faaliyetlerin yapılabilmesi için, ham-madde alımı, işçi ücretlerinin ödenmesi, telefon, su faturalarının ödenmesi ve benzeri harcamaları yapmakta zorlanır. Vergilerin veya kısa vadeli borç, anapara ve faizlerinin ödenmesi hususunda zorluklarla karşılaşır; yani borçlarını öde-yememe riski ile karşı karşıya kalır.

İşletme, likidite riskini bertaraf edebilmek için, cari aktifler toplamının bu harcamaları yapabilecek büyüklükte olmasına dikkat etmelidir. Eğer likidite gereksinimi cari aktifler

toplamından az olursa, bu kez de işletmenin elinde atıl likidite kalır ve işletmenin karlılığı azalır ve kriz derinleşir.

Kriz dönemlerinde finansal yönetimin bir diğer önemli sorunu, kapasite artırıcı yatırımlara gidilip gidilmeyeceği ve eğer gidilecekse, bu yatırımların hangi yolla finanse edileceğidir. Aslında sabit varlıkların yönetimi konusu, teknolojinin hızla değiştiği dünyamızda giderek artan bir önem kazanmaktadır. Burada zamanlama en önemli sorundur. İşletmeler bu yatırımları zamanında yapamazlarsa, potansiyel müşterilerini rakiplerine kaptırırlar(Tutar, 2011: 109).

Talep artışını beklemeden yaparlarsa, bu kez de atıl kapasite sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Birim başına düşen sabit maliyetleri yükselir ve yüksek maliyetlerle piyasada rekabet edebilmek imkânları ortadan kalkar. Atıl sabit varlıklara bağlanan paranın maliyeti yüksek faiz oranları nedeniyle dayanılmaz boyutlara ulaşır. Bu dönemlerde öz kaynaklarla finansman ağırlık kazanır. Yatırımların finansmanı için önerilebilecek bir diğer finansman biçimi finansal kiralama ve risk sermayesi olabilir(Tutar, 2011: 109).

Kriz döneminde ayakta kalmak için işletmelerin kârı bir tarafa bırakıp, müşterileriyle sadakatli bir ilişki içine girmeleri gerekir. Dağıtım kanallarını güçlendirmeli, üretimi durdurup kapanmak yerine, düşük kârla iş yaparak piyasalara açılmak, kriz dönemlerinin en akılcı iş yapma biçimidir. Örgütlerin krizden çıkabilmeleri için, satış noktaları ile sadakatli müşteri ilişkisine girmeleri gerekir.

Örgütlerin kriz döneminde satış faaliyetlerini artırmaları gerekir. Üretici örgütleri, bayi ve toptancıların çıkarlarını ön planda tutmalıdırlar. Bu durum onların uzun vadede kazançlı çıkmalarını sağlayacaktır. Kriz döneminde bayilerin ve toptancıların çıkarları örgütün çıkarlarından daha önceliklidir. Müşterinin tüketim tatminleri artırılmalı, sadakatli ilişkiler kurulmalıdır. Bu dönemde öncelik kara değil, ayakta kalmaya verilmelidir(Tutar, 2011: 110).

### **5.10.Krizi Çözme Yaklaşımı**

Kriz, tüm yönetim becerilerinin bir arada ve etkin bir şekilde kullanılmasını gerekli kılar. Kriz yönetim ekibi, krizi etkin bir şekilde yöneterek, onu fonksiyonel hale getiren, yani fırsat krizine dönüştürebilen bir yönetici, hem kendini, hem de örgütünü güçlendirerek krizden çıkabilir. Her kriz, örgüt unsurlarının güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Yönetici, bu zayıf yanlar üzerinde gerekli iyileştirmeleri yaparak, örgütünü krizden daha güçlenmiş olarak çıkarabilir.

Yöneticilerin, yönetim becerilerine en fazla gerek duyulduğu zamanların başında, kriz dönemleri gelir. Yönetici, kriz zamanlarında, yönetim becerilerinin tümünü ortaya koyacak bir fırsat yakalamıştır. Tüm örgütsel faaliyetlerde olduğu gibi, krizi çözme faaliyetleri de bir süreci izler. Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize sokan nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt, önceki istikrar durumuna kavuşturulur.

Örgütü kriz öncesi istikrar dönemine kavuşturmak için takip edilecek çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
- Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılabileceği konusunda çalışmalar yapmak, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,
- Toplanan verileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,
- Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve aksaklıkları gidermek, reorganizasyon için altyapı oluşturmak,
- Süreçleri modülerize etmek; süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,
- Üst yönetime yardımcı olmak maksadıyla görev ve sorumluluk devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elamanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktır.
- Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyon ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığını kontrol etmektir.
- Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak maksadıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Tack, krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermenin ve örgütü kriz öncesi durumdan, daha güçlü bir duruma ulaştırmanın üç ana kuralını, daha çok çalışanların motivasyonu ve örgütsel faaliyetlerin sinerji oluşturabilecek koşullara bağlı olmasıyla açıklamaktadır(Tack, 1994: 63):

1. Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
2. Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden belirlemek,
3. Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Gerek normal dönemlerde, gerekse kriz dönemlerinde, örgütlerde, standart ve rutin (mutat) olmayan davranışlar göstermeye ihtiyaç vardır. Bir krize önceden hazırlıklı olabilmenin ve onu çözenin yollarından biri, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır.

Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmanın yollarından biridir. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır.

Kriz yönetimi yaklaşımı aynı zamanda, yedekte bekleyen, acil durumlarda gücü ve yetkileri eline almaya hazır bir gölge yönetimi oluşturmayı gerektirir. Gölge kurumun, bu işin üstesinden gelmesi, enformasyona ulaşabilmesine, veriyi işleyebilmesine ve iletişimi kontrol edebilmesine bağlıdır(Toffler, 1992: 207).

Devrimsel değişim dönemlerinde, krizin sayıca ve yoğunluk olarak artacağı beklentisi, bu tür gölge yönetimlerinin önemini artırır.

Krizin etkin bir şekilde çözülebilmesi için, örgüt içi yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve bazı tedbirlerin alınması gerekir. Belirli bir istikrar durumunu sürdürmek için, yönetsel faaliyetlerde, işlevselliğin bazı araçlarına başvurulmalıdır. Bu nedenle, etkinlik ve verimlilik sağlayan unsurların üzerinde durarak, çalışanların paylaşılan bir vizyon ve güçlü bir misyon duygusu taşımalarının araçları geliştirilmelidir. Kriz çözümünde çalışanlarda güçlü bir amaç duygusunun oluşturulabilmesi için yeni vizyon ve misyon bildirileri hazırlamak yararlı olur.

Kriz yönetimi, tehdit edici unsurlardan uzak, destekleyici bir atmosferi gerekli kılar Çünkü tehdit altında bulunma etkin haberleşmeyi önler esnekliği azaltır ve tüm sisteme ilgi duyma yerine, bireysel savunmayı hızlandırır. Örgütler, kalıcı bir etkinlik ve verimlilik sağlamayı ve krizden kurtulmayı samimi olarak arzu ediyorsa, iş görenlerin kendilerini, güvence altında görmelerini sağ-lamalıdır. Bu ancak, çalışanların işlerine içten gelen bir dürtüyle bağlanıp, örgütsel amaçlara yürekten ilgi duymalarını sağlayacak örgütsel yapı oluşturmakla başarılabilir.

Kriz yönetimi, etkin liderlikle başarılabilir. Etkin liderlik, liderliğin bireye ait bir nitelik olduğunu görmekten çok, örgüt içerisinde diğer fonksiyonlar (planlama, örgütleme, kontrol vd.) gibi, bir fonksiyon olarak görmek ve buna uygun davranmakla mümkün olabilir.

Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi ve krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır(Deming, 1996: 55).

Krizin kaynağı belirlendikten sonra, bazı riskleri de göze alarak, gerekli kriz çözüm planları ve stratejiler oluşturmak, krizi çözümenin ikinci adımını oluşturur.

## **6.KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI**

Kriz yönetiminin temel amaçlarından bir, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumunda kriz ortamını bütünüyle engelleyebilmektir. Bir işletmenin temel önceliği, mümkünse kriz ortamına hiç girmemek olmalıdır. Ancak, bütün önlemlere rağmen kriz ortamına girilmişse, bu durumda işletmenin krizi çözüme yaklaşımı içerisinde bulunması, kriz ortamından en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenir. Bu bağlamda işletmelerin kriz yönetimi faaliyetlerinde krizleri engelleme ve çözüme olmak üzere iki temel yaklaşımı izlemeleri mümkündür(Asunakutlu ve Dirlik 2009: 44).

a) Krizi engelleme yaklaşımı: Kriz yönetiminde krizleri engelleme yaklaşımı, kriz ortamının etkilerinden korunmayı ve mümkünse hiç krize girmemeyi hedefleyen bir yönelim izlemektedir. Küresel rekabet ortamında, krizleri süre veya ortaya çıkış dönemlerinin sıklığının arttığı düşünüldüğünde, işletmelerin krizden korunmasının ve olası krizleri engelleme çalışmalarının işletme yönetimindeki önemi de giderek artmaktadır. İşletmelerin kriz ortamına sürüklenmesinde etkili olan faktörleri tanımlamak ve işletme yönetiminin bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak için ortaya koyduğu amaç ve fikirleri anlamak, krizi engelleme yaklaşımının temel anlayışını oluşturmaktadır(Asunakutlu ve Dirlik 2009: 44).

b) Krizi çözme yaklaşımı: kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda hareket etmeye bağlıdır. Krizi çözme yaklaşımında amaç, krizden hasarsız çıkabilmektir. Bununla birlikte meydana gelen krizin işletme için başarıya dönüştürülmesi, işletme yönetiminin ve çalışanlarının sürekli aktif olmalarını gerektirir(Asunakutlu ve Dirlik 2009: 45).

## BOLÜM III

### KRİZ VE ERKEN UYARI SİSTEMLERİ

#### 1.KRİZ VE ERKEN UYARI SİSTEMİ

Kriz durumunda başarılı olabilmek büyük ölçüde krizin iyi yönetilmesine bağlı bulunmaktadır. Kriz yönetiminin kalitesi ise pek çok değişken ile iç içedir. Söz konusu değişkenlerden biri de erken uyarı sistemindeki başarıdır. Bu amaçla çalışmanın bu bölümünde erken uyarı sistemleri üç ana başlıkta incelenmiştir. İlk olarak kriz yönetimi açısından erken uyarı sisteminin katkısı irdelenmiş, daha sonra erken uyarı sisteminin tanımı ve gelişimi ele alınmıştır. Son olarak da, muhasebe açısından şeffaflığın erken uyarı sistemindeki rolü üzerinde durulmuştur.

#### 6.1.Erken Uyarı Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı

Etkin bir kriz yönetimi için her işletmenin kendi örgüt yapısına uygun etkili bir kriz yönetim sistemi oluşturması ve bu sistemi etkin bir şekilde işletmesi gerekir, bu da yeterli yöneticilik becerilerine sahip yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. İşletme yönetimi kriz öncesinde, krize karşı, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen bir yönetim yapısı hazırlanmalıdır. Çünkü krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir (Selvi ve Göğüş, 2009:433).

Krizin önceden öngörülebilmesi için işletmelerin kriz yönetiminde proaktif yaklaşımı kullanmaları daha uygun olabilir. Proaktif kriz yönetimi kapsamında(Tağraf ve Arslan, 2003: 155):

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Göze alınacak olan risk miktarları belirlenmelidir.
- Erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır.
- Krize karşı önleyici planlama yapılmalıdır.
- Kriz önleme konusunda hazırlanan planlar yazılı doküman haline getirilmelidir.
- Kriz döneminde katlanılabilecek fedakârlık miktarları belirlenmelidir.
- Kriz önleme takımları oluşturulmalıdır.

Bir krizi yönetmenin en iyi yöntemi onu önlemek olsa da, bütün krizleri önlemek mümkün değildir. Krizin önlenemediği durumlarda amaç, krizden en az seviyede etkilenecek çıkmaktır. Dolayısıyla, kriz öncesi yönetimin ana hedefi de krizi ortaya çıkmadan önce önlemek, ortaya çıktıktan sonra ise en az zararla atlama olmalıdır. Kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda işletme yönetimleri, işletmenin karşılaşılabileceği tehlikelerin yaratacağı riskleri, önceden tahmin etmeli, tanımlamalı ve bunları yönetmek için gerekli sistemi kurmalıdır(Aysan, 2007: 127).

Her ne kadar geleceği önceden görmek, yöneticilerde baskı ve gerilime neden olsaydı da, kriz öncesi krize hazırlık yapmak, işletmeler için gerekliliğin ötesinde bir zorunluluktur (Filiz,2007: 32).

Sorunların başlangıçta çözülmesi krizi tümüyle engellemese bile krizlerin kronikleşmesine engel olmaktadır. İşletmeler özellikle krizin ilk sinyallerinin algılanması ve felaketin kesin olarak gerçekleşmesi arasındaki karar zaman aralığı ve bununla ilgili olan müdahale fırsatları ile ilgilenirler. Bu noktada ise erken uyarı sistemleri devreye girer. Zira erken uyarı sistemlerinin varlığı işletmenin karar sürecini uzatır ve müdahale fırsatlarının çeşitliliğini arttırır(Selvi ve Göğüş, 2009:433).

Krizler her ne kadar beklenmedik durumlarda ortaya çıksalar da yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler nedeniyle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara bağlı olarak oluşan krizler ve özellikle finansal krizler kriz öncesi dönemde bazı sinyaller verir. Bu aşamada krizin işletme yöneticileri tarafından algılanması önemlidir. Eğer bu sinyaller doğru değerlendirilir ve gerekli önlemler alınırsa işletmeler krizleri mümkün olan en az maliyetle atlatabilirler(Tağraf ve Arslan, 2003: 152).

Kriz işaretlerinin iyi algılanamaması durumundaysa, krizler işletmeleri hazırlıksız yakalayabilir ve kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelir ki; böylesi durumlarda krizin sürpriz ve şok etkisi daha büyük olur. Dolayısıyla, kriz yönetiminde, kriz henüz tam anlamıyla ortaya çıkmadan önce, krizin önceden algılanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Krize hazır olabilmek için işletmenin iç faktörlerinin ve dış çevresinin sürekli olarak ve dikkatlice izlenmesi ve alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerekir(Tağraf ve Arslan, 2003: 153).

İşletmeler krizi önceden algılama amaçlı olarak çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yararlanabilir(Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 13).

Sonuç olarak, kriz öncesinde dış çevre ve iç çevre ile ilgili bilgi toplama ve analiz çalışmaları yapılmalı ve erken uyarı sistemi oluşturulmalıdır.

### **1.1.Erken Uyarı Sistemi Ve Tanımı**

Her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması, krizin türüne göre farklılık göstermektedir. Genel olarak, erken uyarı sistemi, işletmeleri olağan dışı gelişmeler karşısında önceden tedbir almaya yönlendiren, kurum içi ve kurum dışı ekonomik, hukuki, politik, teknolojik vb. çevre analizleri yapmayı gerektirir(Filiz, 2007: 35).

Çevre analizinde ulusal ve uluslararası gelişmeler genel olarak değerlendirilirken, erken uyarı sisteminde ise sektör ve firma bazında analiz ve değerlendirmeler yapılır. Erken uyarı sistemi, kriz öncesinde belirli sinyalleri sezinleme, algılama ve değerlendirme yapma anlamına gelmekle birlikte, temelde bir finansal analiz tekniğidir(Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 14).

Bu teknik; mali oranlardan hareket edilerek işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir(Tağraf ve Arslan, 2003: 155).

Erken uyarı sistemi aracılığıyla algılanacak olan uyarı sinyalleri krizin gelişme olasılığını gösterir ki; sinyallerin takip edilmesi için bilgi taraması yapmak gerekir(Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 14).

Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu önceden tespit edilebilir(Tağraf ve Arslan, 2003: 155).

Böylece işletme yöneticileri, bu sinyalleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde de krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilirler. Dolayısıyla erken uyarı sisteminin görevi sadece muhtemel tehlikenin işaretlerini tanımlamak olarak değil, işletmenin kendi pozisyonunu korumak ve iyileştirmek amacıyla kullandığı bir sistemler bütünü olarak görülmelidir(Krystek, 2000: 147).

## **1.2.Erken Uyarı Sistemlerinin Gelişimi**

Erken uyarı sistemleri günümüze kadar üç farklı evre geçirmiştir. İlk evredeki erken uyarı sistemleri kısa vadeli işlemler ile ilgili rakam ve planlama hesaplarına dayanır. Oranlar, oransal sistemler, trend analizleri ilk evrede kullanılan erken uyarı sistemleridir. Ancak söz konusu erken uyarı sistemlerinde işletmeye krizden önce az bir zaman kalmakta ve bu durum da karar vericilere karar almaları için az bir süre bırakmaktadır.

İkinci evredeki erken uyarı sistemleri ise gösterge temelli olup fırsat ve risklerin gizli olarak var olduğu temeline dayanır. Burada zamanında reaksiyon gösterilememesine sebep olan engellerin açığa çıkarılması amaçlanır. Örneğin, mevcut satış miktarı ya da depodaki stok miktarı gelecekteki sipariş sıklığı için bir temel oluşturur. Ayrıca sadece niceliksel değil; rakiplerle, önemli müşterilerle ve tedarikçilerle kurulan birleşmeler gibi niteliksel göstergeler de dikkate alınır. İlk olarak işletmenin potansiyel risk ve fırsat beklediği alanlar belirlenir. Buna işletmenin ağırlıklı olarak ilgilendiği pazarlar ya da teknoloji alanları örnek verilebilir. Alan belirlemek için kullanılan kriterler genel olarak işletmenin amacından kaynaklanır. Söz konusu alanlarda işletmenin güçlü ve zayıf olduğu özellikleri dikkate alınarak ortaya çıkabilecek tehlike ve fırsatlar değerlendirilir. Bunun dışında gelecekte karşılaşılabilecek olumsuz durumların saptanması ile ilgili senaryo tekniklerine de başvurulur. İkinci olarak ise göstergeler seçilir. Göstergeler, işletmedeki değişiklikleri ortaya çıkaracak dışsal değerlerdir. Bu göstergeler açık ve anlaşılır olmalıdır. Bunun dışında önemli olan diğer nokta ise, göstergelerin sayısal olmasıdır. İkinci evre bir erken uyarı sisteminin başarılı kullanımı için, uygulama aşamasında kullanılan göstergelerin güncelliğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Teoride geliştirilen sayısız gösterge kategorileri yalnız büyük işletmeler tarafından kullanılır ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin problemleri göz ardı edilir. Ayrıca niteliksel kıstaslar dikkate alındığı halde niceliksel değerlerin daha çok baskın olması, tanımlanmamış gözlem alanlarındaki tehdit ve fırsatların dikkate alınmaması da bir başka eleştiri konusudur.



Üçüncü evredeki erken uyarı sistemleri daha uzun vadeli olup iş dünyasındaki değişimlerin önemli sebeplerinin teknolojik, sosyal, politik ve ekonomik alanda bulunduğu temeline dayanır. Burada ana amaç, zayıf sinyallerin doğru şekilde algılanması ve stratejinin mümkün olduğunca erken belirlenmesidir. Zayıf sinyaller örneğin benzer olayların sıklaşması, yasal çerçeve çevrenin sistematik olarak gözden geçirilmesinden söz edilir. Gözlem bu sistemin çıkış noktasını oluşturur. İlk olarak kritik alanlar gözden geçirilir ve saptanan zayıf sinyaller ayrıştırılır. Söz konusu inceleme belli bir konu çerçevesinde ya da tamamen tesadüfi olarak gerçekleştirilebilir. Özel kritik konular incelenmek üzere uzmanlara devredilir. İşletme için büyük öneme sahip olan bir durumla karşılaşıldığında ise söz konusu durumun fırsat mı yoksa risk mi taşıdığına dair daha yakın bir inceleme yapılır. Üçüncü evredeki sistemin işlerliği öncelikle çalışanların yaratıcılığına, isteklendirme miktarına ve duyarlılığına bağlıdır. Sisteme ait en büyük eleştiri kullanıcıların sınırlı bilgi edinme kapasitesidir. Çalışanlar en başlarda güçsüz sinyallere normal olarak çok duyarlı tepki vermezler. Söz konusu sinyaller sıklıkla ortaya çıkarsa, dikkatli incelemeye alınır. Bu aşamaya geldiğinde de işletmenin manevra kabiliyeti azalmış olur.

Sonuç olarak risk yönetiminin bir parçası olan erken uyarı sistemleri uygulanmaya başlandığı günden itibaren günümüze kadar devamlı geliştirilerek yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu süreçte, işletmelerin mali başarısızlıklarını önceden tahmin etmeye yönelik çeşitli modeller geliştirilmiş ve ilk kullanılan modeller tek değişkenli modellerken daha sonra çok değişkenli modeller kullanılmaya başlanmıştır. İlk kullanılan çok değişkene dayalı model, çoklu diskriminant analiz modeli olmuştur. Bu modelde kullanılan beş temel oran ise aşağıdaki gibidir ve bu oranlar işletmelerin başarısını ölçmek için daha sonra geliştirilen modellerde de temel oranlar olarak kullanılmış olup zaman içinde değişim ve gelişim göstermiştir.

- Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar
- Net kâr / Toplam Varlıklar
- Faiz ve Vergi Öncesi kâr (Zarar) / Toplam Varlıklar
- Öz Kaynakların Piyasa Değeri / Toplam Borçların Defter Değeri
- Satışlar / Toplam Varlıklar

Doğrusal diskriminant analizinin varsayımlarının çok kısıtlayıcı olması nedeniyle alternatif modeller olarak probit, lojit modeller, hedef programlama ve yapay sinir ağları, genetik algoritmalar gibi yapay zeka yöntemleri ile Z-Score ve ZETA® modelleri de zaman içinde kullanılmıştır. İşletmelerin mali başarısızlıklarını önceden tahmin etmenin yanı sıra, işletmelerin kredi risklerinin ölçümüne yönelik olarak da çok sayıda model geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerin hepsinde kullanılan veriler işletmelerin mali tablolarındaki bilgilerdir. Bu modellerin başarısı mali tablolarındaki bilgilerin güvenilir olmasıyla doğru orantılıdır. Sonuç olarak şeffaf ve güvenilir bilgiye olan ihtiyaç erken uyarı sistemleri için büyük önem taşımaktadır(Selvi ve Göğüş, 2009:436).

### 1.3. Erken Uyarı Sistemleri Açısından Muhasebe Şeffaflığı

İşletmelerin büyümesi, işletmeler üzerindeki toplum ilgisinin artması, işletmelere yüklenen sosyal ve ekonomik sorumluluklar ve küreselleşme işletmelerle ilgili finansal bilgi ihtiyaçlarının tüm topluma yayılmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin finansal yapılarına ilişkin bilgilerin açıklanma-sına yönelik en kapsamlı, en güvenilir ve en kolay erişilebilir veri kaynağı işletmelerin muhasebe bilgi sistemlerince raporladıkları mali tablolarıdır. Karar vericilerin doğru zamanda doğru karar alabilmeleri için işletmelerin düzenleyeceği mali tabloların anlaşılabilir, ihtiyaca uygun, güvenilir, karşılaştırılabilir olması ve zamanında düzenlenmiş olması gerekir. Bu amaca uygun olarak da işletmelerin şeffaflık ilkesi doğrultusunda finansal raporlama yapmaları beklenmektedir. İşletmenin adil, şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlayan yöntem ve prosedürlerin bir bütünü olarak tanımlanan kurumsal yönetim anlayışının da temel ilkelerinden birisi olan şeffaflık ilkesi doğrultusunda sunulacak olan bilgi(Aysan, 2007: 83):

- Erişilebilir olmalıdır. Kuruluşlar bilginin akışını sağlayarak bunu kolaylaştırırlar. Amaç, herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda olmasını sağlamaktır.
- İlgili olmalıdır. Sunulan bilgi erişilmesi istenilen konulara açıklık getirebilmelidir. Bilgi-deki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütün içinden ayrıştırılma sim güçleştirmemelidir.
- Nitelikli olmalıdır. Bilginin nitelikli olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz etmesi olarak sıralanabilir.
- Güvenilir olmalıdır. Bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalıdır ve bilgiye olan güvenirliliğin sağlanması için bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin formatlanmasındaki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır.
- Tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya birkaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmamalıdır.

Tarafsız, anlaşılabilir, ihtiyaca uygun, güvenilir, karşılaştırılabilir ve zamanında düzenlenmiş şeffaf finansal bilgilere olan talep, finansal kriz öncesi ve kriz aşamasında daha da artmaktadır. Bu tür bilgiler finansal kriz öncesinde işletmelerin finansal yapılarındaki kötüye gidiş hakkında bir erken uyarı sinyali vazifesi görebilmektedir. (Rahman, 1998: 3)

Bir erken uyarı sinyali aracı olarak mali tabloların işletmelerin finansal yapılarındaki olumsuzluklar hakkında doğru ve zamanında bilgiler sunabilecek kalite düzeyinde olmasının karar vericiler açısından büyük önem taşımaktadır. (Rahman, 1998: 51)

İşletmelerin finansal performansları hakkında zamanında bilgi alınması erken uyarı sistemini harekete geçirerek problemlerin daha küçükken çözümlenmesine de olanak verecektir.

Bugüne kadar yaşanan finansal krizler sonrasında, ihtiyaca uygun ve güvenilir finansal bilgilerin üretiminde raporlama ve muhasebenin rolü, şeffaflık ve tam açıklama konularına yönelik sorgulama ve tartışmalar literatürde sıkça gündeme gelmiştir. Literatürde, kamuoyuna şeffaf bilgi sunumunun yetersiz düzeyde olması finansal krize neden olan faktörlerden birisi olarak gösterilmekte ve kriz oluşum sürecinin belirleyici unsurlarından birisi olarak gösterilmektedir(Delice, 2003: 72).

Özellikle, Doğu Asya’da 1997 yılında yaşanan krize ilişkin yapılan bilimsel çalışmalar da göstermektedir ki,

- Uluslararası kredi kurumları ve yatırımcılar her ne kadar makro düzeydeki uygun bilgilere ve verilere ulaşmış olsalar da, mali tablolarında yeterli açıklayıcı bilgilerin olmayışı Doğu Asya’da faaliyet gösteren ve fon arayan işletmelerin gerçek risk durumlarının ön-görülmesini mümkün kılmamıştır.
- Yeterli seviyede şeffaflık koşullarının olmayışının sonucu olarak da; krizin vurduğu ülkelerdeki işletmelerin ve bankaların iç kontrollerinde zafiyete ve sağduyudan yoksun risk yönetimi uygulamalarına katkıda bulunmuş ve işletme seviyesindeki bu tür mikro sorunların uzun süredir öngörülemiyor olması da yaşanan finansal krizi tetiklemiştir.
- Her ne kadar şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir finansal bilgilerin yokluğu tek başına doğrudan finansal krize sebebiyet vermiyor olsa da; bu tip bilgilerin yaşanan krizlerin derinlik ve genişliğine katkıda bulunan bir faktör olarak çok kritik bir rolü olduğu genel kabul görmektedir.

Bütün bunların yanı sıra, literatürde, şeffaflığın artırılmasının finansal krizlerin tekrarlanma oranını da azaltacağı yönünde görüş bulunmaktadır(Selvi ve Göğüş, 2009:438).

Sonuç olarak iyi bir kriz yönetiminin ilk basamağı iyi bir risk yönetimidir. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması son dönemlerde yaşanan krizlere neden olan ya da ortaya çıkmalarına katkıda bulunan faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, şeffaflık çerçevesinde risk raporlamasına yönelik UFRS kapsamındaki hükümler incelenmiştir.

## **2.ERKEN UYARI SİSTEMİ OLARAK ERP NİN KULLANILMASI**

Kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart uygulamaların dışına çıkma zorunluluğu, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır(Titiz ve Çarıkçı, 1994: 216).

Kararların merkezileşmesi ile bütünleşik karar süreçleri etkin bir bilgi sistemini gerekli kılmaktadır.

Kriz sürecinde işletme yönetimi genellikle karar süreçlerinde yeterli süre ve esnekliğe sahip olamamaktadır. Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel

işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkânı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.

Ekonomik krizleri öngörmek amacıyla literatürde geliştirilen modeller, erken uyarı sistemleri (early warning Systems) olarak adlandırılır. Erken uyarı göstergelerinden en temel olanı ise öncü göstergeler modelidir. Öncü göstergeler modeli birçok değişkeni inceler ve onları sinyallere çevirir. Buna göre modelde eşik değer aşıldığında, kriz sinyalinin gerçekleştiği veya olasılığın arttığı söylenebilir(Gerni, Emsen ve Değer, 2005: 44).

Erken uyarı sistemi işletmelerin olağandışı gelişmeler karşısında, olası performansını ve başarısını önceden tahmin etmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu teknik aracılığı ile, işletmelerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için işletme hazır hale getirilmektedir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, işletmeleri krize karşı duyarlı hale getirerek, aynı zamanda krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

Bir erken uyarı sisteminin amaçları şöyle sayılabilmektedir(Dinçer, 1998: 403):

- 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.

Bunlara ek olarak 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 kılmaktır. 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 adımlarını kapsamaktadır(Dinçer, 1998: 403).

Geçmişte, kısmen daha kendi içine kapalı bir sistem mimarisi ile tasarlanan ERP, günümüzde web üstünden erişilebilir, modüler, ortak standartları oluşturan, işletme dışı sistemlerle ilişkiye açık bir mimariye dönüşmüştür. ERP sistemleri ciddi bir veri tabanı oluşturmakta ve bu veri tabanına bağlı olarak çalışmaktadır. İşletmenin iç performansına ait bu veriler, dış performansla ilgili (tedarikçi ve müşteri) verilerle konuştukları zaman ortaya son derece önemli bir entelektüel sermaye birikimi çıkmaktadır.

Yakın zamana kadar işletmenin performansı gelenekselleşmiş bir şekilde finansal parametrelerle ölçülüyordu. Finansal parametrelerin gerçeğin sadece bir gölgesi olduğu ve oldukça geç gelen bilgiler olduğu gerçeği, günümüzde işletme yöneticilerinin karar alabilmesi için onlara her platformda her türlü bilgiyi istenilen nitelikte sunabilen ERP sistemleri öne çıkmıştır. Temelinde ERP' nin yer aldığı, iş zekası sistemleri, karar destek sistemlerinin güçlenmesiyle birlikte; risk yönetimi, erken uyarı sistemleri, kurumsal karne vb. alternatif performans ölçme ve geliştirme sistemlerinin de güç kazanması sonucunda, işletmeler kararlarını proaktif (önleyici) bir anlayışla almaktadırlar.

Gereksinim duyulan bilgiyi arzulan düzeyde, güvenilir ve hızlı olarak elde edebilen yönetimlerin, zamanında ve doğru karar vermenin sağlayacağı avantajlar ile rakiplerine oranla her zaman ileride olacakları kesindir. Unutulmamalıdır ki; bilgi doğru zamanda ve doğru yerde elde edilir ve kullanılır ise değer taşır. Diğer bir anlatım ile uygulanabilir bilgi değerlidir. ERP' nin temel felsefesi burada yatmaktadır, işletme içi veya işletmeler arası bilgilerin tüm kaynak noktalardan toplanarak ihtiyaç duyan kişi ve departmanlara elektronik ortamda ve hızlı bir şekilde ulaştırılması ve paylaşılması esası ERP yazılımlarının temel felsefidir. Bu felsefe ile ERP, işletmelerin krizleri bertaraf etmesinde bir erken uyarı sistemi olarak proaktif (önleyici) bir misyon üstlenmektedir.

ERP, işletmelerin erken uyarı sistemi içinde önemli bir yere sahip olmaktadır. İnsan, makine ve yazılım bileşimi bir sistem olan ERP, işletme içi ve çevresinden verileri toplar, işler ve erken uyarı bilgileri olarak ilgili yöneticilere aktarırlar. Bu sayede işletmenin içinde bulunduğu durum ve gelecekteki riskler nicelik olarak belirlenerek, krizlerin önlenmesi için yöneticilere proaktif bir araç sağlanmış olur. Erken uyarı felsefesi ile zenginleştirilmiş bir ERP sistemi, yöneticilerin çevresel fırsat ve tehditleri önceden görmelerini (algılamalarını) sağlayacağı için, kriz yönetiminde etkinliğin artırılmasını sağlayacak önemli bir erken uyarı aracı olarak kullanılabilir (Sevim ve Sürmeli, 2009: 161).

Üst düzey yöneticiler, ERP sisteminden elde ettikleri bilgiler sayesinde, işletmede ilgili gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, işletmenin geleceğe yönelik stratejik kararlarını alabilmektedirler. Kriz yönetiminde; işletmenin dış çevresinden erken uyarı sinyallerini almaya ve çeşitli analizler yapmaya katkıda bulunan bir çevre tarama sistemi olarak ERP, stratejik kararların alınmasında bir karar destek sistemi olarak kullanılabilir. Bu çerçevede ERP, formel bilgi akışı ile birlikte informal bilgi sunma yeteneğine sahiptir.

Herhangi bir kriz belirtisi söz konusu olduğunda; ERP sisteminde kayıtlı olan alıcılar hesabının tutarı, müşterilerin listesi ve onlara ilişkin her türlü detay bilgi, satıcılar hesabının tutarı, tedarikçilerin listesi ve onlara ilişkin her türlü detay bilgi, finansal tablolar, bankalardaki mevduat ve kredi hesaplarına ilişkin her türlü detay bilgi, alınan ve verilen siparişler, iptal edilen siparişler, üretim planlama bilgileri, satış fiyatları, üretim maliyetleri, insan kaynakları bilgileri, malzeme fiyatları gibi bir çok konuya ilişkin bilgi, olası bir krizi önlemede bir erken uyarı aracı olarak kullanılabilir.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin geldiği durum itibarıyla işletmelerin hayati önem taşıyan en önemli veri toplama, işleme, depolama ve bilgi iletme aracı olan ERP, kriz sinyallerinin alınmasında ve krizin yönetilmesinde, işletme yöneticilerinin en önemli aracı durumuna

gelmiştir. ERP' nin entegre ve bütünleşik yapısı, bilgilerin bütünlüğünü sağladığı için, ERP sisteminde yer alan tüm bilgilere ulaşan kişi veya kuruluşlar gereksinim duydukları bilgiye zaman ve mekan gözetilmeden yetkiler çerçevesinde her noktadan ulaşabilmelerine olanak sağlamaktadır. ERP sistemindeki, bütünleşik ve standart bilgiler sayesinde, kriz yönetiminde yöneticilerin kullanacakları bilgilerde farklılık olmayacak ve alınacak kararlarda bir eşgüdüm söz konusu olacaktır.

İşletmelerin farklı uygulamalardan elde ettikleri veriler, değişik özellikler taşıdığından bu bilgileri birleştirip sağlıklı analizler elde etmek olanaksızlaşır. Bu sorunun çözümü de ancak, ERP uygulamalarının entegre ve eşzamanlı bir anlayışla, veriler bir defa sisteme girildikten sonra ihtiyaç duyulan her zaman dilimi ve operasyon noktasında kullanılabilmesi ile çözülebilmektedir. ERP' de işletme içi ve dışı tüm kullanıcılar ve karar verme mekanizmasındaki yöneticiler bilgileri aynı şekilde, gerçek zamanlı olarak görme şansına kavuşur. Özellikle internet kullanılarak, e-Business ve elektronik veri değişimi (EDI) uygulamalarıyla birlikte ERP uygulaması, kontrollü ve gereksinim duyulduğunda dış sistemlerle de eş zamanlı bilgi ve hizmet paylaşımına olanak tanımaktadır (Sevim ve Sürmeli, 2009: 162).

Yapıları, içinde buldukları sektörler ve yönetim biçimleri birbirlerinden farklı olan çok sayıda bölümün ve işletmenin dış çevredeki paydaşlarının tek bir platform ve veri tabanım kullanılarak bütünleşik bir yapıda entegrasyonu ile doğru, güvenilir, sağlıklı, hızlı bilgi paylaşımı işletmedeki alınacak kararların eşgüdümünü sağlaması açısından son derece önemlidir. ERP bütün-selliğin oluşturulması, kurumsal kaynak verimliliğinin sağlanması, iş performansının artırılması, bölümler ve dış çevre ile sağlıklı veri alışverişi ile alınacak kararların hızlı ve doğru alınmasına yardımcı olacak ve kriz yönetiminde erken uyarı sistemini tetikleyerek işletmeyi olası risklerden ve tehlikelerden uzak tutmaya yardımcı bir araç olacaktır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde çabuk hareket edebilme, sorunları önleyebilme, esnek davranabilme ve zamanında tepki verebilme zorunluluğu ile birlikte, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcıları ile sıkı bir ilişkide bulunma ihtiyaçları, onları bilişim teknolojilerini kullanmaya ve onlardan yararlanmaya zorlamaktadır. Olası krizlerin ortaya çıkmadan önlenmesi ve krizlerden karlı çıkmak, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve süreklilikleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bunları gerçekleştirebilmek ancak etkin bir kriz yönetimi anlayışı ile mümkün olabilmektedir. Etkin bir kriz yönetiminde ise proaktif (önleyici) bir yaklaşımın önemi yadsınamaz. İşletmelerde etkin bir kriz yönetiminde en önemli araç ise bilgidir. Bilgiyi elde etmenin en önemli aracı ise bilgi sistemleridir. Özellikle stratejik bilgi sistemleri kriz sinyallerinin algılanması ve gerekli önlemlerin kriz ortaya çıkmadan alınması açısından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin ve özellikle internetin geldiği son nokta itibarıyla, bilgi sistemleri de evrim geçirmiş ve bilgiye eş zamanlı olarak zaman ve mekan tanımaksızın ulaşmayı olanaklı kılan ERP sistemleri, işletmelerin en önemli bilgi kaynağı durumuna gelmiştir. ERP sistemleri, bütünleşik ve eş zamanlı bilgi sunabilen yapıları ile işletmelerde kriz yönetiminde bir erken uyarı sistemi olarak kullanılması gereken önemli bir araçtır.

Bu amaçla; işletmelerin bütün değer zincirine hitap eden, bütünleşik, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarının zaman ve mekan tanımsızın ulaşabilecekleri ERP sistemlerini kurmaları ve bunu işletmenin diğer amaçları ile birlikte bir erken uyarı sistemi olarak kullanmaları olası krizlerden karlı çıkmaları için yararlı olacaktır.

### **3.UFRS İLE İŞLETME RİSKLERİNİN RAPORLANMASI**

Muhasebenin temel ilkelerinden olan şeffaflık sonucu mali raporların zamanında, doğru ve güvenilir bilgiyi sunarak erken uyarı sistemine katkıda bulunması kriz yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Şeffaf bilgi raporlaması için ulusal ve uluslararası muhasebe ilke ve kurallarına yönelik düzenlemelere olan ihtiyaç oldukça fazladır. Finansal bilgi açıklama kurallarının ulusal ve uluslararası düzeyde geliştirilmiş olması, işletmelerin topluma açıklayacakları bilginin biçim ve kapsamının iyileştirilmesini ve işletmelerin kolaylıkla topluma hesap vermesini sağlayacaktır. Dünya işletmelerinin karşılaştırılabilirliği ve işletmelerin toplumlarla iletişiminin sağlanması için tüm ülkelerde uygulanan muhasebe ilke ve standartlarının tek düzene kavuşturulması aynı zamanda kurumsal yönetimin de bir gereğidir(Aysan, 2007: 88).

Uluslararası boyutta standart belirleyici kurum olan Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) muhasebe konusunda çıkan aksaklıkların çok uluslu boyutta tartışılarak giderilmeye çalışıldığı ve sürekli olarak yenilenen bir düzenlemeler bütünüdür. Şeffaflık konusundaki en son düzenlemeler de UFRS 7 kapsamında düzenlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde krizlere yol açan finansal risklere ilişkin olarak yapılacak raporlamada UMS ve UFRS' ye olan ihtiyaç ortaya konulduktan sonra, söz konusu standartlar kapsamında getirilen risk raporlamaları incelenerek UFRS 7 kapsamındaki risk raporlaması ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Son olarak ülkemizde risk raporlamasına yönelik çalışmalar değerlendirilmiştir.

#### **3.1 Risklerin Raporlanmasında Uluslar Arası Raporlara Duyulan İhtiyaç**

Kriz öncesi ve/veya kriz aşamasında karar vericilerin işletmelerin temel finansal durumları hakkında güvenilir bilgiye erişim istekleri daha çok artmaktadır. Şeffaflık işletmelere ait finansal bilginin güvenilirlik seviyesini artırmaktadır. Güvenilir muhasebe bilgilerinin varlığı ve finansal belirsizliklerin önceden belirlenebiliyor olması da finansal riskin şiddetinin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Finansal göstergelerin şeffaf olmaması; finansal bilgi eksikliğine neden olmakta ve bunun sonucu olarak da erken uyarı sistemlerinin etkin olarak işlemesi engellenmekte ve de gerekli önlemlerin zamanında alınamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu olumsuzlukların yaşanmaması için, uluslararası muhasebe ve raporlama standartlarının geliştirilmesi ve bunlara uyum için gerekli çabanın gösterilmesi tavsiye edilmekte, aksi takdirde finansal kriz yaşama olasılığının artacağı da savunulmaktadır (Rahman, 1998: 7)

Sonuç olarak, mali raporlama alanında ulusal ve uluslararası muhasebe standartları gibi etkin bilgilendirme standartlarının uyumu ve uygulanması:

- Finansal bilgilerin güvenilirliğini ve karşılaştırılabilirliğini geliştirerek düzenli ve uygun şeffaflığı ön plana çıkaracaktır.
- Gerekli temel analizlerin yapılabilmesini sağlayarak karar vericilerin işletmeler seviyesindeki risk durumlarını da dikkate alarak uygun karar almalarını kolaylaştıracaktır.
- Önemli maliyetler yaratılmasına neden olabilecek negatif bilginin etkisini de azaltacaktır.

Uluslararası boyutta muhasebe alanında standartların oluşturulması ve bunların kabul görecik yaygın olarak uygulanmasına yönelik çalışmalar yapan kuruluşların başında ise 1973 yılında kurulan Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) gelmektedir. Kurul, 1999 yılında başlayan yeniden yapılanma süreci sonunda, 2000 yılında isim değiştirerek Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) adını almıştır. Kurulduğu günden bugüne kadar, IASB, iş dünyasında finansal raporlama amacıyla dünya çapında kullanılan kurallarda bir birlik ve bütünlük sağlamayı amaçlamakta ve ulusal ve uluslararası muhasebe standartlarını olabildiğince uyumlu hale getirmek için çalışmaktadır. Bunun yanında Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) ulusal düzeyde muhasebe standartları yayınlamaktadır. Ayrıca Avrupa Birliği (AB) çerçevesinde de topluluk üyesi ülkeler için yeknesak muhasebe uygulamaları oluşturabilmek amacıyla 4'üncü ve 7'inci Avrupa Birliği Yönergeleri temel alınmaktadır.

Uluslararası piyasalarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için işletmeler hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda finansal raporlama yapmalıdırlar ki, UFRS bu konuda işletmelere çok yardımcı olabilir(Rahman, 1998: 9).

ABD'deki son gelişmeler de bu doğrultudadır ve Enron skandalından sonra UFRS ile uyum çalışmaları 2002 yılından buyana hız kazanmıştır(Eaton, 2005: 2-3).

Kasım 2007'de Amerika Teşkilatlanmış Borsaları (SEC), bu borsalarda işlem gören yabancı şirketlerin UFRS' ye göre hazırlanmış mali tablolarını bundan sonra Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleriyle mutabakat çalışması yapmaksızın yayınlayabileceklerini bildirmiştir. AB'de de 2005 yılından itibaren menkul kıymetler borsalarında ve teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören şirketler pekiştirilmiş mali tablolarını UFRS ile uyumlu halde yayınlamaktadırlar ve 2005 yılı sonu itibariyle yaklaşık 8700 büyük işletme UFRS uyumlu raporlama yapmıştır(Aysan, 2007: 26).

### **3.2 UFRS İle Risklerin Raporlanması**

UFRS' de riskin raporlanması konusu tek bir standartta ele alınmamıştır. Risklerin detaylı olarak mali tabloların dipnotlarında raporlanması birçok standartta zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mali tablo dipnotlarında işletmeler tarafından uygulanan risk yönetiminin hedefleri ve alınan önlemleri de kapsayacak içerikte raporlama yapılması gerekmektedir. UFRS 7 kapsamında;



alacaklar, borçlar, hisse senetleri ve diğer türev ürünler gibi finansal ürünlerle ilgili finansal riskler, standarda göre, fiyat riskleri, geri ödeme riskleri, likidite riskleri ve nakit akım riskleri olmak üzere dört çeşittir. Bu standarda göre finansal ürünlere olan ihtiyacın boyutu, nedeni ve söz konusu ürünün yarattığı risk de açıklanmak durumundadır.

Ayrıca genel risk sınıflamasının yanı sıra şartların değişimi ile aynı seviyede önemli sayılabilecek derecede geri ödeme riski yaratabilecek varlıklar da raporda belirtilmelidir. Buna iş ilişkisinde olunan borçlu işletmeler veya benzer özelliklerde olup şartların değişmesi halinde işletmeye önemli geri ödeme riski yaratacak işletmelerin sınıflandırılması gibi yoğun risk yaratacak grupların ayrıştırılması örnek verilebilir. Söz konusu ayrıştırmaya gerektiğinde en yüksek tahmini risk değerleri de eklenmelidir. Bu tahminlerin yapılması tamamen yönetime bırakılmıştır. Ancak yukarıdaki çalışmanın yapılabilmesi için UMS 14 Bölümlere Göre Raporlamaya İlişkin Standardı dikkate alınmalıdır. Bu arada risklerin meydana gelme olasılıklarının da raporlanması gerekmektedir.

UFRS' de genel yaklaşım gerçeğe uygun değerle değerlendirme yapılması önceliklidir. İşletmelerin taraf oldukları sözleşmelerinde riski azaltan bazı maddeler söz konusu ise bunların raporlanması gerekir. Bunun yanı sıra, işletmenin verdiği garanti ve teminatlar da risk içerdikleri için bu kapsamdaki risklerin de en yüksek risk değerleriyle raporlanması gerekir. Garanti ve teminatlar ile karşılıklar, UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Yükümlülük ve Koşullu Varlıklar adlı standart kapsamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Mali tablolar işletmenin gelecekteki olası finansal durumuyla değil, raporlama dönemi sonundaki finansal durumuyla ilgilendir. Bu nedenle, gelecekte faaliyete devam etmek için katlanılacak maliyetler için karşılık ayrılmaz. Bir işletmenin bilançosunda yer alan borçlar, bilanço tarihi itibarıyla mevcut olan borçlardır. Karşılık olarak mali tablolara yansıtılan tutarlar, işletmenin gelecek dönem faaliyetlerinden bağımsız, geçmiş dönemlerde oluşmuş olaylardan kaynaklanan yükümlülüklerdir. Bunlar bir bakıma işletme için ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkışına sebep olacak olası durumlardır. İşletme her bir karşılık sınıfı için, standartta belirtilen hususlara ilişkin olarak mali tablo dipnotlarında açıklamada bulunur. Söz konusu açıklamalar; ölçülen finansal etkilerin tahminini, kaynak çıkışlarının miktarı ile zamanlamasını ve ayrıca tazminat tutarı ile olasılığını da içerir (Selvi ve Göğüş, 2009: 441).

Risk raporlanmasına yönelik olarak UMS 14 Bölümlere Göre Raporlama standardı kapsamında da bazı hükümler bulunmaktadır. Bu standardın amaçlarından birisi de; mali tablo kullanıcılarına işletmenin risk ve getirilerini daha iyi değerlendirmeleri için finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanmasına ilişkin ilkeleri belirlemektir. Birçok işletme; karlılık oranları, büyüme fırsatları, geleceğe ilişkin beklentiler ve riskler açısından farklılık gösteren ürün ve hizmet grupları sunmakta veya bu tür coğrafi bölgelerde faaliyet göstermektedir. Bir işletmenin farklı ürün veya hizmet gruplarına ve farklı coğrafi bölgelerdeki faaliyetlerine ilişkin bilgilerin açıklanması bölümlere göre raporlama olarak adlandırılır. Bu tür bilgiler mevcut veriler bütününden belirlenemedikleri için söz konusu raporlama şekli önem arz etmektedir. Faaliyet alanı veya coğrafi bölümlerin oluşumunun belirlenmesi, belirli ölçüde yargıda bulunmayı gerektirir. İşletme yönetimi söz konusu yargıya ulaşması açısından, finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanmasına ilişkin olarak UMS 14 numaralı standartta belirlenen amaçları ve mali tabloların niteliklerine ilişkin olarak UFRS kapsamında

yayımlanan “Mali Tabloların Hazırlanma ve Sunulma Esaslarına İlişkin Kavramsal Çerçeve”de belirlenen hükümleri de dikkate alır. Söz konusu nitelikler; işletmenin farklı ürün ve hizmet grupları ile belirli coğrafi alanlardaki faaliyetlerine ilişkin olarak raporlanan finansal bilgilerin, ihtiyaca uygunluğu, güvenilirliği ve zaman içerisinde karşılaştırılabilmesinde ve anılan bilgilerin işletmenin bir bütün olarak risk ve getirilerinin değerlendirilmesinde kullanılabilirliği ile ilgilidir(Selvi ve Göğüş, 2009: 442).

Raporlama ile ilgili diğer bir standart ise Kur Değişiminin Etkilerinin düzenlendiği UMS 21’dir. Bu standardın amacı, yabancı para ile yapılan işlemlerin ve yurtdışındaki işletmelerin mali tablolara nasıl dahil edileceğini ve mali tablolarda kullanılan para birimine nasıl çevrileceğini düzenlemektir. Ayrıca, hangi döviz kuru/kurlarının ve döviz kurlarındaki değişimin mali tablolar üzerindeki etkilerinin nasıl raporlanacağı bu standardın temel konularıdır. Ancak bu standart, yurtdışındaki net yatırım da dahil olmak üzere, yabancı para kalemleri için yapılan finansal riskten korunma muhasebesi işlemlerinde uygulanmaz. Riskten korunma muhasebesi için UMS 39 hükümleri uygulanır(Selvi ve Göğüş, 2009: 442).

Kriz yönetiminin muhasebeyle ilişkisinin temel unsurlarından birisi de işletmelerin mevcut risklerinin mali tablolar aracılığıyla şeffaflık ilkesi doğrultusunda raporlanmasıdır. Kriz ve muhasebe ilişkisinin ilk unsuru risktir. Riskin en bilinen tanımı ise, beklenen bir getirinin gerçekleşmemesidir. Şeffaflık ise, güvenilir, doğru ve ihtiyaca uygun bilginin doğru zamanda raporlara dönüşmesi ile sağlanır. Bir işletmenin yaşadığı son krizden yaşanacak yeni bir krize kadar geçen sürenin uzun olması söz konusu işletme tarafından yapılan risk yönetiminin kalitesi ile yakından ilgilidir. Risk yönetiminde dışsal olarak tanımlanan işletme dışı risklerin yanı sıra içsel yani işletmenin kendi bünyesinden kaynaklanan risklerin de algılanıp tanımlanması gerekmektedir. Bu noktada ise muhasebe ve raporlamada şeffaflık büyük bir önem arz etmektedir. Zira, doğru ve zamanında raporlanan risk iyi bir risk yönetiminin ilk şartı olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla şeffaflığın muhasebe açısından kaliteli bilgiye ulaşmak anlamında önemi de büyüktür.

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte faaliyetlerini giderek daha riskli ortamlarda sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Risk yönetimi konusu, türev ürünlerin raporlanması, şeffaflık ve şeffaflık kapsamında risk raporlaması son günlerde muhasebe ve finans dünyasında tartışma gündeminin en önemli aktörleri konumuna gelmiştir. Kriz, risk ve muhasebe ilişkisi belirlenmeye çalışıldığında söz konusu tartışmaların nedeni belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Riskin çeşitlenip arttığı global çevre, riskin yönetilmesini gerekli kılmakta ve muhasebeye olan ihtiyaç da risk yönünde risk yönetimine yardımcı olması açısından giderek artmaktadır. IASB yayınladığı ve yayınlamaya devam ettiği UMS ve UFRS ile bu ihtiyacı uluslararası seviyede karşılamayı amaçlamaktadır. UMS ve UFRS dünyadaki gelişmelere cevap vermek üzere muhasebenin daha güncel bir platformda ele alınmasını sağlamak için uzun bir zaman diliminde giderek artan bir hızda gelişme göstermektedir.

Muhasebe ve raporlamadaki kalite işletmenin yapacağı risk yönetimine doğrudan etki etmektedir. Muhasebe dünyası da kaliteyi UFRS ile yaratmaya çalışmaktadır. Bu çalışmada bu nedenle kriz ve muhasebe ilişkisine UFRS açısından yaklaşmıştır. Kriz ve risk konusunda genel bilgiler verildikten sonra UFR’ de riskin raporlanması incelenmiştir. Ülkemizde

Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketlerce UFRS' ye nispeten uyumlu bir uygulama söz konusudur. Ancak yapılan incelemelerde özellikle risk konusunda şirketlerin mali tablo ve dipnotlarının yeterli bilgiyi vermediği yönünde tespitlerde bulunulmuştur.

Ayrıca, UFRS 7 kapsamında finansal araçların raporlanmasına yönelik genel hükümler incelenmiştir. 31.12.2007'den itibaren uygulanması öngörölmüş olan söz konusu standart özellikle finansal araçların, işletmenin üstlendiği risklerin ve sürdürölen risk yönetiminin anlaşılabilirliğini arttırmak adına önemli düzenlemeler getirmiştir. Ancak kanımızca, riskin raporlanması konusunda daha somut bir alt yapının geliştirilmesi gerekecektir. Dolayısıyla, standarttaki düzenlemeleri olumlu bulmakla birlikte, söz konusu standardın detayda özellikle riskin hesaplanmasıyla ilgili daha somut bir zemine oturtulması yönünde çalışmalara ihtiyaç vardır. Bütün bunların yanında, finansal riskin raporlanması açısından getirdiği hükümlerle UFRS 7 erken uyarı sistemlerinin ihtiyacı olan şeffaf bilginin sunulmasına ve dolayısıyla da kriz yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki, karar vericilerin tamamı anlaşılabilir, ihtiyaca uygun, güvenilir, karşılaştırılabilir ve zamanında düzenlenmiş şeffaf bilgilere her zaman ihtiyaç duymaktadırlar ve bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artmaktadır. Uluslararası piyasalarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve kriz dönemlerinde hayatta kalabilmek için işletmeler hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda finansal raporlama yapmalıdırlar ve UMS ve UFRS bu konuda işletmelerin en önemli yardımcılarından biridir.

## BÖLÜM IV

### SPOR KULÜPLERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞMELER

#### 1.GALATASARAY SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI

##### MÜLAKAT SORULARI

1)Krizin temel özelliklerine bakacak olursak:

a)Krizle cevap vermek için son derece sınırlı bir zamanın olması,

b)Krizle kaynaklık eden olaya ait bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,

c)Krizin mevcut kaynaklara en önemlisi de insan kaynaklarına yöneltilen bir tehdit olması,

Bu temel faktörler göz önüne alındığında şirketinizde bu sorunların üstesinden gelecek bir kriz yönetim ekibi mevcut mudur?

2)Şirketinizde kriz yönetimi için önleme çalışması yapan bir ekip var mı?

Nasıl bir çalışma yapısı var?

3)Olası bir kriz anı için önceden belirlenmiş bir hazırlık senaryosu mevcut mu?

Bir kriz yönetim planı var mı?

Önceden oluşturulmuş bir kriz senaryosu var mıdır?

4)Daha önceden karşılaştığınız bir krizi kontrol altına alabilmek için ne gibi hamleler gerçekleştirdiniz?

5)Kriz sinyallerinin algılanması için kurulan bir yapı var mıdır?

6)Şirketinizle alakalı olarak şirketiniz için risk oluşturan ve olası bir krize sebep oluşturacak en önemli konular nelerdir?

7)Şirketinizi etkileyen faktörler olarak aşağıdakilerden hangileri sizin için önceliklidir öncelik sırasına göre sıralayınız?

a)Finansal başarısızlık

b)Yönetimsel istikrarsızlık

c)Sportif başarısızlık

d)Tedarikle ilgili sıkıntılar

e)Psikolojik faktörler

f)İnsan hatalarından meydana gelen faktörler

g)Disiplinle alakalı faktörler

h)Hizmet içi eğitimin yetersizliği

i)Rakiplerinizin başarı ya da başarısızlığı

8)Krizi önlemek amacı ile sürekli olarak çevre analizi yapan ve rakiplerinizi inceleyen bir yapı var mıdır?

Nasıl çalışır?

9)Borsaya açık bir şirket misiniz?

a)Piyasalarda oluşacak herhangi bir krizde şirketinizi bu durumdan koruyacak bir yapı mevcut mudur? Ne gibi önlemler alınıyor?

10)Şirketinizin borsaya açık oluşunun sizin için iyi ve kötü yönleri nelerdir?

11)Kriz sonrası örgütsel yapılanma adına ne gibi stratejiler izliyorsunuz?

12)Sportif alanda yani saha içerisinde oluşan bir krizle ilgili olarak sorumluluk kime aittir?

13)Sportif alanda planlama yapılırken ve oyuncu kadrosu oluşturulurken kriz oluşturacak yapıları araştırarak bir yapı mevcut mudur?

14)Şirketinizin finansal ve sportif hedefleri doğrultusunda başarısız olduğu dönemlerde başarısızlığın temel sebepleri nelerdir önem sırasına göre sıralayınız.

a)Rakipler

b)Psikolojik faktörler

c)Alt yapının yetersizliği

d)Şirketin mali yapısının yetersizliği

e)Şirkete yeni gelir kaynaklarının bulunamayışı

f)Şirket içerisinde hem yönetsel yapıda hem de sportif alanda istikrarın yakalanamaması

g)İnsan kaynaklı hatalar

h)Kamuoyunun ön yargıları

i)Başarının planlı bir şekilde zamana yayılması yerine hemen ve biranda beklenmesi

j)Şirket içerisinde değişen her yönetici ile sistemin de değişmesi

k)Küresel ve ülkesel ekonomik krizler

l)Doğal afetler

15)İnsan faktörünün çok etkin olduğu bir yapı olan spor şirketlerinde krizi önlemek adına faydalanılan psikolojik destek yapılarınız var mıdır?

Çalışma yapısı nasıldır?

16)Şirket içerisinde yönetim bölümü ile sportif bölümlerin uyum içerisinde çalışmasını nasıl sağlıyorsunuz?

17)Kriz öncesinde, anında ve sonrasında medya ile olan ilişkilerinizi nasıl düzenliyorsunuz?

İstedığınız kamuoyu desteğini alabilmeniz için medyayı nasıl kullanıyorsunuz?

18)Şirketinizin zor anlarında fikir alacağınız ya da yardım isteyebileceğiniz bir lider mevcut mudur?

Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

19)Kriz ekibinizde aşağıdakilerden kaç tanesi mevcuttur?

a)Kriz yöneticisi

b)Kriz takımı yöneticisi

c)Kriz sözcüsü

d)Halkla ilişkiler uzmanı

e)Mali uzman

f)Hukukçu

g)Bilgi analizcisi

h)Tıbbi uzman

20)Sizce spor şirketlerinde krize neden olan temel sebepler nelerdir?

23/05/2014 günü Galatasaray Spor Kulübü İç Denetim Ve Risk Denetimi Direktörü İle Yapılan Görüşme;

(İsmi yayınlanmasın isteyen sorumlu)

1) Acil durum için ilk yardım, arama ve kurtarma ile yangın ekipleri oluşturuldu. Ekipler farklı şirketler ve lokasyonlardan seçildi.

2) Kriz yönetiminin diğer departmanlar ile entegre edilme çalışmaları devam etmektedir.

3) Kriz yönetimi ekibi yapısı şu an kurulma aşamasında olduğu için kriz senaryoları ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Acil durum planlaması için danışmanlık aldığımız şirket simülasyon çalışmalarına devam etmektedir.

4) Bu soru ile alakalı olarak Galatasaray Spor Kulübü' nün daha önceden oynamış olduğu Juventus ve Cluj maçları sırasında meydana gelen doğal faktörlerden kaynaklanan sıkıntılara dayanarak bilgi toplanmış ve dökümantasyon işlemleri yapılmıştır. Yaşanılan hava muhalefeti kaynaklı saha içi sorunlar kayıt edilerek gerekli çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca acil durum için simülasyonlar çalışılmaktadır.

5) Doğal afetler, oyuncu sakatlığı veya zehirlenmesi, teknik direktör ya da kilit oyuncu kaybı gibi riskler sıralanarak kurumsal risk analizi yapılmıştır ve kritik riskler belirlenmiştir.

6) Can kaybı oluşturacak her şey bizim için her zaman en önemlidir. Bunun ardından marka değerinin korunması gelmektedir.

7) Bu faktörlerden hepsi bizim için önemli olmakla beraber sportif ve finansal başarısızlık ilk sıralarda yer almaktadır.

8) Böyle bir yapı kriz yönetim ekibinin kurulma aşamasında olmasından dolayı mevcut değildir. Strateji, Proje ve İş Geliştirme Direktörlüğü pazar analizi, trend takibi ve yeni iş geliştirme alanları analizleri yapmaktadır.

9) Kurumsal risk haritası içerisinde finansal riskler de dikkate alınmaktadır.

10) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.

11) Kriz yönetimi ekibi kurulma aşamasında olduğu için şu an kriz sonrası örgüt stratejileri mevcut değildir.

12) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.

13) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.

14) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.

15) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.

16) Kurumsal yeniden yapılandırma çalışmaları ile bu uyum sağlanmaktadır.

17) Medya ilişkileri, Medya ve İletişim Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir.

18) Başkan ile profesyonel kadrolar uyum içerisinde çalışmaktadır. Gerekli durumlarda konuya ilişkin kurumsal olarak danışmanlık hizmetleri alınmaktadır.

19) Acil durum ekiplerinde yukarıda belirtilenlerden daha fazla kişi bulunuyor. Bu konu hakkında çalışmalar devam etmektedir.

20) Bu konu İç Denetim ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün bilgi verebileceği bir konu değildir.



## 2.BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI

### MÜLAKAT SORULARI

1)Krizin temel özelliklerine bakacak olursak:

a)Kriz'e cevap vermek için son derece sınırlı bir zamanın olması,

b)Kriz'e kaynaklık eden olaya ait bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,

c)Krizin mevcut kaynaklara en önemlisi de insan kaynaklarına yöneltilen bir tehdit olması,

Bu temel faktörler göz önüne alındığında şirketinizde bu sorunların üstesinden gelecek bir kriz yönetim ekibi mevcut mudur?

2)Şirketinizde kriz yönetimi için önleme çalışması yapan bir ekip var mı?

Nasıl bir çalışma yapısı var?

3)Olası bir kriz anı için önceden belirlenmiş bir hazırlık senaryosu mevcut mu?

Bir kriz yönetim planı var mı?

Önceden oluşturulmuş bir kriz senaryosu var mıdır?

4)Daha önceden karşılaştığınız bir krizi kontrol altına alabilmek için ne gibi hamleler gerçekleştirdiniz?

5)Kriz sinyallerinin algılanması için kurulan bir yapı var mıdır?

6)Şirketinizle alakalı olarak şirketiniz için risk oluşturan ve olası bir krize sebep oluşturacak en önemli konular nelerdir?

7)Şirketinizi etkileyen faktörler olarak aşağıdakilerden hangileri sizin için önceliklidir öncelik sırasına göre sıralayınız?

a)Finansal başarısızlık

b)Yönetimsel istikrarsızlık

c)Sportif başarısızlık

d)Tedarikle ilgili sıkıntılar

e)Psikolojik faktörler

f)İnsan hatalarından meydana gelen faktörler

g)Disiplinle alakalı faktörler

h)Hizmet içi eğitimin yetersizliği

i)Rakiplerinizin başarı ya da başarısızlığı

8)Krizi önlemek amacı ile sürekli olarak çevre analizi yapan ve rakiplerinizi inceleyen bir yapı var mıdır?

Nasıl çalışır?

9)Borsaya açık bir şirket misiniz?

a)Piyasalarda oluşacak herhangi bir krizde şirketinizi bu durumdan koruyacak bir yapı mevcut mudur? Ne gibi önlemler alınıyor?

10)Şirketinizin borsaya açık oluşunun sizin için iyi ve kötü yönleri nelerdir?

11)Kriz sonrası örgütsel yapılanma adına ne gibi stratejiler izliyorsunuz?

12)Sportif alanda yani saha içerisinde oluşan bir krizle ilgili olarak sorumluluk kime aittir?

13)Sportif alanda planlama yapılırken ve oyuncu kadrosu oluşturulurken kriz oluşturacak yapıları araştırarak bir yapı mevcut mudur?

14)Şirketinizin finansal ve sportif hedefleri doğrultusunda başarısız olduğu dönemlerde başarısızlığın temel sebepleri nelerdir önem sırasına göre sıralayınız.

a)Rakipler

b)Psikolojik faktörler

c)Alt yapının yetersizliği

d)Şirketin mali yapısının yetersizliği

e)Şirkete yeni gelir kaynaklarının bulunamayışı

f)Şirket içerisinde hem yönetsel yapıda hem de sportif alanda istikrarın yakalanamaması

g)İnsan kaynaklı hatalar

h)Kamuoyunun ön yargıları

i)Başarının planlı bir şekilde zamana yayılması yerine hemen ve biranda beklenmesi

j)Şirket içerisinde değişen her yönetici ile sistemin de değişmesi

k)Küresel ve ülkesel ekonomik krizler

l)Doğal afetler

15)İnsan faktörünün çok etkin olduğu bir yapı olan spor şirketlerinde krizi önlemek adına faydalanılan psikolojik destek yapılarınız var mıdır?

Çalışma yapısı nasıldır?

16)Şirket içerisinde yönetim bölümü ile sportif bölümlerin uyum içerisinde çalışmasını nasıl sağlıyorsunuz?

17)Kriz öncesinde, anında ve sonrasında medya ile olan ilişkilerinizi nasıl düzenliyorsunuz?

İstediğiniz kamuoyu desteğini alabilmeniz için medyayı nasıl kullanıyorsunuz?

18)Şirketinizin zor anlarında fikir alacağınız ya da yardım isteyebileceğiniz bir lider mevcut mudur?

Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

19)Kriz ekibinizde aşağıdakilerden kaç tanesi mevcuttur?

a)Kriz yöneticisi

b)Kriz takımı yöneticisi

c)Kriz sözcüsü

d)Halkla ilişkiler uzmanı

e)Mali uzman

f)Hukukçu

g)Bilgi analizcisi

h)Tıbbi uzman

20)Sizce spor şirketlerinde krize neden olan temel sebepler nelerdir?

19.06.2014 günü Beşiktaş Jimnastik Kulübü Ceo' su sayın Gökhan SARI ile yapılan görüşme;

1) Şirketimiz bünyesinde her departmanın bağlı olduğu bir Genel Müdür Yardımcısı olup, departman müdürleri bağlı oldukları genel müdür yardımcılarını ile sürekli olarak iletişim halindedir. Genel Müdür Yardımcıları ise haftalık rutin toplantılarda Genel Koordinatörümüzü bilgilendirmektedir. Genel Koordinatörümüz ise İcra Kurulu'nun bir üyesi olup, bu şekilde Şirket bünyesinde meydana gelen/gelebilecek tüm riskler en alt kademedeki Yönetim Kuruluna kadar etkili bir biçimde aktarılmakta ve sorunlarla ilgili gerekli çözüm yolları oluşturulmaktadır.

2) Şirketimiz bünyesinde iki önemli ekip bulunmaktadır. Şirketimiz icra kurulu, her hafta toplanmakta olup, Şirketimiz üst düzey yönetimi ve Şirketimiz yönetim kurulu arasında en önemli iletişim aracı olarak görev yapmaktadır. İcra kurulunda gerekli durumlarda, şirketten çalışanlar ve şirket dışından konusunda uzman kişi ve danışmanlar, görüşleri alınmak üzere davet edilmektedir. Olası kriz ve risk faktörleri bu kurulda değerlendirilmekte, alınan kararların Şirket genelinde uygulanması Genel Koordinatör tarafından sağlanmaktadır.

3) Şirketimizin ana faaliyet konusu futbol yatırımları ve profesyonel futbolun yönetimi olup, bu konuda olası kriz senaryoları, farklı planlar ve alternatifler gerek sezon içerisinde gerek transfer döneminde oluşturulmakta ve olabilecek her türlü beklenmeyen duruma karşı farklı senaryolar Şirketimiz üst yönetimi tarafından gözden geçirilmektedir.

4) Daha önce karşılaşılan bir kriz, öncelikle operasyonel, finansal ve yönetsel boyutta ele alınmış, sonrasında her alanda farklı hamleler yapılarak, Şirket genelinde tüm çalışanların ve Şirketin tüm paydaşlarının bu kararlara göre davranması sağlanmıştır.

5) Şirketimiz icra kurulu bu konuda en yetkili organdır.

6) Şirketimiz için en önemli konular, sportif anlamda istikrar ve başarının sürdürülmesi olup, Şirketimizin sportif yapıya paralel olarak yönetsel, organizasyonel ve finansal anlamda risklerinin minimize edilmesidir.

7)

1. Sportif başarısızlık

2. Yönetsel istikrarsızlık

3. Finansal başarısızlık

4. Disiplinle alakalı faktörler

5. Tedarikle ilgili sıkıntılar

6. Psikolojik faktörler

7. İnsan hatalarından meydana gelen faktörler

8. Hizmet içi eğitimin yetersizliği

9. Rakiplerinizin başarı ya da başarısızlığı

8) Rakiplerimizin sportif ve finansal başarıları ve yatırımları ilgili birimlerimiz tarafından takip edilmekte, yönetime raporlanmaktadır.

9) Evet. Şirketimiz kurumsal yönetim uzmanı ve SPK, yatırımcı ilişkileri yöneticisi atamak suretiyle piyasa risklerini yakından takip etmektedir. İlgili birim, üst yönetimi düzenli olarak bilgilendirmektedir.

10) İyi yönleri, düzenli bağımsız denetim, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sermaye piyasalarına ve yatırımcılara erişimdir.

11) Şirketimiz ilgili birimleri arasındaki iletişim ve ahengin artırılmasına çalışılmaktadır.

12) Ana sorumluluk futbol Genel Direktörüne aittir.

13) Mevcuttur.

14)

1. Başarının planlı bir şekilde zamana yayılması yerine hemen ve biranda beklenmesi

2. Şirkete yeni gelir kaynaklarının bulunamayışı

3. Şirketin mali yapısının yetersizliği

4. Alt yapının yetersizliği

5. Şirket içerisinde değişen her yönetici ile sistemin de değişmesi

6. İnsan kaynaklı hatalar

7. Rakipler

8. Psikolojik faktörler

9. Şirket içerisinde hem yönetsel yapıda hem de sportif alanda istikrarın yakalanamaması

10. Küresel ve ülkesel ekonomik krizler

11. Doğal afetler

12. Kamuoyunun ön yargıları

15) Şirketimiz bünyesinde profesyonel sporcularımızın hem fiziki hem mental sağlıklarının korunması amacıyla özel sağlık kurumlardan tam zamanlı olarak destek alınmaktadır.

16) Şirketimiz yönetim kurulu iki yapının da ahenkli ve uyumlu çalışmasını temin etmek amacıyla azami gayret göstermektedir.

17) BJK Kurumsal iletişim araçları olan internet sitemiz, BJK TV, sosyal medya hesaplarımız ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)etkili şekilde kullanılmaktadır. Medya, doğru, şeffaf ve hızlı bir şekilde bilgilendirilmektedir.

18) Başkanımız, BJK Yönetim Kurulu, BJK camiası ve yetkili kurulları(genel kurul, divan kurulu vb.) zor anlarda göreve hazırdır.

19) Hepsi mevcuttur.

20) Uzun vadeli planlamanın yapılmaması, finansal yetersizlikler ve sportif başarıya aşırı bağımlı organizasyon yapıları.

### 3.KASIMPAŞA SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI

#### MÜLAKAT SORULARI

1)Krizin temel özelliklerine bakacak olursak:

- a)Krizle cevap vermek için son derece sınırlı bir zamanın olması,
- b)Krizle kaynaklık eden olaya ait bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,
- c)Krizin mevcut kaynaklara en önemlisi de insan kaynaklarına yöneltilen bir tehdit olması,

Bu temel faktörler göz önüne alındığında şirketinizde bu sorunların üstesinden gelecek bir kriz yönetim ekibi mevcut mudur?

2)Şirketinizde kriz yönetimi için önleme çalışması yapan bir ekip var mı?

Nasıl bir çalışma yapısı var?

3)Olası bir kriz anı için önceden belirlenmiş bir hazırlık senaryosu mevcut mu?

Bir kriz yönetim planı var mı?

Önceden oluşturulmuş bir kriz senaryosu var mıdır?

4)Daha önceden karşılaştığınız bir krizi kontrol altına alabilmek için ne gibi hamleler gerçekleştirdiniz?

5)Kriz sinyallerinin algılanması için kurulan bir yapı var mıdır?

6)Şirketinizle alakalı olarak şirketiniz için risk oluşturan ve olası bir krize sebep oluşturacak en önemli konular nelerdir?

7)Şirketinizi etkileyen faktörler olarak aşağıdakilerden hangileri sizin için önceliklidir öncelik sırasına göre sıralayınız?

- a)Finansal başarısızlık
- b)Yönetimsel istikrarsızlık
- c)Sportif başarısızlık
- d)Tedarikle ilgili sıkıntılar
- e)Psikolojik faktörler
- f)İnsan hatalarından meydana gelen faktörler
- g)Disiplinle alakalı faktörler
- h)Hizmet içi eğitimin yetersizliği

i)Rakiplerinizin başarı ya da başarısızlığı

8)Krizi önlemek amacı ile sürekli olarak çevre analizi yapan ve rakiplerinizi inceleyen bir yapı var mıdır?

Nasıl çalışır?

9)Borsaya açık bir şirket misiniz?

a)Piyasalarda oluşacak herhangi bir krizde şirketinizi bu durumdan koruyacak bir yapı mevcut mudur? Ne gibi önlemler alınıyor?

10)Şirketinizin borsaya açık oluşunun sizin için iyi ve kötü yönleri nelerdir?

11)Kriz sonrası örgütsel yapılanma adına ne gibi stratejiler izliyorsunuz?

12)Sportif alanda yani saha içerisinde oluşan bir krizle ilgili olarak sorumluluk kime aittir?

13)Sportif alanda planlama yapılırken ve oyuncu kadrosu oluşturulurken kriz oluşturacak yapıları araştırarak bir yapı mevcut mudur?

14)Şirketinizin finansal ve sportif hedefleri doğrultusunda başarısız olduğu dönemlerde başarısızlığın temel sebepleri nelerdir önem sırasına göre sıralayınız.

a)Rakipler

b)Psikolojik faktörler

c)Alt yapının yetersizliği

d)Şirketin mali yapısının yetersizliği

e)Şirkete yeni gelir kaynaklarının bulunamayışı

f)Şirket içerisinde hem yönetsel yapıda hem de sportif alanda istikrarın yakalanamaması

g)İnsan kaynaklı hatalar

h)Kamuoyunun ön yargıları

i)Başarının planlı bir şekilde zamana yayılması yerine hemen ve biranda beklenmesi

j)Şirket içerisinde değişen her yönetici ile sistemin de değişmesi

k)Küresel ve ülkesel ekonomik krizler

l)Doğal afetler

15)İnsan faktörünün çok etkin olduğu bir yapı olan spor şirketlerinde krizi önlemek adına faydalanılan psikolojik destek yapılarınız var mıdır?



Çalışma yapısı nasıldır?

16)Şirket içerisinde yönetim bölümü ile sportif bölümlerin uyum içerisinde çalışmasını nasıl sağlıyorsunuz?

17)Kriz öncesinde, anında ve sonrasında medya ile olan ilişkilerinizi nasıl düzenliyorsunuz?

İstedığınız kamuoyu desteğini alabilmeniz için medyayı nasıl kullanıyorsunuz?

18)Şirketinizin zor anlarında fikir alacağınız ya da yardım isteyebileceğiniz bir lider mevcut mudur?

Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

19)Kriz ekibinizde aşağıdakilerden kaç tanesi mevcuttur?

a)Kriz yöneticisi

b)Kriz takımı yöneticisi

c)Kriz sözcüsü

d)Halkla ilişkiler uzmanı

e)Mali uzman

f)Hukukçu

g)Bilgi analizcisi

h)Tıbbi uzman

20)Sizce spor şirketlerinde krize neden olan temel sebepler nelerdir?

22/04/2014 günü Kasımpaşa Spor Kulübü Başkan Vekili Sayın Hasan Hilmi Öksüz İle Yapılan Görüşme ,

1) Şirketimizde kriz yönetim ekibi mevcut değil

2) Kriz le ilgili önleme çalışması yapan bir ekipte yok

3) Olası bir kriz senaryosuna kulüp hazırlık yapmıştır. Kulüp sezon başında önüne hedefler koyar ve ona göre hareket eder ona göre transferlerini yapar. Bu yapılan işlerde isabet kaydedemediğiniz zaman zayıf düşersiniz ve sezon arasında bunu toparlamaya çalışırsınız. Bu gibi şirketlerde bu tur sıkıntılar çıkacağına biz pek ihtimal vermeyiz çünkü hazırlıklarımızı biz zaten önceden yapıyoruz. Ekonomik anlamdaki krizlerde aynı şekilde değerlendirilir. Bir bütçeniz vardır ve o bütçeyi tutturursunuz. Bu sizin elinizde olan bir olaydır futbol kulüplerinin böyledir. İsbetli olarak futbolcu alacaksınız, isabetli olarak teknik kadro kuracaksınız, bunda zaten yanlış yaparsanız zayıf zaten sıkıntıya girersiniz. Ama biz yanlış yapmayız bu bir tecrübe meselesidir. Burası bir spor kulübüdür aynı zaman da bir şirkettir. Özel bir şahıs şirkettir dolayısıyla kendi parasını harcadığı için kendi parasını da kötüye kullanmama adına tasarruf eden her türlü tedbiri zaten alıyor. Bununla ilgili bir yazılı döküm ve bir planlama mevcut değil. Bizde profesyonel bir yönetim anlayışı mevcuttur.

4) Ben on iki yıldır Kasımpaşa spor kulübünde görev yapıyorum. On iki yıl önce de biz kriz yaşamadık bugün de yaşamıyoruz. Neden yaşamadık çünkü ben ticari yaşamımda çok farklı çalışan bir insanımdır aldığımın verdiğimin iyi hesabını yapan borcunun hesabını iyi yapan bir insan olarak hayat sürdürdüm dolayısıyla ben bu kulübe sıfırdan geldiğim zaman da on iki yıl önce kulübün gelen ve giden paralarını iyi tasarruf ettim. Bu sebeple Kasımpaşa Spor Kulübü borcu harcı olmadan iki yıl öncesine kadar gelmiştir. İki yıl öncede şirketleştik, şirketin sahibi bu konuda son derece hassas bir insan yani ödemeler ve borçlar konusunda yatırımlar konusunda hassas bir insan Kemerburgaz' daki tesislere yüz milyon civarı para harcamıştır. Bunlar bir yıl öncesinden bitmiştir ve güzel bir tesis olmuştur. Dolayısıyla bizim kulübümüzün krizle ilgili bir risk taşıdığına ben inanmıyorum. Ama elde olmayan durumlar vardır, ekonomik nedenler vardır ülkenin şartları vardır

5) Kriz sinyallerinin algılanması için kurulan bir yapı yoktur. Türkiye' de futbol Avrupa' da oynandığı gibi oynanmıyor Avrupa' da küme düşen takımın bile bir maçını otuz bin kırk bin kişi seyrediyor. Türkiye' de dört büyük kulüp ve birkaç Anadolu kulübünün dışında hiçbir kulübün tribün geliri yok. Bu yüzden tüm giderleri çıkardığınız zaman eldeki bütçe kriz yönetimi konusunda para harcamaya yetmiyor. Sponsorluklarda büyük kulüplerin dışında sponsor bulamıyorsunuz. Reklam dersiniz çok küçük meblağlarda reklam alabiliyorsunuz. Şu an şirketin sahibi güçlü bir insan olduğu için buralardan para gelse de gelme de yürüyor. Ama küme düştüğümüz yıllarda böyle bir patronumuz yoktu ve kendi yağıyla kavrulan bir kulüptük. Aslında önemli olan eldeki bütçeyi iyi kullanabilmektir. Kaldı ki şimdi bu kriz yönetimi ile ilgili kariyer sahibi bir ekip getirdiğiniz zaman bu insanların maaşlarını veremez hale gelirsiniz. Biz bütçe dolayısıyla deplasmanlara giderken yönetimden sadece başkanı veya görevlendirdiği bir insanı gönderebiliyorduk, kalkıp ta şimdi kriz yönetimi ekibi kurarsak maaşlarını ödeyemeyiz. Bize burada herhangi bir konuda uzman geldiği zaman diğer özel sektördeki çalışanlara göre çok yüksek ve ciddi paralar alıyorlar.

- 6) Bana göre Şuan Kasımpaşa Spor Kulübü için risk yok.
- 7) Bizim buradaki faktörlerle ilgili hiç böyle bir derdimiz ve problemimiz yok.
- 8) Avrupa ülkelerinde futbol oynayan yeni nesil Türk gençler için bir risk analizi gerçekleŐtirdik ve derin bir gözlemci raporuna sahibiz. Bu ekip içerisinde Avrupa' da bulunduğu ülkede eğitim almış ve birkaç yabancı dili olan insanlar var. Bir scout (gözlemci) ekibimiz var.
- 9) Borsaya açık bir Şirket değiliz.
- 10) Borsaya açık bir Şirket değiliz.
- 11) Herhangi bir yapı mevcut değil.
- 12) Sorumluluk teknik ekibe aittir
- 13) İcra kurulunda görevli arkadaşlar bununla ilgilenir. Bende icra kurulu üyesiyim hep beraber teknik ekibin ihtiyaç ve isteklerine göre planlama yaparız.
- 14) Böyle bir sıralama yapma ihtiyacına gerek duymayız tüm faktörleri gözetiriz
- 15) Yok. Psikologlarımız sadece Şöyle var futbolcularla alakalı yardım aldığımız destek aldığımız insanlar var. Teknik ekipte böyle bir yapı mevcuttur. Yönetim ekibiyle alakalı ise yok.
- 16) Sportif alandaki bütün işlerden teknik heyet ve baŐındaki teknik direktör sorumludur. Yönetim bölümünden ise icra kurulu sorumludur.
- 17) Türkiye' deki medya üç büyük kulüp dışındaki diğer kulüplerle hiç ilgilenmiyor. Yayıncı kuruluş dahil olmak üzere üç büyük kulüp dışında diğer kulüplerle ilgili ilgi ve alaka yok ve biz bundan dolayı çok dertliyiz. Yani medyayı yeterince kullanamıyoruz. Ama bu medyayla alakalı bir durum.
- 18) Şuan bizim için kulübün sahibi bizim için bir duayen ve liderdir. Bu çok önemli ve olması gereken bir durumdur. Kulübün zor anlarında danışabileceği yardım alabileceği bir insan olmalıdır.
- 19) Kriz ekibimiz mevcut değil.
- 20) Bence Türk futbolu siyasetten daha kirlidir. Futbol dünyasında dürüst insanlar çok azınlıktadır. YerleŐim yerlerine yakın yerlerde spor alanlarının olmaması çok önemli bir etkidir sporcu yetişmesinin önünde en büyük engeldir. Profesyonel olarak spor faaliyeti gerçekleŐtirecek alanların olmaması sporcu yetişmesinin önünde en büyük engeldir. İyi denetleme yapılamaması. Spor Şirketlerinde vergilerin çok ağır olmasıdır. Türkiye' deki futbolun gelişmemesinin tek sebebi olarak dürüst olunmamasını görüyorum.

## 4.İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE SPOR KULÜBÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUÇLARI

### MÜLAKAT SORULARI

1)Krizin temel özelliklerine bakacak olursak:

- a)Kriz'e cevap vermek için son derece sınırlı bir zamanın olması,
- b)Kriz'e kaynaklık eden olaya ait bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,
- c)Krizin mevcut kaynaklara en önemlisi de insan kaynaklarına yöneltilen bir tehdit olması,

Bu temel faktörler göz önüne alındığında şirketinizde bu sorunların üstesinden gelecek bir kriz yönetim ekibi mevcut mudur?

2)Şirketinizde kriz yönetimi için önleme çalışması yapan bir ekip var mı?

Nasıl bir çalışma yapısı var?

3)Olası bir kriz anı için önceden belirlenmiş bir hazırlık senaryosu mevcut mu?

Bir kriz yönetim planı var mı?

Önceden oluşturulmuş bir kriz senaryosu var mıdır?

4)Daha önceden karşılaştığımız bir krizi kontrol altına alabilmek için ne gibi hamleler gerçekleştirdiniz?

5)Kriz sinyallerinin algılanması için kurulan bir yapı var mıdır?

6)Şirketinizle alakalı olarak şirketiniz için risk oluşturan ve olası bir krize sebep oluşturacak en önemli konular nelerdir?

7)Şirketinizi etkileyen faktörler olarak aşağıdakilerden hangileri sizin için önceliklidir öncelik sırasına göre sıralayınız?

- a)Finansal başarısızlık
- b)Yönetimsel istikrarsızlık
- c)Sportif başarısızlık
- d)Tedarikle ilgili sıkıntılar
- e)Psikolojik faktörler
- f)İnsan hatalarından meydana gelen faktörler
- g)Disiplinle alakalı faktörler

h) Hizmet içi eğitimin yetersizliği

i) Rakiplerinizin başarı ya da başarısızlığı

8) Krizi önlemek amacı ile sürekli olarak çevre analizi yapan ve rakiplerinizi inceleyen bir yapı var mıdır?

Nasıl çalışır?

9) Borsaya açık bir şirket misiniz?

a) Piyasalarda oluşacak herhangi bir krizde şirketinizi bu durumdan koruyacak bir yapı mevcut mudur? Ne gibi önlemler alınıyor?

10) Şirketinizin borsaya açık oluşunun sizin için iyi ve kötü yönleri nelerdir?

11) Kriz sonrası örgütsel yapılanma adına ne gibi stratejiler izliyorsunuz?

12) Sportif alanda yani saha içerisinde oluşan bir krizle ilgili olarak sorumluluk kime aittir?

13) Sportif alanda planlama yapılırken ve oyuncu kadrosu oluşturulurken kriz oluşturacak yapıları araştırarak bir yapı mevcut mudur?

14) Şirketinizin finansal ve sportif hedefleri doğrultusunda başarısız olduğu dönemlerde başarısızlığın temel sebepleri nelerdir önem sırasına göre sıralayınız.

a) Rakipler

b) Psikolojik faktörler

c) Alt yapının yetersizliği

d) Şirketin mali yapısının yetersizliği

e) Şirkete yeni gelir kaynaklarının bulunamayışı

f) Şirket içerisinde hem yönetsel yapıda hem de sportif alanda istikrarın yakalanamaması

g) İnsan kaynaklı hatalar

h) Kamuoyunun ön yargıları

i) Başarının planlı bir şekilde zamana yayılması yerine hemen ve biranda beklenmesi

j) Şirket içerisinde değişen her yönetici ile sistemin de değişmesi

k) Küresel ve ülkesel ekonomik krizler

l) Doğal afetler

15)İnsan faktörünün çok etkin olduğu bir yapı olan spor şirketlerinde krizi önlemek adına faydalanılan psikolojik destek yapılarınız var mıdır?

Çalışma yapısı nasıldır?

16)Şirket içerisinde yönetim bölümü ile sportif bölümlerin uyum içerisinde çalışmasını nasıl sağlıyorsunuz?

17)Kriz öncesinde, anında ve sonrasında medya ile olan ilişkilerinizi nasıl düzenliyorsunuz?

İstediğiniz kamuoyu desteğini alabilmeniz için medyayı nasıl kullanıyorsunuz?

18)Şirketinizin zor anlarında fikir alacağınız ya da yardım isteyebileceğiniz bir lider mevcut mudur?

Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

19)Kriz ekibinizde aşağıdakilerden kaç tanesi mevcuttur?

a)Kriz yöneticisi

b)Kriz takımı yöneticisi

c)Kriz sözcüsü

d)Halkla ilişkiler uzmanı

e)Mali uzman

f)Hukukçu

g)Bilgi analizcisi

h)Tıbbi uzman

20)Sizce spor şirketlerinde krize neden olan temel sebepler nelerdir?

27/05/2014 Tarihinde İstanbul Büyükşehir Belediye Spor Kulübü Profesyonel Şube Sorumlusu, Uğur Şener ile yapılan görüşme;

1. Mevcut değil

2. Mevcut değil

3. Deneyimler sayesinde sağlam bir alt yapı oluşturduk, kriz ile alakalı verilerimizi kayıt altına almış bulunuyoruz. Şirketleşme sürecinden sonra dokümantasyona taşıyacağız, kulüple ilgili uyulması gereken bir talimatnamemiz var ve bununla ilgili önlemler alıyoruz. Kriz öncesi yönetimin çok iyi olduğu kanaatindeyiz, problem oluşmadan müdahale ediyoruz.

4. Bir yıl önce bir alt lige düşme gerçekleşince hem maddi hem manevi kayıplar yaşadık, bunun üzerine durum tespiti yaptık, eksiklikleri tespit ettik ve yeniden yapılanmaya gittik. Öncelikle yeni teknik ekip oluşturduk, daha sonra teknik ekiple beraber kadroda kalması gereken oyuncular belirlendi ve kadro kuruldu. Ligi tanıyan kişilerle yapıya uygun oyuncular belirlenip, transferler yapıldı. Düzgün bir yönetimle süper lige tekrar yükseldik.
5. Böyle bir yapı mevcut değil
6. Oyunculardan kaynaklı sıkıntılar ve disiplinsizlik.
7. Hepsi önemli olmakla birlikte sportif başarısızlık bizim için daha önceliklidir
8. Mevcut değil.
9. Borsaya açık bir şirket değiliz.
10. Borsaya açık bir şirket değiliz.
11. Böyle bir yapı yok.
12. Teknik ekip ve teknik direktördür.
13. Böyle bir yapı mevcut değil.
14. Bunların hepsi çok önemlidir fakat, istikrar yakalanması, şirketin mali durumu ve psikolojik faktörler daha önemlidir.
15. Böyle bir yapı yoktur. Önceliklerimiz şuan için bu değildir.
16. Profesyonel şube sorumlusu ile sağlıyoruz.
17. Medya ile ilgili çok bilindik bir kulüp değiliz. Şu an için istediğimiz seviyede bir medya ilişkimiz mevcut değil.
18. Yönetim olarak kulüp başkanımızı lider olarak görüyoruz. Ekstradan bir lider aramamıza gerek yoktur. Karar verilmesi gereken bir durum varsa yönetim olarak münazara yapar ve öylece karar veririz.
19. Kriz ekibi mevcut olmadığından sadece kulüp doktoru vardır.
20. Spor şirketlerinin genel sorunu istikrarlı ve düzgün yönetimlerin olmayışıdır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 1.SONUÇ

Görüşme yapılan beş spor kulübünün üç tanesi borsaya açık şirketlerden oluşmaktadır. Borsaya açık olan iki şirket(Beşiktaş, Galatasaray) şirket olmanın gereklilikleri adına donanımlı bir haldedirler. Bir şirket için gerekli olan tüm unsurları barındırmaktadırlar. Borsaya açık bir şirket olmanın yükümlülüklerinden dolayı mali yapıları şeffaf bir biçimde incelenebilmektedir. Diğer iki spor kulübü(Kasımpaşa ve İstanbul Büyükşehir Belediye) henüz bu şeffaflığı aynı oranda yakalayamamışlardır.

Yapılan görüşmeler sonucunda kriz yönetim ekibi adı altında ayrı bir departman şeklinde kriz yönetimi ile ilgili bir yapıyı tam anlamıyla barındıran bir spor şirketi bulunamamıştır. Yalnızca Galatasaray Spor Kulübü' nün bünyesinde İç Denetim Ve Risk Yönetimi Direktörlüğü adı altında, olabilecek krizler için tedbir alan bir yapı oluşturulmaya çalışıldığı göze çarpmaktadır. Lakin İç Denetim Ve Risk Yönetimi Direktörlüğü de daha kuruluş aşamasında olduğundan bu yapı ile ilgili gerekli bilgiler tam manasıyla elde edilememiştir. Diğer spor kulüplerimiz ise krizle ilgili hemen her konuyu icra komitelerinin beceri ve yetenekleri sayesinde üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak görüşme yapılan hiçbir spor kulübünde tam manasıyla kriz yönetimi adı altında herhangi bir birimi bulunmamaktadır. Spor şirketlerimiz son dönemde alınan cezalarda göz önüne alındığında kulüplerimiz mali olarak en etkin bir biçimde UEFA tarafından Finansal Fair Play yapısı ile denetlenmektedirler. Yönetimsel açıdan ise yönetimin kendi kendini denetleyip yapılan veya yapılacak olan hatalara çare arayan bir yapısı bulunmamaktadır.

Görüşmede elde edilen verilere göre kriz yönetimi yapısı unsurlarının spor kulüpleri tarafından çok da önemsenmediği hatta maddi birer külfet olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin ise kriz yönetimi yapısının bu spor kulüplerine ne derece fayda sağlayacağını tam manasıyla bilinmemesinin ve bu maddi külfetin kulüpler için birer risk kaynağı olarak algılanması yatmaktadır.

Ancak küreselleşen ve etkileşimin hat safhaya çıktığı günümüz dünyasında, yapılan büyük yatırımlar ile günden güne büyüyen bütçelere sahip olan ve bu büyüyen bütçeler nedeniyle pastadan daha fazla pay kapmaya çalışan spor kulüplerinin kriz yönetimi yapısını bünyelerinde bulundurması zorunlu hale gelmiştir.

Çünkü kriz yönetimi ile sadece finansal kontrol değil aynı zamanda yönetimsel ve sportif alanda meydana getirilecek yenilikler ve tasarruflar ile hem işleyiş kolaylaştırılacak hem de beklenmedik durumlarda otokontrol mekanizması sağlanmış olacaktır.

Bu mekanizma ile spor kulüpleri hem kendini sürekli geliştiren modern bir yönetim yapısına sahip olacaklar hem de mali yönden boşa harcanan paralar daha hesaplı bir şekilde



kullanılarak spor kulüplerinin giderleri büyük oranda azaltılacaktır. Aynı zamanda ister sportif alanda da varlık gösteren, ister sporcu ister teknik kadro içerisinde olsun bu yapıların tamamını kucaklayan bir sistemi bünyesinde barındırmış olacaktır.

Kriz yönetimi ekibi içerisinde kurulacak bir Kriz Ar-Ge' si yapısı ile sürekli bir araştırma, yenilik ve otokontrol mekanizmasını bünyesinde bulunduracağından spor kulüpleri geleceklerini sistemli ve planlı bir şekilde inşa etme yetileri kazanacaklardır.

Kriz Ar-Ge'si yapısı içerisinde; Kriz yöneticisi, Kriz Takım Yöneticisi, Mali Uzman, Psikolojik Destek Uzmanı, Hukuki Uzman, Bilgi Analizcisi, Kriz Sözcüsü, Halkla İlişkiler Uzmanı bulunmaktadır.

Kriz Ar-Ge'si içerisinde;

**Mali Uzman:** Kulüp içerisindeki mali konularla ilgili sorunları ya da diğer konuların kulübü mali yönden nasıl etkileyeceğini inceler ve Kriz Ar-Ge'si içerisinde kriz takımı ile paylaşır ve hazırlamış olduğu kriz takım yöneticisi ile paylaşır.

**Psikolojik Destek Uzmanı:** Kulüp içerisinde ister yönetsel alanda olsun ister de sportif alanda olsun oluşan ya da oluşabilecek krizlerle alakalı durumlarda insan psikolojisini destekleyici çalışmalar yapar. Gerekli gördüğü durumlarda birebir görüşmeler yaparak bunu kriz takım bu durumla ilgili yapılması gerekenleri kriz takım yöneticisine sunar.

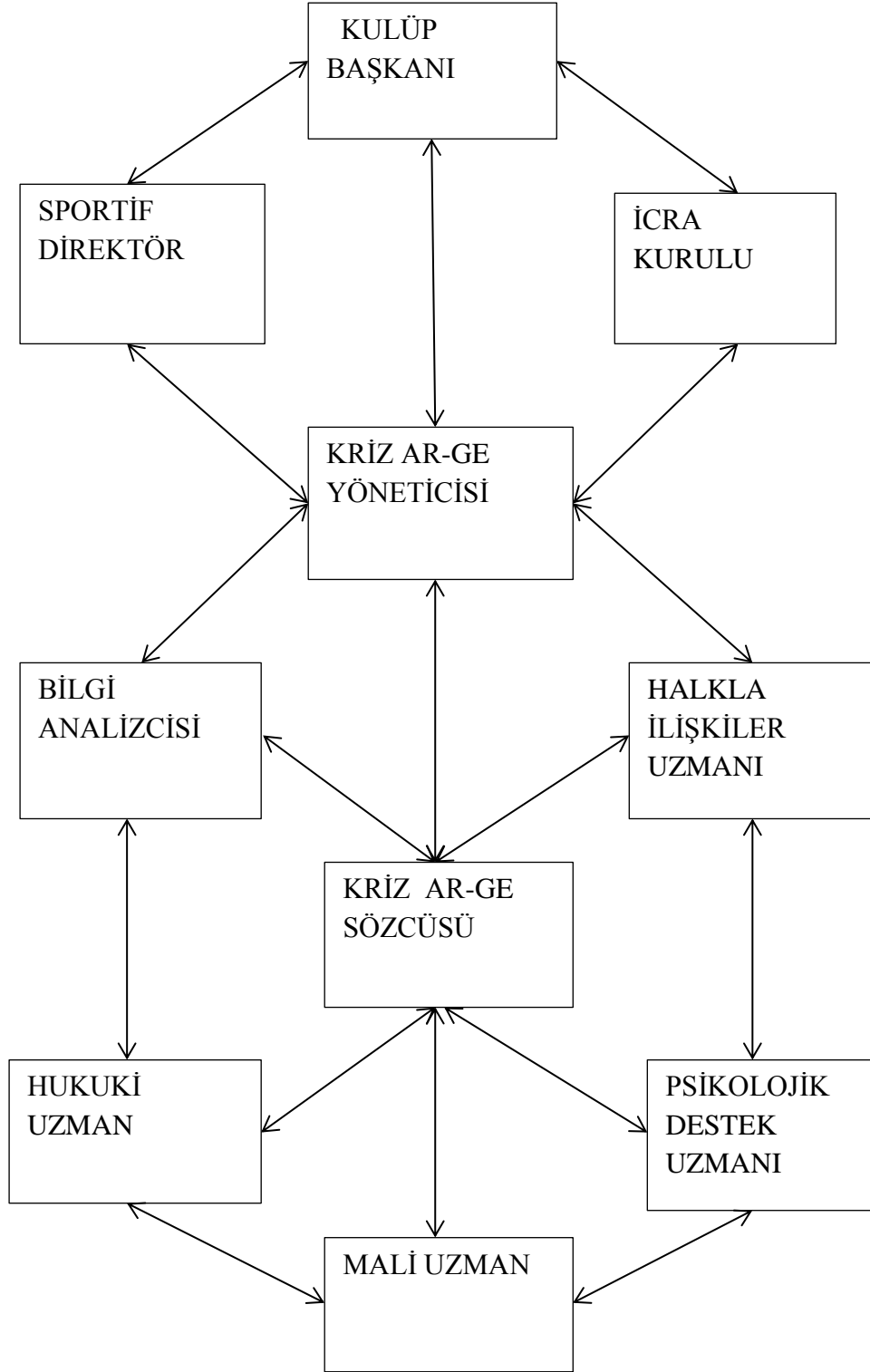
**Hukuki uzman:** yapılan tüm faaliyetlerin hukuki açıdan uygunluğunu inceler. İnceleme sonucunda çözüm önerisini kriz takım yöneticisine sunar.

**Halkla İlişkiler Uzmanı:** Gerçekleştirilecek ya da gerçekleştirilen faaliyetlerin toplum üzerinde taraftarlar üzerinde nasıl etkiler oluşturabileceği bunun nasıl düzenli bir şekilde taraftarları ve toplumun tepkisini almadan beğenisini ve takdirini toplayarak olumlu bir kamuoyu oluşturabilmek için çalışmalar yapar. Hazırladığı raporu kriz takım yöneticisine sunar.

**Kriz Sözcüsü:** kriz Ar-Ge'si yapısı içerisinde gündeme gelen konu ile ilgili birimi bilgilendirerek ondan konu ile alakalı çözüm önerisi geliştirmesini ve sorunun başka hangi birimlerle alakalı olduğunu araştırır ve konu ile ilgili o birimden çözüm önerisi ister. Kriz Ar-Ge'si içerisindeki her konu ile alakalı kriz takım yöneticisini bilgilendirir ve kriz takım yöneticisinin isteklerini kriz takımına bildirir. Takım içerisindeki iç ve dış bilgi akışının doğru ve düzgün yapılmasını sağlar.

**Bilgi Analizcisi:** kriz takımı içerisine gelen her türlü bilginin doğruluk derecesini araştırır ve takıma ve kriz takım yöneticisine bilgi verir. Kriz takımı içerisinde alınan kararları inceler ve bu bilgileri takım ile birlikte analiz eder ve sonuçlarını kriz takım yöneticisine bildirir. Yani kriz takım yöneticisine kriz takımından gelen her türlü bilgiyi değerlendirme kolaylığı sağlamak için bilgi analizcisi de bir rapor sunar. Bu nedenle Kriz Ar-Ge'si yapısı içerisinde çok önemli bir role sahiptir. Bu yüzden bilgi analizcileri çok deneyimli aynı zamanda her konu ile alakalı bilgili ve becerisine güvenilir insanlardan seçilmelidir.

**Kriz Takım Yöneticisi:** Kriz takımının aldığı ve incelediği her türlü konu ile ilgili Kriz Ar-Ge' si raporu olarak kulüp başkanına bilgi verir. Kriz takımını yönetir ve kriz takımının iş ile ilgili uygun ortam hazırlamakla yükümlüdür. Kriz yöneticisi kendi takımını kendisi kurar. Her bir bölüme yetkin ve becerikli insanları görevlendirmekle ve bunların uyum içerisinde çalışması ile ilgili olarak sorumluluk sahibidir.



ŞEKİL 5.1. Kriz Ar-Ge Takımı

Sonuç olarak yukarıdaki şekilde de gösterin gibi bir yapıya sahip olan bir spor şirketi iyi ve etkin bir yönetim ile gelirlerini gün be gün artıran daha da güçlenen büyük bütçeli bir kulüp haline gelebilir. Yalnız bunun için kulüp yapıları iyice araştırılıp her kulübün kendine özgü olan örf anane ve geleneklerine uygun bir yapı oluşturulmalıdır.

## 2.ÖNERİLER

Önemli olan krize yakalanmadan krizi bertaraf edebilmektir. Bunun için bazı öneri ve tavsiyeler aşağıdakiler gibidir.

1) Doğabilecek sıkıntıların listesini çıkarmak. (Neler kötü gidebilir?)

- Doğabilecek krizlerin kökenleri
- Doğabilecek krizlerin tespiti
- Oluşabilecek krizleri önem sırasına koyma

2) Önlem almak.

- Krizden korunmak için sistemli bir program hazırlanmalı
- Kriz işaretleri kaçırılmamalı
- Başına buyruk hareket edilmemeli
- Her olasılık göze alınmalı ve riske girilmemeli bunun için sigorta yaptırılmalı

3) Bu günden yarını düşünmeli. (Acil durum planı hazırla)

- Planlama ekibi kurulmalı
- Sorunun kapsamı belirlenmeli
- Plan yapılmalı
- Plan denenmeli
- Sürekli olarak plan güncellenip kazanılan tecrübeler plana aktarılmalı

4) Krizi tespit et. ( Temel felsefe ‘‘Ateş olmayan yerden duman çıkmaz. ‘‘ olmalı.)

- Uyarı ve işaretler tespit edilmeli
- Uyarı ve işaretlere duyarlı davranılarak her biri tek tek incelenmeli
- Çözüm için biran evvel harekete geçilmeli

Krizi tespit edip çözüme gitmek çok sıkıntılı bir aşamadır. Bunu için aşağıdaki yapı ile çözüme gitmek daha kolay olabilir.

a)Krizin algılanabilmesi için sürekli takipte olan bir görevli atanmalı ve buna gerekli olan tüm yetkileri verilmelidir. Böylece yönetim kendi işi ile meşgul olurken gizli gizli gelen krizi fark eden bu görevli krizi anlayabilir ve krizin erken atlatılması sağlanabilir.

b)Uyarıları dikkate alacak görevliler bulunmalı ve sürekli olarak tetikte olmaları sağlanmalıdır. Çünkü yönetim işi esnasında her şey görülemez ve mutlaka dikkatten kaçan hususlar olur. (Her şeyi sen göremezsin.)

c)Kriz Ar-Ge takımı oluştur.

- Bu ekip acil durum planı hazırlamakta donanımlı olmalı,
- Oluşabilecek krizleri bertaraf edebilecek beceri ve donanıma sahip olmalı,
- Az sayıda personelden oluşan bu ekibe gerekli yetkiler verilmeli ve yöneticilerin bu konu ile uğraşmasına gerek kalmadan bu ekip sayesinde gerekli kısımlar ya da ilgililer uyarılabilmeli,
- İçerisinde haber alma ile ilgili yapılar barındırmalı ve bu ekip tarafından kontrol edilmeli. Böylece her haberle ilgili veriler toplanıp kaydedilebilsin.

5)Krizi kontrol altına almak

I. Çabuk ve kararlı davranılmalı

II. Öncelik her zaman insan olmalı

III. Daima olay yerinde bizzat bulunulmalı

IV. Herkesle sürekli iletişim halinde olunmalı

V. Deneyimleriniz ve içgüdüleriniz hiçbir zaman bir kenarda bırakılmamalı (Bırakın içgüdüleriniz size yol göstereyin.)

6) Krizin dağılması (Fırtınanın dinmesi ve güneşin yüzünü göstermesi)

•Çok çabuk hareket edilmeli, çözüm sırasında hiç vakit kaybedilmemeli ve krizin üstüne gidilmeli, krizin kök salması için ona vakit ve fırsat tanınmamalı

•Sürekli olarak bilgi toplayın, yetersiz bilgi ve değişen durum ile başa çıkmanın tek yolu çözmeye yaklaştığınız kriz hakkında sürekli bilgi toplamak ve bunları gözden geçirmektir.

•Daima iletişim halinde bulunun, çünkü iletişim dedikoduyu önleyen en önemli araçtır. Böylece krizi önlemek için gerekli birçok faaliyetin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlarsınız. Ayrıca iletişim esnasında:

- i. Daima samimi ve içten olunmalı
- ii. Her zaman gerçekler paylaşılmalı
- iii. Her konuda dürüst olunmalı
- iv. Mutlaka kriz danışma hattı kurulmalı
- v. Kriz danışma hattındaki bilgiler sürekli olarak güncellenmeli

vi. Hiçbir zaman abartılı bir anlatım içinde olunmamalı ve dedikoduya yer verilmemeli

•Yapılan her şeyi kayıt altına alın, krizi çözmeye çalışırken elde ettiğimiz bilgilerin kaynaklarını, aldığımız kararları ve neyi niçin yaptığınızı mutlaka kayıt altına alın. Yaşadıklarınızı ve yaptıklarınızı kayıt altına almanız daha sonra yaşanabilecek sıkıntıların daha önce yaşadığınız sıkıntıya benzemesi durumunda size büyük bir zaman avantajı sağlar. Unutmayın krizdeki en önemli sıkıntıların başı zamanın darlığıdır. Ayrıca kayıt altına almakla sizden sonraki yöneticilere mükemmel bir çözüm yolu ve kolaylık sağlamış olursunuz.

•Lider olun, kriz zamanlarında insanlar güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Kendini krizi çözmeye adanmış ve kendinden emin donanımlı bir lider, her şeyden daha önemlidir. Liderin kamuoyu önünde olması ve herkese kararlılığı ve azmi ile örnek olması çok önemlidir.

•Krizin bittiğini ilan edin. Eninde sonunda her kriz sona erer. Lider olguları ve olayları ve durumları süzgeçten geçirir ve krizin bittiğini ilan eder. Krizin bittiğini anlamamız için;

- i. Çalışanlar normal rutinine dönmüş durumda iseler
- ii. Şirket normal çalışma şartlarına ve piyasa güvenine tekrar kavuşmuş durumda ise
- iii. Gazetecilerle sürekli olarak kriz hakkında muhabbet etmek gerekmiyorsa
- iv. Şirketin gelirleri normal seyrine dönmüş ise kriz bitmiş demektir.

#### 7)Medyanın kullanımı (Herkes senden bahsetsin)

Medyaya verdiğiniz mesajlar açık, net, doğru, samimi olmalıdır. Aynı zamanda bakış açınızı gerçeklerle desteklenmiş bir şekilde sunmalısınız. Ayrıca herhangi bir konu hakkında geç kalmadan verilen doğru bilgiler sizin medya tarafından doğru algılanmanızı sağlar. Medyada sahip olduğunuz algı ve sağlamış olduğunuz güvenle birlikte medya ile olan ilişkileriniz hep iyi olacaktır, bu da her zaman sizin lehinize işleyecektir.

•Medyaya gerçeği söyleyin.

•Medya ile iletişim içerisine girecek olan basın sözcülerini bu alanda yetenekli ve medya ile iyi ilişkileri olan insanlardan seçiniz.

•Vereceğiniz mesajlar çok iyi bir şekilde ayarlanıp alıcısına ulaştırılmalı

•Medya ile ilişkinizde sistematik olun, yani medyaya bilgi verirken de bir stratejiniz olsun ve bu stratejiye uygun olarak medyaya bilgi verin.

## KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G.ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili. İstanbul: 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran), Cilt: 2.Deniz Harp Okulu.

Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi.İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, cilt 53, sayı 2.

Aktan C. C. (1998). Japon Yönetiminde Başarının Sırları. Ekonomik Forum. 15 Haziran, Sayı: 6. İstanbul: Tobb Aylık Dergi.

Asunakutlu, N. Ve Safran, B.(2003). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Ataman, G. (1992).İşletmelerdeki Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tez Çalışması. İstanbul: İİBF. Marmara Üniversitesi.

Ataman, G. (2002), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Tükmen Kitabevi. 2. Baskı.

Arbetter, L.(1992). Protecting Disney's Wonderful World. Security Management.

Augustine, N. R.,(2000). Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi, Çeviren: Selim Ay ,İstanbul: Harvard Business Review. Mess Yayını.

Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi Ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi. Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Bursa: Yüksek Lisans Tezi.

Aysan, M.A.(2007). Kurumsal Yönetim Ve Risk. İstanbul: Elit Ofset Matbaacılık.

Baltaş, Z.(2000). Krizlerde Fırsatları Görmek. İstanbul: Remzi Kitabevi, S. 12.

Baltaş A. ve Baltaş Z.(1999). Stress Ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bozgeyik, A. (2008) Krizlerden Yükselerek Çıkmak. İstanbul: Beta Yayıncılık. s.60.

Bozkurt, Ö. E. Seriyeye T. Ve Seriyeye S.(1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Ankara: Todaide Yayın No: 283.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). Kriz Yönetimi. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları. 1. Baskı, s.36-37.

Can, H. (1992). Organizasyon Ve Yönetim. Ankara.

- Can, H. (1997). Organizasyon Ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). Organizasyon Ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi. 7. Basım.
- Cener, P. (2007). Kriz Yönetimi. <http://www.danismend.com/> 13.03.2014
- Cok, G. A. (1993). Management Theory And Practice. 4th Edition. London: DP Publications LTD Aldine Palce,P. 147.
- Cüceloğlu, D. (1996). İyi Düşün Doğru Kara Ver.İstanbul: System Yayıncılık. S. 298.
- Delice, G.,(2003), Finansal Krizler: Teorik Ve Tarihsel Bir Perspektif. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 20, Ocak- Haziran.
- Deming, E.W.(1996).Krizden Çıkış. Çeviren: Cem Akış. İstanbul: Arçelik A.Ş.
- Demir, Ö. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazir Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı.
- Dessler G.(1986). Organizations Theory Integrating Structure Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Diñer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Diñer, Ö.(1998). Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayıncılık. 5.Baskı.
- Diñer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Basım Ticaret Sanayii A.Ş. 2. Baskı.
- Diñer, Ö. (1991). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: M.M.Ü İİBF.
- Doğan, D. (2003). İzlenimler/Genç Bir İşadaminın Yaşamından Kesitler. İstanbul: Sarnıç Yayınları. 1.Baskı.
- Doğan, D.M. (1982), Büyük Türkçe Sözlük, Ankara: Birlik Yayınları,
- Doğan, D.(2003). İzlenimler/Genç Bir İşadaminın Yaşamından Kesitler. İstanbul: Sarnıç Yayınları. 1.Baskı.
- Draft, Rivhard, L.(2006). The New Era Of Management. Thomson: South-Western, China.
- Drucker, P.(1999). Management Challenges For The 21st Century. Oxford: Butterworth-Heineman. Linacre House, P 11-12. Jordan Hill.
- Drucker, P. F. (1994). Etkin Yöneticilik. İstanbul: Eti Kitapları, S.153,
- Drucker, P. F.(1996). Managing In A Time Of Great Change' den Aktaran: Mustafa Özel. Yöneticilik Dersleri. İstanbul: İz Yayınları. s. 43.

- Drummond, H. Ve Chell, E. Crisis.(1994). Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitor's Firms. Management Decision. V.32, 2, s.37-40.
- Duman, K.(2004). Finansal Krizlere Karşı Politika Tercihleri. Antalya: Akdeniz I.I.B.F. Dergisi.
- Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları. s.234.
- Eren, E.(1998). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları. S. 452.
- Fink, S.(1986). Crisis Management, Planning for the Inevitable. New York: American Management Association. NY.p.15.
- Fink, S. (1980).Crisis Managment. Newyork: Amerikan Managment Assosaciation.
- Filiz, E. (2007). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Garvin, D. A.(1993). Building And Learning Organization. Harvard Business Review. July-August.
- Genç, N.(2004). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Genç, N.(2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 1.Baskı.
- Gerni C., Emsen, Ö.S. Ve Değer M.K.(2005). Erken Uyarı Sistemleri Yoluyla Türkiye'deki Ekonomik Krizlerin Analizi. İ.Ü. İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi, S. 2.
- Gültekin, M. K. (2002). Krizde Yönetim. Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları. İstanbul: Alp Yayınları.
- Haavisto, T.(1997). Toward New Ways Of Action, A Case Story. Finland : Proceeding Of The 13thtriennial Congress Of The International Ergonomics Association Tampere. Organizational Desing And Management.
- Hall, R. H.(1977). Organizations Structure And Progress. New Jersey: Prentice- Hall. Englewood Cliffs.
- Hammer M. ve Champy J.(1994). Değişim Mühendisliği. Çeviren: S. Gül. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Haşit, G.(2000). İşletmelerde Kriz yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1.Baskı.
- Haşit, G.( 1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması. Eskişehir.
- Hicks H. G.(1974). Örgütlerin Yönetimi Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından,Cev. Osman Tekok Ve Diğerleri. Ankara: Turhan Kitabevi.



- İrvine, Robert B. (1987). What's a Crisis, Anyway. Midyear Special, 4.pp.
- Jeff, O.(1999). Organize Olma. İstanbul: Hayat Yayınları. Çev. E. Sabri Yarmalı.
- Jimenez, D.(2001). When You Are The Headline: A Guide to Understanding Crisis Management. Franchising World. V. 33. 3.
- Kadıbeşegil, S.(2011). Kriz Geliyorum Der. Kriz Ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Kadıbeşegil, S. (2002). Kriz Geliyorum Der. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kash, Toby J. - Darling, John R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. Leadership and Organizational Development Journal, c. 19. sy. 4
- Keown, C. ve McMullan. (1997). Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?. Disaster Prevention and Management. c. 6. sy. 1.
- Kippenberger, T.(1999). Facing Different Types of Crisis. The Antidot., c. 4. sy. 3.
- Koparal, C. (2004). Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 4. Baskı.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları. Zaman Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Semineri.
- Koçel, T.(1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kovoor, M. S. ve Nathan M.(2000). Timing Is Everything: The Optimal Time To Learn From Crises. Review Of Business, Vol. 21.
- Krystek, U.(2000). Frühwarnsysteme, Frühaufklarungssysteme, İn: Götze, U., Mikus B., Bloeck J., Management Und Zeit, Heilderberg.
- Kuklan H.(1988). Crisis Confrantation İn İnternational Managament; Cansequenses And Coping Actions Managament İnternational Review.
- Mackenzie, A. (1995). Başarı Ve Zaman. Çeviren: Gürcan Banger. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Makrıdakıs, Spyros.(1991). What Can We Learn From Corporate Failure?. Long Range Planning,V.14, 4.
- Meydan, Mücahit.(2005). Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması-Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Mitroff, I. Ian.(1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management. Academy of Management Executive. c. 7, sy. 1.

Mitroff, Ian, I. Ve Pearson, Christine, M. (1993). Crisis Management. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, S.9.

Mitroff, Ian, I. (1988). Crisis Management Cutting Trough The Confision. Sloan Management Review. P.10.

Mullines, Lourie, J. (1989). Management And Organizational Behavior. Pitman Publishing,A Division Of Logman Group UK Limited, 2nd.

Ofluoğlu, G.ve Mısırlı K.(2001). İşletme Ve Kriz Yönetimi. İstanbul: Kamu İş. C.6. Sayı 2.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 17, sayı 1-2.

Onnias, A. (1992), The Language Of Total Quality, Castellamonte: Publications On Quality.

Oreal S.(1993). Management Strate Gigue Leterprisa Economica. Paris.

Örnek, A. Ş. Ve Aydın, Ş.( 2006). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özer, M. Akif. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgür, Ş. (2010).İşletmeler İçin Kriz Yönetimi. İstanbul: MMO Eğitim Birimleri Ders Notları. Mart 2010. MMO.

Öztürk, B. (2010). Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Patan, G. N.(2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Pearson, Christine, M. Ve Clair, Judith, A. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy Of Management Review. c. 23. sy. 1.

Pheng, L. Sui , Ho. David, K.H. Ve Ann, Y., Soon.( 1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, Property Management, c. 17, sy. 3.

Pira, A. Ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları, 1. Baskı.

Potter, V. Donald.( 1991). Success Under Fire:Policies to Prosper in Hostile Times. California Management Review, V.33, 2.

Potter, V. Donald;(1991), Success Under Fire:Policies to Prosper in Hostile Times, California Management Review. V.33. 2. s.24-38.

Rahman, M. Z.(1998). The Role Of Accounting In The East Asian Financial Crisis:Lesson Learnd?. Transnational Corporations. C.7. No. 3

Realin, Joseph A.(1999). Kùltürlerin Çatışması. çev. K. Tuncay. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları.

Regester, M.(1989). Crisis Management. How To Turn A Crisis Into En Opprtunity. London: Hutchinson Business.

Rozenthal, U. Ve Pijnenburg, B.(1991). Crisis Management And Decisions Making. London: Kluwer Academic Publisher.

Rosen R.H.(1998). İnsan Yönetimi. Çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: Mess Yayın.

Sabuncuoğlu, Zeyyat Ve Tüz, Melek.(2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.

Sanrı, H.K. (1996). Kriz Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, YTÜ.

Selvi, Y.ve Göğüş, E.H.S. (2009). UFRS Çerçevesinde Risklerin Raporlanması, Kriz Yönetimi, Derleyen: Haluk Sümer Ve Helmut Pernsteiner. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları. 1. Baskı.

Sevim A. Ve Sürmeli A.(2009). İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP, Derleyen: Haluk Sümer Ve Helmut Pernsteiner. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları. 1. Baskı.

Smith, j. (1998). Zaman Yönetimi. İstanbul: Timaş Yayınları, Çev. Ali Çimen.

Soloman, C. M.(1994). HR Facilitates The Learning Organization Concept. Personnel Journal. Nevenber.

Stephan P.R.(1996). Organization Behavior Seventh Edition Prentice Hall International Inc.. New Jersey: A. Simon And Schuter Company.

Summers, J. (1977). Management By Crisis. Public Personnel Management. May- June 1977.

Şimşek, Şerif M.(1998).Yönetim Ve Örgüt. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Tack, P. B. (1994). Kriz Zamanı Yönetim. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Tağraf, H. Ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 4, sy. 1.

Thierauf, Robert, J. (1986). Decision Support Systems For Effective Planning And Control. Englewood Cliffs. Prantice-Hall.

Titiz, İ. Ve Çarıkçı, H.İ.(1994). Krizlerin İşletmeler Üzerine Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri. Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. C.2, S.1.

Toffler, A. (1981). Şok. Çev. Salami Sargut. Bursa :Altın Kitaplar Yayınları.

Toffler, A. (1989). Uyumlu Örgüt. Çeviren: Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayınları.

Tutar, H. (2007). Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: İkinci Baskı, s.15.

Tutar, H.(2011). Kriz Ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçgin Yayıncılık, 3. Baskı.

Tutar, H.(2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul.

Tüz, M. (2008). Kriz Yönetimi-Uygulamalar İçin Temel Adımlar. 4. Baskı. Bursa: Şah-Mat Yayınları.

Tüz, M. V. (2004). Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar. İstanbul: Alfa Akademi Basım.

Tüz, M.Ve Vergiliel, M. (1996). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi. 1. Baskı.

Uris, A. (1986), 101 Of The Greatest Ideas In Managment. New York: John Wiley And Sons.

Vergiliel, M. T. (1996). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekim Kitebevi.

Weitzel, W. Ve Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention. Administrative Science Quarterly. Vol.34.

Whisler, Thomas, L. (1970). The Impact Of Computers On Organizations. New York: Praeger Publisher.

Wornack, J. P. ve Jones D. T.(1998). Yalın Düşünce. Nesime Aras. İstanbul: System Yayıncılık.