

1.730u7

24-35

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE
ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI İLE
MODEL ÖNERİSİ**

**Serpil Esen COŞKUN
(Doktora Tezi)**

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2003

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE
ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI İLE
MODEL ÖNERİSİ

Serpil Esen COŞKUN

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs 2003

DOKTORA TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

VE

ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI İLE MODEL ÖNERİSİ

Serpil Esen COŞKUN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2003

Danışman : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Bugün dünyamız, pek çok değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı, doğrusal olmayan, düzensiz, kararsız ve belirsiz bir dönemi yaşamaktadır. Böylesi özelliklere sahip olan ve fırtınalı dönem olarak adlandırılan bir dönemin işletmeler için getirisi yeni krizler olacaktır.

İçinde yaşadığımız yüzyılın bu koşullarında işletmelerin geleceğe önde varabilmeleri, yeni zamanların öncü işletmeleri olabilmeleri, en azından hayatta kalabilmeleri için yapmaları gereken şey, krizleri başarılı bir biçimde yönetip tehditleri fırsata dönüştürebilmek, yeni fırsatlardan ve gerçeklerden yararlanabilmektir.

20. yüzyılın sonunu ve 21. yüzyılın başlangıcını anlatan ve bir geçiş dönemi olarak nitelendirilen 1900'lü yıllarda işletmelerin yaşadığı krizlerin boyutunun yaşamsal ölçülere ulaşması nedeniyle kriz yönetimi, işletmelerin gündemine girmiştir. Ancak, birçok araştırma kriz yönetiminin, yeni bir olgu olması nedeniyle, bugün birçok işletmede yeterince anlaşılmadığını ortaya koymuştur.

Bu nedenle, çağımız koşullarında işletmelerin yaşamı açısından son derece önem taşıyan kriz yönetimi araştırma konusu olarak seçilmiş ve Türk Sanayi İşletmelerinde

kriz yönetiminin ne ölçüde anlaşıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, Ankara Sanayi İşletmeleri üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Araştırmada, işletmelere kriz yönetiminin genel çerçevesinin sunulması; araştırma kapsamında yapılan uygulama çalışması sonucunda, kriz yönetiminin yeterince anlaşılmadığı ve bu nedenle krizlere karşı herhangi bir yönetim yapısı oluşturmadığı belirlenen Ankara Sanayi İşletmelerinin kendi yapı, işleyiş ve özelliklerine göre kendi kriz yönetim sistemlerini oluşturmalarında yol gösterecek genel bir kriz yönetim modeli önerilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma, beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuş ve bu kapsamda krizin tanımı ve özellikleri, kriz süreci, kriz yönetiminin tanımı ve özellikleri ile kriz yönetim süreci incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerde kriz yönetimi kapsamında yapılması gereken etkinlikler üzerinde durulmuştur. Bu etkinlikler, kriz sürecinin izlediği seyire koşut olarak kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri, kriz anı kriz yönetimi etkinlikleri ve kriz sonrası kriz yönetimi etkinlikleri olmak üzere üç başlıkta incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, kriz dönemlerinde kriz yönetim sürecindeki yönetim biçimi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda öncelikle, olağan dönemler ile kriz dönemleri karşılaştırılarak aralarındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra, kriz koşullarının gerekli kıldığı karar verme yaklaşımı, önderlik biçimi, güç kullanma biçimi, yönetim kuramı seçimi ve yönetici kişiliği incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin ne ölçüde anlaşıldığını belirlemeye yönelik uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise, uygulama çalışması sonuçlarının genel değerlendirmesi ile Ankara Sanayi İşletmeleri için genel bir kriz yönetim modeli önerisi sunulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Today, our world has been dwelling in an epoch of an uncertain period; a period with non-linear intervals and undecisive and uncertain period of time, where the changes are put in the daily life with an extremely rapid process.

The inputs of such period, that has such peculiar characteristics which is to be named as a stormy epoch, will be the new crisis.

Within the framework of such conditions of the century in which we are living, the things that have to be done by the companies are mainly to manage the crisis successfully and turn the threats into an opportunity and make use of the new opportunities and new realities in order to reach the future with an advanced step and to be able to be one of the leading companies of the new times and at least to be able to survive.

In the years of 1900's, which has been named as the transation period from the end of the 20th century into the 21st century, the concept of crisis management has been introduced into the time-table because the dimensions of the crises have grown up and reached at the level of survival of life existence. But, today, number of researches have shown that the crisis management has not been understood enough simply because it is a new concept.

Because of this reason, the crisis management, with its immense importance within the mental view of the survivalibity of the companies, has been choosen as a research subject and efforts have been made to clarify and define the level at which the crisis management has been thoroughly understood within the Turkish Industrial managements. Within this framework a subject case has been practiced among the industrial company managements in Ankara.

In this research, it has been aimed at submitting a general framework of the crisis management and proposing a general crisis management model which will guide the Ankara industrial management companies to form their own crisis management systems in accordance with their own structure, functionality and special features since it is well known that after the praxis studies within this research framework, the results have shown that the crisis management has not been understood clear enough and a suitable management style against the crisis has not been structured in Ankara Industrial managing companies. Under the guidance of these aims, this research is consisted of five main chapters :

In the first chapter, concepts about the crisis and the crisis management have been emphasized and within this framework the definitions of crisis and their characteristics and the period of crisis and the definition of the crisis management and its characteristics and the period of crisis management have been put under research binocular.

In the second chapter, the actions which are necessary to be taken within the global aspects of crisis management by the company management have been emphasized. These activities being as the preconditions of the process of the crisis period have been tried to be examined under three chapters such as firstly crisis management activities before the crisis occurs, secondly crisis management activities during the crisis period and thirdly crisis management activities after the crisis are over.

In the third chapter the management style during the period of crisis have been emphasized. Within this framework the normal times and the crisis periods have been put into comparison and a trial has been made to put forward the differences between them. After that the issues have been investigated such as the approach towards the decision making under the circumstances that the crisis has preconditioned and the style of leadership and the style of power using and the preferences of the administration theory and the type of the manager.

In the forth chapter, a praxis orientated study to define at which level the crisis management is understood in Ankara's Industrial companies, has been given a place.

In the fifth chapter, a general estimation of the results of this praxis studies been made and a general crisis management model has been proposed for the Ankara's Industrial Companies.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serpil Esen COŞKUN'un "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ankara Sanayi İşletmelerindeki Bir Uygulama Çalışması İle Model Önerisi" başlıklı tezi 5 Haziran 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İnal Cem AŞKUN
Üye : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL
Üye : Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

Prof.Dr.Yunus A. AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Çağımızın hızlı değişim, karmaşa, düzensizlik ve belirsizlik koşullarının gereği olarak, krizle karşılaşma olasılığının arttığı bir ortamda, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde, kriz yönetimine önem verilmesi ve kriz yönetiminin sürekli bir anlayış olarak işletmelerde yerini alması zorunlu hale gelmiştir.

Özellikle, yüksek düzeyde ekonomik ve siyasi dengesizliğin hüküm sürdüğü ve bir geçiş döneminin yaşandığı Türkiye’de, işletmelerin kriz yönetimine duyarlı olmaları ve kriz yönetimini gereği gibi uygulamaları oldukça önem taşıyan bir konudur.

Bu bağlamda, Türk Sanayi işletmelerinde kriz yönetiminin nasıl ve ne düzeyde anlaşıldığını ve uygulandığını ortaya koymayı ve işletmelerin, kendi amaç, işleyiş ve özellikleri doğrultusunda, kendi kriz yönetim sistemlerini oluşturmaları ve bu sistemi işletebilmelerinde yol gösterici genel bir kriz yönetim modeli önerilmesini amaçlayan bu çalışmanın; Türk Sanayi İşletmelerinin kriz yönetimi konusunda duyarlılık kazanmasında ve kriz yönetiminin, sürekli bir anlayış olarak işletmelerde yer almasında önemli bir adım olacağı düşüncesindeyiz.

Bu çalışmada, özendirici ve cesaretlendirici görüşleri, değerli uyarı ve önerileri ile katkıda bulunan danışmanım Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN’a teşekkür ederim. Ayrıca, çalışmanın yürütülmesinde değerli görüş ve eleştirilerinden yararlandığım Prof. Dr. Enver ÖZKALP’e ve Prof. Dr. Celil KOPARAL’a teşekkürü borç bilirim. Diğer taraftan, değerli görüş ve deneyimleriyle yaptıkları katkılardan dolayı, çalışmada alan araştırmasına katılan işletmelerin yöneticilerine; her türlü ilgi ve yardımlarından dolayı, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrenci İşleri yönetici ve çalışanlarına teşekkür borçluyum.

Serpil Esen Coşkun

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1. İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI.....	5
1.1. Krizin Tanımı.....	5
1.2. Krizin Başlıca Özellikleri.....	12
1.3. Kriz Süreci.....	22
2. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI	24
2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Amacı.....	24
2.2. Kriz Yönetiminin Başlıca Özellikleri.....	27
2.3. Kriz Yönetim Süreci.....	31
2.3.1. Kriz Uyarısının Alınması.....	31
2.3.2. Kriz Ortamına Hazırlık ve Önleme.....	32
2.3.3. Krizin Denetim Altına Alınması	33
2.3.4. Denge Durumuna Dönüş	34
2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA YAPILMASI GEREKEN ETKİNLİKLERİN İNCELENMESİ

1. KRİZ ÖNCESİ DÖNEMDE KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ	38
---	----

1.1. Olası Kriz Durumlarını Öngörebilmek Üzere Çevre Analizi ve Erken Uyarı Sistemlerinin Oluşturulması ve İşletilmesi	39
1.2. Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması, Görev Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi ve Gerekli Çalışma Ortamının Düzenlenmesi	41
1.2.1. Kriz Yönetim Ekibinin Temel Sorumluluğu ve Başlıca Görevleri.....	42
1.2.2. Kriz Yönetim Ekibi Kadrosunun Oluşumu.....	43
1.2.3. Kriz Yönetim Ekibinin Çalışma Ortamının Düzenlenmesi	48
1.3. İşletmelerin Karşılaşabilecekleri Olası Kriz Durumlarına Karşı Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	49
1.3.1. Kriz Yönetim Planının Tanımı ve İçeriği	49
1.3.2. Krize Karşı Planlamanın Önemi ve Yararları.....	51
1.3.3. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması.....	53
1.3.3.1. İşletmelerde Krize Neden Olabilecek Risk Olasılıklarının Belirlenmesi ve Öncelik (Tehlike) Değerlendirmesinin Yapılması	55
1.3.3.2. Olasılık Planlarının Hazırlanması (Olası Kriz Durumlarına Karşı Strateji ve Taktik Formülleri Geliştirilmesi)	61
1.3.3.3. Olası Bir Kriz Durumunda Görev Alacak İşgörenlerin Belirlenmesi, Görev ve Sorumluluk Tanımlarının Yapılması, İlişkide Bulunacakları ve Uyumlaşma Sağlayacakları Kişi/Kuruluşların Saptanması	62
1.3.3.4. Olası Bir Kriz Anında Kullanılacak Kaynak ve Donanım Listelerinin Oluşturulması, Bunlardan Yararlanacak Kişi ve Birimler Arasında Öncelik Sıralamasının Yapılması	64
1.3.3.5. Kriz Dönemi İletişiminin Planlanması	64
1.3.3.6. Planın Yazılı Hale Getirilmesi ve Kesinleşmesi	69
1.3.3.7. Kriz Yönetim Planının Denenmesi.....	70
1.3.4. Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri	71
1.4. Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin ve Kriz Anında Görev Alacak Tüm İşgörenlerin Eğitilmesi.....	74
1.5. Krizden Çıkışa Yönelik Değişikliklere Hızla Uyum Sağlayacak Esnek ve Yalın Örgüt Yapısının Oluşturulması	78
1.6. Örgüt Kültürünün Kriz Ortamına Hazır Duruma Getirilmesi	80

2. KRİZ ANI KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ.....	82
3. KRİZ SONRASI DÖNEMDE KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ KOŞULLARININ GEREKLİ KILDIĞI YÖNETİM BİÇİMİNİN İNCELENMESİ

1. KRİZ DÖNEMLERİNİ OLAĞAN DÖNEMLERDEN FARKLILAŞTIRAN KOŞULLARIN İNCELENMESİ	96
2. KRİZ KOŞULLARININ GEREKLİ KILDIĞI YÖNETİM BİÇİMİNİN İNCELENMESİ	103
2.1. Kriz Koşullarında Karar Verme Biçimi.....	105
2.2. Kriz Koşullarında Önderlik Biçimi	120
2.3. Kriz Koşullarında Güç Kullanma Biçimi.....	131
2.4. Kriz Koşullarında Yönetim Kuramı Seçimi	136
3. KRİZ DÖNEMİNDE GEÇERLİ OLAN YÖNETİCİ KİŞİLİĞİNİN İNCELENMESİ	144

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	157
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	158
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	159
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM.....	161

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLEN GENEL BİR KRİZ YÖNETİM MODELİ

1. GENEL DEĞERLENDİRME.....	205
2. ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLEN GENEL BİR KRİZ YÖNETİM MODELİ	210

2.1. Kriz Öncesi Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli.....	216
2.1.1. Krizi Önlemeye ve Kriz Ortamına Hazırlanmaya Yönelik Sistemleri	
Oluşturmak.....	217
2.1.2. İşletmenin Karşılaşabileceği Olası Kriz Durumlarını ve Bunların	
Önceliğini Öngörmek	218
2.1.3. Öngörülen Olası Kriz Durumlarının Ortaya Çıkmasını Önlemek	219
2.1.4. Kriz Ortamına Hazırlık Yapmak	220
2.1.4.1. Kriz Yönetim Merkezini Örgütlemek.....	221
2.1.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak.....	228
2.1.4.3. Kriz Dönemi İletişimini Planlamak	231
2.1.4.4. Kriz Anında Görev Alacak Yönetici ve İşgörenleri Eğitmek	232
2.1.4.5 Krizden Çıkışa Olanak Tanıyacak Örgütsel ve Yönetimsel	
Düzenlemeler Yapmak	232
2.2. Kriz Dönemine İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli	235
2.2.1. Gerçek Bir Krizi Yönetmeye Hazırlanmak	235
2.2.1.1. Krizin Varlığını Kabul Etmek.....	235
2.2.1.2. Kriz Yönetim Merkezini Krizi Çözme Konusunda	
Yetkilendirerek Harekete Geçirmek.....	236
2.2.2. Krizi Tanımlamak.....	236
2.2.3. Krizi Dondurmak.....	236
2.2.4. Krizi Çözmek.....	237
2.3. Kriz Sonrası Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli	240
2.3.1. Normale Dönüş (İyileşme) Çalışmaları Yapmak	240
2.3.2. Krizin Tekrarlanmaması İçin Önlemler Almak	241
2.3.3. Kriz Deneyiminden Öğrenmek	242
SONUÇ.....	246
EKLER.....	263
KAYNAKÇA	291

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo I-1 : Kapsam İtibariyle Kriz Türleri	15
Tablo I-2 : Krizin Başlıca Özellikleri	21
Tablo II-1 : Kriz Yönetim Planının İçeriğinde Bulunması Gereken Konular.....	69
Tablo II-2 : Kriz Anında Medya İle İletişimde Dikkat Edilmesi Gereken Temel Noktalar	90
Tablo II-3 : Kriz Yönetimi Kapsamında Yerine Getirilmesi Gereken Temel Etkinlikler	95
Tablo III-1 : Kriz Koşullarında Karar Vermenin Özellikleri	113
Tablo III-2 : Kriz Yöneticisinde.....	156
Tablo IV-I : İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	161
Tablo IV-2 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	162
Tablo IV-3 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	163
Tablo IV-4 : İşletme Yöneticilerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	164
Tablo IV-5 : İşletmelerde Kriz Yaşanma Durumu Dağılımı	166
Tablo IV-6 : İşletmelerde Krize Neden Olan Etmenlerin Dağılımı	167
Tablo IV-7 : Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Dağılımı.....	168
Tablo IV-8 : Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Dağılımı.....	170
Tablo IV-9 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Hakkındaki Genel Görüşlerinin Dağılımı	172
Tablo IV-10 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Tanımlamalarının Dağılımı.....	175
Tablo IV-11 : İşletme Yöneticilerinin Erken Uyarı Sistemlerine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	177
Tablo IV-12 : Erken Uyarı Sistemlerinin Yeterlilik Derecelerinin Dağılımı	178
Tablo IV-13 : İşletme Yöneticilerinin, Çevre Analizi Yapılıp Yapılmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	179
Tablo IV-14 : Çevre Analizinin Yeterlilik Derecelerinin Dağılımı	180
Tablo IV-15 : İşletme Yöneticilerinin, Kriz Yönetim Planlarının Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	181
Tablo IV-16 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Amaçlarının Dağılımı	182
Tablo IV-17 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planlarında Yer Alan Konuların Dağılımı .	183

Tablo IV-18	: İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı	184
Tablo IV-19	: Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayısı Dağılımı	185
Tablo IV-20	: Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı.....	186
Tablo IV-21	: İşletmelerin Kriz Eğitim Programı Uygulayıp Uygulamadıkları Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı	187
Tablo IV-22	: İşletmelerin Kriz İletişim Planına Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı	187
Tablo IV-23	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	188
Tablo IV-24	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Anı Kriz Yönetimi Etkinlikleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	190
Tablo IV-25	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Etkinlikleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	192
Tablo IV-26	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Yetke (Otorite) Kullanımı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	193
Tablo IV-27	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Karar Verme Yaklaşımı Seçimleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	194
Tablo IV-28	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Önderlik Biçimi Seçimleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	197
Tablo IV-29	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Güç Kaynağı Seçimleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	199
Tablo IV-30	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında ve Sonrasında İşgörenlerin Moralinin Düzeltilmesi Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	200
Tablo IV-31	: İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde İşgörenleri Güdülemede Ağırlık Verecekleri Yollara İlişkin Verdikleri Yanıtların Dağılımı	201
Tablo IV-32	: İşletme Yöneticilerinin Olağan dönemlerde Başarılı Kabul Edilen Yönetici Kişiliğinin Kriz Dönemlerinde de Başarılı Olup Olamayacağı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	202
Tablo IV-33	: İşletme Yöneticilerinin, Kriz Yöneticilerini Olağan Dönem Yöneticilerinden Farklılaştıran Özellikler Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı	203

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil I-1 : Hermann'ın Kriz Modeli.....	7
Şekil I-2 : Billings ve Arkadaşlarının Geliştirdiği Kriz Modeli.....	9
Şekil I-3 : Kriz Kavramının Şekilsel Özeti	11
Şekil I-4 : Krizin Oluşumu	12
Şekil I-5 : İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Etmenleri	13
Şekil I-6 : Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	21
Şekil I-7 : Kriz Süreci	22
Şekil I-8 : Kriz Yönetim Süreci	31
Şekil II-1 : Kriz Süreci Bağlamında Kriz Yönetim Süreci.....	37
Şekil II-2 : Kriz Etki Değeri Ölçeği	59
Şekil II-3 : Kriz Olasılık Faktörü Ölçeği.....	59
Şekil II-4 : Kriz Barometresi.....	60
Şekil III-1 : Stres Eşiği ve Stres Düzeyleri.....	98
Şekil III-2 : Kriz Durumu ile Olağan Durum Koşullarının Farklılaşması	102
Şekil III-3 : Kriz Yönetim Biçiminin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Çerçeve	105
Şekil III-4 : Karar Süreci ve Zaman	107
Şekil III-5 : Başarı ve Endişe Eğrisi	111
Şekil III-6 : Önderlik Davranışları Doğrusu.....	124
Şekil III-7 : Yönetim Ölçeği	125
Şekil III-8 : Güç Kaynakları ve Temelleri.....	133
Şekil III- 9 : Kriz Yönetim Sürecinde Yönetim Biçimi Farklılaşması.....	143
Şekil V-1 : Genel Yönetim Süreci İçinde Olağan Yönetim ve Kriz Yönetimi.....	213
Şekil V-2 : Kriz Öncesi Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli	234
Şekil V-3 : Kriz Dönemine İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli	239
Şekil V-4 : Kriz Sonrası Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli....	243
Şekil V-5 : Ankara Sanayi İşletmeleri İçin Önerilen Genel Kriz Yönetim Modeli.....	244
Şekil V-6 : Kriz Yönetim Sürecinin Döngüselligi.....	245

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağ, değişim çağı olarak nitelendirilmektedir. Elbetteki, tarihsel gelişim süreci içinde sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal boyutlarda belli ölçüde değişme ve gelişme olmuştur. Ancak, çağımızda değişimin hızı ve boyutu, daha önceki dönemlere oranla görülmemiş ölçülere ulaşmış ve işletmelerin bu dinamik ve hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri çağımızın temel sorunlarından biri haline gelmiştir.

Çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi, işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. Çünkü işletmeler, çeşitli içsel ve dışsal koşullara göre şekil alan bir yapıdır. İşletmelerin büyüklüğü, etkinlik alanı, değer sistemi, işgörenlerinin ve yöneticilerinin sayısı ve niteliği, kullandığı teknoloji gibi iç etkenler ile bulundukları dış çevrenin ekonomik, yasal, siyasal, sosyal ve kültürel koşulları gibi dış etkenler, onların yönetsel ve örgütsel yapılarını etkilemekte, hatta belirlemektedir.

Son yıllarda artan rekabet koşulları, uluslararası ve ulusal ekonomik, siyasal ve yasal düzenlemeler, sosyal ve kültürel değişimler, yeni bir biçim alan bireyin artan beklentileri, işgören ve tüketici haklarının korunması yolundaki girişimlerin sosyal sorumluluk anlayışını geliştirmesi, hızla ilerleyen iletişim teknolojilerinin kamuoyunu yönlendirmedeki gücü gibi bazı nedenler işletmelerin çevrelerine olan bağımlılıklarını arttırmıştır.

İşletmeler ile çevresi arasındaki bağımlılığın artmasına koşut olarak, her işletme çevresinden yüksek oranda etkilenmektedir. Daha açık bir anlatımla, işletmeler ile çevresi arasında sürekli ve güçlü bir etkileşim söz konusudur.

Bu etkileşim sürecinde çevreleri, işletmelere birçok olanak ve fırsatın yanı sıra, bir çok tehdit ve tehlike de sunmaktadır. İşletmelerin, çevrenin sunduğu bu fırsat ve olanakları değerlendirememesi, tehdit ve tehlikeleri öngörememesi ve önleyememesi, bu tehdit ve tehlikeleri fırsata dönüştürememesi, kısaca, çevreye uyum sağlamada yetersiz kalması halinde kriz durumu ortaya çıkmaktadır.

Çağımızda, bir taraftan işletmeler ile çevresi arasındaki bağımlılığın artması, diğer taraftan pek çok değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı, doğrusal olmayan, düzensiz, kararsız ve belirsiz bir çevrenin oluşması, işletmelerin krizlerle karşılaşma olasılığını arttırmaktadır.

Krizler, kaynakları ve boyutları ne olursa olsun, işletmelerin amaçlarını, değerlerini, işgörme yöntemlerini vb. tehdit ederek tüm işletmeyi varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakan ve her türden işletme için uğraşı verilmesi kolay olmayan olağanüstü durumlardır. Ancak, etkin bir kriz yönetimi, olası bir krizi öngörerek önleyebileceği gibi, işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmasını sağlayarak, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasına olanak tanıyacaktır.

Bu bağlamda, krizle karşılaşma olasılığının yüksek olduğu bir ortamda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kriz yönetimine önem verilmesi ve kriz yönetiminin sürekli bir etkinlik olarak yerine getirilmesi gerekli ve hatta zorunlu hale gelmiştir.

Bu zorunluluk doğrultusunda kriz yönetimi, işletmelerin gündemine girmiştir. Ancak, kriz yönetiminin yeni bir olgu olması nedeniyle, halen birçok işletmede yeterince anlaşılmadığı ve uygulanmadığı görülmektedir.

İşte bu noktadan hareketle genelde, işletmeleri derinden etkileyen krizlerin ne olduğunu, nedenlerinin ve işletmeler üzerinde yaratacağı etkilerin neler olabileceğini, kriz yönetiminin ne olduğunu, hangi aşamaları ve etkinlikleri içerdiğini, kriz anında uygulanması gereken yönetim biçimini irdelemek; özelde ise, son yıllarda Türkiye’de yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlığa koşut olarak ortaya çıkan kriz ortamında,

dönem karı ve işgören sayısı açısından belirli bir büyüklüğe sahip, tamamı Türk sermayeli olan 30 Ankara Sanayi İşletmesinin her birinden 2 yönetici olmak üzere toplam 60 yönetici alınmıştır. Araştırmada temel veri toplama aracı olarak soru kağıdı* yöntemi kullanılmıştır. Toplam 43 yöneticinin yanıtladığı bu soru kağıtlarından elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for Social Science) paket programı ile değerlendirilerek raporlaştırılmıştır. Ayrıca, kriz yaşadığı ve yaşadığı krizden yoğun biçimde etkilendiği belirlenen işletmeler arasından tesadüfi (random) örnekleme yoluyla seçilen 10 işletmenin tepe yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır.

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi üzerinde durulacaktır. Daha sonra, bulgular ve yorum başlığı altında araştırmaya katılan işletmelerin kriz yaşama durumu, kriz yaşamış olan işletmelerde krize neden olan etmenler, krizin işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, işletmelerin erken uyarı sistemlerine, kriz yönetim planına, kriz yönetim ekibine, kriz iletişim planına ve kriz eğitim programına sahip olup olmama durumu, çevre analizi yapılıp yapılmadığı, yöneticilerin kriz, kriz yönetimi ve kriz yöneticisi hakkındaki genel görüşleri ile kriz anında yönetim biçimi konusundaki seçimlerine ilişkin görüşleri incelenecektir.

Beşinci bölümde, araştırma sonuçlarının genel değerlendirmesi ile Ankara Sanayi İşletmelerinin kendi amaç, yapı, işleyiş ve özellikleri doğrultusunda, kendi kriz yönetim sistemlerini oluşturmalarında ve bu sistemi işletmelerinde yol gösterici genel bir kriz yönetim modeli önerilecektir.

Bu çalışmada yapılan araştırma ve incelemelerin, ülkemiz sanayi işletmelerindeki tepe yöneticilerinin kriz ve yönetimi konusunda duyarlılık kazanmasında ve her işletmenin kendi kriz yönetimi sistemini oluşturarak sürekli biçimde işletmesinde, bir parça da olsa ışık tutacak verileri sağlaması ümit edilmektedir.

* Soru kağıdı Ek-2'de gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1. İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI

1.1. Krizin Tanımı

“Kriz Nedir?” Kriz yönetimine ilişkin yazında (literatürde), bu soruyu yanıtlayacak birçok tanım bulunmaktadır. Ancak, tanımların her biri kriz kavramının farklı bir ya da birkaç özelliğini vurgulamaktadır. Diğer bir anlatımla yazında, krize ilişkin kapsamlı bir tanıma rastlanılmamaktadır. Diğer taraftan, işletme yönetiminde, birçok kavramda olduğu gibi kriz kavramına ilişkin genel kabul görmüş bir tanıma rastlamak da olanaklı değildir.

Bu nedenlerden dolayı, araştırmaya temel oluşturacak özgün bir kriz tanımı yapabilmek amacıyla, öncelikle konu ile ilgili bazı araştırmacı ve yazarların tanımlarının incelenmesi anlamlı görülmektedir. Bu tanımlardan başlıcaları aşağıda sunulmuştur.

Kriz, kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir durum ya da zaman dilimidir¹.

Kriz, örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman örgütün yok olmasına neden olan, acil müdahale edilmesini zorunlu kılan, örgütün önleme ve uyum düzeneklerini yetersiz hale getiren gerilim durumudur².

¹ STEVEN FINK, *Crisis Management : Planning for the Inevitable* (New York : Amacom, 1989), s. 15.

² HOOSHANG KUKLAN, “Crisis Confrontation in International Management : Consequences and Coping Actions”, *Management International Review*, Cilt no 28, Sayı no 3, (1988), s. 21.

Kriz, süprizlerin olduğu, zaman baskısının duyumsandığı ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği andır³.

Kriz, önemli bir değişme ya da gelişme olduğunda, iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlıktır⁴.

Kriz, bir aciliyet durumuyla belirlenen, son derece hızlı hareket edilmesini gerektiren duyarlı bir zaman dilimidir⁵.

Kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve olumsuz sonuçlar yaratma gizilgücüne (potansiyeline) sahip oluşumdur⁶.

Kriz, örgüt yapısından, insanlardan, ekonomiden ve teknolojiye kaynaklanan insan yaşamına, sosyal ve doğal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir⁷.

Görüldüğü üzere, yukarıda sunulmuş olunan tanımların her biri kriz kavramının farklı özelliklerini işaret etmektedir. Tanımlarda vurgulanan bu özellikler şöyle belirlenebilir :

– Kriz, ani olarak ortaya çıkan, beklenilmeyen bir durumdur.

³ MAHMOUD EZZAMEL ve MİCHAEL BOURN, “The Roles of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis”, **Accounting Organizations and Society**, Cilt no 15, Sayı no 5, (1990), s. 399.

⁴ ÖMER DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Beşinci basım, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s. 396.

⁵ İLTER AKAT, GÖNÜL BUDAK ve GÜLAY BUDAK, **İşletme Yönetimi** (İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994), s. 330.

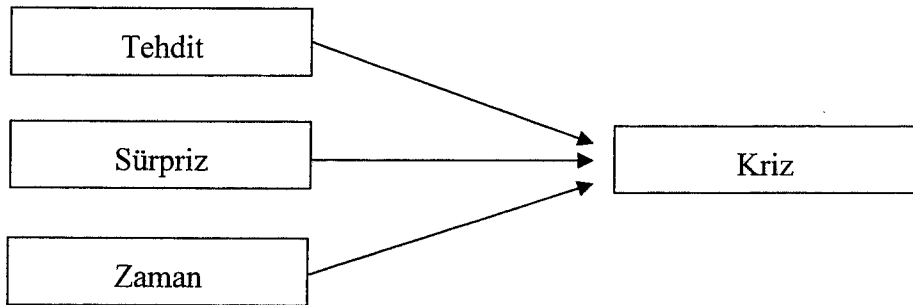
⁶ LAURENCE BARTON, **Crisis In Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos** (Cincinnati : South - Western Publishing Corp., 1993), s. 2.

⁷ IAN I. MITROFF, “Effective Crisis Management”, **The Academy of Management Executive**, Cilt no 1, Sayı no 4, (Kasım 1987), s. 283.

- Kriz, belirsizliği içeren bir durumdur.
- Kriz, acil müdahaleyi gerektiren ve bu nedenle, kısıtlı zamanı içeren bir durumdur.
- Kriz, değişimi gerektiren bir durumdur.
- Kriz, gerilim yaratan bir durumdur.
- Kriz, kritik ve tehdit edici bir durumdur.
- Kriz, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan bir durumdur.
- Kriz, örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir durumdur.

Kriz tanımlarından, krizin içerdiği özellikler belirlendikten sonra, krizin ne olduğunu tam anlamıyla ortaya koyabilmek için, yazında yer alan kriz modellerinin de incelenmesi uygun olacaktır.

Kriz ve yönetimine ilişkin yazında ilk ve en iyi bilinen kriz modeli, Hermann tarafından geliştirilen modeldir. Bu model, Şekil I-1’de gösterilmiştir.



Şekil I-1 : Hermann'ın Kriz Modeli

Kaynak : CHARLES F. HERMANN, "Threat, Time and Surprise : A Simülation of International Crisis", **International Crisis : In Sights from Behavioral Research**. Ed: Charles F. Hermann (New York : Free Press, 1972), s. 187'den alınmıştır.

Şekilde de görüldüğü üzere, Hermann'ın kriz modeli üç değişkeni içermektedir : Tehdit, Sürpriz ve Zaman. Hermann, bu değişkenleri şöyle tanımlamaktadır⁸ : Tehdit, örgütün yüksek öncelikli amaçlarının gerçekleştirilmesini tehlikeye düşüren engeldir. Sürpriz, karar vericileri şaşkınlığa düşüren ve böylelikle, onların ortaya çıkan durumu farketmelerini önleyen, krize planlı yanıt verme olanağını sınırlayan engeldir. Zaman, krizin önlenmesine ve çözümüne ilişkin kararların alınmasına ve uygulanmasına yönelik kısa süredir.

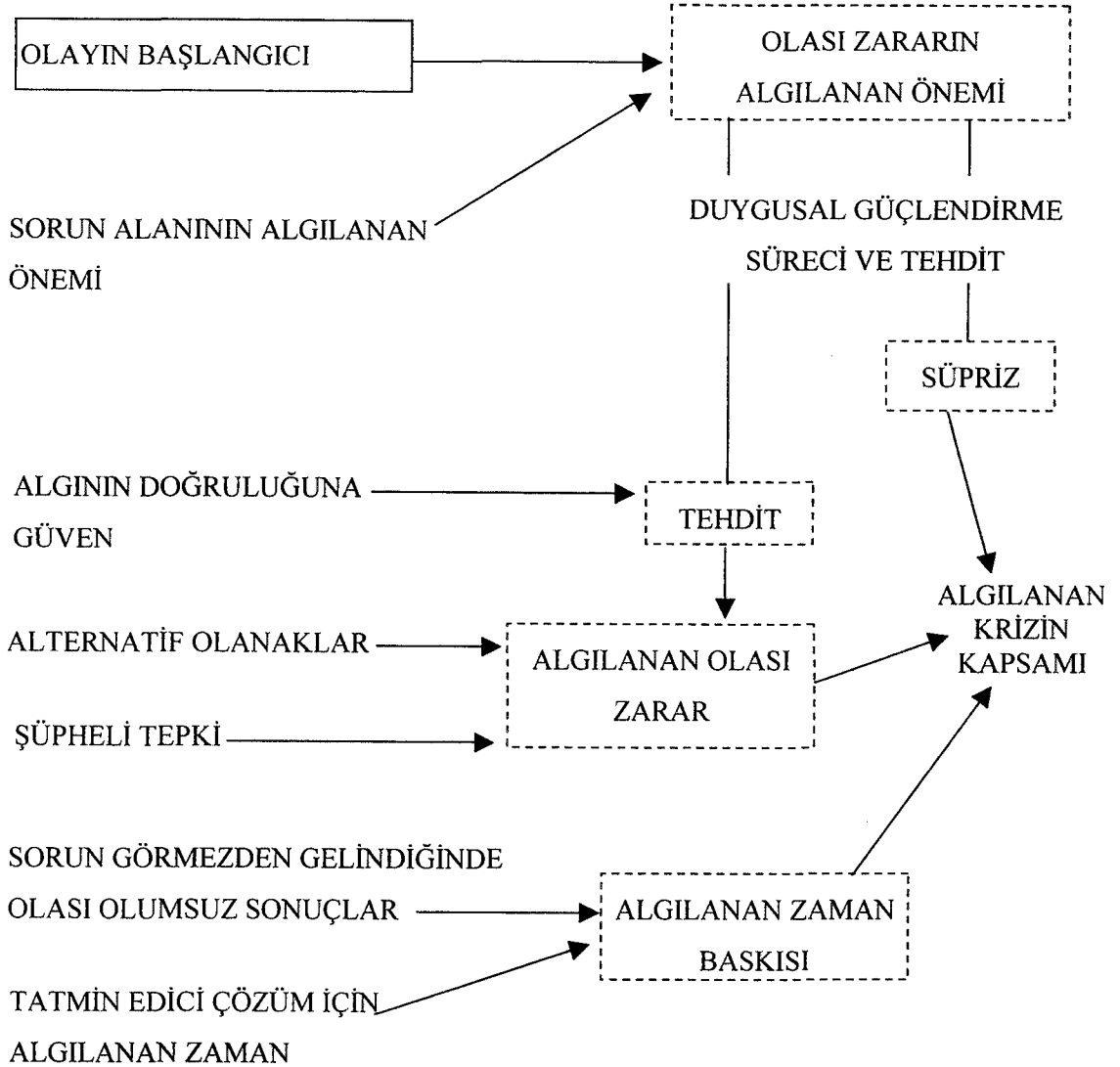
Bu durumda, Hermann'ın modeline göre kriz; örgütün öncelikli amaçlarını tehdit eden, krizin önlenmesine ve çözümüne ilişkin karar süresinin kısıtlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri şaşkınlığa düşüren beklenmeyen durumdur.

Yazında yer alan diğer bir kriz modeli de, Billings ve arkadaşları tarafından geliştirilen modeldir. Bu model Şekil I-2'de gösterilmiştir.

⁸ CHARLES F. HERMANN, "Threat, Time and Surprise : A Simulation of International Crisis", **International Crisis : In Sights from Behavioral Research**. Ed : Charles F. Hermann (New York : Free Press, 1972), s. 187.

SORUNUN ALGILANMASI

BİR SORUNUN KRİZ OLARAK TANIMLANMASI



Şekil I-2 : Billings ve Arkadaşlarının Geliştirdiği Kriz Modeli

Kaynak : R.S. BILLINGS, T.M. MILBURN ve M. SCHOALMANN, "A Model of Crisis Perception : A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly* (June 1980), s. 300-306'dan uyarlanmıştır.

Hermann'ın modelinde olduğu gibi, Billings ve arkadaşlarının modelinde de bir olayın kriz olarak tanımlanmasında tehdit, sürpriz ve zaman değişkenlerinin yer aldığını

görmekteyiz. Ancak, Hermann'ın modelinden farklı olarak Billings ve arkadaşlarının kriz modeli, tehdit değişkenini dolaylı olarak içermektedir. Çünkü bu modelde, tehditi oluşturan önemli iki öge vurgulanmaktadır. Bunlar, zarar olasılığı ve olası zararın değeridir. Ayrıca Billings ve arkadaşlarının geliştirdiği kriz modeli, bir sorunun kriz olarak nitelendirilmesinde algının önemini ön plana çıkarmış ve krizi, karar vericiler tarafından algılanan değişkenler dizisi ile tanımlamıştır. Kısaca, bu model krizi, karar vericiler tarafından algılanan zarar olasılığı, olası zararın değeri ve zaman baskısı değişkenlerine bağlı olarak değerlendirmektedir.

Görüldüğü gibi kriz modelleri, bir sorunun ya da olayın kriz olarak nitelendirilmesinde üç temel özelliğin (tehdit, sürpriz ve zaman baskısı) varlığını vurgulamaktadırlar. Aynı vurgu, daha önce sunulmuş olunan kriz tanımlarında da görülmektedir.

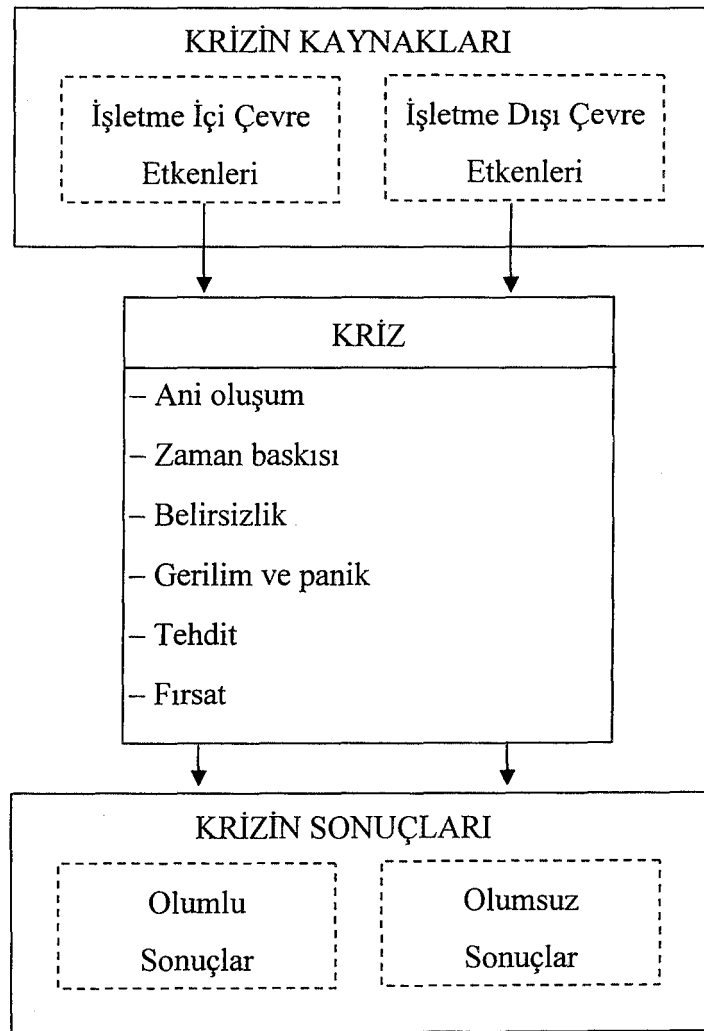
Krizin içerdiği bu üç temel özellik, krizin tehlikeli bir oluşum olduğuna işaret etmektedir. Ancak kriz yönetimi uzmanları ve araştırmacıları krizlerin, işletmelerin varlığını tehlikeye düşüren bir tehdit kaynağı olmakla birlikte, birçok fırsatın kaynağını da oluşturduğunu belirtmektedirler. Bir kriz araştırmacısı bu konudaki görüşünü şöyle anlatmaktadır : “Kriz, örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı olmakla birlikte, bu ortamı başarıyla aşabilen işletmeler için hem bir deneyim olmakta, hem de güçlü ve sağlıklı örgütsel yapıya kavuşmalarını sağlamaktadır”⁹. Bir diğer araştırmacı ise, her bir krizin yeni fırsatların doğabileceği bir dönem olduğunu ve bu nedenle, krizlerin başarıya giden bir yol olarak düşünülmesini ve birer atlama taşı olarak kullanılmasını önermektedir¹⁰.

⁹ HOOSHANG KUKLAN, “Crisis Confrontation in International Management...” (1988), s. 41-42.

¹⁰ DAVID A. SILVER, *Taban Çöktüğü Zaman : Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi*. Çeviren : Naz Türe, (İstanbul : İlgi Yayıncılık, 1994), s. 33.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında kriz, şöyle tanımlanabilir : Kriz; örgütlerin dış çevrelerine uyum sorunu sonucu ani biçimde ortaya çıkan, sınırlı zamanı ve belirsizliği içeren, örgütte panik ve gerilim yaratan, içerdiği olumsuz koşullar nedeniyle örgütsel yaşamı tehdit eden, aynı zamanda birçok fırsatın kaynağını oluşturan, içerdiği fırsat ve tehditler yoluyla örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratan olağan dışı bir durumdur.

Bu tanım, şekilsel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil I-3 : Kriz Kavramının Şekilsel Özeti

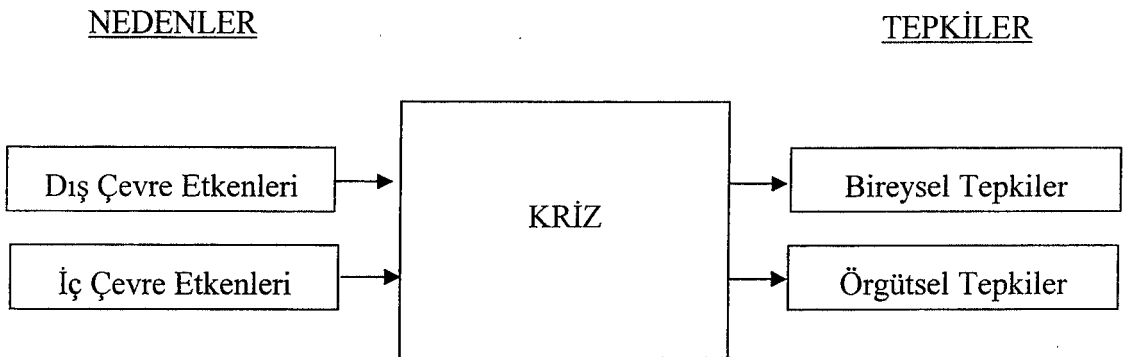
1.2. Krizin Başlıca Özellikleri

Yukarıda sunulan tanımda yer alan zaman baskısı, belirsizlik, beklenilmeyen durum olma, gerilim ve panik, tehdit ve fırsat krizin özünü oluşturan temel özelliklerdir. Diğer bir anlatımla bunlar, olağan dışı durum olarak tanımlanan krizi normal durumlardan ayıran, kendine özgü özellikleridir.

Burada, krizin ne olduğunun daha anlaşılabilir bir biçimde ortaya konmasını sağlamak üzere, tanımdan hareket edilerek, krizin temel özellikleri ile bağlantılı olduğu düşünülen krizin nedenlerinin ve sonuçlarının da bu kapsamda incelenmesi gerekli görülmektedir.

Krizin başlıca özellikleri aşağıda incelenmektedir.

- **Kriz, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan bir durumdur.** Diğer bir anlatımla, krize neden olan etkenler, işletme içi ve işletme dışı çevre etkenleri olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu Şekil I-4'de gösterilmiştir.



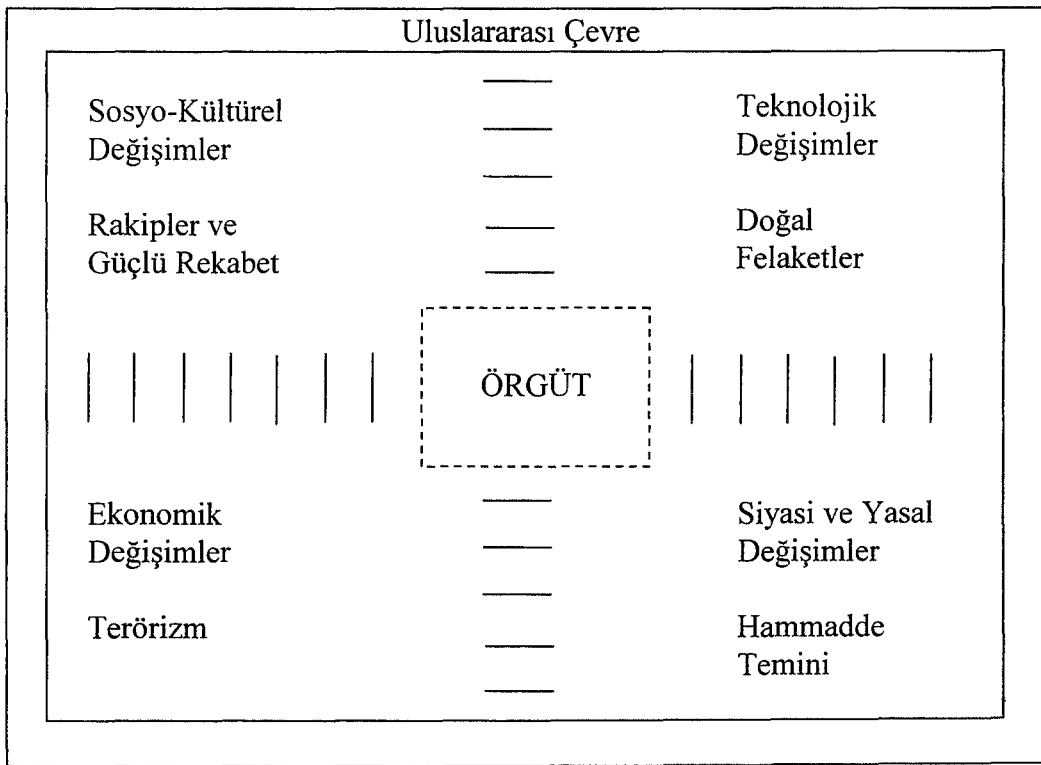
Şekil I-4 : Krizin Oluşumu

Kaynak : T.W. MILBURN, R.S. SCHULER ve K.H. WATMAN, "Organizational Crisis Part I : Definition and Conceptualization", **Human Relations**, Cilt no XXXVI, Sayı no 12, (Spring 1984), s. 1149.

Örgütler, amaca yönelmiş ve ussal (rasyonel) olarak düzenlenmiş sosyal birimler olduklarından ve örgütlerin çevrelerine uyma kapasiteleri onların etkinliğini belirleyeceğinden, amaçlarını elde etme yolunda iç ve dış çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar.

Çağımızda, dış çevre etkenlerinin hızlı ve sürekli değişimi, çevrenin daha çok belirsizleşmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmakta, olayların öngörülebilmesini olanaksız hale getirmekte ve örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır. Daha açık bir anlatımla, değişime uyum sorunu krize neden olmakta ve değişimin gerisinde kalmak yani, gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına yol açmaktadır.

Örgütlerde krize neden olan dış çevre etkenleri Şekil I-5’de gösterilmiştir.



Şekil I-5 : İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Etmenleri

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgütlerin krizle karşılaşmalarında örgüt dışı çevre etkenlerinin rolü büyüktür. Ancak, örgüt dışı çevrenin sabit bir denge durumunu koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok, örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgüt dışından kaynaklanan değişimlerin krize yol açması, örgütün yapısal özelliklerine ve büyük ölçüde yönetim yetersizliğine bağlıdır. Buradan hareketle, içte güçlü olan örgütlerin dış çevrelerine hızlı uyum sağlamaları yoluyla, krizden kurtulabilecekleri söylenebilir.

Kısaca, örgütlerin krize yakalanmalarında örgüt içi etkenlerin daha etkili olduğu ileri sürülebilir. Bu noktada, krize neden olan örgüt içi etkenler şöyle sıralanabilir :

- Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar
- Stratejik planın oluşturulmasında ve uygulanmasında yapılan hatalar
- Örgütsel sistemden kaynaklanan sorunlar (karar verme ve uygulamada yavaşlık, aşırı merkezci yönetim politikası, yönetim alanının aşırı dar ya da geniş olması, etkin olmayan iletişim düzeni, uyumlaşma sorunları, çatışmalar, amaçların belirgin olmaması vb.)

• **Kriz, ani olarak ortaya çıkan, beklenilmeyen bir durumdur.** Her ne kadar krizler ani olarak ortaya çıksalar da, çoğu durumda önceden birtakım uyarılar gönderirler¹¹. Dolayısıyla, olası bir kriz durumunu öngörerek ortaya çıkmasını önlemek olanaklıdır.

Krizlere ilişkin uyarıları öngörmeye üst yönetimin rolü büyüktür. İşletme üst yöneticilerinin, krizin gönderdiği uyarıları araştırmaması, yeterince ilgilenmemesi ya da tamamen gözardı etmesi sonucunda kriz durumuyla karşı karşıya kalınacaktır¹².

¹¹ NORMAN L. PHELPS, "Setting up a Crisis Recovery Plan", *The Journal of Business Strategy*, Cilt no 6, Sayı no 4, (Bahar 1986), s. 5.

¹² HOOSHANG KUKLAN, "Crisis Confrontation in International Management..." (1988), s. 41.

Krizleri öngörmeye, üst yönetimin rolü kadar önemli bir diğer etmen de, krizin türüdür. Çünkü, bazı krizleri öngörmek gerçekten olanaklı olmayabilir. Burada, bir kriz uzmanının öngörülebilir ve öngörülemez kriz ayrımını vermek anlamlı olacaktır.

Tablo I-1 : Kapsam İtibariyle Kriz Türleri

ÖNGÖRÜLEBİLEN KRİZ TÜRLERİ	ÖNGÖRÜLEMİYEN KRİZ TÜRLERİ
• Grev • Yangın • Patlama • Kirlilik Sorunu • Alıcı boykotları • Savaş, ihtilal • Hükümet değişikliği • Hammadde veren firmaların grevi • Taşımacılık grevleri • Ürün azalması • Pazar kaybı • Hisse senetlerinde düşüş • Maliyet artışı • Yasal sınırlamalar ve vergi mevzuatındaki değişiklikler vb.	• Deprem, sel, fırtına gibi doğal afetler • Sabotaj • İşletme önderine suikast • İşletme önderinin davranışlarından dolayı skandallar • Endüstriyel casusluk • Ürünün beklenmeyen yan etkiye neden olması • Tüketici ya da diğer baskı gruplarının değişime zorlaması • Sansasyonel haberler

Kaynak : FRANK JEFKINS, *Public Relations for Your Business* (London; Mercury Business Paperbooks, 1990), s. 149.

Tablo I-1'den de görüleceği üzere, bazı kriz türlerini öngörebilmek olanaklı değildir ve örgütlerin bu tür krizlerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Öte yandan, bazı kriz türlerinin öngörülebilir olmasına karşılık, bu krizlerin gönderdiği uyarıların algılanamaması ya da gözardı edilmesi de, krizin belirgin bir biçimde ortaya çıkmasına neden olacaktır.

- **Kriz, belirsizliği içeren bir durumdur.** Kriz durumlarında, olan ya da gerçekleşmesi olası olaylar ve bunların olası sonuçları belirsizdir. Bu belirsizliğe koşut olarak, krizin çözümüne ilişkin stratejiler de belirsiz olup yönetim, krizin kaynağını ve boyutunu belirlemede güçlük çekmektedir. Oysa, krizi önleyebilmenin ve krize karşı etkili müdahalelerde bulunabilmenin önkoşulu, krizin kaynağını ve boyutunu belirleyebilmektir.

- **Kriz, acil müdahaleyi gerektiren ve bu nedenle zaman baskısını içeren bir durumdur.** Kriz ortamındaki belirsizlik, “çok geç kalmadan birşeyler yapma” zorunluluğunu doğurmaktadır. Çünkü, krizin şiddeti belirsizlikle doğru orantılı olarak artmaktadır. Krizin şiddetinin artmasına engel olmak amacıyla yönetim, krizin başlangıcı ile sonu arasındaki kısıtlı sürede hızlı gelişmeleri izlemek, acil ve yerinde kararlar alıp uygulamaya koymak zorundadır.

- **Kriz, örgütte panik ve gerilim yaratan bir durumdur.** Kriz durumlarında, karşılaşılan ve karşılaşılmaması olası olan olayların belirsizliği ve çok geç kalmadan birşeyler yapma gereksinimi örgütte, panik ve gerilime neden olmaktadır. Panik ve gerilime karşı örgütün verdiği tepki ise “stres” yaratmaktadır.

Stres, karar vericiler ve işgörenler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeylerde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Stres altında bulunan bireyin örgüte yansıyan en önemli sonucu ise, performans düşüklüğü olmaktadır¹³. Bu durum, sağlıklı bir sürekliliğe zarar vermektedir.

- **Kriz, birtakım olumsuz koşulları ve tehlikeleri bünyesinde barındıran tehdit edici bir durumdur.** Kriz, örgütlerin genel amaçlarını tehdit etmekte, önemli örgütsel kayıplara neden olmakta ve örgütleri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

¹³ FINK, a.g.e., s. 133.

Krizin tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açan ögeler; krizin içerdiği belirsizlik, zaman baskısı ve bunların sonucu olarak örgütte panik ve gerilim yaratması özellikleridir¹⁴.

Kriz durumu bir taraftan, örgütlerin hızlı, etkili ve güçlü müdahalelerini zorunlu kılarken öte yandan, içerdiği özellikler nedeniyle, örgütlerin gelişen sorun karşısında sahip oldukları yeteneklerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Zaten kriz, örgütün kendisini tehdit eden tehlikeleri belirlemede ve önlemede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır¹⁵.

• **Kriz, tehditler kadar fırsatları da içeren bir durumdur.** Daha önce de belirtildiği gibi kriz, örgütlerin normal düzenini bozan ve varlığını tehlikeye düşüren birçok tehdit unsurunu içermekle birlikte, mutlak bir felaket değildir; bir çok fırsatın kaynağını da oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi uzmanları, her bir krizin başarısızlığın kökleri kadar, başarının tohumlarını da kendi içinde taşıdığını ve bu gizil (potansiyel) başarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve sonuçlarının hasat edilmesinin temelini, etkili kriz yönetiminin oluşturduğu görüşünü paylaşmaktadırlar¹⁶.

“Krizde kısa dönemli baskılar ve uzun dönemli fırsatlar olur” diyen bir kriz yönetimi uzmanı, her krizde kaybedenler olduğu gibi kazananlar olacağı ve kazananları ise, kriz döneminde geleceğe yatırım yapanların oluşturacağını belirtmektedir¹⁷.

¹⁴ CHARLES I. STUBBART, “Improving the Quality of Crisis Thinking”, *The Columbia Journal of World Business*, Cilt no 22, Sayı no 1, (Bahar 1987), s. 89.

¹⁵ TAMER KOÇEL, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE (Gebze, 26-28 Mayıs 1993), s. 1.

¹⁶ NORMAN R. AUGUSTINE, “Önemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, (İstanbul : MESS Yayın No : 328, 2000), s. 12.

¹⁷ “Kriz Doktoru : Çalışanları Koruyun”, *Hürriyet*, (23 Haziran 2001).

Bazı uzmanlar, daha da ileri giderek, özellikle kurumsal değişimi başarmak ve yenilenmeyi sağlamak üzere örgütlerde bilerek kriz yaratılması gerektiği görüşünü savunmaktadırlar. Bu görüşün en etkili taraftarlarından olan bir araştırmacı, “Kriz ve Yenilenme” adlı yapıtında, değişim ve yeniliğin esas olarak ussal ve doğrusal bir süreç olduğu temeline dayanan geleneksel görüşe* karşı çıkararak krizin, örgütün yenilenmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Araştırmacı bu konudaki görüşünü şöyle dile getirmektedir : “Başarının önündeki sınırlayıcı engelleri ortadan kaldırmak ve örgütleri yenilemek üzere, etik anarşi* kurallarına uyup, bilerek kriz yaratılmalıdır”¹⁸.

Kısaca, kriz, - başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirmek koşuluyla - birçok durumda yeni bir başlangıca temel oluşturabilir ve işletmeyi başarıya ulaştıran bir köprü görevi görebilir.

Dünya tarihine, krizlerle geçen ağır bir yıl olarak damgasını vuran “2001 yılı”nda, belirsizliklere karşın birçok Türk firması krizden fırsat yaratarak, dev yatırımlara imza atma cesaretini göstermiştir. Umut verici bu yatırımlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur¹⁹.

Sabancı Grubu, özellikle gıda perakendeciliği ve enerji sektörlerindeki yatırımlarını durdurmamış; Carrefoursa’da, 2001 yılında 100 milyon dolarlık yeni

* Geleneksel görüş, değişimi; düzenli, planlanabilir bir süreç ve işletmenin yönetilebilir bir işlevi olarak durağan bir temele yerleştirmektedir. Krizleri, daha çok bozukluk olarak değerlendirmektedir.

* David K. Hurst, yenilenme adına örgütte bilerek kriz yaratılmasını anarşi olarak adlandırmaktadır. Ancak, bu anarşinin belirli etik kurallara dayalı olarak gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Burada uyulması gereken etik kuralların ise, anarşiyi yaratan yöneticinin, kendi yarattığı durumun dışında kalmayıp ona katılması, astlarının ve örgütün kaderini paylaşması, eşitlikçi, kolektif olan ve sömürücü olmayan önderlik anlayışını benimsemesi olduğu belirtilmektedir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. DAVID K. HURST, **Krizin Sunduğu Fırsatlar : Kriz ve Yenilenme** (Birinci Basım, İstanbul : Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000), s. 171-196.

¹⁸ HURST, a.g.e., s. 141.

¹⁹ “Krizde Yatırımını Kesmeyen de Vardı”, **Hürriyet**, (31 Aralık 2001).

yatırımla 10 hipermarket, 3 süpermarket ve 4 optik mağazaya ulaşmıştır. Sabancı, 2002’de de bu sektörde 80 milyon dolarlık yatırım planlamaktadır. Sabancı ayrıca, 2001 yılında endüstriyel naylon iplik ve kord bezi üretimi için Du Pont ile yüzde 50-50 ortak DupontSa International LLC şirketini kurmuştur.

Kriz ortamında Hema Endüstri, 50 milyon dolarlık yatırımla ABD’nin dev sanayi kuruluşlarından Textron’un İngiltere’deki hidrolik güç üniteleri ve valfleri üreten fabrikasını almıştır. Hema, Textron işbirliği ile İngiltere’deki fabrikayı sökerek Çerkezköy’e taşımış ve bu yatırımla ihracat potansiyelini 30 milyon dolardan, 50 milyon dolara yükseltmiştir.

Türk markası olarak İngiltere’de zincir mağazalar yaratmak amacıyla yola çıkan Ramsey, krize rağmen geçtiğimiz Ekim 2001’de Londra’nın moda ve ticaret merkezi Regent Street’te ilk mağazasını açmıştır. İngiltere’deki mağazalar için başlangıç olarak 2 milyon dolarlık yatırım yapan Ramsey, Londra’daki ikinci mağazasını da 2002’de açmıştır.

27 Ekim 2000’de lisans sözleşmesi imzalayan GSM operatörü İş-Tim, krize rağmen “Aria” markasıyla 21 Mart 2001’den itibaren hizmet vermeye başlamıştır. GSM lisansı için 2,5 milyar dolar ve artı KDV ödeyen Aria, bu tarihten itibaren birinci yılını doldurduğu 2001 Ekim ayına kadar da 900 milyon dolarlık yatırım yapmıştır.

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), 2001 yılında, krize rağmen gelirlerini yüzde 300 arttırmış ve 600 trilyon liraya giden bir kar elde etmiştir. Kriz yılında Sümerbank’ı satın alan OYAK, Ocak 2002’nin ilk haftasında bu bankayı OYAK Bank ile birleştirerek, 250 trilyon lira sermayeli bir bankaya sahip olmuştur.

Kriz öncesi belirlediği yatırım planlarından vazgeçmeyen gruplardan biri de Ankara merkezli Tepe Grubu olmuştur. Planlanan bütün yatırımları yaşama geçiren grup, kriz yılı 2001’in Mayıs ayında Tepe Mobilya’da 11 milyon dolarlık yeni üretim hattını hizmete açmıştır. Çimento yonga levha üreten Betopan fabrikasına ek olarak Arhavi’de üretim yapan bir fabrikayı daha satın almıştır. Kadıköy ve Konya’da süren

dev alışveriş merkezlerinin inşaatında hız kesmeyen Tepe Grubu İzmir, İstanbul ve Ankara’da üç yeni alışveriş merkezinin inşaatına başlama kararı almıştır.

• **Kriz, normal düzeni bozan, değişim ve yeni bir düzen gereksinimini beraberinde getiren bir durumdur.** Kriz durumu, işletmelerdeki tüm yönetsel ve örgütsel yapıyı değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylelikle, işletmeye yepyeni bir görüş açısı kazandırabilecek önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir²⁰. Ancak, krizin gerektirdiği değişim ani olarak ortaya çıkacağından, plansız değişim sözkonusu olacaktır. Plansız gelen değişiklikler, işletmelerin kendilerini aniden farklı bir ortamda bulmalarına neden olacağından, kriz durumlarında yapılması gereken, örgütlerin planlı değişimler yaparak, değişimi yönetmeleridir²¹. Bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu ise, işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmalarıdır.

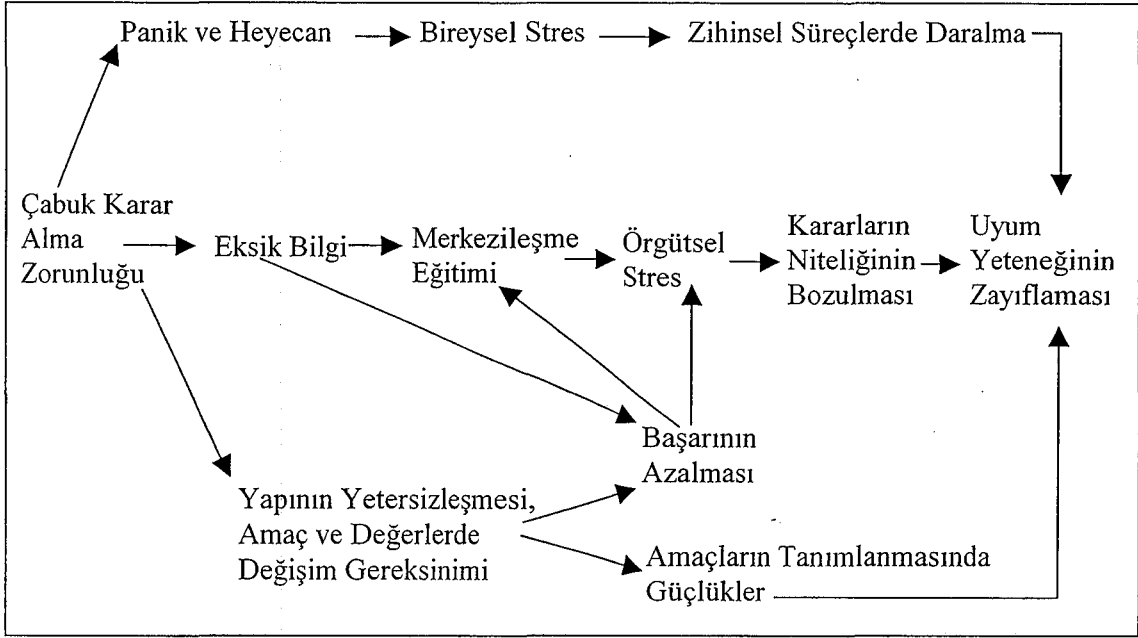
• **Kriz, örgütler üzerinde olumsuz ve olumlu sonuçlar yaratma gizilgücüne (potansiyeline) sahip bir durumdur.** Kriz, içerdiği tehlike ve tehditler sonucunda, örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Öte yandan kriz, içerdiği fırsatlar nedeniyle, örgüt ve çalışanları üzerinde olumlu etkilere de yol açar.

Krizin, örgüt ve çalışanları üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçlar arasında yetkinin merkezileşmesi, karar sürecinin bozulması, amaçların açık olmaması, örgüt üyeleri arasında panik ve korkunun artması, öz-savunmanın artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, karşılıklı güvenin sarsılması sayılabilir.

²⁰ THOMAS W. MILBURN, RANDALL S. SCHULLER ve KENNETH H. WATMAN, “Organizational Crisis Part I : Definition and Conceptualization”, **Human Relations**, Cilt no 36, Sayı no 12, (1983), s. 1142.

²¹ MELEK V. TÜZ, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi** (Bursa : Ekin Kitabevi Yayınları, 1996), s. 25.

Krizin olumsuz sonuçları Şekil I-6'da gösterilmiştir.



Şekil I-6 : Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak : DİNÇER, a.g.e., s. 334.

Krizin yol açabileceği ya da kriz ortamında sözkonusu olabilecek başlıca olumlu sonuçlar ise, örgütsel sorunların ve zayıflıkların açığa çıkması, geleneksel yönetim anlayışının değişiminin hızlanması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması, yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve yeni önderlerin ortaya çıkması şeklinde sıralanabilir.

Buraya kadar ele alınmış olan krizin başlıca özellikleri Tablo I-2'de özetlenmiştir.

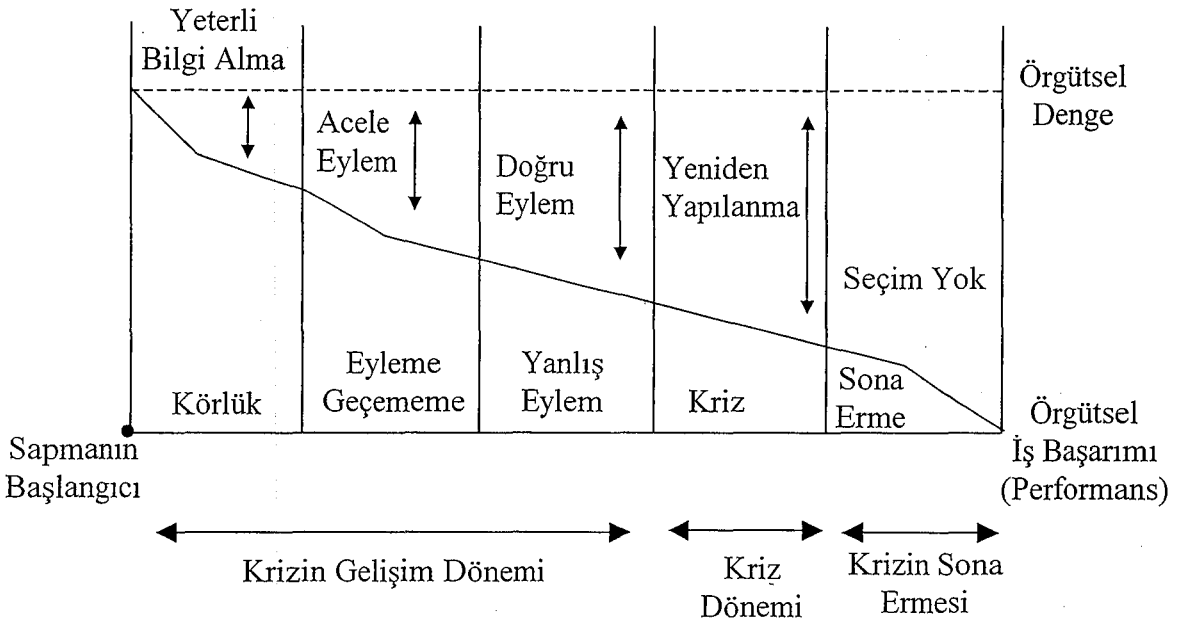
Tablo I-2 : Krizin Başlıca Özellikleri

- Kriz, örgütün içsel ve dışsal çevresinden kaynaklanan bir durumdur
- Kriz, ani olarak ortaya çıkan beklenilmeyen bir durumdur
- Kriz, belirsizliği içeren bir durumdur
- Kriz, acil müdahaleyi gerektiren ve bu nedenle, zaman baskısını içeren bir durumdur
- Kriz, örgütte panik ve gerilime neden olan durumdur
- Kriz, tehdit edici bir durumdur
- Kriz, tehditler kadar fırsatları da içeren bir durumdur
- Kriz, değişimi gerektiren bir durumdur
- Kriz, örgütler ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere neden olan durumdur

1.3. Kriz Süreci

Kriz, zaman boyutu olan ve bu zaman boyutu içerisinde birbirini izleyen aşamalarla gelişen ve belli bir sonuca doğru giden, diğer bir anlatımla, süreç özelliği olan bir oluşumdur.

Kriz süreci krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşmaktadır²². Bu aşamalar, Şekil I-7'de gösterilmiştir.



Şekil I-7 : Kriz Süreci

Kaynak : DİNÇER, a.g.e., s. 393.

Krizin ilk aşaması, “krizin gelişim” dönemidir. Bu dönemde, olası bir kriz durumuna ilişkin belirtiler ortaya çıkmaya başlamakta ve giderek aşama aşama ağırlaşmaktadır. Krize ilişkin bu belirtiler algılandığında, krizi önlemek ya da krizin şiddetini azaltmak olanaklı olacaktır. Ancak, kriz uyarılarının görmezden gelinmesi, eyleme geçememe ya da yanlış eylemde bulunulması, krizin belirgin bir biçimde ortaya çıkmasına yol açacaktır.

²² FINK, a.g.e., s. 20.

Krizin ikinci aşaması olan “krizin ortaya çıkma” aşamasında, kriz kendisini tüm şiddetiyle göstermektedir. Bu aşamada, krize karşı etkili tepki ve stratejilerin geliştirilerek uygulanması krizin boyutunu ve şiddetini azaltacak, yanlış karar ve uygulamalar ise çöküşe neden olacaktır. Ancak, doğru karar ve uygulamalarla krizin şiddeti azaltılsa da, kriz tamamen ortadan kaldırılamamakta ve uzun yıllar sürebilmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir kriz yönetimi bu süreyi kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir²³.

Üçüncü ve son aşama olan “krizin sona erme” aşaması, işletmenin krize yanıt verebilmek için son şansıdır. İşletme, bu son aşamada uygun stratejilerle ve çözümlerle krizi ortadan kaldırarak etkinliklerine yeni bir ivme kazandırabilir. Ancak, krize uygun yanıtlar verilmezse, işletme içi sorunların çözüm olasılığı kalmaz, zaman içinde yok oluş kaçınılmaz hale gelir²⁴.

Şekil I-7’den de görüleceği üzere, başlangıç aşamasından kriz durumuna kadar olan süreçte sorunlar çözülmemişse kriz, gittikçe büyür ve derinleşir, çözümler daha da güçleşir. Diğer bir anlatımla, krizin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması geciktikçe, başarılı olma şansı da azalacaktır.

Burada belirtilmesinde yarar görülen önemli bir konu da, krizin başlangıcı ile sonu arasındaki sürenin işletmeden işletmeye farklılık göstereceğidir. Bu farklılığın temel nedeni, örgütlerin krize yanıt verme yetenekleridir. Kriz, örgütlerin yeteneklerine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurarak, farklı sürelerde ortadan kalkacaktır.

²³ A.g.e, s. 20.

²⁴ DAVID L. STURGES ve diğerleri. “Crisis Communication Management : The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus”, **SAM Advanced Management Journal**, Cilt no 56, Sayı no 3, (1991), s. 23.

2. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Kriz yönetimine ilişkin özgün çalışmalar, yaklaşık otuz yıl öncesine dayanmaktadır. 1970’li yıllardan buyana birçok araştırmacı, yazar ve yönetim bilimcisi kriz ortamına, krizin sonuçlarına ve krizle nasıl mücadele edileceğine yönelik önemli bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgular sonucunda, etkin bir kriz yönteminin, krizi öngörebileceği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olabileceği kanıtlanmıştır. Bu kanıtlar ve özellikle çağımızda işletmelerin krizle karşılaşma olasılığının yüksek olması, çağımızın işletmecilik anlayışında kriz yönetimine önem verilmesini gerekli hale getirmiş ve kriz yönetiminin başlı başına bir disiplin olarak gelişmesine yol açmıştır.

Bu noktada, günümüz işletmecilik anlayışında önemli yer tutan kriz yönetimini tanımlamak anlamlı olacaktır. Ancak; ilkeleri, süreçleri ve yöntemlerinin incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalında kavram karmaşasının olabileceği, alandaki kavramsal ve görgül bulguların azlığı ve kriz olgusunun doğasındaki belirsizliğin güçlükler yaratabileceği göz önüne alınarak, araştırmaya temel oluşturacak bir kriz yönetimi tanımı yapabilmek için, konu üzerinde çalışmalar yapmış olan bazı araştırmacı ve bilim adamlarının tanımları incelenecektir. Bu tanımlar aşağıda sunulmuştur :

Kriz yönetimi, içsel ve dışsal çevrede beliren birtakım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler dizisidir²⁵.

²⁵ MICHAEL ARMSTRONG, *How To Be An Even Better Manager* (Üçüncü basım, London : Kogan Page Ltd., 1993), s. 59.

Kriz yönetimi, olası felaketlere karşı hazırlık ya da yönetsel uygulamalardır²⁶.

Kriz yönetimi, kriz uyarılarının belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir²⁷.

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda yöneticinin kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir²⁸.

Kriz yönetimi, büyük ya da küçük işletmelerin acil müdahale gerektiren durumla karşılaşma olasılıklarının söz konusu olduğu durumda devreye girmesi beklenen uygulamalardır²⁹.

Kriz yönetimi, toplumu, çevreyi, çalışanları, hizmetleri, üretim sürecini, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreçtir³⁰.

Kriz yönetimi, bir kriz durumunda, kriz uyarılarının yakalanarak değerlendirilmesi ve kriz durumunun en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması etkinliklerinden oluşan bir süreçtir³¹.

²⁶ LAURENCE BARTON, "Crisis Management : Preparing for and Managing Disasters", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt no 35, Sayı no 2, (Nisan 1994), s. 59.

²⁷ HALİL CAN, *Organizasyon ve Yönetim* (İkinci basım, Ankara : Adım Yayıncılık, 1992), s. 271.

²⁸ DİNÇER, a.g.e., s. 400.

²⁹ FRANK JEFKINS, *Public Relations for Your Business* (London : Mercury Business Paperbooks, 1990), s. 149.

³⁰ IAN I. MITROFF, "Crisis Management and Environmentalism", *California Management Review*, Cilt no 6, Sayı no 2, (Kış 1994), s. 102.

³¹ CHRISTINE M. PEARSON ve JUDITH A. CLAIR, "Reframing Crisis Management", *The Academy of Management Review*, Cilt no 23, Sayı no 1, (Ocak 1998), s. 61.

Kriz yönetimi, yöneticinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabasıdır³².

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve ussal (rasyonel) bir biçimde uygulanan etkinlikler topluluğudur³³.

Görüldüğü üzere kriz yönetimi, birçok yazar tarafından içeriği aynı olmakla birlikte, farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların içeriğini oluşturan temel noktalar şunlardır :

- Kriz yönetimi, olası bir kriz durumunun öngörülerek önlenmesine yönelik etkinlikleri içeren süreçtir.
- Kriz yönetimi, kriz ortamına hazırlık yapılmasına yönelik bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, gerçek bir krizin varlığında, krizin en az kayıp ve zararlarla anlatılmasına yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, en az maliyetle denge durumuna ulaşılmasına yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Tanımlardan belirlenen bu temel noktalardan hareketle, kriz yönetimi şöyle tanımlanabilir : Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, var olan bir krizin en az kayıp ve zararlarla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi kriz yönetiminin öncelikli amacı, olası kriz durumlarını öngörerek ortaya çıkmalarını engellemektir. Ancak bazı durumlarda, gerek krizin türü ve özelliği, gerekse örgütlerin krize karşı yaklaşımı ve tutumları gibi nedenlerden dolayı, olası krizleri öngörmek ve önlemek olanaklı olmayabilir. İşte bu

³² İSMAİL TÜRKMEN, *Yönetimde Verimlilik* (Ankara : MPM Yayınları, No : 519, 1994), s. 24.

³³ Tüz, a.g.e., s. 70.

noktada kriz yönetimi, gerçek bir krizin ortaya çıkma olasılığına karşı örgütleri hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın ardındaki temel görüş, belirsizlik, sınırlı zaman, gerilim, baskı ve panik gibi özelliklere sahip olan kriz ortamında, acil ve yerinde kararlar alınarak uygulanmasını ve böylelikle, krizin en az kayıp ve zararla aşılmasını sağlamaktır. Kriz yönetiminin bir diğer amacı ise, kriz durumu sona erdikten sonra krizin olumsuz etkilerini gidererek örgütü yeniden denge durumuna kavuşturmasıdır. Kriz yönetiminin tüm bu amaçları, örgütün varlığını sürekli kılma amacına hizmet etmektedir.

2.2. Kriz Yönetiminin Başlıca Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden başlıcaları aşağıda sunulmuştur.

- **Kriz yönetimi, uzun ve karmaşık bir süreci içeren sürekli bir işlemdir.** Kriz yönetimi, olası bir krizi önlemek ve gerçek bir krizi ortadan kaldırmak üzere gerekli önlemlerin ve çözümlerin belirlenmesine yönelik bir dizi eylemi içeren sürekli bir çabadır, sonu ve başlangıcı yoktur.

- **Kriz yönetimi, işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlar.** Daha önce de belirtildiği gibi krizler, her ne kadar beklenilmeyen durumlar olarak tanımlansa da, tam olarak belirginleşmeden önce bazı ipuçları gönderirler. Bu bakımdan işletmeler, krizleri öngörme olanağına sahiptirler. İşletmelerin bu olanağı kullanabilmeleri, etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmelerine bağlıdır. Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerin krizleri öngörmelerini ve gerekli önlemleri almalarını kolaylaştıracaktır.

- **Kriz yönetimi, tehlike ve tehditlere ilişkin olaylarla ilgilidir.** Önceden de vurgulandığı gibi krizler, birçok tehlike ve tehditin kaynağını oluşturmaktadır. Kriz yönetimi, bu tehlike ve tehditleri önlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik etkinlikleri

içermektedir. Daha çok, belirsizlik ve riskli ortamlarda söz konusu olan kriz yönetimi, tehlike ve tehditlerin üstesinden, karşı önlemler hazırlayarak gelmektedir³⁴.

- **Kriz yönetimi, fırsatların değerlendirilmesine olanak tanıyan ve krizden başarı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir.** Krizler, birçok tehdit unsurunu içermekle birlikte birçok fırsatın da kaynağını oluşturmaktadırlar. Başarılı bir kriz yönetimi, krizin yarattığı tehdit ve tehlikeleri önleme, aşma ya da bunları işletme lehine çevirmenin yanı sıra, krizin sunduğu fırsatların farkına vararak bunları değerlendirebilir.

- **Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlar sonuçlanmasını hedefler.** Herhangi bir krizle karşılaşan işletme, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlar atlatabileceği gibi bu dönem, işletmenin yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin derecesi, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlıdır. Dolayısıyla, işletmelerde etkin bir kriz yönetiminin oluşturulması, krizi kısa sürede denetim altına alıp, işletmenin denge durumuna getirilmesini sağlar. Sonuçta, kayıp ve zararlar büyük boyutlara ulaşmadan sınırlandırılabilir³⁵.

- **Kriz yönetimi işletmeye birtakım ek maliyetler yükler.** İşletmelerde kriz yönetimi kapsamında erken uyarı sisteminin kurulması ve işletilmesi, krize karşı koruma ve önleme düzeneklerinin oluşturulması, kriz uzmanlarından yararlanılması gibi uygulamalar işletmelere ek maliyetler yükler. Ancak bu uygulamalar, işletmelerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, katlanılmak zorunda olunan maliyetlerdir. Bununla birlikte, bu maliyetlerin kabul edilebilir ölçüde olması gerekmektedir.

³⁴ JOHN L. THOMPSON, *Strategic Management : Awareness and Change* (İkinci basım. London : Chapman and Hall, 1993), s. 690.

³⁵ MICHAEL REGESTER, *Crisis Management : What to Do When The Unthinkable Happens* (London : Hutchinson Business, 1989), s. 63.

• **Kriz yönetimi, stratejik yönetim ilkeleri ile benzerlik gösterir.** Stratejik yönetim; belirlenen amaçlar doğrultusunda dış çevrenin analiz edilerek, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçilmesi, stratejik planların uygulanabilmesi için gerekli yapının kurulması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirilemediğinin denetlenerek değerlendirilmesi etkinliklerini içermektedir³⁶.

Kriz yönetimi ise, erken uyarı sisteminin kurularak kriz uyarılarının yakalanması, önleme ve koruma düzenekleri oluşturarak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi etkinliklerini içerir.

İşletmenin stratejik amaçları stratejik yönetim kapsamında ele alınırken, stratejik amaçlardan sapmalar ise kriz yönetimi kapsamında incelenmektedir³⁷.

• **Kriz yönetimi, bir karar verme işlemidir.** Diğer bir anlatımla, kriz yönetimi aynı zamanda kararları yönetmektir.

Kriz yönetiminde krizleri önlemek, ortadan kaldırmak ve kriz durumunun yarattığı olumsuz koşulları yok etmek üzere birtakım önlemler almak ve çözümler geliştirmek söz konusudur. Bu önlem ve çözümler daima çok olacağından, aralarında bir seçim yapmak, diğer bir deyişle karar vermek gerekecektir.

Öte yandan, kriz yönetim sürecinde izlenmesi gereken yol da, karar sürecine çok benzemektedir. Bilindiği üzere, karar verme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır :

- Sorunun belirlenmesi ve tanımlanması
- Olası çözümlerin belirlenmesi

³⁶ DİNÇER, a.g.e., 38-40.

³⁷ HOOSHANG KUKLAN, “Managing Crisis : Challenges and Complexities”, *SAM Advanced Management Journal*, Cilt no 51, Sayı no 4, (Sonbahar 1986), s. 43.

- En uygun çözümün seçilmesi
- Seçilen çözümün (geçici kararın) değerlendirilmesi
- Kararın verilmesi ve uygulanması

Kriz yönetiminde, krizlerin önlenmesi ya da çözümlenmesinde uygulanan süreç ise şöyledir :

- Krizin belirlenerek, tanımlanması
- Krize karşı önlem ve çözümlerin geliştirilmesi
- En uygun önlem ya da çözümün seçilmesi ve uygulanması

Görüldüğü üzere, karar verme süreci ile kriz yönetim süreci arasında bir koşutluk söz konusudur. Ayrıca, karar sürecinin temel özelliği belirsizlik ve bunun sonucu olarak temel sorunu da geleceği öngörebilmektir. Benzer şekilde, kriz yönetiminde de belirsizlik ortamında öngörü sorunu vardır. Yani, karar verme sürecinde olduğu gibi kriz yönetiminde de geleceğe yönelik davranış söz konusudur. Şöyle ki;

- Ortaya çıkabilecek kriz durumlarının öngörülmesi,
- Öngörülen olası kriz durumlarına karşı geliştirilen önlem ve çözümlerin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek koşulların öngörülmesi,
- Öngörülen bu koşullar altında, arzulanan sonuca ulaşıp ulaşılamayacağının öngörülmesi.

• **Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinin özel bir türüdür.** Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç değildir. Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de içermektedir.

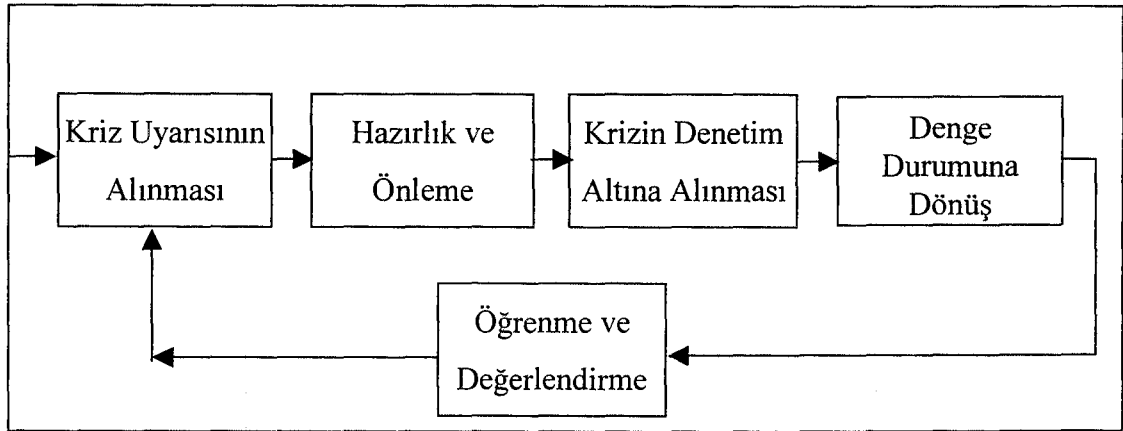
Genel anlamda yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılması gereken etkinliklerin planlanması, örgütlenmesi, uyumlu bir biçimde yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi ise, işletmenin yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda krizlere karşı önlemlerin ve

çözümlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, yöneltilmesi, uyumlaştırılması ve sonuçların kontrol edilmesi sürecidir.

2.3. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci; kriz uyarısının alınması, krize hazırlık ve önleme, krizin denetim altına alınması, denge durumuna dönüş, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Bu aşamalar, Şekil I-8’de gösterilmiştir.



Şekil I-8 : Kriz Yönetim Süreci

Kaynak : IAN I MITROFF, “Crisis Management: Cutting through the Confusion”. *Sloan Management Review*, Cilt no 29, Sayı no 2 (Kış 1988), s. 15’den alınmıştır.

2.3.1. Kriz Uyarısının Alınması

Daha önce de belirtildiği üzere bazı krizler, özellikleri gereği ortaya çıkmadan önce kısmen de olsa önemli uyarılar gönderirler. Bu uyarılar, gelmekte olan krize ilişkin bilgileri (krizin kaynağı, türü, boyutu, şiddeti vb.) içerirler. Krizin gönderdiği uyarılar doğru algılanıp değerlendirildiğinde, işletmenin krize karşı koyması ve ortaya çıkmasının önlenmesi ya da krizin şiddetinin azaltılması olanaklı olacaktır. Uyarıların

gerektiği gibi izlenip değerlendirilememesi durumunda ise, krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Kriz yönetim sürecinin ilk aşaması, olası kriz durumlarını önleyebilmek ve krize karşı koyabilmek üzere, krizin gönderdiği uyarıların algılanması ve ciddi bir biçimde değerlendirilmesini içermektedir.

Kriz uyarılarını algılayabilmek üzere işletmelerin sürekli ve düzenli “çevre analizi” yapmaları ve “erken uyarı sistemleri” oluşturmaları gerekmektedir. Çevre analizi, dünyadaki ve ülkedeki gelişme ve değişimlerin izlenmesine; erken uyarı sistemi ise, işletmenin bulunduğu sektördeki gelişme ve değişimlerin yakın takibe alınmasına olanak tanıyan bilgi toplama sistemleridir³⁸.

İşletmeler, çevre analizi ve erken uyarı sistemi sayesinde dünyadaki, ülkedeki ve sektördeki gelişme ve değişimleri izleyerek, krizin gelmekte olduğunu algılayabilecekler ve gerekli önlemleri alabileceklerdir.

2.3.2. Kriz Ortamına Hazırlık ve Önleme

İşletmelerde çevre analizi ve erken uyarı sistemi yoluyla kriz uyarılarının belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasını önlemek için tek başına yeterli değildir. Kriz uyarılarının belirlenmesinin yanı sıra, iyi bir biçimde değerlendirilmesi de gerekir. Kriz uyarılarının değerlendirilmesi ise, işletmelerin gerekli önleme ve korunma düzeneklerini oluşturmaya bağlıdır³⁹.

³⁸ TÜZ, a.g.e., s. 69.

³⁹ IAN I. MITROFF, “Crisis Management : Cutting through the Confusion”, *Sloan Management Review*. Cilt no 29, Sayı no 2, (Kış 1988), s. 15.

İşletmelerin çevre analizi ve erken uyarı sistemi aracılığıyla yakaladıkları kriz uyarıları, krizi önleme ve koruma düzeneklerini harekete geçirecektir⁴⁰. Bu bakımdan krizin önlenmesi, çevre analizi ve erken uyarı sistemi ile önleme ve korunma düzeneklerinin ortak işleyişini gerektirir.

Öte yandan, krizin içerdği belirsizlik, gerilim ve zaman baskısı gibi olumsuz koşulları gidererek krize uygun çözümler geliştirebilmek ve çözümleri hızlı bir biçimde uygulamaya koyabilmek amacıyla, olası kriz durumlarına karşı hazırlık yapmak önemli bir gerekliliktir.

Krize hazırlıklı olmak, krizle ve krizin neden olduğu değişimle başa çıkmaya hazır olma durumudur. Kriz hazırlığı, kriz yönetim planlarının hazırlanmasını ve düzenli aralıklarla denenmesini, işgörenlerin bu plan çerçevesinde eğitilmesini, kriz yönetim ekibinin oluşturulmasını, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde hazır tutulmasını ve önceden denenmesini içerir⁴¹.

2.3.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Yaklaşmakta olan krize ilişkin uyarılar alınamamış ve dolayısıyla kriz önlenememiş ya da erken uyarı ve önleme düzenekleri etkili bir biçimde çalışmış ancak, kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmamış ise işletme, kaçınılmaz olarak kriz dönemine girecektir. Bu aşamada artık olası bir kriz değil, gerçek bir kriz söz konusudur ve kriz yönetimi, krizin denetim altına alınarak ortadan kaldırılması ve krizin yarattığı zararın en aza indirilmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

⁴⁰ AUGUSTINE, a.g.e., s. 20.

⁴¹ JOHN WHITE, *How to Understand and Manage* (London : Public Relations Business Book Ltd., 1991), s. 111.

Krizin denetim altına alınması ve çözümlenmesi yolunda atılacak ilk adım, krizin varlığının kabul edilmesidir. Krizin varlığının kabul edilmemesi, krizin başarıyla yönetilemeyecek kadar gelişmesine ve kontrolden çıkmasına neden olacaktır⁴².

Krizin varlığı kabul edildikten sonra, kriz tanımlanmalıdır. Daha açık bir anlatımla, krizin kaynağı, türü, şiddeti ve boyutu ortaya konmalıdır. Çünkü, bu tanım çerçevesinde krizi çözümüleme yolunda neler yapılacağı belirlenecektir⁴³.

Daha sonra, kriz yönetim ekibi derhal harekete geçerek, krize ilişkin tüm denetimi eline almalı ve krizin türüne göre önceden hazırlanmış olan kriz yönetim planını uygulamaya koymalıdır. Uygulama sonuçları düzenli olarak gözden geçirilmeli, yerinde ve zamanında düzenleyici eylemlere gidilmelidir. Bu süreçte ayrıca, kamuoyunun desteğini ve güvenini kazanmak, örgüt ününü (imajını) korumak amacıyla, örgütün çevresi ile etkili iletişimde bulunulmalı, örgütten çevresine düzenli ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır.

2.3.4. Denge Durumuna Dönüş

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonraki aşamada örgüt, kriz öncesi denge durumuna, hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır.

Daha önce de belirtildiği gibi, her kriz durumu hem tehdit hem de fırsat durumlarıyla birlikte olduğundan, bir krizde, hem aşılması gereken güçlükler hem de güçlükler aşıldıktan sonra elde edilecek yeni kazançlar söz konusu olacaktır.

⁴² PHILIP B. TACK, *Kriz Zamanı Yönetimi*, Çeviren : Yakut Güneri, (İstanbul : İlgi Yayıncılık 1994), s. 20.

⁴³ FINK, a.g.e., s. 96-97.

Ancak, krizin ortaya çıkardığı gelişmelerin, örgütsel yapı ve süreçleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirilmesi, örgütün bakış açısının (vizyonu) ve hedefinin yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle, kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel yapıda yeniden yapılanma gerekli olacaktır.

Bu bağlamda, denge durumuna geçişte yapılacak ilk iş, kriz sonrası durum analizi yapmaktır. Bu analiz sonucunda, işletmenin etkinlik ölçeği (varlığını koruma, büyüme ya da küçülme, değişim vb.) belirlenmeli ve bu ölçek doğrultusunda işletmenin amacı ortaya konmalıdır⁴⁴. Son aşamada, örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı ve süreçlerinin yeniden tasarlanması, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir⁴⁵.

2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz durumu ortadan kaldırılıp işletme üzerindeki olumsuz sonuçları giderildikten ve normal duruma döndükten sonra, kriz döneminde alınan kararlar, önlem ve uygulamalar gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmalıdır. Böylelikle, deneyim kazanma ve aynı hatalara bir daha düşmeme gibi yararlılıklar elde edilecektir.

Kriz durumu aşılp, normal duruma dönmekle, kriz yönetim süreci sona ermiş değildir. Kriz yönetiminin özelliklerinde de incelendiği gibi kriz yönetimi, sonu olmayan sürekli bir çabadır. Bu bağlamda, kriz yönetimi kapsamında, kriz yaşamış bir işletmenin normal durumuna kavuşturulması sonucunda kriz durumunun tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin alınması ve gelecekte ortaya çıkabilecek olası krizlere karşı hazırlık yapılması çabalarına girişilmelidir. Diğer bir anlatımla, kriz yönetimi süreci döngüsel bir biçimde süreklilik göstermektedir.

⁴⁴ KOÇEL, “İşletmelerde Kriz Durumlarında...,” 1993, s. 6.

⁴⁵ IAN I. MITROFF ve CHRISTINE M. PEARSON, *Crisis Management* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1993), s. 13.

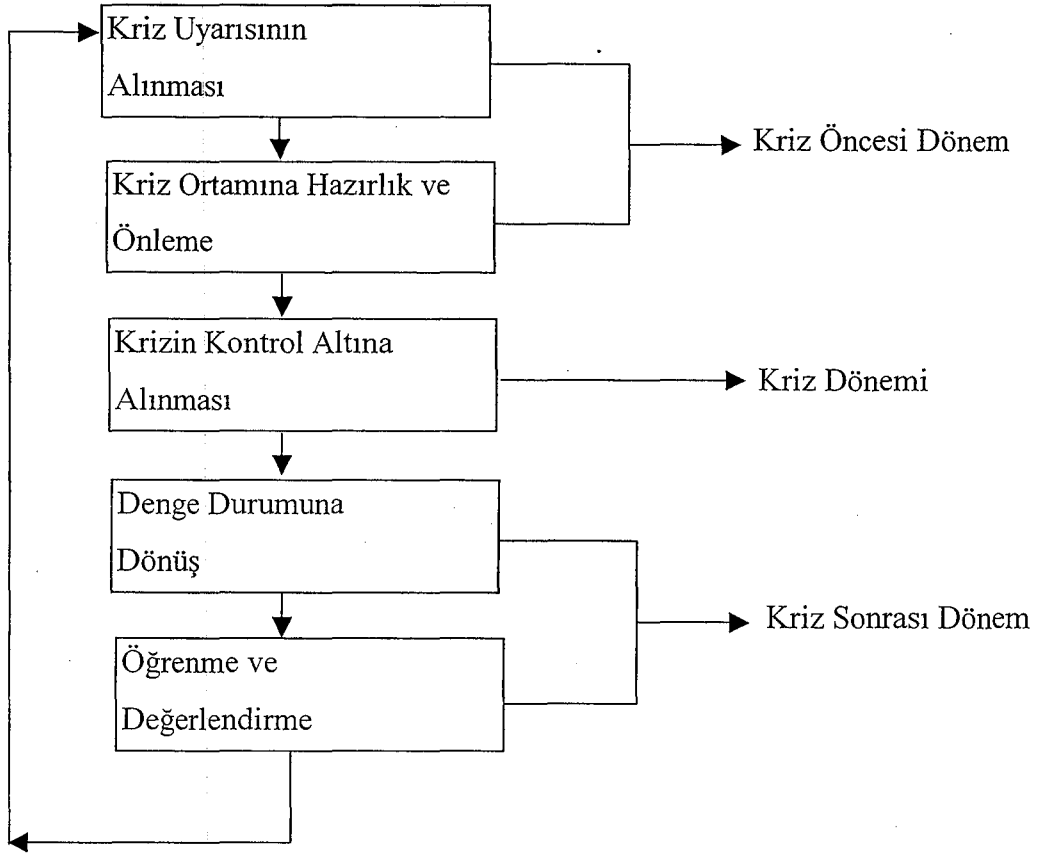
İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA YAPILMASI GEREKEN ETKİNLİKLERİN İNCELENMESİ

Kriz yönetimi, *olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, gerçek bir krizin en az kayıp ve zararla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren süreç* olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, kriz sürecinin krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere, temelde üç aşamadan oluştuğu belirtilmiştir.

Kriz yönetimi tanımı, kriz süreci bağlamında ele alındığında, *olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesi ve kriz ortamına hazırlık yapılmasına yönelik etkinliklerin krizin gelişim dönemine diğer bir anlatımla, kriz öncesi döneme ilişkin olduğu; gerçek bir krizin çözümlenmesine yönelik etkinliklerin kriz dönemine ilişkin olduğu; örgütün yeniden denge durumuna kavuşturulmasına yönelik etkinliklerin ise kriz sonrası döneme ilişkin olduğu* görülmektedir. Diğer bir anlatımla, kriz yönetimi yalnızca, kriz ortaya çıktıktan sonraki süreci ve bu süreç içinde var olan krizle mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreç değildir. Kriz yönetimi aynı zamanda, kriz öncesi ve kriz sonrası dönemleri ve bu dönemlere ilişkin etkinlikleri de içermektedir.

Bu durumu, kriz yönetim sürecinde de görmek olanaklıdır. Kriz süreci doğrultusunda, kriz yönetim sürecinin içerdiği aşamalar Şekil II-1’de gösterilmiştir.



Şekil II-1 : Kriz Süreci Bağlamında Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, kendine özgü sistemleri içeren bir süreçtir. Bu süreç, çoğunluğu eş zamanlı olarak yapılan ve birbirini izleyen nitelikte bir dizi etkinliği içermektedir.

Kriz yönetimi uzmanlarının belirttiği gibi, “ideal kriz yönetimi programının stratejik etkinlikleri, teknik ve yapısal etkinlikleri, psikolojik ve kültürel etkinlikleri içeren bir yapısının olması gerekir”¹.

Krize ilişkin her bir dönem, kendine özgü birtakım özellikleri içermektedir. Dolayısıyla, kriz yönetiminin her bir döneme ilişkin farklı hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda, farklı etkinlikleri söz konusu olacaktır.

¹ MITROFF ve PEARSON, a.g.e., s. 114.

Kriz yönetimi kapsamında yapılması gereken etkinlikler, kriz süreci çerçevesinde aşağıda incelenmektedir.

1. KRİZ ÖNCESİ DÖNEMDE KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

Krizin başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemde, krizin gelmekte olduğuna ilişkin ipuçları gelişmektedir.

Kriz öncesi dönemde, olası kriz durumunun gönderdiği ipuçlarını algılamak ve ortaya çıkmasını önlemeye çalışmak hedeflenmeli, krizin gelmekte olduğunu hissedebilecek ve krizi fırsat olarak değerlendirebilecek bir yönetim yapısı hazırlanmalıdır. Bu kapsamda yapılması gereken çalışmalar şunlardır² :

1) Krizi öngörebilmek amacıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalı ve etkin bir biçimde işlemesi sağlanarak, işletmenin içinde bulunduğu durum ve krize ilişkin koşullar belirlenmelidir.

2) Kriz durumuyla karşılaşıldığında neler yapılacağını gösteren kriz yönetim planı hazırlanmalıdır.

3) Etkin bir iletişim sistemi oluşturulmalı ve kriz dönemi iletişimi planlanmalıdır.

4) Kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.

5) Kriz eğitim programları düzenlenerek, işgörenlerin niteliklerinin geliştirilmesi ve kriz ortamına hazırlanmaları sağlanmalıdır.

6) Krizden çıkışa yönelik değişikliklere hızla uyum sağlayacak esnek örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

7) Örgüt kültürü kriz ortamına hazır duruma getirilmelidir.

² THOMAS W. MILBURN, RANDAL S. SCHULER ve KENNETH H. WATMAN, *Organizational Crisis Part I...* (1984), s. 1146; ARMSTRONG, s. 114.

1.1. Olası Kriz Durumlarını Öngörebilmek Üzere Çevre Analizi ve Erken Uyarı Sistemlerinin Oluşturulması ve İşletilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, kriz yönetiminin en önemli özelliği, krizi önlemeye yönelik olmasıdır. Bu nedenle, doğal olarak kriz yönetiminde birinci aşama, önleme aşamasıdır. Ne var ki, olası bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşma genellikle atlanmaktadır.

Önleme aşamasında bir yönetici, riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve risklerin beklenen getirilerle karşılaştırılabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın olanaklı olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma sistemi inşa etmelidir.

Olası kriz durumlarını önleyebilmek ve onlardan korunabilmek için, krizin gelmekte olduğunu algılamak gerekir.

Önceden de vurgulandığı gibi krizler, özellikleri gereği ortaya çıkmadan önce işletmelere önemli uyarılar gönderirler. Bu uyarılar, gelmekte olan krizin varlığı, kaynağı, şiddeti ve boyutu ile ilgili bilgileri içerirler. Kriz uyarılarını algılayabilmek, örgütün krize karşı koymasına ya da krizin şiddetinin azaltılmasına olanak tanıyacaktır. Bu uyarılar dikkate alınmadıklarında ise, kriz yaratma gizilgücüne (potansiyeline) sahiptirler. Dolayısıyla işletmeler, karşılaşılabilecekleri kriz durumunu belirleyerek ortaya çıkmalarını önleyebilmek için kriz uyarılarını dikkate almak ve ciddi bir biçimde değerlendirmek zorundadırlar.

İşletmeler, kriz uyarılarını yakalayarak olası kriz durumlarını algılayabilmek üzere sürekli çevre analizi yapmalı ve erken uyarı sistemlerini oluşturup etkin bir biçimde işlemlerini sağlamalıdır.

Çevre analizi, “işletmenin iş çevresi ile dış çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir”³ Bu süreçte öncelikle,

³ “WILLIAM F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management* (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1980), s. 48” (DİNÇER, 1998, s. 170’deki alıntı).

uluslararası çevre analizi yapılarak işletmeyi yakından ilgilendiren kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilir, elde edilen verilere göre, geleceğe yönelik öngörülerde bulunulur. Çevre analizinin ikinci aşamasını, ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Bu aşamada, ülke çapındaki ekonomik, teknolojik, siyasi, yasal, sosyo-kültürel gelişmeler incelenir ve iş alanı üzerindeki etkisi araştırılır. Üçüncü ve son aşamada ise, işletmenin iş çevresine ilişkin etkenler analiz edilir. Bu kapsamda, işletmenin etkinlik gösterdiği endüstri kolu, alıcılar pazarı, satıcılar pazarı, rekabet koşulları, işletmenin pazar içindeki konumu, finansal kuruluşlar, sendikalar vb. incelenerek işletmenin başarısı için esas olan kritik faktörler belirlenir. Daha sonra belirlenen bu faktörlere ilişkin kritik belirtiler saptanarak, gelecekteki olası olaylar ve işletme üzerindeki olası sonuçları öngörülmeye çalışılır⁴.

İşletmeler, çevre etkenlerinin var olan yapısı ve gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerine ilişkin bilgileri çeşitli kaynaklardan toplayabilirler. Çeşitli kuruluşların, derneklerin, sendikaların, mesleki grupların yayınları; bilimsel araştırma sonuçları; devlet adamlarının ve bürokratların demeçleri; müşteri, toptancı, aracı kuruluşlardan toplanacak bilgiler; rakip işletmelerin izlenmesi; işletme yöneticilerinin sezgi ve deneyimleri başlıca kaynaklar arasında sayılabilir⁵.

Kriz durumlarını öngörme yöntemlerinin birisi de erken uyarı sistemidir. Erken uyarı sistemi, sektörel analizi esas alır ve işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayinde yaşanan değişim ve gelişmeleri izleyerek işgörenler, ürün, makina, donanım, üretim süreçleri, finansal yapı, yönetim ve örgüt yapısı gibi işletme içi alanları gözlemleyerek bilgi toplamayı içerir⁶.

⁴ DAN HAENDEL, "Strategic Planing and Political Assesment", **Corporate Crisis Management**, Ed. : Stephan J. Andriole (U.S.A. : Petrocelli Books, 1985), s. 230.

⁵ DİNÇER, a.g.e., s. 172.

⁶ ZEYYAT SABUNCUOĞLU, "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri", **Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları** (Bursa : 25.09.1994), s. 36.

İşletmelerin çevre analizi ve erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları kriz uyarıları, krizi önleme ve krizden korunma sistemlerini harekete geçirecek ve gelen bilgiler doğrultusunda kriz yönetim ekibi, krizi önlemeye yönelik eylemde bulunacaktır.

1.2. Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması, Görev Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi ve Gerekli Çalışma Ortamının Düzenlenmesi

Bir kriz durumunda, işletme içindeki yoğunluk artmakta, etkinliklerin doğal akışı bozulmakta, krizi çözmede olağan eylemler yetersiz kalmaktadır. Öte yandan, belirsizlik, yönetimi gerilime itmekte ve çok geç kalmadan birşeyler yapma gereksinimini doğurmaktadır. Krizin, belirsizlikle doğru orantılı olarak şiddetlenmesine karşılık yönetim, az zaman ve sınırlı girdilerle hızlı gelişmeleri izlemeye yetersizleşmektedir.

Bu koşullarda, işletmenin tüm kaynaklarının karşılaşılan sorunları çözmek ve karar vermek amacıyla bir araya getirilmesini, tüm bilgilerin bir yerde toplanmasını ve anında değerlendirilmesini, en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlamak ve yürütmeyi hızlandırmak amacıyla, kriz yönetimi olgusunun örgüt içinde kurumsallaştırılması gerekmektedir⁷. Bu kapsamda, örgüt yapısında kriz yönetiminden sorumlu özel bir birim, yaygın adıyla “Kriz Yönetim Ekibi” oluşturulmalıdır.

Kriz yönetim ekibi, krizin yönetiminden ve kontrolünden sorumlu olan birimdir. Diğer bir anlatımla kriz yönetim ekibi, örgütün krizi öngörmeye, önlemeye ve çözmeye yönelik tüm güç, kaynak ve etkinliklerinin toplandığı birimdir⁸.

⁷ SIMON A. BOOTH, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises* (London : Roudledge, 1993), s. 287.

⁸ MICHAEL REGESTER, *Crisis Management : How to Turn Crisis into to an Opportunity* (London : Hutchinson Business Books, 1989), s. 64-65.

Kriz yönetimine duyarlı her örgüt, böyle bir birime gereksinim doğmadan, kriz yönetim ekibini belirlemiş olmalıdır. Bu birimin kriz öncesinde oluşturulması, örgütlerin işin sorumluluğunda olduklarının göstergesi olacaktır.

1.2.1. Kriz Yönetim Ekibinin Temel Sorumluluğu ve Başlıca Görevleri

Kriz yönetim ekibinin temel sorumluluğu, ana sorunlar üzerinde yoğunlaşmak, örgütün karşı karşıya olduğu krize tepki vermek ve krizi denetim altına almak için yapılması gereken eylemleri yönetmektir.

Bu temel sorumluluk bağlamında, kriz yönetim ekibinin başlıca görevleri şunlardır⁹ :

(1) Kriz Öncesi Döneme İlişkin Görevleri

- Kriz politikalarının, risklerin krize dönüşmesini engelleyecek durumda olup olmadığını belirleyip gözden geçirilmesini sağlayarak, krizleri önlemeye çalışmak.
- Krize dönüşebilecek sorunların dökümünü yapmak ya da yaptırmak, verileri değerlendirmek ve olası kriz durumları ile önceliklerini, bunlara ilişkin alınacak önlemleri belirlemek.
- Belirlenen olası kriz durumlarını yönetebilmek üzere, krizin her yönüne yanıt veren kriz yönetim planı hazırlamak, hazırlanan planın etkinliğini sağlamak üzere sürekli gözden geçirerek güncelleştirmek.
- Krize yakalanmamak yolunda dış çevreyi sürekli izlemek.

⁹ A.g.k., s. 64-65; SADUN EMREALP, **Belediyelerde Kriz Yönetimi** (İstanbul : T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Yayını, Kent Basımevi, 1993), s. 57-58.

- Kriz yönetiminde görev alacak kişileri, kriz eğitim programları düzenleyerek eğitmek.

(2) Kriz Dönemine İlişkin Görevleri

- Oluşan kriz ve sonuçları ile ilgili bilgilere olanaklı olan en kısa zamanda ulaşmak ve bunları değerlendirerek öncelik sırasına göre düzenlemek.
- Personel, araç-gereç ve parasal kaynakları anında harekete geçirmek.
- Kriz yönetim planlarını yürürlüğe koymak ve izlemek.
- Örgüt kamularını (işgörenler, müşteriler, ortaklar, medya vb.) sürekli ve düzenli olarak bilgilendirmek.
- İlgili kurum ve kuruluşlarla uyumlaşmayı sağlamak.
- Belirlenmiş önceliklere göre görev gruplarını ve iş başarılarını (performanslarını) kontrol etmek. İş başarısının yetersiz görülmesi durumunda, öncelikleri değiştirmek ve görev gruplarını desteklemek.

(3) Kriz Sonrası Döneme İlişkin Görevleri

- Krizin tekrarlanmamasına yönelik önlemler almak ve acil uygulamaları belirlemek.
- Kriz sonrası durum analizi yaparak biran önce normal duruma dönmeyi sağlayacak yöntemler geliştirmek ve bunların uygulanmasını sağlamak.

1.2.2. Kriz Yönetim Ekibi Kadrosunun Oluşumu

Kriz durumlarında örgüt için en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynağı etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi durumda, örgütün çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle, kriz yönetim ekibi kadrosunun oluşumu son derece önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi uzmanları, küçük ve dinamik bir grubun daha duyarlı ve daha başarılı olacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda, kriz yönetim ekibinin, kriz geliştiğinde onu yönetmek için gerekli kararları alarak, sürekli katkı sağlayacak kişilerle sınırlandırılmasını savunmaktadırlar¹⁰.

Kriz yönetim ekibinin kadrosu kimlerden oluşmalıdır? Bu konuda, birçok görüş öne sürülmüştür. Örneğin :

Bir araştırmacı, kriz yönetim ekibinin üst düzey bir yönetici, halkla ilişkiler uzmanı, insan kaynakları yöneticisi ve durumun gerektirdiği diğer görevlilerden oluşması gerektiği görüşündedir¹¹.

Bir diğer araştırmacı, krizin türüne göre ekipte konu ile ilgili bir uzman ya da teknik işgören bulundurmanın gereğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bir yasal danışmanın da ekibe dahil edilmesinin kriz anında ortaya çıkabilecek yasal sorunların çözülmesinde ya da örgütün kriz nedeniyle suçlandığı durumlarda savunulmasında etkili olacağını belirtmektedir¹².

Diğer bir kriz araştırmacısı ekipte, güçlü ve önemli kararlar alabilecek yeteneğe sahip olan bir önderin bulunmasını ve ayrıca, halkla ilişkiler, güvenlik, çevre, insan kaynakları birimlerinden de temsilcilerin yer almasını önermektedir¹³.

¹⁰ ROBERT L. DILENSCHNEIDER ve RICHARD C. HYDE, "Crisis Communications : Planning for the Unplanned", **Business Horizons**, Cilt no 28 (Ocak - Şubat 1985), s. 36.

¹¹ JEFKINS, a.g.e., s. 370.

¹² DILENSCHNEIDER ve HYDE, a.g.e., s. 36.

¹³ STEVE WILSON, "Crisis Plans Can't Replace Trained People", Wilson Group Communications, Inc, <http://www.wilson.group.com/people.html>, (Internet), (2001), s. 2.

Bir başka araştırmacı, ekip üyelerinin örgüt içinden ya da dışından olmak üzere insan kaynakları, güvenlik, hukuk, halkla ilişkiler, finansal yönetim, pazarlama, müşteri ilişkileri, ürün/servis hizmetleri alanlarından seçilmesini önermektedir¹⁴.

Bir araştırmacı ise, kriz yönetim ekibi kadrosunun yapılanmasında dört temel gereksinimin gözönünde bulundurulması gereği üzerinde durmakta ve bu gereksinimleri şöyle sıralamaktadır¹⁵ :

(1) **Hareket** : Kilit yöneticileri içeren, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi.

(2) **İletişim** : Hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi.

(3) **Bütçe** : Finansal durum ve politikaları bilen, finansal teknikleri, olanakları ve etkileri değerlendirip harekete geçirebilen bir uzman.

(4) **Diğer** : Destekleyici etkinlikleri yürütebilecek bir grup.

Bütün bu görüşler ışığında, kriz yönetim ekibinde yapılanması gereken kadroyu aşağıda sunulduğu gibi belirlemek olanaklıdır.

– **Kriz Yöneticisi** : Kriz yönetim planının hazırlanması ve işleyişinin sağlanması, kriz düzeylerine ilişkin kararların verilmesi, eylem önceliklerinin belirlenmesi, işletme kaynaklarının tahsisi gibi konulardan sorumlu olan kişidir. Uygulamada genellikle, işletmenin yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürü kriz yöneticisi olmaktadır.

¹⁴ PHELPS, a.g.e., s. 9.

¹⁵ LARRY BRACKEN, “Managing Crisis With Public Relations Skills”, AUM Eğitim Seminerleri Dizisi (1993), s. 31.

– **Kriz Sözcüsü** : Kriz anında örgüt kamuları ile iletişim kurarak krizin nedeni, örgütün bu konudaki sorumluluğu, krizin çözümlenmesi için neler yapıldığını ve elde edilen sonuçlara ilişkin gerçekçi ve tutarlı bilgileri aktaran kişidir.

– **Halkla İlişkiler Uzmanı** : İletişim protokollerinin hazırlanması, iletişim yöntemlerinin belirlenmesi, basın bülteni ve basın toplantısı gibi ayrıntıların planlanması, sözcünün seçimi ve eğitiminden sorumlu olan kişidir.

– **İnsan Kaynakları Uzmanı** : Kriz planlaması aşamasında işgörenleri koruyucu ve kopmaları önleyici önlemlerin geliştirilmesi, kriz anında gereksinim duyulacak işgörenlerin nicelik ve niteliğinin belirlenmesi, kriz eğitim programlarının düzenlenmesi, kriz zamanında ve sonrasında işgörenlerin korunmasından sorumlu olan ve işgörenler ile ilişkilerin şekillendirilmesinde halka ilişkiler yetkilisine, işgörenlerin yönlendirilmelerinde kriz yöneticisine destek veren kişidir.

– **Finansman Uzmanı (Mali Temsilci)** : Genel olarak, krizin en az masrafla yönetilebilmesi için gerekli düzenlemelerden ve krizin maliyetini belirlemekten sorumlu olan kişidir. Mali temsilci özellikle, ekonomik nedenlerden kaynaklanan krizlerin yönetiminde, krize karşı strateji ve politikaların geliştirilmesinde kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesidir.

– **Yasal Danışman** : Krizin neden olacağı yasal sorunların çözümlenmesinden ve alınan kararların yasal bağlayıcılığını kontrol etmekten sorumlu olan kişidir.

– **Uziletişim (Telekominikasyon) Uzmanı** : Kriz merkezinde hangi iletişim araçlarının bulunması gerektiğinin belirlenmesinden, bu araçların yerleştirilmesinden ve düzenli işleyişlerinin sağlanmasından sorumlu olan kişidir.

– **Teknik Uzmanlar** : Krize doğrudan olay yerinde müdahale eden kişilerdir.

Ancak, kriz yönetim ekibi kadrosunun ideal bileşimi, işletmelerin büyüklüğü ve özellikleri ile karşı karşıya kalınan krizin türü ve boyutuna bağlı olarak farklılık gösterecektir. Dolayısıyla, örgütsel özelliklere ve karşılaşılan krizin türüne göre ekibin bileşiminde değişiklikler yapılabilir.

Ayrıca, krizlerin hep uygunsuz zamanlarda meydana geleceği düşünülerek, ekip kadrosunda yer alacak her bir işgören için yedek belirlenmeli ve bu yedek işgörenler de asil ekip üyeleri gibi eğitilmeli ve sürekli hazır tutulmalıdır.

Kriz yönetim ekibi kadrosunun oluşumu kadar, bu kadrolara atanacak kişilerin nitelikleri de önemli bir konudur. Kriz ekibi kadrosuna atanacak kişilerin seçiminde aranacak temel ve ortak özellikler şöyle sıralanabilir¹⁶:

- Fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak kriz koşullarına uygun olmak.
- Bir kriz durumunun tüm içeriğini ve olası noktalarını derhal anlayabilecek yetenekte olmak.
- Güçlü araştırma ruhuna, disiplin anlayışına ve yüksek kavrama yeteneğine sahip olmak.
- Ekip çalışmasında uyumlu olmak.
- Sorumluluk alanında uzman olmak.
- Planlama, örgütleme ve güç koşullarda karar alabilme yeteneğine sahip olmak.
- Örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmak.

¹⁶ SAMUEL D. OSTROW, "It Will Happen Here" **Bank Marketing**, Cilt no 23, Sayı no 7, (Temmuz 1991), s. 25.

1.2.3. Kriz Yönetim Ekibinin Çalışma Ortamının Düzenlenmesi

Krizin etkili ve hızlı bir biçimde yönetilebilmesi için, kriz yönetim ekibi üyelerinin, krizin yarattığı karmaşa ortamından uzakta, rahat çalışabileceği ve kriz anında gereksinim duyulacak her türlü donanımın mevcut olduğu bir ortam gereklidir.

“*Kriz Odası*” olarak adlandırılan bu ortam, işletmelerin tüm enerji ve kaynaklarının, karşılaşılan sorunun çözümü ve karar verme amacıyla biraraya getirilmesini sembolize etmektedir¹⁷.

Kriz yönetim ekibi için büyük harcamalar yapılarak özel bir ortam hazırlanmasına gerek yoktur. Uygun bir biçimde donatılmış, çekirdek kadronun ve bir kriz anında daha geniş bir kadronun barınabileceği kapasitede olmak koşuluyla, herhangi bir büro yeterlidir. Burada asıl önemli olan konu, kriz odasının gerekli donanım ve uygun bir oturma düzeni ile sürekli hazır bulundurulmasıdır. Kriz odasında sürekli hazır bulundurulması gereken malzeme ve donanımın tipik listesi şöyledir¹⁸ :

- Ses kayıt cihazı ile donatılmış direkt telefon hatları,
- Gerekğinde tüm verilere ulaşabilen bilgisayar terminalleri,
- Özel hatları olan modemli PC’ler,
- Bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları,
- Tepegöz, slayt, video, televizyon ve boş kasetler,
- Gelen telefonlar için dahili bağlama olanağı,
- Kriz yönetim planı, örgüt el kitabı, hazırlanmış senaryolar, iç ve dış telefon rehberleri gibi genel referans malzemeleri,
- Not defterleri, kalem gibi kırtasiye malzemeleri.

¹⁷ KOÇEL, “İşletmelerde Kriz Durumlarında...,” 1993, s. 3.

¹⁸ REGESTER, *Crisis Management : How to Turn Crisis...*, (1989), s. 130.

Öte yandan, kriz yöneticilerinin kriz çalışmaları sırasında oluşan karmaşa ve gürültülerden etkilenmesini önlemek ve sağlıklı kararlar alabilmesini sağlamak üzere, ayrı bir oda düzenlenmelidir. Ayrıca kriz iletişimde medya mensuplarının rahat çalışabileceği bir basın merkezi de oluşturulmalıdır.

1.3. İşletmelerin Karşılaşabilecekleri Olası Kriz Durumlarına Karşı Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Bir kriz anında, krize karşı etkili müdahalede bulunulması, işletmelerin krize karşı ne kadar hazırlıklı oldukları ile bağlantılıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, krize karşı hazırlıklı olmak bir kriz yönetim planının oluşturulmasını ve düzenli aralıklarla denemesini ve değerlendirilmesini, tüm işgörenlerin bu plan çerçevesinde eğitilmesini içermektedir. Anlaşılacağı üzere krize karşı planlı olmak, önemli bir hazırlıktır ve krize etkili müdahalelerde bulunulmasında kaçınılmaz bir gereksinimdir.

Bu noktada, “*kriz yönetim planının kriz yönetimdeki önemi nedir?*” sorusu yanıtlanmalıdır. Ancak, bu soruyu yanıtlayabilmek için öncelikle, kriz yönetim planının ne olduğunun incelenmesi anlamlı olacaktır.

1.3.1. Kriz Yönetim Planının Tanımı ve İçeriği

Kriz yönetim planı, olası bir kriz durumuna ilişkin öngörüğü içeren ve işletmelerin krize gerektiği gibi müdahale edebilmelerinin araçlarını sağlayan önemli bir yol göstericidir¹⁹.

Kriz yönetim planı, krizlerin oluşmasını önlemeyi ve kaçınılmaz olarak ortaya çıktığında kriz durumunu en uygun koşullarla normal hale dönüştürmeyi amaçlar. Bu amaç bağlamında, kriz yönetim planının başlıca hedefleri şöyle sıralanabilir²⁰.

¹⁹ EMREALP, a.g.e., s. 17.

²⁰ A.g.e., s. 17-18.

1) Kriz niteliği taşıyan olayların ortaya çıkması öncesinde, işletmelerin kriz karşısında hazırlıksız yakalanmalarını engelleyecek ve etkili, hızlı, güvenli bir biçimde krize müdahale edebilmelerini sağlayacak bir çerçeve oluşturmak.

2) Bir kriz sırasında, kriz boyutuna ulaşan sorunların yol açtığı zararları en düşük düzeyde tutacak önlemleri almak.

3) Kriz anında işletme kaynaklarının daha etkili kullanılmasını sağlamak.

4) Kriz öncesinde, kriz anında ve sonrasında alınacak önlemlerin ve yapılacak çalışmaların gerektirdiği etkili yönetimin sağlanmasına yönelik düzenlemeleri yapmak.

5) Krize karşı olumlu tutum yaratmak, işletmelerin başarısını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek ve fırsatları değerlendirmek.

Yukarıda sunulan hedeflerden de anlaşılacağı üzere kriz yönetim planı, olası kriz durumları ile ilgili ön hazırlıkları, düzenlemeleri ve kriz anında planı yaşama geçirecek sistemleri içermelidir. Bu noktada, kriz yönetim planının içeriğini oluşturan konular şöyle sıralanabilir²¹ :

- Plan, işletmenin karşılaşılabileceği olası kriz durumları ile bunların önlenmesine ve çözümlenmesine ilişkin strateji ve politikaları içermelidir.

- Plan, krize karşı etkin müdahaleyi sağlayacak ve kolaylaştıracak örgütsel düzenlemeleri içermelidir.

- Plan, kriz durumunda görev alacak işgörenleri ve bunların görev ve sorumluluklarını içermelidir.

- Plan, kriz durumunda gereksinim duyulacak kaynak ve donanımın dökümünü içermelidir.

²¹ REGESTER, *Crisis Management : How to Turn Crisis...* (1989), s. 56-63; JOSEPH Z. WISENBILT, "Crisis Management Planning Among U.S. Empirical Evidence and a Proposed Framework", *SAM Advanced Journal*, Cilt no 54, Sayı no 2, (Bahar 1989), s. 38.

- Plan, yönetim için gerekli bilgi akışının sağlanmasına, iletişim sistemlerinin yönetilmesine, diğer yönetim birimleri ve ilgili kuruluşlarla uyumlaşmanın sağlanmasına yönelik düzenlemeleri içermelidir.
- Plan, uyarı sistemleri ve kitle iletişim araçları aracılığıyla kamuoyunun bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesini sağlayacak düzenlemeleri içermelidir.
- Plan, işgörenlerin eğitimini sağlayacak düzenlemeleri içermelidir.

1.3.2. Krize Karşı Planlamanın Önemi ve Yararları

İşletmelerde kriz yönetim planını önemli bir gereksinim haline getiren birtakım etmenler söz konusudur. Bu etmenler şöyle açıklanabilir :

Krizin etkileri ve sonuçları çok kısa sürede kendisini göstereceğinden, kısa sürede kontrolden çıkabilir. Bu nedenle, kriz anında işletmelerin önlem alabilmesi için yeterli zamanları bulunmamaktadır. Olası tehlike alanlarının ve bunlara ilişkin önlemlerin, kriz anında yapılması gereken her türlü işin, bu işlerden kimlerin sorumlu olacağının belirlenmiş olması, kriz anında çok değerli olan zamanın etkin biçimde kullanılmasını sağlayacak ve krize karşı daha organize bir biçimde müdahale edilmesine olanak tanıyacaktır. Eğer, tüm bu yapılması gerekenleri programlayan önceden hazırlanmış bir plan yoksa, krizle mücadele etmek zorlaşacak ve kriz büyüyerek yeni krizlerin doğmasına yol açacaktır.

Kriz yönetim planını önemli kılan bir diğer etmen, kriz döneminde karar verme sürecinde yaşanan panik ve gerilimdir. Kriz zamanlarında, karar verme sürecinde yöneticilerin üzerinde, belirsizliğin ve kısıtlı zamanın yarattığı gerilim ve baskı söz konusudur. Bu baskı ve gerilim, krizin yarattığı sorunlarla birleşince, yanlış kararların verilmesine yol açabilir. Kriz anında duyulacak gereksinimlere yanıt verebilecek etkili bir programa sahip olmak, karar vericilerde güven duygusu yaratacak ve kriz anındaki baskı ve gerilimin yaratacağı yanlış kararları önleyecektir.

Krize nasıl tepki verileceğinin bilinmesi, kriz yönetimini başarılı kılan önemli etmenlerdendir. Özellikle, krize karşı verilen ilk tepki oldukça önemlidir. Bu ilk tepki ya örgüt içinde yeniden düzen sağlayacak ya da karmaşa yaratacaktır; ya ortalığı yatıştırıp sorunu çözecek ya da zaten yüksek olan gerilimi arttırıp, krizi içinden çıkılmayacak hale getirecektir. Öte yandan, örgütün ilk tepkisi her zaman hatırlanacak ve örgütün kriz yönetim biçimi hakkında kamuoyuna bir fikir verecektir. Dolayısıyla, olası kriz durumlarına karşı tepkilerin planlanmış olması, krizlere hızlı ve doğru bir biçimde yanıt verilmesine yardımcı olacak ve örgütün kamuoyu gözündeki değerini ve ününü (imajını) koruyacaktır.

Ayrıca, kriz anında güvenlik açısından bazı yerlerin boşaltılması, ilgili kişi ve kuruluşların sürekli kriz hakkında bilgilendirilmesi, krize etkili müdahale edebilmek için kaynak arayışına gidilmesi gibi çok acil yerine getirilmesi gereken işlerin düzenle ve hiçbirinin unutulmadan yapılabilmesi için krizlere karşı planlı olmak önemli bir gereksinimdir.

Kısaca, bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağının düşünülmesi yerine, önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının uygulamaya konulması, zaman kazanmak, etkili kararlar almak, planlı ve organize bir biçimde hareket edebilmek bakımından büyük önem taşımaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, krize karşı planlı olmanın sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilir :

- Krize karşı planlı olmak, kısıtlı olan zamanın etkin kullanımını sağlayacaktır.
- Krize karşı planlı olmak, yoğun baskı ve gerilim altında etkili kararların alınmasına olanak tanıyacaktır.
- Krize karşı planlı olmak, acil yerine getirilmesi gereken işlerin düzenli bir biçimde ve hiçbirinin unutulmadan yapılmasına olanak tanıyacaktır.

- Krize karşı planlı olmak, kriz durumunun ortaya çıkaracağı karmaşanın en aza indirilmesine yol açacaktır.

- Krize karşı planlı olmak, kriz durumunda işletme kaynaklarının etkin kullanılmasına olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak, işletmeler bir krizle karşılaştıklarında kriz yönetim planına sahipse, krizi yönetmeleri daha kolay olacaktır.

1.3.3. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Öncelikli olarak belirtmek gerekir ki, kriz yönetim planı hazırlamak için en doğru zaman, felaket gelmeden önceki zamandır. Krizle karşılaşıldığında plan yapmak için artık çok geçtir.

Kriz yönetim planı hazırlanırken, her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Ayrıca, tüm işletmeler için tek bir kriz yönetim planı örneği olduğunu söylemek de hatalı olur. Çünkü, her bir işletmenin özelliği, etkinlik gösterdiği alan, ilgili çevreleri ve karşılaşabilecekleri sorunlar farklıdır. Bunun yanı sıra, krizlerin türleri ve kaynakları da çok çeşitli olup, işletmeler üzerinde farklı etkiler yaratmaktadırlar. Dolayısıyla, her bir işletmenin krizlere yaklaşımı da farklı olacaktır²². Bu nedenlerle, işletmeler kendi kriz yönetim planlarını hazırlarken, kendi sistemlerini (örgüt yapısı, örgüt kültürü, kullandığı teknoloji, sahip olduğu işgörenlerin niteliği, örgütün büyüklüğü ve gereksinimleri vb.) ve dış çevre faktörlerini değerlendirmelidirler. İşletmelerin olası bir kriz durumuna karşı kendi sistemlerini ve dış çevre faktörlerini değerlendirmeden hazırlayacakları kriz yönetim planı, işletmelerde daha önemli krizlere neden olacaktır.

Sonuç olarak, her bir işletme kendi somut koşullarına uygun bir kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Ancak, hazırlanacak kriz yönetim planında her örgüt için önem taşıyan

²² ANN CARNEY ve AMY JORDEN, "Prepare for Business - Related Crisis", **Public Relations Journal**, Cilt no 49, Sayı no 8, (Ağustos 1993), s. 34.

ve üzerinde durulması gereken bazı önemli konular bulunmaktadır. Hazırlanacak planda yer alması gereken ve üzerinde durulması gereken konular şöyle sıralanabilir²³ :

1) İşletmede krize neden olabilecek her türlü risk olasılıkları ve bunların işletmeyi hangi yoğunlukta etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların öncelik değerlendirmesinin yapılması.

2) İşletmeyi etkileyecek olası her bir kriz durumu için alınacak önlemlerin belirlenmesi.

3) Olası bir kriz anında görev alacak işgörenlerin belirlenmesi ve bu işgörenlerin sayısını, isim ve pozisyonlarını, haberleşme bilgilerini içeren listelerin oluşturulması.

4) Olası bir kriz durumunda görev alacak her bir işgörenin görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının yapılması, ilişkide bulunacağı ve uyumlaşma sağlayacağı kişi ve kuruluşların belirlenmesi.

5) Olası bir kriz anında kullanılacak kaynak ve donanımın listesinin oluşturulması ve bunlardan yararlanacak kişi ya da birimlerin arasında öncelik sıralamasının yapılması.

6) Kriz zamanı iletişiminin planlanması, olası bir kriz durumunda iletişim kurulacak ilgili çevrelerin, bu çevrelere hangi bilgilerin hangi kanallarla kim tarafından iletileceğinin belirlenmesi.

7) Planın yazılı hale getirilmesi ve denenmesi.

Anlaşılabacağı üzere, kriz planlamasında bu çalışmalar krize etkili müdahalede bulunmanın araçlarını sağlayacağı gibi, örgütün kriz durumlarını göğüslemek için sahip olduğu kaynak ve olanakların ne ölçüde yeterli olduğunu belirlemeye de yardımcı olacaktır.

²³ REGESTER, Crisis Management : How to Turn Crisis... (1989), s. 79-80.

Burada belirtilmesi gereken diğer önemli bir nokta, tüm örgütlerin gerçekçi ve uygulanabilir bir kriz yönetim planı hazırlayabilmek üzere, planın hazırlık aşamasında geniş ölçüde katılımcılığı özendirici bir yaklaşım kullanmaları gerekliliğidir. Diğer bir anlatımla, somut görev sorumluluğu üstlenecek her birim ya da kişinin kriz yönetim planının hazırlığına katılması sağlanmalıdır. Planlama aşamasında görüşleri sorulan ve olası kriz durumları hakkında kendilerine danışılan işgörenler, örgütleri hakkında her türlü haber, bilgi ve soruna karşı daha dikkatli olacak ve her bir işgören örgütün birer gözü ve kulağı olarak etkinlikte bulunacaktır.

Kriz planlaması kapsamında yapılması gereken çalışmalar, aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.3.3.1. İşletmelerde Krize Neden Olabilecek Risk Olasılıklarının Belirlenmesi ve Öncelik (Tehlike) Değerlendirmesinin Yapılması

Kriz yönetim planı hazırlanırken atılması gereken ilk adım, krize neden olabilecek her türlü risk olasılığının ve bu olasılıkların işletmeyi hangi yoğunlukta etkileyeceğinin belirlenmesidir. Krize neden olabilecek olası durumların önceden bilinerek hazırlıklı olunması, krize karşı eylem için zaman kazandıracak, riski azaltacak ve krize daha etkili müdahale edilmesini olanaklı kılacaktır²⁴.

Olası kriz durumlarının belirlenmesi iki aşamalı bir süreci içermektedir²⁵.

– Gelecekte krize neden olabilecek olası tehlike alanlarını belirlemek üzere, “kriz senaryolarının oluşturulması”,

²⁴ PETER S. GREEN, *Şirket Ününü Korumanın Yolları* İngilizceden çeviren : Abdullah Ersoy (İstanbul : AD Yayıncılık A.Ş., 1996), s. 27-30.

²⁵ FINK, a.g.e., s. 42.

– Oluşturulan kriz senaryolarının gerçekleşme olasılığı (kriz olasılık faktörü) ve işletme üzerinde yaratacağı etkinin (kriz etki değeri) belirlenmesi yani, “öncelik (tehlike) değerlendirmesinin yapılması”.

(1) Kriz Senaryolarının Oluşturulması

Kriz senaryoları, bir işletmenin tüm etkinliklerine ilişkin krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşılacağına sistematik bir biçimde ortaya konmasıdır. Diğer bir anlatımla kriz senaryoları, doğabilecek kriz türlerini ve bunların nasıl gelişeceğini, kriz meydana geldiğinde izlenmesi gereken yöntemleri öngörmeye çalışır.

Kriz senaryoları oluşturulurken öncelikle, krize neden olabilecek tehlike alanları öngörülmeğe çalışılmalıdır. Olası tehlike alanlarını öngörmede, işletmenin tüm etkinlik alanları dikkate alınmalı ve krize dönüşme olasılığı olan var olan durumlar, geçmişte örgüt için krize dönüşmüş ve tekrar krize dönüşebilecek sorunlar, aynı alanda etkinlik gösteren işletmelerin yaşamış oldukları krizler incelenmelidir²⁶. Ayrıca, işletme içinde kilit noktalardaki işgörenlerin kendi bölümlerindeki sorunlara ilişkin görüşlerinin alınması ve işletme dışındaki çıkar gruplarının işletmede meydana gelebilecek sorunlar hakkındaki görüşlerine başvurulması da olası tehlike alanlarını belirlemede yararlı olacaktır.²⁷

Krize neden olabilecek tehlike alanları belirlendikten sonra, her bir olası kriz riski için sorular sorularak, alternatif kriz durumlarına karşı senaryolar hazırlanmalıdır. Bu sorular genel olarak, “*eğer olursa, ne olur?*” şeklindedir. Örneğin; gıda sektöründe etkinlik gösteren bir işletme gıda zehirlenmesi, standartlara uymayan ürünler gibi alternatif kriz durumlarına karşı senaryo hazırlayabilir. Bu kapsamda, her bir olası tehlike alanı için sorulabilecek sorular şöyle olabilir :

²⁶ ALFONSO GONZALES - HERRERO ve CORNELİUS PRATT, “How to Manage Crisis Before-or Whenever - It Hits”, *Public Relations Quarterly*, (Bahar 1995), s. 28.

²⁷ PAUL GİLLİONS, “Crisis : The Communications Imperative”, <http://www.fleishman.com/crisis.html>, (2001), s. 2-3.

- Eğer, verilen hizmetin kalitesi düşerse, ne olur?
- Eğer, hazırlanan yiyeceklerin kalitesi düşerse, ne olur?
- Eğer, hazırlanan yiyeceklerden zehirlenmeler olursa, ne olur?
- Eğer, yiyecek zehirlenmesinden ölümler olursa, ne olur?

“Eğer Analizi” olarak adlandırılan bu soru sorma sürecinin ardından kriz senaryoları, aşağıda sunulan süreç çerçevesinde hazırlanmalıdır.

- Sorunun tanımlanması,
- Sorunun işletmeye nasıl zarar vereceğine ilişkin bilgilerin hazırlanması,
- Sorunun hızla çözülebilmesi için çözümlerin geliştirilmesi ve yazılması,
- Hazırlanan çözümlerden, işletmenin yönetim anlayışına en uygun olanının seçilmesi,
- Seçilen çözümün sonuçlarının neler olabileceğinin ortaya konulması ve değerlendirilmesi.

Kriz senaryoları hazırlanırken, senaryoların, işletmeye yönelik gerçek kriz alanları ile ilgili olmasına ve bu krizlerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak ana sorunlar üzerinde yoğunlaşmasına dikkat edilmelidir.

(2) Öncelik (Tehlike) Değerlendirmesinin Yapılması (Kriz Etki Değeri ve Kriz Olasılık Faktörünün Hesaplanması)

Kriz senaryoları yoluyla olası kriz durumları belirlendikten sonra, hazırlanan kriz senaryolarının ortaya çıkma olasılığı ve işletme üzerinde yaratacağı etkiler belirlenmeye çalışılmalıdır. “Öncelik değerlendirme” olarak adlandırılan bu süreçte öncelikle, krizin etki değeri ve daha sonra krizin olasılık faktörü hesaplanarak, mutlak bir biçimde hazırlık yapılması gereken en tehlikeli sorun alanları ortaya konulmalıdır.

Krizin etki değeri (Crisis Impact Value - CIV), kriz ortaya çıktığında krizi önlemek, kontrol altına almak ya da etkisini azaltmak için kriz yönetim ekibi tarafından hiçbir önlem alınmadığında, krizin işletme üzerinde oluşturabileceği etkileri temsil eden tahmini bir değerdir.

Krizin ortaya çıkardığı zararları krizden sonra hesaplamanın işletme açısından hiçbir değeri yoktur. Burada önemli olan, krizin yaratabileceği zararların krizden önce hesaplanarak, azaltılmasına yönelik önlemlerin ortaya konulmasıdır. Bu nedenle, herhangi bir kriz işletmeyi etkilemeden önce, krizin yaratabileceği etkilerin hesaplanması gerekmektedir.

Tasarlanan kriz senaryoları ile belirlenmiş olan her bir kriz olasılığının etki değeri hesaplanırken, aşağıda gösterilen sorular doğrultusunda değerlendirme yapılmalıdır²⁸.

Soru 1 : Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, ne kadar hızla şiddetlenecektir? Bu şiddete ne kadar dayanabiliriz?

Soru 2 : Kriz medya, hükümet ve diğer ilgili grupların ne kadar ilgisini çeker?

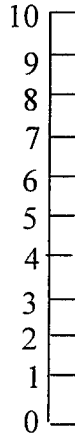
Soru 3 : Kriz, işletmenin günlük etkinliklerini ne boyutta etkiler?

Soru 4 : Kriz, işletme ününü ne derece zedeler ve ne ölçüde tehlikeye düşürür?

Soru 5 : Krizin, işletmenin temel çizgisine vereceği zarar ne düzeyde olacaktır?

Bu soruların her birine, en düşük “0” ve en yüksek “10” olmak üzere, “0-10” arasında bir değer belirlenmeli ve değerler toplanarak beşe bölünmelidir. Böylelikle elde edilen değer tahmini olarak, olası krizin işletme üzerindeki etkisini gösterecektir. Hesaplanan kriz etki değeri, Şekil II-2’de gösterilen “Kriz Etki Değeri Ölçeği” ne işaretlenmelidir.

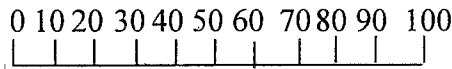
²⁸ FINK, a.g.e., s. 38-39.



Şekil II-2 : Kriz Etki Değeri Ölçeği

Kriz etki değerinin belirlenmesi tek başına yeterli değildir. Bu değer, olasılık faktörü ile birlikte dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü bir işletme, yakın bir zamanda oluşma olasılığı bulunan “6” puanlık etki değerine sahip bir kriz durumuna, milyonda bir oluşma olasılığı bulunan “9” puanlık etki değerine sahip kriz durumundan daha fazla önem ve öncelik vermek zorundadır. O halde, olası bir kriz durumunun etki değeri tahmini olarak belirlendikten sonra, olasılık faktörü de öngörülmalıdır.

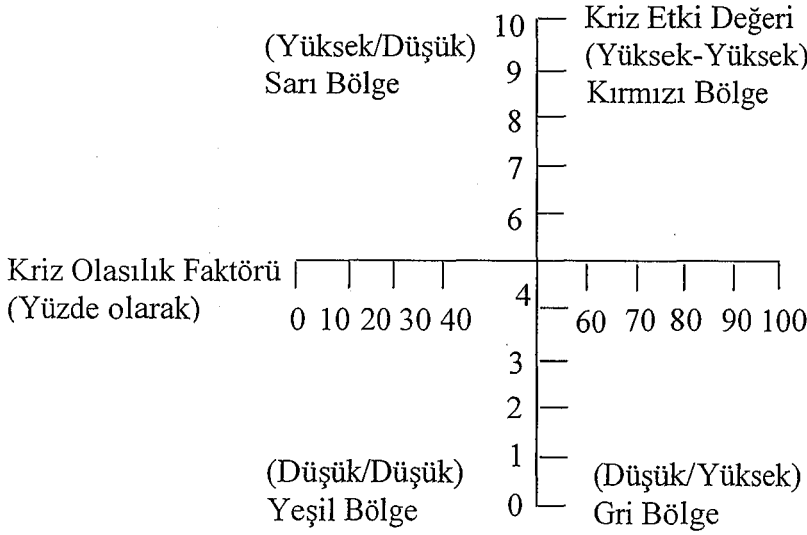
Kriz olasılık faktörü öngörülürken, krize dönüşebilecek iç ve dış çevre koşulları, geçmişte işletmeyi etkilemiş ve yeniden etkileme olasılığı bulunan krizler, diğer işletmelerin karşılaştığı krizler dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme çerçevesinde, kriz durumlarının gerçekleşme olasılığı yüzde olarak “10” ile “100” arasında bir değer belirlenerek öngörülmesi ve öngörülen bu değer, Şekil III-3’de gösterilen “Kriz Olasılık Faktörü Ölçeği” ne işaretlenmelidir.



Şekil II-3 : Kriz Olasılık Faktörü Ölçeği

Krize neden olabilecek olası tehlike alanlarına ilişkin oluşturulan kriz senaryoları ile ilgili kriz etki değeri ve olasılık faktörü tahmini olarak belirlenip ölçek halinde

düzenlendikten sonra, iki ölçek biraraya getirilerek Şekil II-4’de gösterilen “Kriz Barometresi” oluşturulmalıdır.



Şekil II-4 : Kriz Barometresi

Kaynak : FINK, a.g.e., s. 45.

Kriz barometresinde, kriz etki ölçeği ile olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini yani, krizin önemini ve yolaçabileceği boyutları göstermektedir.

Şekil II-4’de de görüldüğü gibi kriz barometresinde, krizin rengini gösteren dört farklı bölge yer almaktadır. Bu bölgelerden en tehlikeli olanı, kırmızı bölgedir. Çünkü, kırmızı bölgede hem krizin etki değeri hem de olasılık faktörü yüksektir. Diğer bir anlatımla, kırmızı bölgede yer alan olası kriz durumlarının gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiğinde işletmeye vereceği zarar yüksektir. Dolayısıyla işletme, öncelikli olarak bu bölgedeki krizlere karşı hazırlık yapmak zorundadır.

Kriz barometresinde en güvenli bölge, yeşil bölgedir. Çünkü, bu bölgede yer alan olası kriz durumlarının hem gerçekleşme olasılığı hem de etki derecesi düşüktür. O halde, bu bölgedeki olası kriz durumları güvenle gözardı edilebilir.

1.3.3.2. Olasılık Planlarının Hazırlanması (Olası Kriz Durumlarına Karşı Strateji ve Taktik Formülleri Geliştirilmesi)

Olası kriz durumlarının belirlenmesi aşamasında bazı krizlerin gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu ve sonuçlarının da ağır olabileceği belirlenmişse, bu tür olası kriz durumlarına (kriz barometresinde kırmızı bölgede yer alan olası krizlere) karşı özel bir önlem almak gerekir. Bu amaçla, yüksek olasılık faktörü ve yüksek etki değerine sahip olası kriz durumlarının her biri için en uygun tepki ve önlemleri içeren olasılık planları hazırlanmalıdır²⁹.

Olasılık planlarında, bir krizin oluşumunu en kısa sürede önleyebilmek için tüm örgütü içerecek politikalar üretilmelidir. Bu politikalar, en kötü durumları öngörüp hazırlıklı olmaya yönelik olmalıdır. Çünkü, kriz durumlarının planlanması, düşünülme-yeni düşünme (işletme için en kötü olay ne olabilir) anlayışını içerir³⁰. Ancak, bu noktada belirtmek gerekir ki, krizlerin ve olası sonuçlarının önceden her yönüyle öngörülebilmesi olanaklı değildir. Ayrıca, fiilen gerçekleşen olaylar büyük bir olasılıkla öngörülenden farklı olabilir. Bununla birlikte, olasılık planlarında ayrıntılar eksiksiz verilmişse, öngörülen önlemlerin gerçekleşen olaylara uygunluk sağlayacak biçimde düzeltilmesi olanaklı olacaktır.

Öte yandan, olasılık planlarının ayrıntılı bilgileri içermesi, planın sık sık güncelleştirilmesini gerektirecektir. Güncelleştirmenin gereğince ve zamanında yapılmaması olasılık planlarının etkinliğini büyük ölçüde yitirmelerine neden olacaktır. Bu soruna karşılık olarak, olasılık planlarının sayısı sınırlı tutulmalı ve yalnızca, gerçekleşme olasılığı ve etki değeri yüksek krizlere yönelik olmalıdır.

²⁹ ROBERT L. DILENSCHNEIDER ve DAVID J. FORRESTALL, *The Dartnell Public Relations Handbook* (Chicago: Dartnell Press Inc., 1990), s. 331.

³⁰ WHITE, a.g.e., s. 111.

Olası kriz durumlarına karşı politikalar geliştirilirken, onlara derinlik ve şekil vermekte yardımcı olacak şu sorular yanıtlanmalıdır³¹ :

- Tanımlanan olası kriz durumu ne derece gerçekçidir?
- Topyekün hareket, krizi durdurabilecek mi yoksa, hafifletecek mi?
- Uygulanacak politika kamuoyunun tepkisine karşı durabilecek mi?
- Harekete geçmek için kaynak bulundurulmalı mı?
- Maliyet kabul edilebilir ölçüde mi?
- Krize kayıtsız kalmanın getirisi ne olabilir?

1.3.3.3. Olası Bir Kriz Durumunda Görev Alacak İşgörenlerin Belirlenmesi, Görev, Yetki ve Sorumluluk Tanımlarının Yapılması, İlişkide Bulunacakları ve Uyumlaşma Sağlayacakları Kişi/Kuruluşların Saptanması

Olası bir kriz anında, kriz yönetim ekibi üyeleri dışında görev alacak diğer işgörenler de belirlenmeli ve işgörenlerin isim ve pozisyonlarını, her biri ile ilgili tüm haberleşme bilgilerini içeren listeler oluşturulmalıdır. Bu listeler, tüm işgörelere dağıtılmalı ve bir kriz anında listede adı yazılı olan herkesin kendisinden bir sonraki kişiyi araması ve krizden haberdar etmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca, olası bir krize etkin müdahalede bulunabilmek için kimin, neyi yapacağı ve neden sorumlu olacağı da önceden belirlenmelidir.

Olası bir krizde kimin neyi, ne zaman yapacağının kuşkuya yer bırakmayacak kesinlikte belirlenmesi ve müdahalenin gerektirdiği tüm önlemlerin alınmasını sağlamak

³¹ REGESTER, *How to turn a Crisis...* (1989), s. 67-68.

üzere, ayrıntılı görev tanımları hazırlanmalıdır. Ancak, kriz durumlarının çeşitliliği ve farklı özellikleri dikkate alındığında, olası tüm krizlerde atılacak her adımı ayrıntılarıyla belirlemek olanaklı olmayacaktır. Bununla birlikte, birçok kriz sırasında ortak özellikler taşıyan görevler söz konusudur. Bu görevler önceden ana hatlarıyla belirlenebilir. Ayrıca, bir kriz durumu yavaş yavaş ya da aniden oluşabilir ve dar ya da geniş bir alanı kapsayabilir. Bu tür olasılıkların dikkate alınması ve neler yapılması gerektiği konusuna açıklık kazandırılması, kriz sırasında hangi görevlerin yapılması gerektiği sorununu çözecektir³².

Kriz yönetim planında, her bir işten kimin sorumlu olacağı da açıkça belirtilmelidir. Zamanın kısıtlı olduğu ve yoğun bir karmaşanın yaşandığı bir kriz anında yapılması gereken bazı etkinlikler unutulabilir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için, herkesin kriz anındaki sorumluluklarının yazılı olarak ve açıkça planda belirtilmesi son derece yararlı olacak ve örgüte zaman kazandıracaktır.

Planda, bir kriz sırasında görev yapacak olanların yalnızca genel sorumlulukları değil, aynı zamanda yapacakları katkının standardı ve zamanlaması da açık olarak ortaya konulmalıdır.

Kriz anında görevlendirilecek işgörenlerin birlikte çalışacağı ya da ilişkide bulunacağı ve uyumlaşma sağlayacağı kişi ve kuruluşların açık bir biçimde belirlenmemiş olması durumunda ortaya çıkabilecek karmaşa, krize müdahalede gecikmelere ve yanlış uygulamalara yol açacaktır. Bu nedenle, kriz anında görev alacak kişilerin hangi kişi ya da kuruluşlarla uyum sağlayacağı planda belirtilmeli ve bunu gösteren yazılı genelgeler hazırlanmalıdır.

³² EMREALP, a.g.e., s. 32-37.

1.3.3.4. Olası Bir Kriz Anında Kullanılacak Kaynak ve Donanım Listelerinin Oluşturulması, Bunlardan Yararlanacak Kişi ve Birimler Arasında Öncelik Sıralamasının Yapılması

Krizle mücadele ederken, fiziksel açıdan tam donatılmış olmak ve gereksinim duyulan kaynaklara zamanında ulaşım kullanabilmek oldukça önemlidir. Bu nedenle, her bir olası kriz durumunun gerçekleşme olasılığı ve olası sonuçları gözönünde bulundurularak, gereksinim duyulacak kaynak ve donanım türleri, miktarları ve dağılımındaki öncelik sıralaması belirlenmeli ve bunları içeren listeler oluşturulmalıdır. Krizin yaşanmadığı sakin zamanlarda, bu listeler sürekli kontrol edilmeli ve listelerdeki tüm gerekli donanımın her an mevcut olması sağlanmalıdır.

Ancak, bir kriz anında kullanılabilecek araç ve gereçler örgüt bünyesinde bulunmayabilir. Öte yandan, olası kriz türlerinin her biri için gerekli araç ve gereçlerin alınması olanaklı olmayabilir. Burada önemli olan, bir kriz anında bu araç ve gereçleri kısa sürede hizmete koyabilmektir. Bu, işletmeler arası yardımlaşma ile sağlanabilir. Bu nedenle, olası krizlerde gerekli araç ve gerecin gecikmeden sağlanabilmesi için diğer işletmelerin elinde bulunan donanım listelerine de planda yer verilmeli ve buna yönelik olarak işletmeler arasında anlaşmalar sağlanmalıdır.

Kriz yönetim planı, olası bir kriz durumunda örgütün kaynakları ve bunlardan yararlanacak kişi ve birimler arasında bir öncelik sıralaması yapılmasını da içermelidir. Çünkü, kriz anında örgütün bir bölümünün ya da bazı kişilerin birtakım kaynaklardan yoksun kılınması, buna karşılık bazı kimselere ya da birimlere bu kaynakların sağlanması, krizin yönetilmesinde aksamalara yolaçabileceği gibi, huzursuzluklara ve tepkilere de neden olacaktır.

1.3.3.5. Kriz Dönemi İletişiminin Planlanması

Krizler, örgütlerin geleceğini ve varlığını etkilediği gibi, örgütün etkinlikleri ile ilgili çevreleri de (işgörenler, tüketiciler, satıcılar, bayiler, sendikalar vb.) etkiler. Dolayısıyla bu gruplar, olup bitenler hakkında sürekli bilgilendirilmek isterler.

Kriz dönemlerinde örgütün, ilgili çevrelerini öğrenmek istedikleri konularda bilgilendirmemesi ya da bilgilendirmede gecikmesi, söylentilerin ve dedikoduların yayılmasına neden olacak ve sonuçta, örgütün güvenilirliği ve ünü zarar görecektir.

Bir örgütün ününe ve güvenilirliğine gelecek zarar, örgüt ile ilişkisi olan hedef kitlelerin algılarına bağlıdır. Krizin hedef kitleler tarafından algılanış biçimini ise kriz hakkında duydukları, okudukları ve gördükleri şeyler belirler³³. Dolayısıyla, örgütün ününe ve güvenilirliğine gelecek zarar, kriz anındaki iletişimin başarısına bağlıdır.

Öte yandan, kriz dönemlerinde kamuoyunun desteğini sağlamak, örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşımaktadır. Bir krizle yüz yüze gelindiğinde örgütün, kendisini destekleyecek bir kamuoyuyla karşılaşmasında, etkili iletişim büyük yarar sağlayacaktır³⁴.

Sonuç olarak, krizle mücadele eden bir örgüt, ününü ve güvenilirliğini korumak, kamuoyunun desteğini sağlamak üzere iletişimin önemini önceden kavrayarak krizin iletişim açısından etkin bir biçimde yönetilebilmesi için hazırlık yapmalı, kriz planlamasında kriz dönemindeki iletişimi de planlamalıdır.

Kriz iletişim planı hazırlanırken şu soruların yanıtlanması gerekir³⁵ :

- Kritik hedef kitleler kimlerdir?
- Her hedef kitledeki kritik kişi/kişiler kimlerdir?
- İletişim kurmaya ilk ne zaman başlanacaktır, ne sıklıkla sürdürülecektir?
- İletişim için hangi araçlar kullanılacaktır?

³³ GREEN, a.g.e., s. 100.

³⁴ PAUL SHRIVASTAVA ve IAN I. MITROFF, "Strategic Management of Corporate Crisis", *The Columbia Journal of World Business*, Cilt no 22, Sayı no 1-4, (Bahar 1987), s. 10.

³⁵ OSTROW, a.g.e., s. 26.

- İletişimi kim yönlendirecektir?
- İşletme dışı hangi örgütlerle ya da otoritelerle iletişim uyumlaştırılacaktır ve bu nasıl yönetilecektir?
- Temelde hangi iletişim yöntemleri kullanılacaktır? Hedef kitlelere yönelik farklı yöntemler geliştirilebilir mi? Hedef kitleler yeterince tanınıyor mu?
- Medyanın talep edeceği konular nelerdir? Medya nasıl yönlendirilebilir? Medya takibi nasıl yapılabilir? Kriz yönetim ekibi tarafından olayın değerlendirilmesinde medya nasıl kullanılabilir?

Bu sorular bağlamında, kriz iletişim planı hazırlanırken şu konuların analizi yapılmalıdır :

1) Kriz Zamanı İletişim Kurulacak Kamuların Belirlenmesi. Kriz dönemlerinde bir örgütün tüm etkinlikleri, krizi nasıl yönettiği ve örgütün kamuları ile olan iletişimi, ilgili çevrelerin başlıca ilgi konusunu oluşturur. Dolayısıyla, örgüt çevresi bu konularda bilgilendirilmelidir. Ancak, her çevre birimi her krize dahil olmayacaktır. Bu durumda yalnızca, ilgili çevreyle iletişime geçilmelidir. Örneğin; kriz yalnızca örgüt içi ile ilgiliyse, medyayı olaya karıştırmak krizi büyötmekten öteye geçmeyecektir. Eğer kriz, örgütün bir mal ya da hizmetinden kaynaklanıyorsa, tüketiciler başta olmak üzere diğer ilgili çevreler bilgilendirilmelidir.

Krizin yarattığı karmaşa ortamında örgütlerin sağlıklı düşünerek zamanları olmayacak ve mesajlarını iletme için ya yanlış kişileri seçecek ya da örgütü amaçlarına ulaştırmayacak gruplarla iletişim kuracaktır. Bu durumda yapılması gereken, kriz dönemlerinde iletişim kurulacak birey ve kuruluşları önceden belirlemektir.

Burada öncelikle, olası her bir kriz türünün hangi çevreleri etkileyebileceği ortaya konmalı ve daha sonra, belirlenen hedef kitlelerde öncelik belirlenmeli ve bir sıralama yapılmalıdır. Sıralama yapılırken şu sorulara yanıt aranmalıdır :

- Kriz anında ilk hedef kitle hangisi olmalı?

- Krizden en fazla etkilenen hedef kitle hangisi?
- İşletme üzerinde en etkili olabilecek hedef kitle hangisi?
- Hangi hedef kitle işletmeye daha fazla yardımcı olacaktır?

Her bir kriz türü için, iletişime geçilecek hedef kitleler belirlendikten sonra, söz konusu olan hedef kitlelerin isim ve adreslerini içeren listeler oluşturulmalıdır. Bu listeler sık sık kontrol edilerek, gerektiğinde yenilenmelidir.

2) Örgüt Sözcüsünün Belirlenmesi. Kriz zamanlarında çelişkili ve yanlış bilgilerin yayılma olasılığını en aza indirmek ve örgütün tek bir sesle konuşmasını sağlamak üzere, örgüt adına ilgili çevreleri bilgilendirecek bir sözcü belirlenmelidir. Ayrıca, farklı kriz durumları dikkate alınarak yedek sözcüler de saptanmalı ve tüm işgörenler, kriz anında örgüt adına kimin/kimlerin sözcülük yapacağı konusunda bilgilendirilmelidir.

3) İletilecek Mesajların ve İletişim Kanallarının Belirlenmesi. Kriz zamanında hangi mesajların verileceğine ve hangi iletişim kanallarının seçileceğine karar verilmesi bir sonraki aşamadır.

Örgütün kriz zamanı vereceği mesajlar, o örgütün bakış açısını ve olay üzerindeki hakimiyetini ortaya koyacağı için önceden dikkatle hazırlanmalıdır. Bu çerçevede, kriz anında kamu ve medyanın ilgileneceği ve merak edeceği konular önceden öngörülerek, bunlara karşı hazırlıklı olmak oldukça yararlı olacaktır. Bu hazırlık aşamasında, kriz zamanı kullanılmak üzere önceden yazılı anlatımlar hazırlanabilir, gerektiğinde doldurulabilecek boşluklarla daha esnek bir haber bülteni oluşturulabilir³⁶. Bu açıklama ve anlatımlar, örgütün ilgisini göstererek kamuları, herşeyin kontrol altına alındığına inandırmalıdır.

³⁶ STEVE WILSON, "Planning for a Crisis : A Small Investment Can Avoid a Media Nightmare", *Chemical Engineering*, Cilt no 100, Sayı no 1, (Ocak 1993), s. 125.

Mesajların hangi yollardan iletileceği de en az mesajın kendisi kadar önemlidir. Örgütün ilgili kamularına ulaşabilmesinde çok çeşitli iletişim araçları bulunmaktadır. Bunlar; telekonferans, e-posta, faks, telefon görüşmeleri, basın bültenleri, gazete ilanları, reklam, mektup, kurye ile haber gönderme, örgütiçi duyuru ve gazeteler, yüzyüze görüşmeler vb. şekilde sıralanabilir.

Örgüt, hedef kitleleri ile iletişim kurarken, her biri için en uygun iletişim aracını seçmeli ve kullanmalıdır. Örneğin; medyayı bilgilendirmek için basın bültenleri hazırlanabilir, basın konferansları düzenlenebilir, medya mensupları bizzat olay yerinde gezdirilerek son gelişmelerden haberdar edilebilir. Ortaklar ve bazı önemli müşteriler, tepe yöneticisinin imzasını taşıyan ve özel ulakla ya da kurye ile gönderilecek mektuplarla bilgilendirilebilir³⁷.

Hangi hedef kitleye, hangi mesajın hangi kanalla iletileceğinin önceden planlanmış olması krizin yönetilmesi aşamasında büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

4) Örgüt Bilgi Dosyasının Hazırlanması. Kriz zamanı ilgili çevrelere dağıtılmak amacıyla, örgüt hakkında her türlü bilgiyi içeren bir dosya hazırlanmalıdır. Örgüt bilgi dosyası olarak adlandırılan bu dosya örgütün geçmişi, ürünleri/hizmetleri, işgörenleri, kilit personeli, ofis yerleşim yerleri, fotoğrafları, istatistiki verileri, alınmış ödülleri, o ana kadar örgütün kamu yararına yaptıklarına ilişkin bilgileri içermelidir³⁸.

Örgütün bir krizden gerçekten bunaldığı ve özellikle de kamu tarafından denetlendiği sırada, örgüt hakkındaki tüm olumlu bilgiyi içeren bu dosya, hem örgüte zaman kazandıracak, hem de örgüt ünü açısından bir kurtarıcı olacaktır.

³⁷ DEBRA K. TRAVERSO, "Opening a Credible Dialogue With Your Community", *Public Relations Journal*, New York PRSA (Ağustos 1992), s. 32-33.

³⁸ OTTO LERBINGER, *Strategies for Managing Corporate Crisis for Executives* (Boston : Barrington Press, 1986), s. 84.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, bir kriz yönetim planında yer alması gereken konular Tablo II-1’de özetlenmiştir.

Tablo II-1 : Kriz Yönetim Planının İçeriğinde Bulunması Gereken Konular

- Krize neden olabilecek risk olasılıkları ve öncelikleri
- Olası kriz durumlarına karşı strateji ve taktik formülleri
- Olası bir kriz durumunda görev alacak işgörenler, bunların görev ve sorumlulukları, ilişkide bulunacakları kişi ya da birimler
- Olası bir kriz anında kullanılacak kaynak ve donanım listeleri
- Kriz anında krizin türüne göre iletişim kurulacak kişi ya da gruplar ve bunlara hangi bilgilerin, hangi iletişim araçları ile iletileceği
- Örgüt bilgi dosyası

1.3.3.6. Planın Yazılı Hale Getirilmesi ve Kesinleşmesi

Kriz yönetim planının oluşturulmasına ilişkin tüm hazırlık çalışmaları tamamlandıktan sonra, plan yazıya dökülmelidir. Eğer, kriz anında hazırda yazılı bir plan yoksa, acil durumda gerekli kilit isimler ve telefon numaraları bulunmadığı için zaman kaybedilebilir, ilgili çevrelerin aranması sırasında en önemli birimlerden birinin aranması unutulabilir, sorunun nasıl ve kimler tarafından çözüleceğini belirlemek üzere toplantılar yapılarak gereksiz yere zaman harcanabilir vb.

Plan yazılı hale getirildikten sonra çoğaltılarak, işletmedeki tüm üst düzey yöneticilere ve plana dahil olan tüm kişi, birim ve kuruluşlara dağıtılmalıdır. Burada amaç, plan ile plana dahil olanlar arasında uyumlaşmayı sağlamaktır³⁹.

Plana dahil olan ve planın tamamlayıcısı olan tüm birey ve birimler ile plan arasında uyumlaşma sağlanmadıkça plan işe yaramayacaktır. İdeal olarak herkes planın

³⁹ RICHARD GIGLIOTTI ve RORNALD JASON, **Emergency Planning for Maximum Protection** (Boston : Butterwarth - Heinemann, 1991), s. 41.

hazırlanmasına belli bir katkı sağlamış olacaktır. Ancak, başlangıçtaki bu katkı, planın başarılı bir biçimde yürümesi için kişilerin bireysel hareket etmesini gerektirmez. Ne, sorumluluğu belli bireyler plan içindeki herkes ile tamamiyle ilişki içindedir, ne de planı yöneten kişi bireylerin sorumlulukları hakkında onlardan daha fazla bilgiye sahiptir. Diğer bir anlatımla, plan bir bütündür ve herkesin sorumluluğu planın içindedir. Hiç kimse, konumu ve katkısı ne olursa olsun tek başına hareket edemez. İşte bu nedenle, her ayrıntı düşünülüp plan hazırlandıktan sonra, içinde sorumluluğu olan herkesin elde etmesine yetecek sayıda çoğaltılarak dağıtılmalıdır.

Dağıtılan plan, ilgili kişi, birim ve kuruluşlar tarafından incelendikten sonra uyumlaşma toplantısı düzenlenerek, plana dahil olanların görüş ve katkıları doğrultusunda gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmalıdır. Böylelikle, plana dahil olan tüm kişi, birim ve kuruluşların düşünce birliği sağlanmış ve plan son şeklini almış olacaktır.

Son şeklini alan plan onaya sunularak, kesinlik kazandırılmalıdır. Plan kesinleştikten sonra, gereğini yapmak üzere tüm ilgililere anlatılmalıdır. Planın gerektirdiklerini anlatmak, bütününe kavranmasını sağlamak, ilgilileri kendi rolleri konusunda aydınlatmak ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak soruları yanıtlamak üzere, bilgilendirme toplantısı ve eğitim seminerleri düzenlenmesi yararlı olacaktır⁴⁰.

Plan son haline getirilip ilgili kişilere anlatıldıktan sonra, uygulanabilirliğini, işe yararlılığını belirlemek ve plana dahil olanların planın içeriğini akıllarında tutabilmelerini pekiştirmek üzere, düzenli olarak denenmelidir.

1.3.3.7. Kriz Yönetim Planının Denenmesi

Planın denenmesi, her bireyin planın gerektirdiklerini anlamasına, gerekli becerilerin artırılmasına, planlanan süreçlerin gerçekten işe yarayıp yaramadığının

⁴⁰ REGESTER, *How to turn a Crisis...* (1989), s. 56.

belirlenmesine, aksayan yönlerin ortaya konarak gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak tanıyacaktır.

Planı denemek üzere, yılda en az bir kere kriz provaları düzenlenmelidir. Planın birçok gereklerinden bazıları olan normal çalışma saatleri dışında kilit işgörenlere ulaşabilme yeteneğini, işgörenlerin harekete geçme çevikliğini, gerekli donanım ve kaynağın yeterli miktarlarda hazır bulundurulduğunu ve hatta kilit işgörenlerin doğru karar verebilme yeteneklerini anlamlı biçimde test edebilmek için provaların ne zaman yapılacağına ilişkin karar, ciddi bir gizlilik içinde verilmelidir⁴¹.

Provalar boyunca, kilit işgörenlerin ve kilit malzemelerin iş başarıları (performansları) kayıt edilmelidir. Bu kayıtlar daha sonra, kişi ve birimlerin kendi iş başarılarını değerlendirebilecekleri ve gözden geçirebilecekleri önemli bir kaynak oluşturacaktır. Ayrıca, elde edilen prova sonuçlarına ve yapılan kayıtların gözden geçirilmesine dayanan çalışmalar, planın beklentileri karşılayabilecek bir hale gelmesine yönelik düzenlemelerin yapılmasını sağlayacaktır.

1.3.4. Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri

Kriz yönetim uzmanları, krizi öngörmede ve önlemede ya da ortaya çıkma olasılığını en aza indirmede en uygun planlamanın “*önleyici planlama*” olduğunu belirtmektedirler. Çünkü, kriz yönetiminin temel özelliği, krizi önlemeye yönelik olmasıdır.

Önleyici planlama, kriz durumuna gelmeden önce kriz anında yapılacakları planlamaktır. Bu planlar, krize karşı önlem almaya yönelik hareket biçimlerini içermektedir⁴².

⁴¹ GIGLIOTTI ve JASON, a.g.e., s. 42-43.

⁴² TÜZ, a.g.e., s. 22-23.

Kriz durumlarının planlanması, düşünülme-yeni düşünme kavramını (işletme için en kötü olay ne olabilir) içerir⁴³. Ancak, krizlerin ve olası sonuçlarının her yönüyle öngörülebilmesi her zaman olanaklı olmayabilir. Bu durumda, krizi kontrol altına almada ve yönetmede kullanılabilecek en güçlü araçlardan birisi, “*durumsallık planlarıdır*”⁴⁴.

Durumsallık planlaması, bir işletme için krize neden olabilecek risk olasılıklarının belirlenerek tanımlanmasını, her bir olası risk durumunun gerçekleşme olasılığı ile önem derecesinin hesaplanarak, önem sıralamasının yapılmasını ve en önemli risk olasılığından başlayarak her biri için önlemlerin ve sınırlandırıcı hareket biçimlerinin belirlenmesini içermektedir⁴⁵.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz koşullarda yapılması ve koşulların sürekli değişiyor olmasıdır. Bu özellik, fiilen gerçekleşen olayların öngörülenden farklı olmasına yolaçmaktadır. Bu durumda, krizlerin türlerine ve boyutlarına bağlı olarak uygulanabilecek acil önlemlerin yer aldığı “*dinamik ve esnek bir plan*” hazırlanması önerilmektedir.

Dinamik ve esnek planlar hazırlanırken, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve gelecekteki olası gelişmelerin gözönüne alınması, gerçek bilgilere dayalı öngörüler geliştirilmesi, önyargılardan kaçınılması, gerçekçi kararlar alınması ve neden-sonuç ilişkilerinin analizi önem taşımaktadır⁴⁶.

⁴³ WHITE, a.g.e., s. 111.

⁴⁴ SMITH ve SPIKA, a.g.e., s. 1.

⁴⁵ ALEC MACKENZIE, *The Time Trap* (New York : Amacom, 1990), s. 60.

⁴⁶ KENNETH J. ALBERT, *The Strategic Management Handbook* (New York : Mc Graw Hill Book Company, 1983), s. 2-18.

Kriz yönetim planının “genel” mi yoksa “olaya özgü” mü olması gerektiği incelendiğinde, kriz yönetim uzmanları bunun kişisel bir seçim konusu olduğunu belirtmektedirler.

Genel bir plan, kriz anında işgörenlerin neler yapması gerektiğini öneren bir çeşit uyarılar sisteminden oluşmaktadır. Olaya özgü plan ise, genel planın bittiği yerde krizle ilişkisi olabilecek bütün bilgileri ve ayrıntıları her olasılığa yerverecek biçimde toplar, kişisel sorumlulukları düzenler, zaman çizelgeleri hazırlar ve kimin ne zaman, ne yapacağını açıklar⁴⁷.

Anlaşılabileceği üzere, genel bir plan çok geniş bir acil durum yelpazesinde uygulanabilir ve ayrıntıları, görevi plana bağlı kalmak olan kişilerin öznel kararlarına bırakır. Olaya özgü plan ise, her acil duruma uyarlanamasa da bütün olasılıkları ve bu olasılıklarla ilgili ayrıntılı süreçleri içeren geniş çaplı bir olay öncesi planlamanın ürünüdür.

Planın genel mi yoksa olaya özgü mü olacağı her ne kadar kullanıcıların gereksinim ve beklentileri doğrultusunda bir seçim konusu olsa da, planı kullanacak kişi sayısı, örgütün büyüklüğü, işgören sayısı ve örgütün gereksinimlerine en iyi uyanın hangisi olduğuna karar verme konuları ile bağlantılıdır. Örneğin; bir örgütte kriz yönetim planını uygulayacak kişi sayısı azsa, genel bir plan en iyi seçimdir. Çünkü, kriz durumunda ortaya çıkması beklenmeyen ancak, ortaya çıkan yeni güçlüklerle ve işletmenin o anki gereksinimlerine kolayca uydurulabilir. Olaya özgü bir plan, karmaşık bir operasyonu karşılayabilecek kadar geniş işgören ve fiziksel materyale sahip olan işletmelerde daha iyi işler. Böyle bir durumda olaya özgü plan titiz bir şekilde hazırlanıp, birimlerin sorumluluklarını belirler, gerekli donanım ve malzemeyi sağlar, bir emir-komuta zinciri oluşturur ve zincirleme bir formatta neler yapılması gerektiğini, kimin ne zaman yapması gerektiğini, yapılırken kimin yardım etmesi gerektiğini ve yapılacaklar yapıldıktan sonra takip eden eylemlerin neler olması gerektiğini açıklar.

⁴⁷ GIGLIOTTI ve JASON, a.g.e., s. 27-28.

Böyle bir plan güven sağlar ve her yer kaosa dönüşürken bile yardım için uğraşan insanların korunup gözetlendiğini aşılır.

Hazırlanacak plan ister genel isterse olaya özgü olsun, çok ayrıntılı olmamalıdır. Çünkü, ayrıntılı planlar yanıltıcı olabileceği gibi, acil bir durum ortaya çıktığında fazla katı ve yetersiz olabilir. En iyi plan, genel çizgileri ile düşünülendir ve şu noktaları sağlayacak temel ilkeleri içermelidir⁴⁸ :

- Aniden ortaya çıkan acil durumun daha da ciddileşmesini önlemek
- Krize neden olan bir ya da daha fazla ana unsuru belirlemek
- Çabuk çözüm için tüm olanakları biraraya toplamak
- İçinde bulunulan durumdan daha ciddi olabilecek ve çözümü uzun zaman alacak sorunlar yaratmaktan kaçınmak

1.4. Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin ve Kriz Anında Görev Alacak Tüm İşgörenlerin Eğitilmesi

Örgütlerin, kriz yönetim kapasitelerini arttırmalarının ve krize tam olarak hazırlıklı olmalarının en iyi yolu, kriz yönetiminde çalışmak üzere belirlenmiş insanları eğitmektir.

Kriz koşullarında başarı sağlamak, kriz ekibi üyeleri ile kriz anında görev alacak diğer işgörenlerin desteğine, yeteneğine ve ekip halinde hareket edebilme becerilerine bağlıdır. Bu nedenle, kriz anında görev alacak tüm işgörenleri krize karşı hazırlamak üzere krizin nedenlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuca ulaşılacağını ve ekip halinde hareket etmenin önemini açıklayacak, onları düşünsel olgunluğa kavuşturacak ve

⁴⁸ TACK, a.g.e., s. 87-88.

onların fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak sürekli zinde tutulmalarını sağlayacak “Kriz Eğitim Programı” başarıyı arttıracaktır⁴⁹.

Kriz eğitiminde temel amaç, kriz yönetim planının geçerliliğini test etmek, işgörenleri krize karşı hazırlamak; onların, yönetimin yararına biraraya gelmelerini ve yönetimin dayandığı anlayışa destek vermelerini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, kriz eğitimi şu noktaları içermelidir⁵⁰ :

- Kriz anında görev alacak tüm işgörenlerin kriz yönetiminin amacı, kapsamı ve kendi rollerini anlamalarını sağlamaya yönelik eğitim,
- Stres ve zaman yönetimi konusunda eğitim,
- Bireysel kriz durumu becerisi eğitimi,
- Uyumlaştırma uygulama çalışmaları,
- Yerleştirme ile ilgili uygulama çalışmaları,
- Krizin sona ermesinden sonra, olağan yaşama dönülmesinin gereği olan düzenlemeler ve önlemler konusunda işgörenlerin bilgilendirilmesi,
- Kriz yönetim planının geçerliliğinin test edilmesi.

Kriz anında görev alacak tüm işgörenlerin, kriz yönetimi çalışmalarının amacını, kapsamını ve kendi rollerini anlamalarını sağlamak üzere **ortak çalışma toplantıları** düzenlenmelidir.

Bu toplantılarda, kriz yönetim planının gerekçeleri ve kriz durumunun gerektirdiği karar alma yönteminin işleyişi açıklanmalı, plana ilişkin konular ve sorunlar uygulama açısından ele alınarak çözüm önerileri geliştirilmelidir. Dolayısıyla toplantılar, planın

⁴⁹ STEPHAN J. ANDRIOLE, “Future and Futuristic Corporate Crisis Management Tecnology”, *Corporate Crisis Management*, Ed : Stephan J. Andriole (U.S.A. : Petrocelli Books, 1985), s. 313.

⁵⁰ EMREALP, a.g.e., s. 63.

gerek bir bütün olarak gerekse bölümler halinde sınandığı bir forum niteliğinde olmalı ve katılımcıların aktif katılımını özendirecek biçimde uygulanmalıdır.

Kriz durumunda olayların baskısı nedeniyle değerlendirme, çözüm üretme ve karar verme süreci için gerekli zaman kısıtlıdır. Bu durum, hızlı ve etkili bir müdahale ve karar verme düzeneği gerektirir. Krizin yarattığı zorlu koşulların üstesinden gelerek, etkili kararlar vermeyi, krize etkili ve hızlı müdahalede bulunmayı sağlamak üzere, kriz sırasında görev yapacak kişilerin üstlenecekleri rollere göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, **bireysel eğitim programları** düzenlenmelidir.

Bireysel eğitimin bitiminde küçük ekipler oluşturularak, bir uygulama çalışması yapılmalıdır. **Küçük ekip eğitimi** adı verilen bu uygulama çalışmasında, her bir ekibe kendi olağan işleriyle ilgili sorunlar verilerek, bu sorunları çözümlemeleri istenir. Böylelikle, ekip çalışması ve ekip çalışması içinde çözümleme becerisinin geliştirilmesine çalışılır.

İşgörenlerin kriz yönetimi konusunda deneyim kazanmalarını sağlamada, kriz planlarının etkinliğini ve krize hazırlık derecesini ölçmede, kriz koşullarında insanların ve sistemlerin nasıl çalıştığını kontrol etmede en etkili eğitim yöntemi ise **senaryo uygulamalarıdır**.

Senaryo uygulamalarında, kriz planlarında belirlenmiş olan bir kriz çeşidi seçilerek prova edilir ve bu kriz çeşidinin yönetilmesi için kriz planında belirtilmiş olunan taktikler sırasıyla denir⁵¹. Senaryo uygulamaları, kriz planlarının taktiğe yönelik denetimine olanak verdikleri için kriz planlaması açısından son derece önemlidir. Kriz `provaları sayesinde mevcut kriz planı test edilir, planda neyin gerekli

⁵¹ RICHARD E. HAYES, "The Future of Corporate Crisis Management : More Decisions, More Information and More Computers, But no More Decisions Makers" **Corporate Crisis Management**. Ed : Stephan J. Andriole (U.S.A. : Petrocelli Books, 1985), s. 296.

neyin gereksiz olduğu, değiştirilmesi ya da üzerinde daha çok durulması gereken noktalar belirlenebilir.

Öte yandan, pasif bilgi emilimine karşı aktif bir öğrenme deneyimi olan senaryo uygulamasının içerdđi interaktif (etkileşim) unsur, işğörenlerin daha gerçekçi alıştırmalar yapmasına olanak tanıyacaktır. Ayrıca, bu yöntemde bireyler rollerde oynamak zorunda olduklarından, kriz anında yerine getirecekleri görevleri, işlem zorluklarını ve fırsatları anlayacaklar ve sahip oldukları gücün sınırlarının neler olduğuna ilişkin bir anlayış kazanacaklardır⁵².

Bunların yanı sıra senaryo uygulamalarında, gerçek yaşamdaki benzerliği sağlamak üzere, farklı tekniklerle gerçek bir krizde hissedilen gerilim ve baskı ortamı yaratılarak, hem işğörenlerin gerçek bir kriz anında strese karşı nasıl tepki verecekleri öğrenilir, hem de stresle nasıl başa çıkacakları konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmaları sağlanır.

İşletme genelinde en az yılda bir kez uygulanması gereken kriz senaryolarında başarı sağlamak için provaların olanaklı ölçüde gerçekçi olması gerekmektedir. Ancak, afet niteliğindeki bir krizin büyük bir alt üst oluşıya yol açan, her şeyi sarsan niteliği gözönüne alınacak olunursa, gerçekliği sağlamak son derece güçtür. Aynı zamanda, tehlikelerin canlandırılmasında bazı kaçınılmaz yapaylıklar da olacaktır. Bununla birlikte, olanaklı olduğü ölçüde işğörenlerin gerçek bir olayın içindeymiş gibi davranıp, bilgi ve deneyim edinmeye çalışmaları sağlanmalıdır. Bunu sağlamak üzere, işğörelere bunun bir deneme olduğü söylenmeyebilir ve eğitim danışmanlarından yararlanılabilir.

Senaryo uygulamalarından istenilen sonucu elde etmek amacıyla ayrıca, uygulamadan sonra kriz yönetim ekibi ve diğör işğörenlerin iş başarıları değerlendirilmelidir. Elde edilen sonuçlar dikkatle izlenerek sistemde ya da işğörelerde istenmeyen eksik noktalar belirlenmeli ve düzeltme yolunda önlemler alınmalıdır.

⁵² SIMON BOOTH, "Interactive Simulation and Crisis Management Training : New Techniques for Improving Performance", **Crisis Management and Decision Making**, Ed. : Uriel Rosenthal ve Bert Pijnenburg (Dordrecht : Kluwer Accademic Publishers, 1991), s. 106-107.

1.5. Krizden Çıkışa Yönelik Değişikliklere Hızla Uyum Sağlayacak Esnek ve Yalın Örgüt Yapısının Oluşturulması

Kriz öncesinde, işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları önemli bir gerekliliktir.

İşletmelerin sahip olduğu örgüt yapısı, krizlerin öngörülmesinde önemli rol oynamaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi kriz, örgüt ile çevresi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur. Diğer bir anlatımla kriz, örgütün çevresine uyum sağlamada, değişimlere uygun yanıt vermede, çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri algılamada yetersiz kalması halinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu bağlamda, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, örgütün çevreye uyum yeteneğini zayıflatarak, krizlerin zamanında öngörülmesini güçleştirecektir. İşletmelerin, çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak kriz olasılığına dönüşebilecek gelişmeleri zamanında belirleyebilmesi için örgüt yapılarının esnek ve yaratıcı bir hale dönüştürülmesi gerekmektedir.

Öte yandan örgüt yapısı, işletmelerin kriz durumundaki değişen koşullara uyum sağlamalarında da önem taşımaktadır. Kriz durumlarındaki değişme ve gelişmede örgütün değerlerini, temel felsefe, amaç ve işgörme yöntemlerini, sonuçta tüm örgütün yaşamını ciddi bir biçimde tehdit etmektedir⁵³. Dolayısıyla, örgütlerin krizin neden olduğu değişim ve gelişmelere acil olarak uyum göstermesini sağlamak üzere, esnek ve dinamik bir örgüt yapısına sahip olmaları önem kazanmaktadır.

Kriz, değişim ve yeni bir düzen gereksinimini beraberinde getiren bir durumdur. Gerek kriz anındaki koşulların gerektirdiği değişimi, gerekse kriz sonrasındaki değişimi gerçekleştirebilmek için örgütlerin esnek bir yapıya sahip olmaları oldukça önemlidir.

⁵³ DİNÇER, a.g.e., s. 385.

Sonuç olarak yönetim, örgütün iç ve dış çevresi üzerindeki kontrol derecesini ve kriz ortamındaki duyarlılık derecesini belirleyerek krizi önlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik olarak örgütsel değişimi gerçekleştirmelidir.

Yukarıda da vurgulandığı gibi, etkin bir örgüt sistemine sahip olmanın ve onu korumanın ön koşulu esnekliktir. Örgütün, çevresine uyma yeteneğinin bir boyutu olan esneklik, bir kriz anında örgütün geçici olarak gösterdiği davranışın bir ölçüsüdür⁵⁴. Bazı araştırmacılar, örgütlerin kriz dönemi geçtikten sonra eski durumlarına döndükleri ve buna karşılık, çevreye uyum için yapılan örgütsel değişimin daha kalıcı bir nitelik taşıdığı yaklaşımından hareket ederek ve kriz durumlarının da geçici nitelik taşımasını dikkate alarak esnekliği, genel etkinliği oluşturan etmenler içine almamaktadırlar. Bazı araştırmacılar ise, uyum yeteneği ile esneklik arasında ayırım yapmamakta ve uyum yeteneğini geniş anlamda kullanmaktadırlar*. Oysa, aniden ortaya çıkan, örgütü hazır durumda olmaya zorlayan, üstelik örgütün yeniden denge durumuna dönmesini gerektiren kriz karşısında uyum yeteneğine, örgütün çevredeki değişimlere karşı davranışını da kapsayan geniş bir anlam verilmesi gerekmektedir.

Değişime ayak uydurma ve kriz gibi ani değişimlere karşı duyarlı olma kaygısı, yalınlaşmayı gerektirir. Yalınlık, ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen tepki gösterebilecek bir yapıdır. Özellikle, kriz dönemlerinde çabuk karar alma zorunluluğu ve gelişen durumlara hemen tepki gösterme gerekliliği, yalın örgüt yapısını önemli kılmaktadır. Yalın örgüt modelinin hiyerarşiden uzak, değişime karşı hemen tepki gösterebilecek bir örgüt modeli olması, krizi önleme ve krizi izleme konusunda, örgütlerin yapısal anlamda işlevselliğini artırmaktadır⁵⁵.

⁵⁴ PAUL E. MOTT, *The Characteristics of Effective Organizations* (New York : Harper and Row Publishers, 1982), s. 19.

* Ayrıntılı bilgi için bkz. PAUL E. MOTT, a.g.e., s. 19-24.

⁵⁵ HASAN TUTAR, *Kriz ve Stres ortamında Yönetim* (İstanbul : Hayat Yayıncılık, 2000), s. 119.

İşletme yönetiminin kriz öncesinde oluşturacağı esnek ve yalın örgüt yapısında bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir :

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler, sürekli olarak örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanabilmelidir.
- Görev tanımında, iş genişletme sistemi esas alınmalıdır.
- Örgüt ile ilgili sorunların çözümünde katılım esas alınmalıdır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık yerine, sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkilere önem ve ağırlık verilmelidir.
- Uzmanlaşma değil, çok işlevlilik temel alınmalıdır.
- Çok yönlü ve etkin iletişim sistemi oluşturulmalıdır.
- Örgüt, çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır.
- İşgörenlerin, ne yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmelerine olanak tanınmalıdır.
- İşgörelere karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- İşletme yönetimi, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.

1.6. Örgüt Kültürünün Kriz Ortamına Hazır Duruma Getirilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, kriz koşullarında başarı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme beceri ve yeteneğine bağlıdır. Bu anlamda, “*ortak değerler ve inançlar sistemi*”⁵⁶ olarak kültür, tüm işgörenlerin yetenek ve kapasitelerini bir nokta üzerine çekmekte, her işgörenin ayrı ayrı hedeflerin

⁵⁶ ENVER ÖZKALP ve ÇİĞDEM KIREL, *Örgütsel Davranış*, (Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No : 111, 1996), s. 142.

gerçekleştirilmesi yerine, ekip halinde ve yalnızca en önemli konuya odaklı hale gelmesini sağlamaktadır.

Öte yandan, bir işletmenin krize nasıl yanıt vereceği, yönetici ve işgörenlerin krizden kaynaklanan gerilime nasıl tepki göstereceğine bağlıdır. “*Bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi*”⁵⁷ olarak kültür, kriz durumlarında insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu açıklamakta ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırmaktadır.

Ayrıca, işletmenin içine düştüğü krize etkin yanıt verebilmek için yöneticiler uygun stratejiyi seçmek, amaçlarını oluşturmak ve değişimi başlatmak zorundadırlar. Burada, başarılı oldukları için kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri, kültürün bir parçası olarak yöneticiye ışık tutacaktır.

Anlaşılabacağı üzere, kriz durumlarında işgörenlerin desteğinin kazanılmasında, krizin önlenmesine ya da çözümlenmesine yönelik davranışta bulunmalarının sağlanmasında, etkin stratejilerin ve çözümlerin geliştirilmesinde örgütün kültürü önemli rol oynamaktadır.

Bu işlevlerinin yanı sıra örgüt kültürü, değişime uyum sağlamada önemli bir etmen olup, değişim konusunda bir motor ya da fren görevi görmektedir. Bu bakımdan, değişimi kaçınılmaz kılan kriz durumlarında örgüt kültürü, değişikliklere kolayca uyum sağlayacak biçimde dinamik olmalıdır.

Kriz yönetimi, tehdit edici unsurlardan uzak destekleyici bir atmosferi gerekli kılar. Çünkü, tehdit altında bulunma iyi bir haberleşmeyi önler, esnekliği azaltır ve tüm sisteme ilgi duyma yerine, bireysel savunmayı hızlandırır. Örgütler, kalıcı bir etkinlik ve

⁵⁷ İLHAN ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994), s. 121.

verimlilik sağlamayı ve krizden kurtulmayı samimi olarak arzu ediyorlarsa, işgörenlerin kendilerini güvence altında görmelerini sağlamalıdır. Bu ancak, çalışanların işlerine içten gelen bir dürtüyle bağlanıp, örgütsel amaçlara yürekten ilgi duymalarını sağlayacak örgüt kültürü oluşturmakla başarılabilir.

Sonuç olarak, kriz durumlarında başarı sağlamak üzere örgütün varolan değerleri, varsayımları gözden geçirilerek değişikliklere kolayca uyum sağlayacak, örgütün krizi önlemesinde ve çözmesinde yol gösterecek, çalışanlarda yüksek bir güdülenme ve dinamizm oluşturacak bir kültürel yapı oluşturulmalıdır. Çünkü, krizden çıkışa yönelik esnek bir yapının oluşturulması için örgüt yapısında gerçekleştirilecek değişim, örgüt kültürünün de değişimini kaçınılmaz kılacaktır.

2. KRİZ ANI KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

Yaklaşmakta olan krizin uyarıları alınıp, değerlendirilememiş ve uygun tepkiler verilememiş ise işletmelerin kriz dönemine girme olasılığı çok yüksektir.

Kriz döneminde kriz, gözardı edilemeyecek bir biçimde ortaya çıkmış ve belirginleşmiştir. Bu dönemde, çalışanlarda sağduyu kaybı, duygusallık gibi sorunlar kendini göstermeye başlar. Bilgi alış-verişi güçleşir, işletme içinde değerler çarpışır, düşünce ayrılıkları başgösterir, amaçlar belirsizleşir ve örgüt yapısı bozulabilir⁵⁸. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır ve çok çalışılmasına karşın, başarı düşüklüğü engellenemez.

Kriz döneminde, kriz ortamına uyum sağlayabilme ve belirlenen amaçlara ulaşmak hedeflenmeli ve bu hedef doğrultusunda krizi giderici kararlar alınarak, hızla uygulamaya konulmalı ve kriz aşılmaya çalışılmalıdır⁵⁹. Bunu başarabilmek üzere

⁵⁸ BRACKEN, a.g.e., s. 25.

⁵⁹ EZZAMEL ve BOURN, a.g.e., s. 400.

öncelikle, kriz yönetim ekibine, krizi yönetmek üzere gerekli yetkiler verilmeli ve ekibe işlerlik kazandırılmalıdır. Krizi yönetmek üzere gerekli yetkilerle donatılan kriz yönetim ekibi derhal kontrolü ele alarak, krizin çözümlenmesi yolunda harekete geçmelidir.

Bir kriz anında, kontrolü ele geçiren kriz yönetim ekibinin yapması gereken ilk iş, krizi çözümleme yolunda bir şeyler yapıp yapılamayacağına karar vermek üzere krizi tanımlamaktır. Krizin tanımlanması; krizin kaynağının, türünün, boyutunun ve şiddetinin belirlenmesi demektir. Ne tür bir krizle karşı karşıya olunduğunun ve krizin boyutu ile şiddetinin bilinmesi, krizin başarıyla yönetilebilmesi açısından önemli bir gerekliliktir.

Krizin tanımlanabilmesi için öncelikle, krizin varlığının kabul edilmesi gerekir. Çoğu zaman en zorlu olan aşama budur. Krizin varlığını kabul etmemek ya da olası etkisini küçümsemek, krizin daha sonra başarıyla yönetilemeyecek kadar gelişmesine ve kontrolden çıkmasına neden olacaktır. Öte yandan, krizi olduğundan büyük göstermek de işletme açısından sakıncalı olacaktır.

Krizin varlığı kabul edildikten sonra krizi tanımlamak üzere, krizin gerçek nedeninin ve gerçek sorun alanının ne olduğu belirlenmelidir. Bu aşamada temel sorun algılamadadır. İşletmeler kimi zaman teknik yönle odaklanıp asıl sorunu görmezden gelebilirler, kimi zaman yaklaşan krizin güçlü işaretlerini kaçırabilirler.

Krizin gerçek nedenini ve gerçek sorun alanını belirleyebilmek için gereksinim duyulan bilgileri elde etmede işletmeler, dış çevrelerine ve işgörenlerine kulak vermelidirler. Ayrıca kriz yönetimi uzmanları, durumu anlamada içeriden kişilere olduğu kadar bağımsız gözlemcilere de gereksinim olduğunu belirtmektedirler. Bir kriz yönetimi uzmanı bu konudaki görüşünü şöyle dile getirmektedir : “Sorunu önlemekten sorumlu olan insanlara bir sorun olup olmadığını sormak salatalığı tavşana teslim etmek demektir. Bağımsız uzmanlardan yararlanmanın elbette bir maliyeti vardır ancak, yaygın

deyişteki gibi, eğer uzmanların pahalı olduğunu düşünüyorsanız, işinizi amatörlerle görmeyi deneyin”⁶⁰.

Kriz yönetim ekibi, gerçek sorun alanını belirleyip krizi tanımladıktan sonra, hızla krizi çözmeye yönelik çözüm seçeneklerini geliştirmeli ve en uygun çözümü seçerek uygulamaya koymalıdır.

Bu aşama, zor kararların üstelik hızlı bir biçimde alınması gereken bir aşamadır ve bu aşamada kararlılık kritik bir önem taşır.

Kriz durumlarında karar verme süreci belirsizlik, sınırlı zaman ve yoğun stres gibi olumsuz koşulların etkisi altındadır. Bu koşullar kriz zamanlarında yaşamsal önem taşıyan kararların isabet (amaca ulaşma) ve verimlilik derecesini azaltıcı rol oynamaktadır. Bu nedenle, krizlerin aşılmasına yönelik etkin çözüm seçeneklerinin geliştirilerek hızla uygulanmasını sağlamak üzere, karar yetkisi üst yönetimde yoğunlaştırılmalıdır.

Kriz koşullarında başarısız olma olasılığına karşı bir önlem olarak düşünülen merkezileşme eğilimi kriz anında, hızlı ve etkin kararlar alınmasını, tekrarların önlenmesini, genel amaçlardan olası sapmaların zamanında önlenmesi gibi konularda büyük yarar sağlayacaktır. Bu konu, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Öte yandan, krizin aşılmasına yönelik çözüm seçeneklerinin geliştirilebilmesi için kriz yöneticilerinin, kriz ve etkileriyle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları, elde edilen bilgileri değerlendirmeleri ve bilgi üzerinde kontrol sahibi olmaları gerekir. Bunu sağlayabilmede en etkili ve en tutarlı yol, bilgi sisteminin merkezileştirilmesidir. Bu çerçevede, “*Acil Bilgi Merkezi*”nin oluşturulması etkin bir uygulamadır⁶¹.

⁶⁰ AUGUSTINE, a.g.e., s. 32.

⁶¹ ANDRIOLE, a.g.e., s. 277.

Kriz durumlarına genellikle çatışan öneriler ve çelişkili kanıtlar eşlik eder. Bu durumda önemli olan, kanıtlar çelişkili ve öneriler çatışıyor olsa da, sesiz kalmanın olanaklı olmamasıdır. Çünkü krizler, kamusal olaylardır. Örgütlerin geleceğini ve varlığını etkilediği gibi, örgütün etkinlikleri ile ilgili çevreleri de (işgörenler, tüketiciler, satıcılar, bayiler, sendikalar vb.) etkiler. Dolayısıyla, bir kriz durumuyla karşılaşıldığında, krizden etkilenebilecek tüm gruplar kriz ile ilgili açık, doğru ve hızlı bilgi almak, normale dönüş için neler yapılacağını ayrıntılı olarak öğrenmek isteyeceklerdir.

Örgütlerin, krizle ilgili gruplara zamanında ve doğru bilgileri vermemesi, söylentilerin ve yanlış bilgilerin yayılmasına, tüketici ve ortakların şüphelenmesine, müşteri kaybına, panik yaşanmasına, işgörenlerin örgüte karşı güvensizliğine neden olacaktır. Bundan, hem örgüt hem de kamuoyu zarar görecektir ve hatta kamu yararına uygun düşmeyen davranışlarda bulunulabilecektir. Tüm bunların yaşanmasına olanak vermemek için yönetim hızlı, dürüst, güncel ve sık sık tekrar edecek biçimde ilgili gruplarla iletişimi sağlamalı ve onları bilgilendirmelidir.

Kaldı ki, örgütler sosyal sorumlulukları gereği, krizden etkilenecek grupları bilgilendirmek zorundadırlar. Ayrıca, halkın gönüllü işbirliğini gerçekleştirmek ve zor durumdaki kişilere yardım etme konusundaki doğal eğilimlerini harekete geçirmek, insan yaşamını tehdit eden olayların olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi yönünde kamuoyunu uyarmak adına, bilgilendirme zorunlu bir işlemdir.

Öte yandan, kriz dönemlerinde kamuoyunun desteğini sağlamak, örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşımaktadır. Bir krizle yüz yüze gelindiğinde örgütün, kendisini destekleyecek bir kamuoyuyla karşılaşmasında, kriz öncesinde ve kriz anında kamuoyu ile sürekli ve olumlu ilişkilerde bulunması büyük yarar sağlayacaktır⁶².

⁶² PHILIP WEBSTER, "Strategic Corporate Public Relations : What is the Bottom Line?", **Public Relations Journal**, New York, PRSA (Şubat 1990), s. 20.

Kamuoyunun desteğiyle bağlantılı olarak, örgütün ünü ve güvenilirliği de önemli bir konudur. Kriz durumları, örgütlerin güvenilirliği ve ününü sarsarlar. Örgütün ününe gelecek zarar, onunla ilişkisi olan toplum kesimlerinin algılarına bağlıdır. Krizin, hedef kitleler tarafından algılanış biçimini ise, kriz hakkında duydukları, okudukları ve gördükleri şeyler belirler⁶³. Dolayısıyla, örgütün ününe ve güvenilirliğine gelecek zarar, kriz anındaki iletişimin başarısına bağlıdır.

Kriz durumuyla karşı karşıya kalmış bir örgütün krizle ilgili çevrelerle derhal iletişime geçebilmesinde, planlama aşamasında krizin türüne göre hangi hedef kitlelerle iletişim kurulacağını ve bu hedef kitlelerin ne tür bilgilere gereksinim duyacağını belirlenmiş olması, son derece yararlı olacaktır.

Kriz durumundaki bir örgütün derhal iletişime geçmesi gereken gruplar temelde üç başlıkta incelenebilir : İşgörenler, müşteriler ve genel kamu, medya. Bu grupların krizin ortaya çıkması ve yönetilmesi konusunda bilmek isteyecekleri noktalar genel olarak şunlardır⁶⁴.

- Örgüt, krize karşı ne kadar hazırdır?
- Örgüt, krizin oluşmasında hangi ölçüde sorumludur?
- Örgüt, krizi yönetmede ne kadar başarılıdır?
- Örgüt, krizi yönetirken nelere öncelik vermektedir?
- Örgüt, ne ölçüde duyarlı davranmıştır?

Krizle ilgili grupların bilmek istedikleri bu konular çerçevesinde örgütün uygulayacağı bilgilendirme de genel olarak şunları içermelidir :

- Olayın nedeni,

⁶³ GREEN, a.g.e., s. 100.

⁶⁴ GILLIONS, a.g.e., s. 2.

- Örgütün taşıdığı sorumluluk,
- Krizin çözümü için yapılan etkinlikler
- Krizin kimleri ve neleri etkilediği,
- Krizin tekrar yaşanmaması için neler yapıldığı.

Bir kriz durumunda öncelikle, örgütün iç kamusunu oluşturan işgörenlerle iletişime geçilmelidir. Çünkü, kriz anında işgörenlerin güven ve desteği, normal zamanlardan çok daha fazla gereksinim duyulan olgulardır. Krizin patlak verdiği ilk anlarda değerlendirme yapabilmek, krizin somut etkilerine zamanında yönelerek kilit elemanların belirli işlere güdülenmesiyle sorunun atlatılmasında, örgüt içinden destek almak ve çalışanlara bu desteğe gereksinim duyulduğunu hissettirmek önem verilmesi gereken başlıca konulardır. Bu bağlamda, çalışanlardan gerekli desteği almak ve güvenlerini kazanmak adına onları, içinde bulunulan durum ve kendilerine düşen görevler konusunda derhal bilgilendirmek gerekir.

Öte yandan, her bir işgören dışarıda örgüt adına bir bilgi kaynağı ve reklam aracıdır. Örgüt ve kriz hakkında bilgi almak isteyen medya ve diğer gruplar, işgörenlerden yararlanmak isteyeceklerdir. Kendi çalıştığı örgütte patlak veren kriz hakkında bilgi sahibi olmayan işgörenler, örgüt için son derece kötü birer reklam unsuru olacaklardır. Bunu önleyebilmek için, işgörenler kriz hakkında derhal haberdar edilmeli ve gelişmeler ile yapılanlar ve yapılacaklar hakkında sürekli bilgilendirilmelidir.

Kriz hakkında uyarılması ve bilgilendirilmesi gereken bir diğer çevreyi müşteriler ve genel kamu (ortaklar, satıcılar, bayiler, sendikalar, mesleki gruplar, finansal kuruluşlar, devlet kuruluşları, yerel ilgililer vb.) oluşturmaktadır. Bu çevrelere, krize karşı alınan önlemler ve mücadele taktikleri ile ileride neler yapılacağı konusunda bilgiler verilmelidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi krizler kamusal olaylardır ve kamu, kendisinin doğrudan ulaşma ve bilgi edinme şansının olmadığı kriz durumlarında medyanın

gözcülüğüne gereksinim duyar, onun bildirdiği haberleri kaynak olarak değerlendirir ve güvenir. Bu anlamda medya, kamuoyunun örgüt ve kriz hakkındaki düşünce ve tutumlarını belirleyici rol oynar. Dolayısıyla medya, örgütün mevcut durumu ve geleceği açısından da belirleyicidir ve özellikle kriz zamanlarında medyanın örgütü nasıl değerlendirdiği ve yorumladığı son derece önemli bir konudur. Kamuoyunun bilme ve öğrenme hakkını temsil eden medya, örgütün kriz üzerinde kontrol sahibi olmadığı izlenimini verebilir ve krizi şiddetlendirebilir⁶⁵. Bu nedenlerle, gerek kriz öncesinde ve gerek kriz anında medya ile ilişkilere büyük özen gösterilmeli ve özellikle kriz anında medya ile iletişim kurulurken, örgütün diğer kamularından ayrı olarak ele alınmalıdır.

Kriz zamanında medya ile etkili iletişimin ilk koşulu, hiç zaman kaybetmeden medya ile bağlantı kurulması ve bilgilerin hızlı bir biçimde medya mensuplarına iletilmesidir. Bu noktada, bir kriz durumunun ortaya çıkmasından en fazla altı saat içinde medyanın krizden haberdar edilmesi ve kriz sırasında, açıklanması gereken bilgilerin ortaya çıkar çıkmaz, olanaklı olduğu ölçüde çok sayıda medya mensubuna hızlı bir biçimde iletilmesi önerilmektedir⁶⁶. Ancak, medyaya bilgi vermeden önce, medyanın herşeyi en küçük ayrıntısına kadar incelediği gözönünde bulundurularak, krizle ilgili olanaklı olduğu ölçüde fazla bilgiye ulaşılmalı, en küçük ayrıntılar hakkında bilgi toplanmalı ve durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu süreçte zaman kazanabilmek için, medya mensuplarına kriz hakkında bilgi vermeden önce örgütün geçmişi ve kamu gözünde örgütü güvenilir kılan etkinlikleri hakkında bilgiler verilmelidir. Burada, örgüt bilgi dosyası son derece yararlı olacaktır. Örgüte ve etkinliklerine ilişkin bu açıklamalar, kriz hakkında daha fazla bilgi toplayabilmek için zaman kazandırmanın yanında, medyanın örgüte olan yaklaşımında da etkili olacaktır.

⁶⁵ WILLIAM BRIGGS, "Intercepting Interlopers", **Public Relations Journal**, Cilt no 46,(Şubat, 1990), s. 39.

⁶⁶ J.P. HECK, "Comments on The Zeebrugge Ferry Disaster", **Crisis Management and Decision Making**, Ed. : Uriel Rosenthal ve Bert Pijnenburg (Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, (1991), s. 78.

Kriz dönemlerinde medya ile iletişimde etkinliği sağlamada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta, bir kriz anında yalnızca medyanın isteklerine yanıt vermek yerine, örgütün kendi inisiyatifi ile bilgi aktarması ve açıklama yapmasıdır. Örgütün medya ile olan ilişkisi, medyanın sorularına yanıt vermekle sınırlıysa bu durum, örgütün kendisini savunduğu ve birşeyleri gizlediği izlenimi yaratacaktır⁶⁷. Bu durumda yapılması gereken şey, örgütün medya ile ilişkilerinde tüm inisiyatifi ele geçirmesidir. Bunu başarabilmek için bilginin içeriği, zamanlaması ve vurgulanacak temel noktalar üzerinde denetim uygulanmalıdır.

Kriz sırasında medyaya verilen bilgilerin denetim altında tutulmasını sağlamak ve onlara en iyi şekilde yardımcı olabilmek için, kriz yerinden ve tüm tehlikelerden uzakta bir basın odası hazırlanmalıdır. Medyaya, kriz ve örgütün etkinliklerini daha iyi anlayabilmeleri konusunda yardımcı olabilmek üzere, basın odasında olanaklı olan her yere teknik terim listeleri, şema ve grafikler asılmalıdır.

Medyayı bilgilendirmede yanlış bilgi, belirsizlik ve dedikoduları önlemek, gerçekliği ve tutarlılığı sağlamak üzere, medya mensupları ile tek bir örgüt sözcüsü görüşmelidir. Bu sözcü, daha önce de belirtildiği gibi, krize hazırlık aşamasında medya eğitiminden geçmiş ve konuya hakim olmalıdır.

Sözcü, medya mensuplarına karşı dürüst ve açık olmalıdır. Eğer, medyanın yönelttiği sorular hakkında gerçekten birşeyler bilinmiyorsa, bu açıkça belirtilmelidir. Eğer, hakkında bilgi istenen konunun gizli tutulması gerekiyorsa, bu durum da tüm açıklığıyla medyaya söylenmelidir. Burada amaç, örgütün medyaya son derece açık olduğunun, işbirliği ve yardıma hazır bulunduğu gösterilmesidir.

Ayrıca sözcü, medya ile iletişimde açık ve anlaşılır bir dil kullanmaya özen göstermelidir. Çünkü, medya mensupları normal olarak krize ilişkin teknik konular

⁶⁷ JOE MARCONI, *Crisis Management : When Bad Things Happen To Good Companies* (Chicago : Probus Publishing Company, 1992), s. 35-36.

hakkında bilgi sahibi değildir. Kriz hakkında bilgi verirken sözcünün konuya ne kadar hakim olduğunu ve bildiğini göstermek amacıyla teknik kavramlar kullanması, beklenilenin aksine, medyanın durumu tam olarak kavrayamamasına ve dolayısıyla yanlış haber yapmalarına neden olabilir.

Bir kriz anında medya ile iletişimde dikkate alınması gereken temel noktalar Tablo II-2’de özetlenmiştir.

Tablo II-2 : Kriz Anında Medya İle İletişimde Dikkat Edilmesi Gereken Temel Noktalar

- Medya ile olanaklı olduğunca hızlı iletişim kurulmalıdır
- Kriz öncesinde ve anında medya ile tam bir işbirliği sağlanmalıdır
- Medya ile iletişimde örgüt, inisiyatifi ve denetimi ele geçirmelidir
- Medya ile iletişimde dürüst ve açık olunmalıdır
- Medya ile iletişimde bilgiler tek ağızdan (örgüt sözcüsü tarafından) verilmelidir
- Örgüt sözcüsü, medyadan gelebilecek sorulara hazırlıklı olmalıdır
- Krizle ilgili olanaklı olduğunca fazla bilgi toplanmalı ve bulgular değerlendirilmelidir
- Medya ile iletişimde açık ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır
- Medya mensuplarının rahat çalışabilmelerini sağlamak üzere, kriz merkezinde ayrı bir basın odası oluşturulmalıdır

Kriz anında, tüm bu ilgili grupları (işgörenler, müşteriler ve genel kamu, medya) bilgilendirmek üzere verilecek mesajlar, örgütün bakış açısını ve olay üzerindeki hakimiyetini ortaya koyacağından, dikkatle hazırlanmalı ve kitlelerin yapısına ve beklentilerine göre farklı biçimlerde kurgulanmalıdır. Ancak, hangi hedef kitleye yönlendiriliyor olursa olsun mesajın tutarlılığı, anlaşılabilirliği ve içeriği çok önemlidir.

Örgütün, kamularını bilgilendirmesinde bir diğer önemli konu da, mesajların hangi yollarla iletileceğidir. Örgüt, hedef kitleleri ile iletişim kurarken, her biri için en uygun iletişim aracını seçmeli ve kullanmalıdır.

İşgörenlerle iletişimde en etkili yol, üst yönetiminden birinin onlarla doğrudan yüz yüze görüşmesidir. Üst yönetimin bizzat kendisi ile ilgilendiğini hisseden işgörenler, hem moral bulacaklar hem de krizle daha bilgili ve istekli olarak mücadele edeceklerdir. İşgörenleri bilgilendirmede ayrıca, örgüt içi gazete ve dergi gibi yazılı araçlardan da yararlanılabilir.

Örgütün, müşterileri ve genel kamu ile iletişimde, kamuya açık paneller ve toplantılar düzenlenmesi, kişisel mektup, özel ulak, faks, elektronik mesaj önerilmektedir⁶⁸. Müşterilerin ve genel kamunun kriz hakkında tüm soruları, merak ve endişelerini gidermenin bir diğer yolu da, ücretsiz 900'lü hatlar kurarak, bunlar aracılığıyla 24 saat hizmet vermektir. Bu uygulama, örgütün kamuya saklanacak hiçbir şeyinin olmadığını bildirmesi açısından son derece yararlıdır. Müşterilerin ve genel kamunun kaygılarının önemsendiğinin ve örgütün ulaşılabilir olduğunun da bir kanıtıdır. Ancak, bu telefonların başında bulunup, cevap verecek olan işgörenlerin konu hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, gerekli kaynak ve yetkilerle işgörmeleri sağlanmalıdır⁶⁹. Ayrıca, medya organlarına kurumsal reklam verilmesi yolu ile hem kamunun bilgilendirilmesi hem de eğer, gerekliyse kriz hakkında uyarılması sağlanabilir.

Medya ile iletişimde ise, basın bültenleri hazırlanabilir, basın konferansları verilebilir ya da basın mensupları bizzat olay yerinde gezdirilerek son gelişmelerden haberdar edilebilir.

Kriz anında, tüm gruplarla farklı biçimlerde iletişim kurulmasına karşın önemli olan, söz konusu gruplara gönderilen tüm bildirimlerde mesajların birbiriyle uyumlu ve tutarlı olmasıdır. Diğer bir anlatımla, krizle ilgili her bir çevre biriminin krizi aynı biçimde algılaması ve değerlendirmesi sağlanmalıdır. Bunu başarmanın yolu ise, bilgilendirilmesi gereken her bir grubu, bunların bilgi gereksinimlerini ve en uygun aracı belirleyerek, sürekli bilgi ile donatmaktır.

⁶⁸ TRAVERSO, a.g.e., s. 32.

⁶⁹ A.g.e., s. 33.

3. KRİZ SONRASI DÖNEMDE KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

Kriz sonrası dönemde yönetim, işletmedeki çözümleri önleyecek, işletmenin kriz öncesi denge durumunu ve hatta ondan daha yüksek performanslı bir durumu yakalayacak yeniden yapılanma aşaması ile karşı karşıyadır.

Bu dönemde yönetimin hedefi uyum, değişim ve yeniden yapılanma yoluyla yeni bir döneme geçmektir. Bu geçişte örgüt yapısında, kültüründe, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerde köklü değişiklikler söz konusu olacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde kriz sonrası durum analizi yapılarak, işletmenin yeni etkinlik ölçeği ile hedefleri belirlenmeli ve yeniden yapılandırma çalışmaları derhal başlatılmalıdır⁷⁰.

Kriz sonrasında, normale dönüş çalışmaları kapsamında, krizin ortaya çıkardığı olumsuzluklar giderilmeye çalışılmalıdır. Bu kapsamda, aşağıdaki etkinlikler yerine getirilmelidir⁷¹.

- 1) Tüm işgörenleri kapsayacak biçimde, sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır.
- 2) Önderler için geliştirme programı yapılmalıdır.
- 3) Çalışma ortamı iyileştirilmelidir.
- 4) Yönetmelikler ve kurallar gözden geçirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- 5) Görev tanımları gözden geçirilmeli ve işgörelere kendilerinden istenilen görevler anlatılmalıdır.

⁷⁰ MICHAEL O'CONNOR, "Methodology for Corporate Crisis Decision Making", **Corporate Crisis Management**. Ed : Stephan J. Andriole (U.S.A. : Petrocelli Books, 1985), s. 247.

⁷¹ TAPANI HAAVISTO, "Toward New Ways of Action - a Case Study", **Proceeding of The 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association Tampere, Organizational Design and Management**, (Finland 1997), s. 56.

6) Başarılı işgörenler, iş başarılarından (performanslarından) dolayı ödüllendirilmelidir.

7) Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanmalıdır.

8) Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için örgütün bakış açısı (vizyon) ve misyonuna ilişkin bildiriler hazırlanmalıdır.

Bu dönemde, işletme yönetimi ayrıca, krizin yarattığı zararları gidermeye yönelik çalışmalar da yapmalıdır. Örneğin; teknik hasar kontrolü, çevresel kirliliğin temizlenmesi, bozuk ve hatalı ürünlerin toplanması, üretim sistemindeki hataların giderilmesi, krizden zarar görenlerin zararlarının karşılanması gibi⁷².

Kriz sonrası dönemde bir taraftan normale dönüş için iyileştirme çalışmaları yapılırken, bir taraftan da krizin tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve gelecekte ortaya çıkabilecek kriz durumlarına karşı hazırlık yapılmalıdır. Bu kapsamda yapılacak çalışmalar ise şöyle sıralanabilir :

1) Krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanmalı ve kriz tekrar gündeme geldiğinde uygulanacak acil önlemler belirlenmelidir.

2) Çevredeki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemleri gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

3) Kriz yönetim planının etkinliği değerlendirilmeli ve planda eksik ya da hatalı yönler varsa düzeltilmeli, gerekiyorsa yeni bir plan hazırlanmalıdır.

4) Bir sonraki krize kadar, çalışanların düzeyini yükseltmek amacıyla eğitime yatırım yapılmalıdır.

⁷² GÜRKAN HAŞİT, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması* (Eskişehir : A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No : 616, 2001), s. 112.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucunda, kriz yönetimi kapsamında yürütülmesi gereken etkinlikler şöyle özetlenebilir :

1) Stratejik etkinlikler :

- Örgüt felsefesinde köklü bir değişikliğin yapılması,
- Kriz yönetimi misyonuna uygun bir işbirliği düşüncesi oluşturulması,
- Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla eğitim programlarının yapılması.

2) Teknik ve yapısal etkinlikler :

- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması (kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz yönetim ve iletişim planının hazırlanması, kriz anında kullanılacak kaynak ve donanımın belirlenmesi, kriz anında işgörenlerin yerine getireceği görev ve sorumlulukların belirlenmesi vb.)

3) İletişim etkinlikleri :

- Örgüt içi etkin iletişim için bilgi artırımı,
- Halkla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Medya ile ilişkilerin geliştirilmesi,

4) Psikolojik ve kültürel etkinlikler :

- Kriz yönetiminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst yönetimin oluşturulması,
- Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stres yönetiminin yapılması.

Kriz yönetimi kapsamında yerine getirilmesi gereken etkinlikler Tablo II-3'de özetlenmiştir.

Tablo II-3 : Kriz Yönetimi Kapsamında Yerine Getirilmesi Gereken Temel Etkinlikler

AŞAMALAR	HEDEFLER	ETKİNLİKLER
KRİZ ÖNCESİ	Krizi algılamak ve önlemeye çalışmak	- Çevre analizi ve erken uyarı sisteminin oluşturulması ve düzenli işleyişinin sağlanması - Kriz uyarılarının algılanması, önleme ve korunma düzeneklerinin oluşturulması - Olası krizin öngörülerek önlenmesi - Kriz yönetim ekibinin oluşturulması - Kriz yönetim planının hazırlanması - İşgörenlerin kriz planı çerçevesinde eğitilmesi - Krizden çıkışa yönelik esnek örgüt yapısı oluşturulması - Örgüt kültürünün krize hazır hale getirilmesi
KRİZ ANI	Kriz ortamına uyum sağlamak ve krizi aşmaya çalışmak	- Krizin tanımlanması (boyutunun, kaynağının ve gerçek sorun alanının belirlenmesi) - Kriz yönetim ekibinin harekete geçmesi ve kontrolü ele alması - Krizi çözmeye yönelik, çözüm seçeneklerinin geliştirilmesi, en uygun çözümün seçilmesi ve uygulanması - Örgüt ününü ve güvenilirliğini korumak adına kamuoyu ile etkin iletişim kurulması
KRİZ SONRASI	Uyum, değişim ve yeniden yapılanmayla yeni bir düzene geçmek	- Krizin yarattığı zararların ve olumsuz etkilerin giderilmesi - Durum analizi yapılarak, normal duruma dönüş için yeniden yapılanma sürecinden geçilmesi - Krizin tekrarlanmaması için önlemler alınması ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlık yapılması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ KOŞULLARININ GEREKLİ KILDIĞI YÖNETİM BİÇİMİNİN İNCELENMESİ

1. KRİZ DÖNEMLERİNİ OLAĞAN DÖNEMLERDEN FARKLILAŞTIRAN KOŞULLARIN İNCELENMESİ

Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç değildir. Kriz yönetimi, genel yönetimin özel bir türü olup, onun sahip olduğu özellikleri ve ilkeleri içermektedir.

Genel olarak yönetim, bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken etkinliklerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi ve yönetici adaylarının yetiştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

Kriz yönetimi ise, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, var olan bir krizin en az kayıp ve zararla aşılmasına; kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Genel yönetim sürecinin özel bir türü olduğu yaklaşımdan hareketle kriz yönetimi; krizi önlemeye, çözmeye ve kriz sonrası denge durumuna geçişe yönelik etkinliklerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi ve kriz yönetici adaylarının yetiştirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

Böyle bir tanım, yöneticilerin gerek kriz anlarında gerekse olağan dönemlerde görev aldığı etkinliklerin aynı olduğuna işaret etmektedir. Diğer bir anlatımla yöneticiler, hem olağan durumlarda hem de kriz durumlarında karar vermek, plan yapmak, iletişim kurmak, sorun çözmek, uyumlaştırmak, işgörenleri harekete geçirmek vb. işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durum, kriz yönetimi ve olağan (günlük) yönetim arasında benzerlikler olduğunu göstermektedir. Ancak, kriz durumlarının kendilerine özgü özellikleri nedeniyle, iki yönetim rolü arasında bazı farklılıklar söz konusudur.

Kriz yönetimi uzmanları, iki yönetim rolü arasında kriz durumlarının çevresel koşulları ve bu koşulların yönetim görevleri üzerindeki etkisi dışında hiçbir farklılık bulunmadığını belirtmektedirler. Bu bağlamda krizlerin, yönetim görevleri üzerinde etki yaratan en önemli koşulları; stres, sınırlı zaman, belirsizlik ve krizin aniden ortaya çıkışı şeklinde sıralanabilir.

Kriz yönetimi uzmanları, krizlerin yönetim görevleri üzerindeki en büyük etkisinin “*stres*” olduğunu vurgulamaktadırlar.

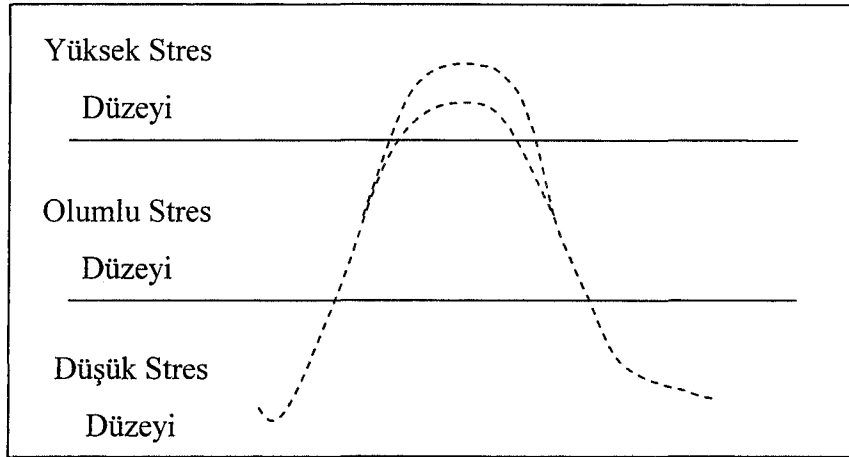
Kriz durumlarında olduğu gibi olağan durumlarda da tüm yöneticiler stres altında çalışırlar. Ancak aradaki fark, kriz dönemlerinde stres düzeyinin çok hızlı bir biçimde yüksek düzeylere çıkmasıdır.

Bilindiği üzere, iş başarısı ile stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Düşük stres düzeyi, olumlu stres düzeyi ve aşırı stres düzeyi olmak üzere, üç stres düzeyi bulunmaktadır. Düşük ve aşırı stres düzeylerinin, iş başarısı üzerindeki etkisi olumsuzdur. Düşük stres düzeyinde işgörenler, işe karşı tüm duyularını kaybeder, güdülenemezler. Buna koştur olarak içe çekilme, kendini güçlü hissetmeme, verimsizlik başgösterir ve sonuçta işgörenin iş başarısı düşer. Stres eşikini aşmış aşırı stres ise,

işgörenlerde çeşitli psikolojik, fizyolojik ve davranışsal rahatsızlıklara neden olarak bireyin iş başarısının düşmesine yol açar¹.

Olumlu düzeydeki stres, bireyin içindeki gücün açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Diğer bir anlatımla, güdülenebilmek için belirli düzeyde stres gereklidir. Herkes için gerekli düzeydeki stres, bireyin stres dengesini ortaya çıkarır. Stres dengesi ise, insanların kendilerine yönelen talepleri herhangi bir zorluğa düşmeden karşılayabildikleri bir noktada oluşur².

Kısaca, stres düzeyindeki belirli artışlar iş başarısında ve bireysel başarıda önemli artışlara yol açmaktadır. Bu sınırlar, aşağıya ya da yukarıya doğru aşılsa, iş başarısında azalmalar başlar. “Yerkes - Dotson Kanunu” olarak adlandırılan bu sınırlar, aşağıdaki gibi bir çan eğrisiyle gösterilebilir.



Şekil III-1 : Stres Eşiği ve Stres Düzeyleri

Kaynak : TUTAR, a.g.k., s. 274.

¹ BARBARA J. BRAHAM, *Stres Yönetimi Çeviren* : Vedat G. Diker (İstanbul : Hayat Yayınları, 1998), s. 47.

² YÜCEL ERTEKİN, *Stres ve Yönetim* (Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993), s. 63.

Yukarıda da belirtildiği gibi, yüksek düzeydeki stres, bireyler üzerinde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal açıdan çeşitli etkiler yaratır. Özellikle, stres eşiğinin hızlı bir biçimde aşıldığı kriz durumlarında, aşırı düzeydeki stresin yöneticiler üzerindeki bu etkileri daha belirgin bir biçimde kendini göstermekte ve yönetsel rollerin etkin bir biçimde yerine getirilmesini sınırlandırmaktadır.

Bu noktada, Ankara Sanayi Odası'nın (ASO), ülkemizde yaşanan Şubat 2001 krizinin sanayicilerin ruh ve beden sağlığı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmasını örnek olarak vermek anlamlı olacaktır.

Ankara Sanayi Odası'nın 470 işletme yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, sanayicilerin krizle birlikte nasıl ruhsal ve bedensel bir çöküntü içine düştükleri ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, aşağıda gösterildiği gibidir*.

Krizin, sanayicilerin ruh sağlığı üzerindeki etkileri : Araştırma örneklemini oluşturan ASO üyelerinin;

- %59'u uykusuzluk çektiklerini,
- %75'i çabuk sinirlendiğini ve hoşgörüsüz olduğunu,
- %57'si dikkatini toplamakta güçlük çektiğini,
- %68'i insanlara duyduğu güvenin giderek azaldığını,
- %58'i kendisine ve yeteneklerine duyduğu güvende bir azalma olduğunu,
- %21'i içine kapandığını,
- %60'ı ise bazen herşeyi bırakıp kaçmak istediğini belirtmiştir.

Krizin, sanayicilerin bedensel sağlığı üzerindeki etkileri : ASO üyelerinin;

* Ankara Sanayi Odası'nın, "Krizin Sanayicilerin Ruh ve Beden Sağlığı Üzerindeki Etkisi"ni belirlemek üzere yapmış olduğu araştırmaya ilişkin bulgular, ASO Araştırma Biriminden edinilmiştir.

- %24'ü şiddetli ve sürekli başağrıları yaşadığını,
- %23'ü kendisini yorgun hissettiğini,
- %17'si mide rahatsızlıkları (mide krampları, mide yanması, ülser vb.) yaşadığını,
- %12'si kalp rahatsızlıkları (çarpıntı, ritm bozukluğu, spazm vb.) yaşadığını,
- %9'u yüksek tansiyon ya da ani tansiyon değişikliği yaşadığını belirtmiştir.

Bu sonuçlara ek olarak araştırmada, krizin sosyal ilişkilerde yaşanan sorunlarda artışa ve sosyal etkinliklere ayrılan zamanda azalmaya neden olduğu da ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan ASO üyelerinin %84'ü, iş yaşamı dışındaki sosyal etkinliklere daha az zaman ayırabildiğini belirtirken, %69'u sosyal ilişkilerinde yaşadığı sorunlarda artış olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma sonuçları, kriz ortamındaki yüksek düzeydeki uzun süreli stresin, yöneticilerin etkinliğini öldüren bir silah olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bir örgütte tüm çalışanlar, özellikle yöneticiler için yaratıcı bir gerilime gereksinim vardır. Yukarıda da belirtildiği üzere, yaratıcı gerilim olmadan yüksek bir iş başarısı göstermek olanaklı değildir. Ayrıca, önemli bir yönetsel işlev olan yürütme işlevinin başarılı bir biçimde sürdürülebilmesi, yöneticinin bu yaratıcı gerilimi sayesinde olanaklıdır.

Bu bağlamda, stres düzeyinin inanılmaz değerlere yükseldiği kriz durumlarında yöneticiler yalnızca içinde bulundukları koşullara dayanmakla kalmayıp, onları aşmayı sağlayacak gerilim giderici yollar bulmak zorundadırlar. Daha açık bir anlatımla yöneticiler, çalıştırdıkları kişilerin artan gerilimine karşın, iş başarılarını korumak ve hatta geliştirmek gibi önemli bir görevi de yerine getirmek zorundadırlar³.

³ TUTAR, a.g.e., s. 256.

Krizlerin, yönetim görevleri üzerinde etki yaratan bir diğer önemli özelliği de “*zaman kısıtıdır*”. Daha önce de belirtildiği üzere, krizin şiddeti, belirsizlikle doğru orantılı olarak artmaktadır. Krizin şiddetinin artmasına engel olmak amacıyla örgüt yönetimleri, kısa sürede hızlı gelişmeleri izlemek, acil ve yerinde kararlar alıp uygulamak zorundadırlar. Bu nedenle, kriz yönetimi daha yoğundur, daha fazla harekete ve hıza gereksinim duyar.

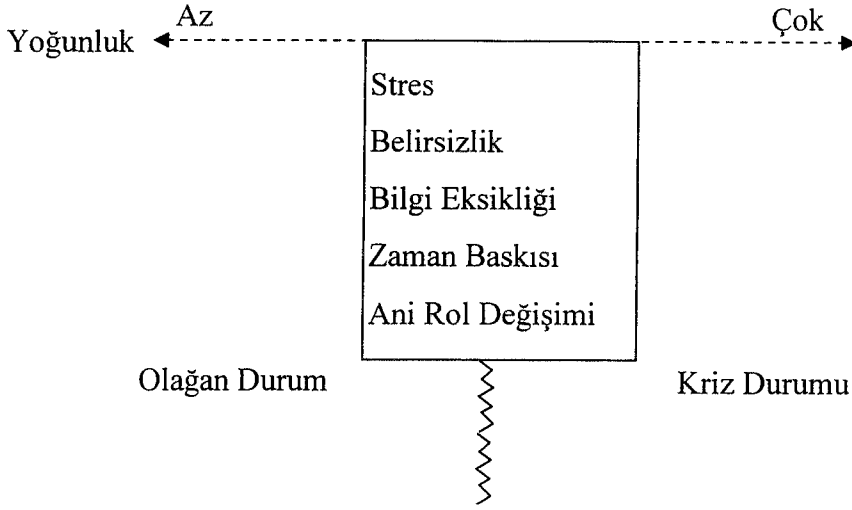
Kriz dönemlerinde acil karar verilmesi ve derhal uygulamaya geçilmesi zorunluluğu, karar vericilerin en uygun hareket biçimini belirlemede çok fazla düşünmelerine olanak tanımaz. Böyle bir ortamda karar vericiler genellikle, en kolay ve en çabuk sonuca varan karar stratejisini seçme eğilimi gösterirler. Öte yandan aciliyet, karar süreci için gerekli olan tüm bilgilere ulaşılmasını da sınırlar. Dolayısıyla, kriz ortamında yöneticiler, sınırlı bilgi ile karar vermek durumundadırlar. Bunlara ek olarak, yüksek düzeydeki belirsizlik, kriz dönemlerinde karar vermede yöneticinin deneyim ve sezgilerine gereksinimi her zamankinden daha çok ön plana çıkarır. Bu konular, “kriz dönemlerinde karar verme biçimi” başlığında ayrıntılı olarak inceleneceğinden, yinelemelere olanak vermemek amacıyla burada yalnızca, genel olarak değinilmekle yetinilecektir.

Kriz yönetimini, olağan yönetimden farklılaştıran özelliklerden birisi de, krizlerin “*beklenmedik bir biçimde ortaya çıkması*”dır. Her ne kadar krizler önceden birtakım uyarılar gönderseler de, ani bir biçimde ortaya çıkmaktadırlar. Hangi yöneticinin üstleneceğinin planlanması yapılmadan yöneticiler krizlerin gerçekleriyle yüz yüze gelirler. Aniden ortaya çıkan kriz durumuna uyum sağlamak için yöneticiler, kabul etmek zorunda oldukları yeni rollere ve bu rolleri yerine getirecekleri koşullara derhal uyum sağlamak zorundadırlar.

Bütün bunlara ek olarak, kriz yönetimi işlemleri çok odaklıdır. Kriz yöneticisi aynı anda sorunla başa çıkabilmek, gerekli olan kaynaklara ulaşmak ve organize etmek, krizin etkilerini azaltmak için çaba göstermek zorundadır. Diğer bir anlatımla, kriz durumları yöneticilerin aynı anda çok şeyi düşünebilmelerini, karışık çoklu-yetki

kullanabilmelerini, çoklu-ortamları örgütün ilerisinde genel bir grup içinde biraraya getirebilmelerini gerekli kılmaktadır.

Kriz yönetimini, olağan yönetimden farklılaştıran koşullar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



Şekil III-2 : Kriz Dönemi ile Olağan Dönem Koşullarının Farklılaşması

Anlaşılabacağı, üzere kriz durumu ile olağan durumlar arasında, her iki yönetim alanına ilişkin koşulların derecesi açısından farklılıklar söz konusudur. Dolayısıyla, durumsallık yaklaşımından hareketle, her iki ortamda aynı yönetim biçiminin uygulanmasının anlamlı olamayacağı söylenebilir. Kaldı ki, nedenleri ve türleri açısından farklılık gösteren krizlerin yönetimi bile farklılıklar gösterecektir. Bir kriz yöneticisinin belirttiği gibi, “birşeyler yalnızca bugünün krizinde bugün çalışacaktır, yarının krizinde ise bugünkü kadar iyi işlemeyecektir”.

Bu nedenle, krizlerin yoğun olarak yaşandığı ve olası krizlerin kapıda olduğu günümüz ortamında tüm örgütler, varlığını sürdürebilmek için, kriz dönemlerinde nasıl bir yönetim anlayışı izlenmesi gerektiğini bilmelidirler.

2. KRİZ KOŞULLARININ GEREKLİ KILDIĞI YÖNETİM BİÇİMİNİN İNCELENMESİ

Bir kriz olayı, normal ölçüde dengeyi elde etmiş olan bir örgüt üzerinde rahatsızlık oluşturduğunda, bu tür denge ortamı bozulur. Bozulan denge ile birlikte, krizin şiddetine bağlı olarak yöneticinin seçtiği yönetim biçiminde de değişiklikler ortaya çıkacaktır.

Yönetim yazını incelemelerinin işaret ettiği gibi, “yönetim biçimi” tek başına bir biçim olarak algılanamaz. Yönetim biçimini oluşturan birçok önemli alt biçim tanımlanmıştır.

Yönetim biçimine katkıda bulunmak amacıyla tanımlanan ana alt biçimlerden başlıcaları : Önderlik biçimi, karar verme biçimi, güç kullanma biçimi ve insanın doğasına ve güdülenmesine ilişkin varsayımları içeren yönetim kuramıdır.

Açıkça, alt biçimlerden oluşmuş belli başlı ya da evrensel bir süreç yoktur ve bu oluşumlar yöneticinin kendisiyle birlikte getirdiği bireysel özellikleri de içeren birçok faktöre bağlıdır.

Yönetsel etkinlik açısından bakıldığında yazında, yönetsel etkinliğin belirlenmesine katkıda bulunabilecek özelliklerle ilgili birçok ölçüt tanımlanmıştır*. Ayrıca, yönetsel etkinlik, geleneksel olarak yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirmeye ilişkin görevlerini ne kadar iyi başardıklarıyla değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, yöneticinin çeşitli alt-yönetim biçimlerini ne kadar iyi kullandığı (ne kadar iyi karar verdiği, gücü nasıl kullandığı, işgörenleri ne derece ve nasıl

* Örgütsel ve yönetsel etkinliğe ilişkin tüm ölçütlerin (ölçütleri geliştiren bilim adamları ile birlikte) listesi için bkz. MUSTAFA TOSUN, *Örgütsel Etkililik* (Ankara : TODAİE Yayın No : 196, 1981), s. 192-202.

güdülediği) konularının değerlendirilmesi olmadan, yönetim etkinliğinin kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi tamamlanamaz.

Bu noktada, etkin kriz yönetim biçimini tanımlamak anlamlı olacaktır.

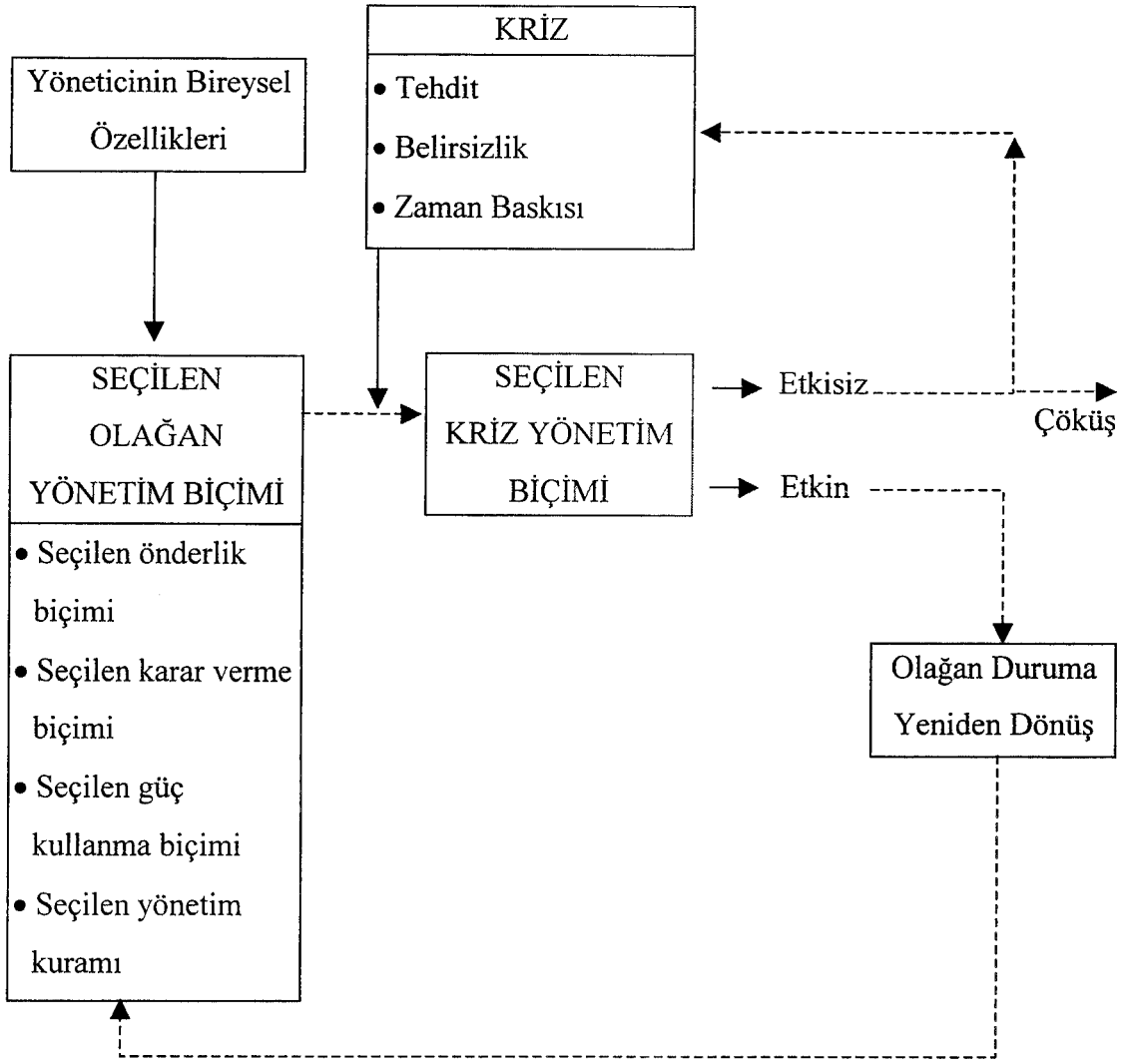
Etkin bir kriz yönetim biçimi, yönetici tarafından kullanılan, örgütün en az zaman ve kaynak kaybıyla olağan duruma dönmesini kolaylaştıran ve böylece, örgütün amaçlarını sürdürmesine olanak tanıyan bir biçim olarak tanımlanabilir.

Etkin olmayan bir yönetim biçimi, örgütün varlığını tehdit eden olaylara neden olacaktır. Eğer, yöneticinin seçtiği yönetim biçimi, krizin ele alınması sorumluluğu açısından etkin değilse, yönetici krizle baş etmek için doğru yönetim biçimini arayacaktır. Böylelikle, yöneticinin yönetim biçiminde köklü değişikliklere gereksinim doğuran bir durum ortaya çıkacaktır.

Bu durumda yönetici ya durumla başa çıkabilecek etkin bir kriz yönetim biçimi bulacak, ya da sonuç olarak kriz etkisini ortaya koyacaktır.

Eğer bir örgüt etkin biçimde yönetilmemiş bir krize dayanabilirse, örgüt ve sorumlu yönetici trajik deneyimlerinden öğrenme yoluyla yapabildiğinin en iyisini yaparak ve artakalan kaynak ve kendine güvenini kullanarak yarı olağan duruma dönebilir. Eğer örgüt hayatta kalamazsa, tamamen yeniden kurulması ya da yeniden oluşturulması gerekebilir.

Bu bağlamda, etkin bir kriz yönetim biçimini incelemeye izlenecek kuramsal çatı, Şekil III-3'de gösterildiği gibi olacaktır.



Şekil III-3 : Kriz Yönetim Biçiminin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Çerçeve

2.1. Kriz Koşullarında Karar Verme Biçimi

Yönetim yazınında vurgulandığı gibi yönetim, bir karar verme işlemidir ve karar verme, yöneticiler tarafından yerine getirilen işlemlerin merkezini oluşturur.

Yönetimin özünü oluşturan karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan başlayarak değişik iş, etkinlik ve düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir seçimin yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir⁴. Karar verme bir süreç olarak görülünce, bu süreç içerisinde birtakım aşamaların bulunması da doğaldır.

⁴ TAMER KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği* (Yedinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), s. 45.

Karar vermenin, ussal (rasyonel) bir eylem süreci olduğu ve örgüt içinde oluşan toplumsal bir süreç olduğu şeklindeki farklı yaklaşımlar doğrultusunda karar sürecinin aşamaları, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde belirlenmiştir. Ancak, yönetim yazınında genel kabul gören karar verme süreci beş aşamada incelenmektedir :

- 1) Sorunun belirlenmesi ve tanımlanması,
- 2) Olası çözüm yollarının belirlenmesi,
- 3) En uygun çözüm yolunun seçilmesi,
- 4) Seçilen çözümün (geçici kararın) değerlendirilmesi,
- 5) Kararın verilmesi ve uygulanması.

Kriz durumları ile olağan durumlarda bu süreç benzerdir. Ancak, aralarında bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıkların temelini ise her iki duruma ilişkin koşullar oluşturmaktadır.

Bilindiği üzere karar süreci, bir düşünce yaratma yani, algılama ve yargılama sürecidir. Bu niteliğiyle de, psikolojik yöne sahiptir. Daha açık bir anlatımla karar, karar veren bireyin zihinsel ve ruhsal özellikleri ile kültürel yapısına bağlıdır. Bununla birlikte, karar verme süreci, bireyin dışında kalan birtakım koşullara bağlı bir özellik de taşır. Bu anlamda çevre koşulları, ya bilgi kaynağı olarak doğrudan ya da karar vericinin zihinsel, ruhsal ve kültürel yapısını etkileme yoluyla dolaylı olarak karar sürecini etkiler⁵.

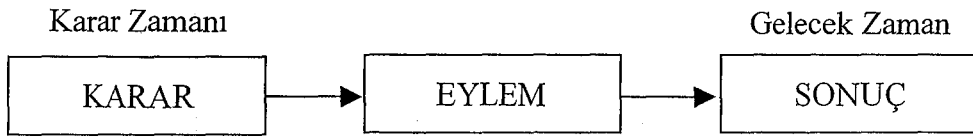
Bu açıdan bakıldığında, kriz dönemlerinde karar verme süreci sınırlı zaman, belirsizlik ve bunların bir sonucu olarak yoğun stres gibi olumsuz koşulların etkisi altındadır. Bu koşullar, kriz zamanlarında yaşamsal önem taşıyan kararların amaca ulaşma (isabet) ve verimlilik derecesini azaltıcı rol oynamaktadır. Bu nedenle, kriz dönemlerindeki karar verme biçimini inceleyebilmek için öncelikle, kriz koşullarında karar vermenin özelliklerini irdelemek anlamlı olacaktır.

⁵ KEMAL TOSUN, *İşletme Yönetimi (Genel Esaslar)* (İkinci basım. Ankara : Savaş Yayınları, 1982), s. 177.

Yukarıda da belirtildiği gibi, kriz dönemlerinde karar sürecini etkileyen başlıca koşullar sınırlı zaman, kritik olaylarla ilgili belirsizlik ve strestir.

Karar verme bir dizi etkinliği içeren bir süreç olduğundan, bu sürecin bir zaman boyutu içinde yer alacağı ve bunun da kararlar açısından bazı sonuçlar doğuracağı açıktır.

Şekil III-4’de de görüleceği üzere karar, eylem ve amacın gerçekleşmesi aşamaları arasına, kararın niteliğine göre değişen bir zaman süresi girer.



Şekil III-4 : Karar Süreci ve Zaman

Kaynak : TOSUN, a.g.e., s. 167.

Kriz durumlarında sonuca hızla ulaşmak gerektiğinden, karar ile eylem arasındaki süre kısa olduğu gibi, karar aşamasının kendisi de kısa bir zaman süresi içinde başarılmalıdır.

Kriz zamanlarında, gerek karar süresi gerek karar ile eylem arasındaki süre kısa olduğundan karar verici, en kolay ve en çabuk sonuca varan karar stratejisini seçme eğilimi gösterecektir. Böyle bir durumda, dikkate alınması gereken çözüm seçeneklerinin sayısı azalacak, bu seçenekler birbirinden çok az farklılık gösterecek ve seçeneklerin ne gibi sonuçlar doğuracağının hesaplanması da geniş tutulmayacaktır⁶.

Oysa, her karar bir yargıyı bildirir. Bir yargıda bulunmak gerektiğinde, aralarında karşılaştırma yapılabilecek seçeneklerin olması zorunludur. Doğru kararın temelini

⁶ OĞUZ ONARAN, **Örgütlerde Karar Verme** (Ankara : Sevinç Matbaası, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No : 321, 1971), s. 78-79.

oluşturan kavrayış, farklı düşüncelerin çatışması ve birbirleriyle rekabet halinde olan seçeneklerin ciddi bir biçimde ele alınmasıyla gelişir. Diğer bir anlatımla, farklı seçenekler göz önüne alınmadıkça, doğru karar verme olasılığı azalacaktır. Bir görüşte belirtildiği gibi, “seçeneksiz bir karar, ne kadar özenli bir biçimde enine boyuna düşünülmüş olsa da, kumarbazın umutsuzca zar atmasından başka bir şey değildir”⁷.

Kriz durumlarında zamanın kısa olmasının nedeni, zamanın akışı içerisinde krize ilişkin koşulların hızla değişmesidir. Koşullardaki hızlı değişim, karar sürecine “belirsizlik” adı verilen çok önemli bir öge daha katmaktadır.

Bilindiği gibi, karar sürecinin temel özelliği belirsizlik ve bunun sonucu olarak temel sorunu da etkili öngörülerde bulunabilmektir. Belirsizlik halinde karar vermede olayların kesinliği olmadığı gibi, olasılıkları da tam olarak bilinmez. Daha açık bir anlatımla, belirsizlik ortamında;

- Belirli bir karar konusunda ilgili çevresel etkenlerin neler olduğu tam olarak bilinmez.
- Kararın yanlış olması halinde, sonuçların ne olacağı tam olarak bilinmez.
- Çevresel etkenlerin, kararların başarısını hangi olasılıkla etkileyeceği tam olarak bilinmez.

Belirsizliğin derecesi arttıkça, buna koşut olarak etkin öngörülerde bulunmak da zorlaşacaktır. Dolayısıyla, belirsizliği içeren kriz durumlarında olaylara ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmadığından, karar vericilerin sezgi ve deneyimlerine gereksinim artacaktır.

⁷ PETER F. DRUCKER, **Yönetim Uygulaması**. Çeviren : E. Sabri Yarmalı, (İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1996), s. 187, Çeviren : E. Sabri Yarmalı.

Öte yandan, sınırlı zaman ve belirsizlik koşullarında, gerçek ve doğru bilgiye ulaşılmasında güçlükler yaşanmaktadır. Kısacası, kriz zamanlarında kararlar sınırlı bilgi üzerine kurulmuş olacaktır. Bu tür bilgi ile karar vermek ya da karar vermek zorunda olmak, kararın etkinlik derecesini büyük ölçüde azaltacaktır.

Olağan dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinde de, yetersiz bilgi ve karar seçeneklerinin oluşturulmaması kararsızlığa yol açmaktadır. Yönetimde kararsızlık, hele kriz dönemlerinde zamanın aleyhte işlemesi nedeniyle, kabul edilebilir bir durum değildir. Verilemeyen kararlar nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve krizi derinleştirecektir.

Bilindiği gibi, en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir. Bu konuya ilişkin olarak bir kaynakta şöyle yazmaktadır : “Gençliğimde, bir kriz sırasında babam bana karar vermenin ilmini öğretti : Denemek ve başarısız olmak en azından öğrenmek içindir. Denememek ise, olabileceklerin çok değerli kazancından yoksun kalmaktır”⁸.

Benzer biçimde başka bir kaynakta, kriz dönemlerinde yöneticilerin denemekten başka hiçbir seçim şanslarının olmadığına işaret edilmektedir⁹.

Kriz ortamındaki belirsizlik ve zaman baskısı ile çıkar gruplarının ve yanlış karar vermenin doğuracağı baskı, strese neden olmaktadır.

Bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepkinin sonucu¹⁰ olarak tanımlanan stres, karar vericiler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeyde etkiler yaratmaktadır.

⁸ CHESTER BARNARD, *The Fonction of Executive* (Cambridge : Harvard University Press, 1938).

⁹ PETER F. DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Çeviren : Bülent Toksöz (İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1998), s. 11.

¹⁰ ZEYYAT SABUNCUOĞLU ve MELEK TÜZ, *Örgütsel Psikoloji* (Üçüncü basım. Bursa : Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s. 86.

Stres altında sağlığını ve moralini yitiren bireyin örgüte yansıyan en önemli sonucu, iş başarısının düşüklüğüdür.

Kriz yönetimi uzmanları, bir krizin insana zekasını, cesaretini ve olumsuz koşullar altında hareket etme kapasitesini ölçen olağanüstü bir test sunduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, kriz ortamlarında karar vermenin çelişkisinin çoğu insanın mantıksal, fiziksel, teknik ve duygusal yeteneklerini en üst kapasitede çalıştırmasını gerektirdiğini vurgulamaktadırlar. Buna karşın, karar vericilerin sergiledikleri iş başarısının çoğunlukla büyük bir felaketin karmaşık sonuçlarını karşılamaya yetmediğini gözlemlemişlerdir.

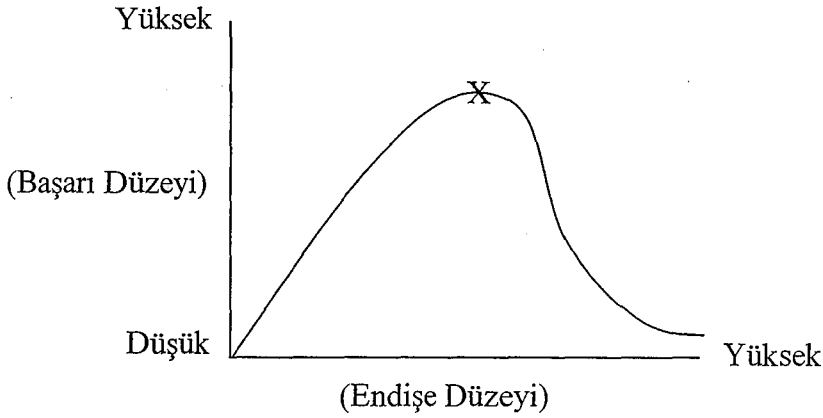
Bunun nedeninin ise, karar vericilerin, felaketin yaşandığı dinamik çevreden aldıkları bilgiye göre hareket edebilme, doğru yanıtlar verebilme yeteneklerinin, zor koşullar altında verimli operasyonlar yapmak adına, kendi kendilerine yarattıkları kurallar yüzünden kısıtlanması olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bir kriz yönetimi uzmanı, bir kriz anında insanların etkili karar verme yetisindeki zayıflığa işaret ederek, doğru kararlar verebilecek kişilerin, krizin karakterini oluşturan bazı koşul ve baskıların (zamanın sınırlılığı, kararların yaşamsal önem taşıması vb.) farkına vararak, yoğun bir stres içine girdiklerini ve bunun da kararların kalitesinden ödün veremlerine neden olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca, kriz durumlarında stres düzeyinin yüksek olması halinde, bireylerin krizi panik içinde değerlendirerek etkin olmayan kararlar alacaklarını; stres düzeyi düşük olduğunda ise bireylerin krize yeterince önem vermeyerek krizin etkilerini ve sonuçlarını dikkate almayacaklarını belirtmiştir¹¹.

Anlaşılabacağı üzere, gerek stres düzeyinin düşük olması gerekse yüksek olması, kriz anında karar verme açısından zararlıdır. O halde, en uygun stres düzeyinde etkili kararların alınabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

¹¹ FINK, a.g.e., s. 133.

En uygun stres düzeyi, Şekil III-5’de gösterildiği gibi, stres düzeyinin artarak en yüksek başarı düzeyini yakaladığı noktadır.



Şekil III-5 : Başarı ve Endişe Eğrisi

Bir görüşte, stres altında karar vermede izlenebilecek başlıca beş stratejinin bulunduğu ve bunlardan dördünün yanlış strateji olduğu belirtilmiştir. Bu stratejiler, aşağıda açıklanmıştır¹².

1) İhtiyatlı Karar Verme Stratejisi : Bu stratejide karar verici, krizin tüm ciddiyetinin ve krizin olumsuz koşullarının bilincindedir. Bu doğrultuda, kriz ve yarattığı sorunlarla ilgili bilgileri toplar, değerlendirir, olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.

2) Strese Duyarsız Karar Verme Stratejisi : Bu karar stratejisinde birey, krizin yaklaşan uyarılarını dikkate almamakta, krizin tehlikesini gözardı ederek gereken önlemleri oluşturmamaktadır.

3) Çözüm Seçeneklerine Duyarsız Karar Verme Stratejisi : Burada karar verici, krize karşı yalnızca bir çözüm geliştirmekte, diğer tüm çözüm seçeneklerini

¹² A.g.e., s. 134.

gözdardı etmektedir. Ortaya konulan çözüm seçeneklerinin başarısız olması durumunda, alternatif herhangi bir karar yoktur.

4) Stresten Kaçan Karar Verme Stratejisi : Bu stratejide, endişe ve stresi şiddetlendiren unsurlar bilinçli olarak gözardı edilerek, karar verilmeye çalışılır. Bu stratejiyi uygulayan karar vericinin ağır hareket etmesi, karar alıyor gibi görünmesi sonucu, doğru olmayan ve uygulanamayacak kararlar alınması riski yüksektir.

5) Aşırı İhtiyatlı Karar Verme Stratejisi : Bu stratejide karar verici, krizin yol açtığı tüm sorunlara ve tehditlere aşırı tepki göstermektedir. Bunun başlıca nedeni, krizin yarattığı stres, korku, utanma ve suçluluk duygusudur. Özellikle, can güvenliğinin söz konusu olduğu felaketlerde yaşanan panik, karar vericiyi aşırı ihtiyatlı davranmaya yöneltecektir. Bu durum, karar veren bireyin çözüm seçeneklerini yeterince değerlendirememesine, uygun çözüm seçeneklerini gözardı etmesine ve sonuçta yanlış karar vermesine neden olacaktır.

Uzmanların, kriz yöneticilerine önerdiği en etkili yol, ihtiyatlı bir yaklaşımla, sorunla ilgili her türlü etkeni hesaba katarak, derinlemesine düşünerek dengeli bir karara varabilmektir. Diğer bir anlatımla, bu stratejilerden stres altında karar vermeye en uygun ve en başarılı olanı, “*ihtiyat stratejisi*”dir. Kriz anındaki stresin azaltılması ve sakin karar verilebilmesi için ihtiyatlı davranmak gerekir. İhtiyatlı gerçekleştirilen karar verme sürecinde, karar verici sakin bir biçimde krizle ilgili tüm bilgiyi sağlayacak ve doğru kararlar verecektir.

Kriz koşullarında karar verirken, yanlış stratejilere yönelmemek için kriz yönetimi uzmanları şunları önermektedirler :

- Kriz yönetim planı hazırlamak, ortamın baskısını önemli ölçüde azaltacaktır.
- Kritik kararlar ekip olarak alınmalıdır.
- Kararların etkili bir biçimde verilebilmesi için, çeşitli uzmanlık alanındaki kişilerle işbirliğine gidilmelidir.

- Karar vermede tüm bilgiler özenle araştırılmalı, bilgiler abartma yapılmadan kullanılmalı ve olanaklı olduğunca tüm seçenekler değerlendirilerek karar alınmalıdır.
- Hızlı, güvenilir, doğru ve güncel bilgilere ulaşmayı sağlayacak bilgi sistemi oluşturulmalıdır.
- Stresle başa çıkma tekniklerini öğreten eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, stresli olayları profesyonel danışmanlar yardımıyla çözmek üzere kriz merkezinde stres danışmanları bulundurulmalıdır.
- Gerçeklik üzerine inşa edilmiş kriz senaryoları düzenlenerek, karar vericiler kriz ortamına hazırlanmalıdır.
- Kriz koşullarında nitelikli kararlar almada, Karar Destek Sistemlerinden yararlanılmalıdır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucunda, kriz koşullarında karar vermenin özellikleri Tablo III-1’de özetlenmiştir.

Tablo III-1 : Kriz Koşullarında Karar Vermenin Özellikleri

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Karar almaya ve uygulamaya ayrılan zamanın kısa olması • Kritik olaylarla ilgili belirsizlik • Bilgi eksikliği • Karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması • Bütün bunların sonucu ortaya çıkan yüksek düzeyde stres |
|---|

Anlaşılaçağı üzere, kriz durumlarında yöneticiler, tam bir bilgiye sahip olunmayan ve zamanın sınırlı olduğu bir gerilim ortamında karar vermek durumundadırlar. Bununla birlikte yöneticiler, krizin karar verme sürecine sunduğu bu olumsuzluklara karşın, etkili kararlar vermek zorundadırlar.

Bu durumda, “*krizin sunduğu olumsuz koşullarda, etkili kararların verilebilmesi nasıl sağlanabilir?*” sorusu akla gelmektedir. Bu sorunun yanıtına ilişkin olarak, kriz

yönetimi yazınında üç temel etmenle karşılaşmaktadır. Bunlar; bilgi sistemi, yöneticinin özellikleri ve deneyimi, karar verme biçimidir.

Daha önce de belirtildiği gibi, kriz anının sınırlı zaman ve yüksek belirsizlik koşullarında gerçek ve doğru bilgiye ulaşılması ve karar verirken hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesi güçlükleri yaşanmaktadır. Böyle bir ortamda karar vermek, kararın etkinlik derecesini büyük ölçüde azaltacaktır.

Oysa, krizin en az zarar ve kayıpla aşılmasına yönelik etkili kararların zamanında alınabilmesi için kriz yöneticilerinin, kriz ve etkileriyle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları, elde edilen bilgileri değerlendirmeleri ve bilgi üzerinde kontrol sahibi olmaları gerekir. Bunu sağlayabilmede en etkili ve en tutarlı yolun, bilgi sisteminin merkezileştirilmesi olduğu ve bu çerçevede “*Acil Bilgi Merkezi*”nin oluşturulması önerilmektedir¹³.

Acil Bilgi Merkezi, kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili çeşitli gruplarla iletişimin kurulduğu bir bilgi ve iletişim merkezidir¹⁴. Bu merkez, bilgi kaynakları arasında uyumlaşmayı sağlayarak aynı bilgi kaynaklarından yararlanılmasına, tüm bilgilerin bir yerde toplanmasına, anında değerlendirilmesine ve hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, örgüt kamularına doğru, tutarlı ve güncel bilgi sunulmasına da yardımcı olacaktır.

Kriz dönemlerinde etkili kararlar verebilmek için gerekli bilgilere ulaşmada acil bilgi merkezinin oluşturulması ve işletilmesi tek başına yeterli bir uygulama değildir. Çünkü, kriz koşullarında yöneticilerin doğru kararlar verebilmek için tüm gerekli bilgilere sahip olana dek bekleyecek zamanları bulunmamaktadır. Bu noktada, yöneticilerin özellikleri ve deneyimleri önem kazanmaktadır.

¹³ JEFKINS, a.g.e., s. 370.

¹⁴ ANDRIOLE, a.g.e., s. 277.

Kriz durumlarında genellikle, yeterli bilgi olmadan hızlı bir biçimde verilmesi gereken inanılmaz sayıda karar vardır. Bu nedenle yöneticiler, sahip olmak istedikleri tüm bilgiye sahip olmadan kendi deneyimlerine dayanarak karar verebilmelidirler. Bu konuda yapılan birçok araştırma, kriz yöneticilerinin kendi bilgi ve deneyimlerine dayanarak, bir kriz durumunda etkili kararlar vermesi gereğini ortaya koymakta; etkili bir kriz yöneticisi olmadıkça, kriz durumlarına karşı önceden kazanılmış deneyimlerin önemini vurgulamaktadır.

Karar verenin veya karara yardımcı olanların deneyimi, geniş bir bilgi hazinesi sağladığı için, kararın maliyetini düşürücü ve zaman kazandırıcı önemli bir yarara sahiptir. Ancak, olayların çok zaman benzer olmaması, deneyime aşırı derecede güvenme ve beşeri deneyimin sınırlılığı gibi nedenlerden dolayı, kararların etkinliği ve verimi düşebilir. Burada deneyim yalnızca, olayları yaşamak değil, onları değerlendirme ve onlardan ders alma yeteneğini geliştirme fırsatı anlamını da taşımaktadır.

Öte yandan, deneyime ek olarak bir kriz yöneticisi sınırlı bilgi, stresli zaman baskısı ve inanılmaz sonuçlar karşısında nitelikli kararlar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Kriz yöneticilerinin özellikleri üçüncü başlıkta ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bilgi ve deneyim yanında, kriz koşullarında etkili kararlar vermede önemli rol oynayan bir diğer etmen, karar verme biçimidir. Bu bağlamda, *“kriz anında etkili kararlar verebilmede karar verme biçimi ne olmalıdır?”* sorusunu yanıtlamak anlamlı olacaktır. Bu soruyu yanıtlamada, kriz koşullarında karar verme konusunda yapılmış olan araştırma sonuçları ve konu ile ilgili bazı bilim adamlarının görüşlerinden hareket edilecektir.

Birçok araştırma, kriz durumlarında karar vermenin hızı ve derinliğinin yönetici ve yönetim sistemlerinin sınırlarını zorladığını ortaya koymakta; krizin karar verme işlevini etkilediğini ve bu bağlamda, grup otoritesinden daha çok yöneticilerin kendi otoritelerinin arttığı modeli tercih ettiklerini göstermektedir.

Diğer bir anlatımla, araştırmalar, olağan durumlarda demokratik tarzın en uygun tarz olarak düşünüldüğünü ancak, kriz süresince yöneticilerin seçimlerinin daha otokratik bir tarza yöneldiğini işaret etmektedir.

Örneğin, kriz koşullarında karar verme sürecini inceleyen bir araştırmanın sonucuna göre; “kriz yöneticileri, bilgi yokluğuna aldırmayan kararlı yöneticiler olarak görünmelidirler. Onların, doğru karar verebilmek için tüm bilgilere sahip olana dek bekleyecek zamanları yoktur. Bu nedenle, durumun niteliğini hemen saptamalı, karar vermeli ve harekete geçecek olan kişilere kararı açık, kesin ve hızlıca iletmelidirler. Bir kriz yöneticisi, hoş karşılanırsa da karşılanmasa da katı kararlar verebilmeli ve bunu uygulatmaya yetecek kadar otoriter olmalıdır. Birçok ast, her ne kadar, yöneticinin sergilediği otoritenin derecesi hakkında tartışsa da, yöneticilerin kararlarını kabul etmektedirler”¹⁵

Kriz durumlarında karar vermeyi inceleyen diğer bir araştırmaya göre; “olağan dönemlerde kararlar, denenmişçesine verilir ve karar vericiler ikinci bir karar verme lüksüne sahiptirler. Bu durum, kriz koşullarında olanaklı değildir. Kriz durumunda verilen kararlar işletmeyi ölüm ya da kalım sonucuna götüreceğinden, karar verme işlevi olağan dönemlerdekinden daha ağırdır. Bu ağırlık, daha üst derecede otoriter davranış yaratmaktadır”¹⁶.

Konu üzerinde çalışmalar yapmış olan birçok bilim adamının görüşleri de, bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Şöyle ki;

Bir görüşte, kriz dönemlerinde hızlı ve doğru kararlar alma gerekliliğinin giderek artması sonucunda yetkinin merkezileşmesi eğiliminin ortaya çıkacağına işaret

¹⁵ RON KUBAN “Crisis Management : Analysis of the Management of Communal Catastrophies”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Alberta, 1993), s. 243.

¹⁶ JEFFERY H. KRAVİTZ, “Crisis Management : A Determination of Management Style Preferences”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pittsburgh, 1987), s. 186.

edilmektedir. Krizi çözmede rutin yanıtlarla işletmenin yapı ve yeteneklerinin yetersiz kalmasının tepe yönetiminin alt kademelere olan güveninin azalmasına ve başarısızlığa karşı bir önlem olarak, kararların merkezileştirilmesine neden olduğu; ayrıca, işletmede herhangi bir başarısızlığın ortaya çıkmasının bu eğilimi daha da güçlendireceği belirtilmektedir¹⁷.

Başka bir görüşte, kriz durumlarında ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu nedeniyle, otorite eğilimlerinin ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca, zaman baskısının kriz dönemlerinde yöneticilerin üzerlerinde en çok duydukları baskı olduğuna işaret edilerek, yöneticilerin bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve acele ettikleri oranda karara başkalarını katmakta zorluk çekecekleri dile getirilmektedir¹⁸.

Bu görüşe benzer bir biçimde bazı araştırmacılar, kriz süresince tehdit edilmekte olan değerlerin önemi dolayısıyla üst düzey yöneticilerin krizin içine dalma eğiliminde olduğunu, kriz daha uzun süreli ve daha yoğun olduğunda, örgütsel basamakların en üstünde olanların kendilerine daha fazla sorumluluk yüklediklerini vurgulamaktadırlar. Ayrıca, kriz durumlarında yanlış ve hatalı karar verme riskinin arttığını, bu nedenle, operasyonel yöneticilerin karar vermekten çekindiklerini belirterek; orta yönetim gruplarının, yüksek düzeylerde yapılan karar yürütme rolleri dışında, kriz karar verme işleminin dışına çıkma eğiliminde olduklarına işaret etmektedirler¹⁹.

Bir diğer araştırmacı ise, kriz yönetiminde merkezileşmeye gidilmesinin gereklerini şöyle sıralamaktadır²⁰ :

¹⁷ DİNÇER, a.g.e., s. 398.

¹⁸ TUTAR, a.g.e., s. 69.

¹⁹ MILBURN, SCHULER, ve WATMAN, a.g.e., s. 1163.

²⁰ LOURIC J. MULLINES, *Management and Organizational Behavior* (İkinci basım, London : Pitman Publishing, 1989), s. 125-126.

- Örgütte bir bütün olarak genel bir politikanın uygulanmasına gerek duyuluyorsa,
 - Alt birimlerin fazla bağımsız olmalarının önlenmesi isteniyorsa,
 - Uyumlaşmanın daha kolaylaştırılmasına ve hızlanmasına gerek duyuluyorsa,
 - Daha yüksek deneyim, yetenek ve beceri kullanımına gereksinim varsa,
 - Karar vermenin yayılmış otorite nedeniyle gecikmesinde bir sakınca varsa,
- merkezi bir yönetim yaklaşımı yararlı olabilir.

Bir başka görüşte de, “kriz dönemlerinde komutayı mutlak biri ele almalıdır ve belli bir alanda son kararı verecek bir otoritenin olması zorunludur”²¹ denilmektedir.

Buraya kadar verilen görüşler ve araştırma sonuçlarından çıkarılabilecek ortak sonuçlar şöyledir :

1) Kriz zamanlarında zamanın sınırlı olması, önemli konularla ilgili alanlarda çalışanların düşüncelerinin alınmasını olanaksız hale getirmektedir. Diğer bir anlatımla, bir kriz durumunda, işletmenin krizi ortadan kaldırabilmesi için sahip olduğu süre ve hareket seçenekleri son derece sınırlıdır. Bu nedenle, acil hareket edilmesi ve uygun hareket biçimlerinin belirlenmesi işletme açısından yetkinin merkezileşmesini gerektirmektedir.

2) Yoğun stresi içeren kriz ortamlarında, güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkilemektedir. Stres altında çalışanların karar verme, analiz etme, öngöründe bulunma ve karmaşık sorunların üstesinden gelebilme becerisi gibi yetenekleri zayıflamaktadır. Yüksek stres altında hata oranı artmakta ve hataya karşı hoşgörü azalmaktadır. Bu nedenlerle, kriz anında yöneticiler, astların vereceği kararlara güven duymamaktadırlar.

²¹ PETER F. DRUCKER, **Management Challenges for the 21st Century** “Oxford : Butter-porth - Heineman, 1999), s. 11.

Öte yandan, kriz dönemlerindeki kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizlik ve risk durumları nedeniyle, olası başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulmak için çalışanlar, karar sürecine katılmak istememektedirler.

Kriz zamanlarında çalışanların karar alma sorumluluğunu paylaşmak istememeleri ve bir an önce içinde bulunulan karışık ve güç durumdan kurtulmak arzuları onların, merkezi karar birimi tarafından verilen kararları kabul etmeleri (kararı benimsemeleri ve karara bağlanmaları) anlamını taşımaktadır.

Astların alınan kararları kabul etmesi, kararın etkinliğini belirleyeceği gibi, karar verme tarzını da belirleyici rol oynamaktadır²².

3) Kriz dönemlerindeki kararlar, kapsam itibariyle tüm işletmeyi kapsayacak kadar geniş ve nitelik itibariyle rutin olmayan ve programlanamayan kararlardır. Bilindiği üzere, stratejik nitelikte programlanamayan ve belirsizlik koşulları altında verilen kararların çoğunluğu, üst yönetim tarafından verilmesi gereken kararlardır. Çünkü, kriz yöneticilerinin rolü, kişilere teknik işlerini nasıl yapacaklarını söylemek değil, farklı etkinlik alanlarına üye kişilerin ve grupların çabalarını uyumlaştırmak ve kriz ortamında etkili bir tepkiyi garantilemektir. Bunun yanı sıra, kriz yöneticileri olay yerinde meydana gelen taktikler hakkında karar vermez, tüm olayın stratejilerini ele alır. Anlaşılacağı üzere, kararın türü ve sorumluluklarını tek başına yerine getirme gereksinimi yöneticilerin daha otoriter davranışlara yönelmelerine neden olacaktır.

Kısaca, kriz dönemlerinde kararların çabuk alınması zorunluluğu, kararın önem derecesi ve üst yönetimin stratejik sorumluluğu karar yetkisinin merkezileşmesini zorunlu kılmaktadır.

²² VICTOR H. VROOM ve P.W. YETTON, "Normative Model of Leadership", **Readings in Managerial Psychology**, 1980, s. 330.

Kriz zamanlarında karar yetkisinin merkezileşmesi ile kastedilen, tek kişinin karar alması değildir. Kriz zamanlarında tek kişinin karar alması yanılabılme ve tehlikeli kararlar alabilme riskini taşıdığı gibi, yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz.

Stres altında olan yöneticilerin etkili kararlar verebilmek için belirli kavramsal desteğe gereksinimi olacaktır ve kriz zamanlarında insanların hafızasını ve sorun çözme yetisini dış destek yardımıyla artırması gerekecektir.

Bu bağlamda, kriz zamanlarında kritik kararlar merkezi karar grubu tarafından alınmalıdır. Zaten, kriz ekibi uygulamasının bir amacı da, karar vermede ekip çalışmasından yararlanmaktır.

2.2. Kriz Koşullarında Önderlik Biçimi

Önderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Önder ise, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa yönelten kişidir.

Bilindiği gibi, yönetim yazınında önder ile yönetici iki karşıt uçta yer alan kavramlardır. Şöyle ki : Yönetici gücünü, yasa ve yönetmelik gibi biçimsel yapıdan alır; önder ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yönetici, başkalarının belirlediği amaçlara hizmet eder; oysa önder, amaçları kendisi belirler. Yönetici yaklaşımlarında çözümleyici, aşamaları birbiri üzerine yapılandıran, kontrollü, bilinçli ve düzenli bir tutum izler; önder ise esnek, bakış açısı olan, deneyime açık ve yaratıcıdır. Yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaştırırken önderler, hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde yoğunlaşırlar. Yönetici sorunlara yöneldiğinde “aklı” ile hareket ederken, önder sorunların çözümünde “ruhunu” ortaya koyar²³.

²³ BİLGE ERENGÜL, *Kültür Sihirbazları* (Birinci basım, İstanbul : Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1997), s. 69.

Günümüzde toplum, pazar koşulları, tüketici, kalite, rekabet ve teknoloji gibi faktörlerde meydana gelen değişimler, işletmelerin yeni değerler, stratejiler ve çalışma biçimleri geliştirmelerine yol açmaktadır. Değişime uyum sağlamak için, yöneticilerin yönetme yetkinliklerinin yanı sıra, önderlik yetkinliklerinin de geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir²⁴. Diğer bir anlatımla, bugün, ussal, sakin, sorun çözen, sistemlere dayanan, kontrol eden yönetici tipi yerine; işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yenilik yapan, yerleşik kalıpların dışına çıkabilen “önder yöneticilere” yani, “akıl ile ruhun sentezine” gereksinim duyulmaktadır. Günümüz koşullarında, önder yönetici tipinin işletme gereksinimlerine daha iyi yanıt verdiği, birçok araştırmada ortaya konmuştur*.

Özellikle, kriz zamanlarında, her zamankinden daha çok önder yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Bu konuda bir araştırmacı, çalışanların, yöneticilerinin belli işlevleri yerine getirmesini ve önder gibi davranmasını beklediklerini; bu durumun olağan koşullar için geçerli olduğunu ancak, kriz durumlarında daha da belirgin olduğunu belirtmekte ve krizin bütün aşamalarında büyüyen sorunların, etkin bir kriz yönetimi önderliğini gerekli kıldığını vurgulamaktadır²⁵. Bir başka araştırmacı ise bu konudaki görüşünü şöyle dile getirmektedir²⁶:

Yaşam düzenli ise görevlerin ne olduğu bilinir ve çoğu şey hep yolunda gider, bireyler öndere gereksinim duymaz ve psikolojik olarak bir önderi kucaklamak ve değişmek istemezler. Rahat ve güvencedeyken insanlar bu durumu korumak isterler. Öndere olan gereksinim, değişim koşulları ve krizlerin sonuçlarıdır. Kriz zamanı koşullarının rahatsızlığında dünya korkunç ve gelecek kuşkulu ise insanlar korku, nefret ve bitkinliği tanımaya başlamışlarsa, duygusal olarak bir öndere gereksinim duyarlar. Öyle bir kişi ki, ona güven duysunlar ve onun için isteyerek çalışsınlar.

²⁴ OYA ERDİL, “Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar”, **Human Resources**. Yıl 2, Sayı no 1; (Kasım 1997), s. 35.

* Önder Yönetici tipinin etkinliği ve geçerliliğine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. RICHARD C. HICKMAN, **Mind of A Manager** (Soul of Aleade: John Wiley & Sons, 1990).

²⁵ TACK, a.g.e., s. 43-44.

²⁶ JUDITH M. BARDWICK, “Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik”, **Geleceğin Lideri**, Ed. : Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Beckhard, Çeviren : Hayrettin Tok (İstanbul : Form Yayınları, 2000, s. 181-184).

Araştırmacıların yukarıda sunulan görüşlerinden de anlaşılacağı üzere, karışıklık ve şaşkınlığın, moral ve işgörme yeteneği üzerinde çok yıpratıcı etkilerinin söz konusu olduğu kriz durumlarında, ağırlığını ortaya koyarak durumu denetim altına alabilecek gerçek bir öndere her zamankinden daha çok gereksinim duyulmaktadır. Çünkü, yöneticiyi önder yapan, olağanüstü durumlardaki cesaret ve risk yönetme yeteneğidir. Risk konusunda öne çıkmak ve insanların seçeneklerin bittiğini sandığı bir sırada umulmadık bir seçenek ortaya koymak ancak, önderlik yeteneği sayesinde olanaklı olabilir.

Bir görüşte belirtildiği gibi, kriz ortamını klasik yöneticilik kural ve kuramları ile karşılamak ve aşmak isteyen her örgüt yönetimi, başarısızlığı başlangıçta kabullenmelidir²⁷.

Bu bağlamda, “önder yönetici” yaklaşımından hareketle, kriz yöneticilerinin hangi önderlik biçimini benimsemeleri gerektiği üzerinde durulacaktır. Ancak, öncelikle, önderlik biçimlerinin incelenmesi anlamlı olacaktır.

Bilindiği üzere, yönetimde önderlik biçimlerini sınıflandırmada temel yol gösterici başlıca kuramlar, X ve Y kuramlarıdır.

Önderlerin biçimlerini belirleyen en önemli etmenlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine karşıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır : X kuramı ve Y kuramı. Bu kuramlar şöyle özetlenebilir²⁸ :

X kuramı; işgörenlerin temelde sorumluluktan korkan, işten kaçan ve yönlendirilmek isteyen bir kitle olduğunu, karar alamadıklarını ve başarı yönlerinin

²⁷ HAZIM ALTUN ve ADNAN ÇELİK, **Kriz Ortamında Liderlik** (Ankara : Kara Harp Okulu Yayını, 2000), s. 41.

²⁸ İNAL CEM AŞKUN, **Organizasyon Teorileri** (Ankara : Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1972), s. 126-128.

olmadığını savunur. Bu nedenle, X türü önderler astlarına güvenmez ve onların çok sıkı kontrol edilmeleri gerektiğine inanırlar. Kısacası, X tipi önder otoriter, cezalandırmaktan ve sıkı denetimden yana olan önderlik türünü savunmaktadır.

X tipinin tam karşısı olan Y tipi önder ise, insanların doğuştan tembel olduğu görüşünü reddeder ve işin bir doyum kaynağı olabileceğini savunur. Dışarıdan denetimle örgütü başarıya ulaştırmanın kolay olmadığını, insanların kendi kendini yönetip, kendi kendilerini denetlemelerine izin verildiği ölçüde daha başarılı olacaklarını benimsemektedir. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık, sorumluluk, ödül ve benliğin doyumunu son derece önemlidir. Y tipi önder, örgütsel amaçların başarılmasında, bu amaçlara bağlılık derecesinde kendi kendini yönetim ve denetimi benimsemiştir. Gelişmeye açık bir önder tipi olduğu için, astlarına geniş yetkiler ve kararlara katılma hakkı tanır.

Burada sözü edilen iki kutubun, gerçek yaşamda tam yansımalarını görmek olanaklı değildir. Dolayısıyla, bu soyutlamalara, önderlik biçimlerine ilişkin seçenek yelpazesini incelemeye yarayan çözümsel bir araç olarak bakmak daha uygun olacaktır. Bu doğrultuda, bu iki türün arasında süreklilik çizgisi üzerinde önerilen çeşitli ara tarzlar bulunmaktadır.

Buna göre, önderi en çok zorlayan kararlardan birisi, demokratik olmayla, güçlü yön tayini yapabilme arasındaki belli belirsiz sınırdır. Kuramda bu geçiş, çeşitli seçeneklerin bulunduğu bir süreklilik çizgisi üzerinde ele alınmaktadır. Bu çizgi üzerindeki her yönetim biçimi, önderin karar verirken kendi yetkesiyle (otoritesiyle) astların özgürlük dereceleri arasında kurduğu farklı dengeleri yansıtmaktadır. Önder, bir uçta sıkı bir denetim uygulamaktayken, diğer uçta ekibin kendisini, durumu sıkı bir biçimde denetleyen konuma getirmiştir. Önder katılımcı biçime yaklaştıkça, hem yetkesi hem de grup üzerindeki etkisi artmaktadır. Bu gelişim, meşru yetkeden, karizmatik yetkeye geçişin de bir anlatımıdır.²⁹

²⁹ ERENGÜL, a.g.e., s. 61-62.

Söz konusu önderlik davranışı Şekil III-6’da gösterilmiştir.

Yönetici Egemen Önderlik					Ast Egemen Önderlik	
Yöneticinin Otorite Kullanımı					Astların Özgürlük Alanı	
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Yönetici kararını vererek astlarına bildirir	Yönetici düşüncayı pazarlar	Yönetici düşüncelerini sunar ve sorunları belirler	Yönetici kararını denemek amacıyla geçici olarak açıklar	Yönetici sorunları anlatır, danışır ve karar verir	Yönetici sınırları çizer ve karar almayı astlarına bırakır	Yönetici belirli sınırlar içinde bireylerin karar almasına izin verir
1	2	3	4	5	6	7

Şekil III-6 : Önderlik Davranışları Doğrusu

Kaynak : ERENGÜL, a.g.e., s. 63.

Yukarıda belirtilen önderlik davranışı, başka bir görüşte, yönetim ölçeği üzerinde “bireye yönelik” ve “işe yönelik” olarak gruplandırılmıştır. Diğer bir anlatımla, önderlik biçimlerini tanımlamada iki önemli değişken vurgulanmaktadır : Bireye ağırlık vermek ve işe ağırlık vermek.

Bireye yönelik olma etkeni, önderin izleyicilerinin gereksinimlerine ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranışta bulunmasını anlatmaktadır.

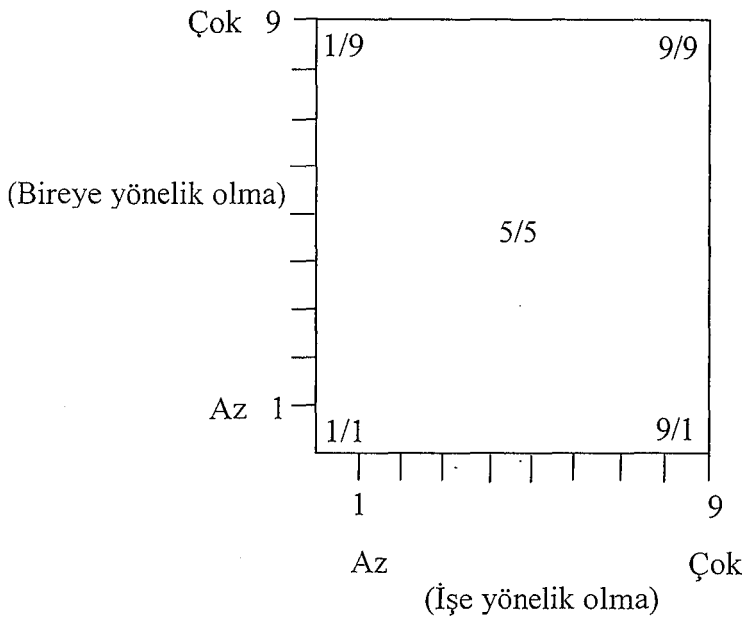
İşe yönelik olma etkeni ise önderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç ve iş ile ilgili süreçleri belirleme, bireyleri örgütleme ve bu doğrultuda yönergeler verme yönündeki davranışını anlatmaktadır.

Bu bağlamda, işe dönük önder; astlarını işin başarılması doğrultusunda yönlendirecek, iş başarımı için biçimsel yetkesini görevlilerin davranışlarını

düzenlemede kullanacaktır. Buna karşılık bireye yönelik önder, genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amaca ulaşacaktır³⁰.

Burada geliştirilen yönetim ölçeğinde, her iki eksen üzerinde (bireye yönelik olma ve işe yönelik olma) hareket edildikçe, bileşimlerin sunduğu biçimler de farklılaşmaktadır.

Söz konusu yönetim ölçeği Şekil III-7’de gösterilmiştir.



Kaynak : BİROL BUMİN, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, (Ankara : Bizim Büro Basımevi, 1990), s. 97.

Yönetim ölçeği üzerinde 81 değişik önderlik biçimi belirlenmesine karşın, bu biçimler arasında en tipik örnekler, ölçek terminolojisiyle 1/1, 1/9, 9/1, 9/9 ve 5/5’dir.

³⁰ ERDOĞAN, a.g.e., s. 338.

1/1 olarak adlandırılan yönetim biçimi, insanların tembel ve işe karşı kayıtsız olduğunu kabul eder. Etkin bir başarı düzeyi, kişilerin tembelliğinden ve kayıtsızlığından dolayı olanaklı değildir. İlişkiler, olgun insanlara yaraşır biçimde ve sağlıklı olarak sürdürülememektedir. Bu konumdaki önder, kişisel olarak çok fazla çaba harcıyor olsa bile, etkinliği ve örgüte katkısı düşüktür. Kendinden bekleneni verememe nedeni, katı süreç bağlılığı, risk almaya ve denemeye karşı cezalandırıcı bir tutumun sergilenmesi olabilir. Bu koşullardaki önderler, örgütün sorunlarından kendilerini soyutlarlar ve riski en aza indirmek için sıradan uygulamaların dışına çıkmazlar. Sürtüşme ortamlarında, çatışmaya girmemeyi ve kaçmayı yeğlerler. 1/1 önderler, iş doyumunu alamadıkları gibi, başkalarının da alabileceğine inanmazlar. Bu nedenle, yetkilendirilmiş değil, yoksullaştırılmış bir yönetim anlayışına sahiptirler denilebilir.

Kişiler arası ilişkiler eksenini üzerinde yukarı doğru çıkıldıkça, toplumsallaşmanın arttığı ancak, işin gereksinimleri karşısında duyarsızlığın sürdüğü bir ortama girilmektedir. Bu ortamda, hedeflerin çıtası çok düşük olup, işler oluruna bırakılmıştır. Kararlar, yöneticiler tarafından tekil olarak alındığı gibi, bireylere örgütün bakış açısı ve stratejileri konusunda bilgi de verilmez. 1/9 olarak adlandırılan bu alandaki önderler, astların güçsüz olduğu varsayımından hareketle, onları örgüt karşısında korumayı üstlenmişlerdir.

Bireye yönelik duyarlılığın hiç olmadığı, yöneticinin ilgi odağının iş olduğu ortamda (9/1 alan) ise, otokratik yönetim egemendir. Bireylerin düşünceleri alınmaz, sosyal ilişkiler dikkat dağıtıcı olarak görülür. Önder dikkatini, bireylerin yaptığı hatalar üzerinde odaklar ve bunları birebir olarak tartışır. Bu tür yönetimde, bireyleri geliştirmekten çok, süreçleri yetkinleştirmeye dikkat harcanır. 9/1'lik alan olarak tanımlanan bu konumla, 1/9 arasında temelde bir farklılık yoktur. Çünkü, ikisi de birey ile iş faktörünü birbiriyle bağdaşmaz iki kavram olarak görmektedirler.

9/9 olarak nitelenen alanda ise, iki etkenin (birey ve iş) bütünleşmesi sağlanmıştır. Her işin, en iyi o işi yapan kişi tarafından bilindiği varsayımı geçerlidir. Bireysel ilişkiler toplumsallaşma anlamında değil, iş başarısının etkinliğini arttırmaya yönelik olarak

algılanır. Bireylerin katılımı her noktada sağlanır ve bölümler arasındaki sınırlar belirsizleşir. Bu noktadaki önder sürtüşmelerden kaçmaz, düşünce çatışmalarının insan ilişkilerinde doğal olarak var olabileceğini düşünür. Sürekli iyileşme için başarı değerlemesine önem verir.

Uzlaşmanın gerçekleştiği 5/5'lik alanda önder, sonuçları kendisini yormadan, rahat bir tutum ile gerçekleştiren ve aynı zamanda, bireylerin moralini doyurucu düzeyde tutan bir tutum içindedir.

Bu noktada, “*hangi önderlik biçimi daha etkindir?*” sorusu yanıtlanmalıdır.

Önderliği tanımlarken, durumdan hareket eden araştırmalar, ideal bir biçimin olamayacağını ve ideal biçimin koşullara göre değişeceğini ortaya koymuştur. Diğer bir anlatımla, önderlikte “*durumsallık kuramına*” göre, en etkin önderlik biçiminin hangisi olduğu, koşullara göre değişecektir. Çünkü, etkin olan biçimden amaçlanan, önderlik biçiminin koşullara uygunluğudur. Kısacası, önderlik biçiminin etkinliği, uygun koşullarda uygun davranışların gösterilmesine bağlıdır. Bu anlamda önderin benimsediği biçim, onu etkinlik konusunda harekete geçiren bir uyarıcıdır.

Bu durumda, bir davranış işlevi olarak belirtilecek olunursa, “f (izleyiciler, önder, koşullar)” şeklinde formüle edilen önderlik sürecinde ortam koşulları, önder ve izleyicilerinin davranışlarını etkileyerek, farklı önderlik davranışlarına gereksinim doğuracaktır. O halde, denilebilir ki önderlik, koşullara göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır³¹.

Bu bağlamda, etkin bir önder, bütün koşulların ayrımında olup, kendisini ve çevresindekileri sağlıklı bir biçimde yorumlayabilmelidir. Ayrıca, bu algılama ile yetinmeyip, değişik koşullarda farklı yaklaşımları benimseyecek şekilde davranış

³¹ EROL EREN, *Yönetim ve Organizasyon* (İkinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 338.

kalıplarından haberdar olmalı ve ne zaman hangi biçimin benimseneceğine karar vermek üzere “durumsal önderlik” bilincine sahip olmalıdır.

Bu anlamda, içinde bulunduğu duruma göre bazen işe, bazen bireye yönelik esnek varlıklar olmalıdırlar. Çünkü, önderin yeteneği, önderlik biçimlerini, nasıl değerlendirdiğine ve uygulamada gösterdiği esnekliğe bağlıdır. Koşullara uygun biçimin seçimi, önderliği zor olduğu kadar renkli de kılmaktadır.

Sonuç olarak, etkin bir önderi güçlü ya da katılımcı olarak nitelemek yerine, “koşulları doğru değerlendiren kişi” olarak tanımlamak, daha doğru olacaktır.

Bu sonuçtan hareketle, “kriz koşullarında hangi önderlik biçimi tercih edilmelidir?” sorusunu yanıtlamak anlamlı olacaktır.

Kriz ve olağan durumlarda önderlerin çeşitli yönetim biçimleri arasındaki seçimlerini inceleyen bir araştırmacı, kriz dışı dönemlerde önderlerin birey merkezli yönetim biçimini seçtiklerini, kriz dönemlerinde ise seçimlerinin iş merkezli bir biçime doğru yöneldiğini ortaya koymuştur³².

Benzer bir biçimde, normal zamanlar ile kriz zamanlarında önderlik davranışlarını inceleyen bir başka araştırmacı, kriz zamanlarında yüksek stresin davranış değişikliğine yol açtığını ve önderin davranışlarının iş merkezli olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmacının kriz zamanlarına ilişkin bulguları şöyledir³³:

- Kriz süresince, önderlerle astları arasındaki ilişkiler, olağan zamanlardakinden iki kat daha fazlalaşmaktadır.

³² CAROLAYNE F. SMART ve IAN B. VERTINSKY, “Designs for Crisis Decision Units”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı no 22, (1977), s. 640-641.

³³ C. LUNDBERG, “Managerial Behavior in a Crisis”, *Personnel Journal*, (Ekim 1970), s. 847, (JEFFERY H. Kravitz, 1987, s. 30’daki alıntı).

- Sözlü düşünce anlatımı neredeyse yok olmaktadır.
- Kısa tartışmalar dahi görülmemektedir.
- Etkileşimler iş merkezlidir.
- Önderin görüntüsü geçinilebilir, arkadaşça ve özendirici biçimden, telaşlı, mesafeli ve diğerlerini sürekli olarak hedef alan bir tutuma dönüşmüştür.
- Önder, yüksek oranda strese açık bir durumdadır.

Bu bulguların sonucunda şu yorumda bulunulmuştur :³⁴

Olağan zamanlar süresince örgütün üretim amaçları ve insan gereksinimlerini vurgulayan dengeli bir yönetim biçimini başarmanın önemli olduğu konusunda bir uzlaşma vardır. Bununla birlikte, kriz süresince daha fazla belirginleşmiş olan işe yönelme tercihlerinde gözle görülen bir değişim olmuştur.

Başka bir görüşte ise, önder rolündeki insanların yeterli stres altında önderlik tutumlarını değiştirdikleri belirtilmiştir. Geliştirilen önderlik modelinde, koşulların olumsuz olduğu durumlarda işe yönelik önderlik biçiminin etkin olduğu belirtilmekte ve bu konuda şu açıklama yapılmaktadır³⁵ :

En olumsuz durumlarda, önderin bireye yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alınmaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış, önderi daha başarılı kılacaktır.

Hangi durum için hangi önderlik türünün başarılı olabileceğini araştıran bir kaynakta ise, riskin yüksek ve başarısızlığın olası olduğu kriz durumlarında, işe yönelik-otoriter önderlik türünün en iyi ve en fazla etkin tür olacağı ileri sürülmektedir³⁶.

³⁴ A.g.e., s. 31-32.

³⁵ KOÇEL, İşletme Yöneticiliği..., 1999, s. 437.

³⁶ ROBERT G. MURDICK ve diğerleri, Business Policy : A Framework for Analysis (Dördüncü basım. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1984), s. 243, 244.

Önderlik biçimine ilişkin bu araştırmalardan çıkarılacak ortak sonuç şudur : Kriz koşulları, önderlerin davranışlarını etkileyerek tutumlarını değiştirmelerine neden olmaktadır. Olağan zamanlarda önderler arasında demokratik tutumun en uygun tutum olduğu düşüncesi geçerliken, kriz süresince önderlerin seçimlerinde daha otokratik bir tutuma geçiş görülmektedir. Diğer bir anlatımla, olağan zamanlarda çalışanların yüksek morali önemli bir örgüt amacıken, kriz zamanlarında işe doğru gözle görülür bir yönelim vardır.

Kriz koşulları, önderin davranışını doğrudan etkilediği gibi, önderin izleyicileri üzerinde etki yaratarak da, dolaylı biçimde önderlik davranışını etkilemektedir. Daha açık bir anlatımla, astın hangi tutuma gereksinim duyduğu, önderlik tutumu seçiminde önemli bir etmendir.

İşyeri anlık bir krizle karşılaşan işgören, büyük bir baskı altında kalarak sorunun en kısa zamanda ve en etkin bir biçimde çözümünü beklemektedir. Bununla birlikte, birçok kişisel endişesi vardır ve orunu (pozisyonu) ile orantılı olmayan sorumluluğa ortak olmak istemez, batan geminin içinde olmayı da göze alamaz. Bu nedenle, işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü birinin bulunduğunu bilmek ister. Sorunun çözümüne ilişkin görüşleri olabilir ve bunların dinlenmesini de ister ancak, en kısa zamanda ağırlığını ortaya koyarak durumu denetim altına alan bir öndere gereksinim duyar³⁷. Kısacası, çalışanlar ne ölçüde serbesti yanlısı olursa olsunlar, kriz koşullarında önderin dizginleri ele almasını beklemektedirler. Başka deyişle, çalışanların olumlu yardımda bulunamadığı kriz durumlarında beklentileri, işe yönelik - otoriter önderlik biçimi doğrultusundadır.

Astların beklentileri ile önderin davranışları arasında uyum sağlandığında; önderin davranışları, astları ile olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Ayrıca, kriz durumunda işe yönelen önder, belirsizliği ve karmaşayı gidererek güdülemeyi arttıracaktır. Örgütteki belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin amaca ulaşma

³⁷ TACK, a.g.e., s. 44.

beklentisi (ya da bunu algılama olasılıkları) yükselecektir. Böylelikle, çalışanların toplam güdülenmesi artacak ve buna koşut olarak, önderin etkinliği de artacaktır.

Bir görüşe göre, ciddi bir sorun karşısında önder, dizginleri gevşek tutuyor gibi görünüp çalışanların sorunun çözümüne geniş ölçüde katılımını özendirirse, saygınlık kazanmamakta; tam tersine, astlarının gözünde, felaket anında kendisine ortak olacak, başarısızlıkları paylaşıp, kabahati bölüşecek birilerini arayan önder izlenimi bırakacaktır. Önder, gecikmediği veya sorunu çözme işlemini bir ekip araştırması durumuna getirmeyip, kararlı davrandığı için izleyicileri onun hakkında çok daha iyi izlenimler edinecektir. Bu doğrultuda, önderlere şu öğütte bulunmaktadır³⁸ :

Zorluğun boyutlarını ve temel noktalarını ortaya koymak için görevlilerinizi koşuşturun ancak, izlenecek yolu seçerken kendi başınıza karar verin ve bunu açıkça belirtin. Bu tutum, kriz zamanında iyi etki yapacağı gibi, kriz sonrasında da daha sağlıklı bir ortam yaratacaktır.

Sonuç olarak, riskin yüksek ve başarısızlığın olası bulunduğu kriz durumlarında, merkezileşme eğilimine koşut olarak “işe yönelik - otoriter” önderlik biçimi en etkin olanıdır. Ancak, bu biçimin uzun süre devam etmesi durumunda etkinliği giderek azalacaktır. Bu nedenle, kriz sona erdikten sonra olağan koşullara dönmekle birlikte, bu koşullara uygun önderlik biçimine geçilmelidir.

2.3. Kriz Koşullarında Güç Kullanma Biçimi

Yukarıda da belirtildiği üzere önderlik, başkalarının davranışlarını etkilemedir. Bu yaklaşımda önemli olan bireyin gücü ve bu gücü nasıl kullandığıdır.

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir anlatımla güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yöneltebilme yeteneğidir.

³⁸ A.g.e., s. 46.

Bir önderin izleyicileri üzerinde kullanacağı güç, izleyicilerin önder hakkındaki görüşleriyle doğrudan ilgilidir. Önderin güç kullanma yeteneği, izleyicileri tarafından öndere maledilen güç türüne bağlıdır. Bu tür güç, çeşitli güç kaynaklarıyla oluşturulabilir.

Önderin gücünü alabileceği önemli güç kaynakları şunlardır³⁹ :

1) Yasal Güç : Bu güç, önderin örgüt içindeki konumundan kaynaklanan haklarına ilişkin olup, izleyicilerin, önderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Aslında yasal güç, otoriteyi anlatmaktadır. Dolayısıyla, eğer örgütteki belirli basamakların belirli yetkisi olduğu, izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, o basamaklarda bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir.

2) Karizmatik Güç : Bu güç, bireyin kişiliği ve çevresindekiler üzerindeki çekim gücü ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin esin (ilham) verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir. Bu daha çok, önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Önderin kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde yaratacağı çekim, öndere hayranlık ve özdeşleşmenin getirdiği bir etkiye dönüşür. Soyut (subjektif) bir kavram olmakla birlikte, kitleler üzerindeki dönüştürücü gücü yadsınamaz.

3) Uzmanlık Gücü : Bu güç, önderin edindiği bilgi ve deneyim ile ilgilidir. Uzmanlık, yaş ve konumundan bağımsız olarak bireyin iş başarısına yapacağı katkıyı belirler ve bireyin güvenilirliğini artırır.

4) Zorlayıcı Güç : Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır ve çalışanları korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak, fiziki güç kullanımından, işe son verme, terfi durdurma, rütbe indirimi gibi cezalandırmalara kadar değişmektedir.

³⁹ KOÇEL, İşletme Yöneticiliği..., 1999, s. 411-412.

5) Ödüllendirme Gücü : Önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme gücü, ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statü değiştirme, övme vb. şeylerde kendini gösterir.

Güç kaynakları ve bunların temelleri Şekil III-8’de gösterilmiştir.



Şekil III-8 : Güç Kaynakları ve Temelleri

Kaynak : ÖMER DİNÇER, *İşletme Yönetimi* (Birinci basım, İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1996), s. 353’den uyarlanmıştır.

Önderler (veya yöneticiler) yukarıda sırlanan kaynaklardan elde ettikleri güç ile örgüt çalışanlarının (astlarının, üstlerinin, meslektaşlarının) davranışlarını etkilemeye çalışırlar.

Örgütlerde güce olan gereksinim, çalışanları günlük işlem ve eylemlerin ötesinde, örgütsel etkinlik için daha fazla çaba harcamaya yöneltmek içindir. Bu bağlamda güç, başkalarına ege-men olma ve denetleme yerine, güdüleme ve esin verme amacıyla kullanıldığında daha verimlidir. Çünkü, gücün temelinde, bireyler üzerinde baskı kurmak yerine, “etkileme” ve “karşılıklı bağımlılık” ilişkileri yer almaktadır. Dolayısıyla, ideal durum, etkinin karşılıklı güven ve işbirliği isteğinden kaynaklanıyor olmasıdır.

Güç kavramının özellikle kriz durumları ve kriz yönetimiyle ilgili olduğu; kriz durumlarının, insanlara kriz dışı durumlar süresince güvenemeyecekleri değişik güç kaynaklarını denemelerini sağlayacak eşsiz olanaklar sunduğu öne sürülmektedir.

Kriz durumlarında yöneticilerin güç kaynağı seçimlerini araştıran bir kaynakta, kriz sırasında yöneticiler arasında en çok seçilen güç kaynağının “yasal güç” olduğu; bununla birlikte, yöneticiler arasında “uzmanlık gücü” seçiminde önemli bir artışın bulunduğu ve “karizmatik gücün” de yaygın olarak kullanıldığı belirtilmektedir⁴⁰.

Bu görüşün ortaya koyduğu sonuç, kriz zamanlarında karar yetkisinin merkezileşmesi ve işe yönelik - yetkeci (otoriter) önderlik biçiminin benimsenmesi ile ilişkili olup, doğru orantılıdır.

Neden, kriz zamanlarında yöneticiler tarafından ağırlık sıralamasına göre yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç seçilmektedir?

Yukarıda da belirtildiği gibi yasal güç, astların önderin veya yöneticinin, kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir ve yetkeyi (otoriteyi) anlatmaktadır. Burada, astların üst basamaklardan gelen isteklere kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Bu noktada astlar, kriz ortamının zor ve belirsizlik koşullarında risk alma ve hayatta kalma uğraşı verilirken, sorumluluk almaktan ve riske girmekten kaçınmaktadırlar. Bununla birlikte, içinde bulunulan olumsuz koşullardan bir an önce kurtulup olağan duruma dönmeyi arzulamaktadırlar. Bu nedenlerle astlar, kriz yöneticisinden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.

Kriz durumlarında işlerin doğru yapılması, zamanın etkin kullanılması, astların denetimi, bilginin denetim altında tutulması, kriz yönetimi ve günlük yönetim etkinliklerinin birbirinden soyutlanması ve denge arayışını içeren bir ortam söz konusudur. Bu ortamda güç-bağımlılık zinciri oluşturmada yasal gücün kullanılması,

⁴⁰ KRAVITZ, a.g.e., s. 188.

Çalışanlarda üste karşı bağımlı olma duygusu yaratacaktır. Yöneticiye bağımlılığın sonucu ise, astların duyduğu doyum olacaktır.

Öte yandan, kriz dönemlerinde eksik bilgi ile belirsiz bir ortamda, hızlı biçimde karar vermek söz konusu olduğundan; bu koşullarda etkili kriz yöneticisi olmada, kriz durumlarına karşı önceden kazanılmış deneyimler önem kazanmaktadır. Dolayısıyla burada, uzmanlık gücü ön plana çıkmaktadır.

Kriz zamanlarında insanlar, doğru bir şekilde yapacağına emin oldukları ve daha önceki deneyimleri onaylanmış yöneticilerine karşı güven duyacaklar, onun kararlarını kabul edecek ve uyacaklardır.

Daha önce belirtildiği gibi, karmaşık ve sorumluluk almayı gerektiren kriz durumları önderlik gereğini arttırmaktadır. Çünkü, krizin çözümü yüksek oranda güdüleme gerektirmektedir. Bu durumda, önemli güç kaynaklarından biri de karizmatik güçtür.

Karizmatik gücü kullanan önder bakış açısını (vizyonunu) sergilemez aksine, astların sahiplenmesine yardımcı olur ve gücünü ekibindekilerin kendini izlemesinden alır. Önderin kişisel etkileme gücü, işbirliği ortamını sağlar ve güdülemeyi artırır. Öte yandan, karizması güçlü olan önder, güç kullanımında olumlu ve olumsuz tutumları birarada dengeleyerek kullanma eğilimindedir. Bu eğilim, kriz zamanlarında farklı güç kaynaklarını dengeli kullanmada yöneticilere yardımcı olur.

Anlaşılacağı üzere, kriz zamanlarında yönetici yasal gücünden başka güç kaynaklarını da kullanmaktadır. Kısacası, yetke (otorite) yöneticinin gücünün bir parçasıdır. Yöneticinin yetkesine, uzmanlık ve kişilik güçleri de eklendiğinde, gerçek yönetsel gücü ortaya çıkacaktır.

Böylelikle kriz yöneticisi, karşılıklı güven ve işbirliği ruhuna hakim bir ortam yaratmak üzere, hem kendine başeğmeyi (itaati) sağlarken; hem de astlarında, uzmanlık ve kişisel özelliklerine dayalı benimseme duygusu yaratacaktır.

2.4. Kriz Koşullarında Yönetim Kuramı Seçimi

Bilindiği üzere yönetim düşüncesi, yönetim süreci ve örgütsel davranışla ilgili birtakım kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerden oluşan sistematik bilimsel bilgi topluluğudur. Bu bilgi topluluğu, birbirleriyle yakından ilgili ve ortak kavramları olan, ilkeleri birbirini karşılıklı olarak etkileyen yönetim kuramlarından oluşmaktadır.

Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olmadığından ve genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de içerdiğinden; bunun da ötesinde, örgütlerin yaşamını tehdit eden kriz durumlarına karşı hazırlanacak yönetim yapısı ve anlayışının bilimsel temellere dayalı biçimde ortaya konmasının gereği olarak, yönetim kuramları açısından da incelenmesi anlamlı olacaktır.

Buradan hareketle, kriz dönemlerindeki yönetim anlayışını irdelemede ele alınması gereken konulardan birisi, yönetsel varsayımlar grubudur.

Bütün yöneticiler, insanın doğasına ve işine olan güdülenmesine yönelik varsayımlar doğrultusunda, bireysel çözüm yolları geliştirir ve uygularlar. Kısacası, insanın doğasına ve güdülenmesine yönelik varsayımlar, yöneticinin yönetim biçimini belirleyici rol oynar.

İnsanın doğasına ilişkin varsayımlarla yönetim biçimi arasında bir bağ bulunduğunu en anlamlı biçimde ortaya koyan görüşte, insana farklı biçimlerde bakan iki yönetim anlayışından sözedilir : X kuramı ve Y kuramı.

Bu varsayımlar, birbirine zıt iki temel varsayım topluluğu olarak, “hiçbirisi en iyi değildir” yaklaşımıyla, kriz dönemlerindeki yönetim anlayışını tanımlamada kullanılabilir.

Burada, klasik yönetim düşüncesinin insan doğası hakkındaki varsayımları “X kuramı” adı altında aşağıdaki gibi belirlenmiştir :

a) Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçmanın yollarını arar. Bu nedenle yönetim, işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) Ortalama insan bencildir, kendi istek ve amaçlarını, örgüt amaçlarına yeğler. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılışı gereği, yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın, örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f) İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidirler.

Klasikleri bu biçimde betimleyen görüşte, daha sonra bu kurama karşı çıkılarak, “bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adı altında “Y kuramı” varsayımları şu şekilde belirlenmiştir :

a) İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve doyum kaynağıdır.

b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Başka deyişle, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül, psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

d) Elverişli koşullar sağlandığında, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme, genellikle kötü yönetim deneyimlerinin insanları olumsuz bir biçimde etkilemesinin sonucudur, doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi, beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f) Çağdaş sanayileşme koşulları altında insanın yetenekleri çok az kullanılmaktadır. İnsanın yetenekleri, kendisine yaptırılan işlevin çok üstündedir.

Bu görüşte, insan doğasıyla ilgili bu varsayımların, yönetimin görevlerini belirlediği belirtilmiştir. Buna göre, X kuramında yönetimin, insanların yönetimiyle ilgili görevleri şöyledir :

- İnsanların çalışma ve çabalarına yön vermek,
- İnsanları çalışmaya özendirmek ve çalışmalarını denetlemek,
- İnsanların davranışlarını örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde yönlendirmek.

Bu yönetim görevleri doğrultusunda, X kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticiler merkezci örgüt kurup kararı üst yönetim basamaklarında toplamak, yakından denetimini sağlamak için yönetim alanını dar tutmak, standart yöntemler belirlemek, cezalandırma ve ödüllendirmeye dayanan güdüleme sistemi uygulamak yolunu seçeceklerdir.

Y kuramına göre yönetimin, insanların yönetimiyle ilgili görevleri ise şunlardır :

- Yönetimin en önemli görevi, tüm işgörenlerin önemli, işe yarayan kimseler olmasını sağlamak,
- İşletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandırmak ve amaçları benimsettirmek,
- Kaynakları düzenlemek ve işgörenleri gerekli kaynaklarla donatmak,
- Sıradan işlerde alt basamağa serbestlik tanımak.

Bu görevler bağlamında, Y kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerin stratejisi; merkezkaç yapılanma, yetki göçerimi, astların kendi kendisini denetlemesi ve gelişmelerine olanak tanımak üzere yönetim alanının geniş tutulması, psiko-sosyal etmenlere dayanan güdüleme sistemini uygulamak şeklinde olacaktır.

Klasik ve neo-klasik yönetim düşüncelerinin varsayımlarını temsil eden bu kuramlar, farklı dönemlerde hüküm sürmüş, tamamen farklı zihniyetlerin eseri değildir. Çünkü, bu zihniyetler, belirli tarihlerde geçerliliklerini tamamen yitirip yok olmamışlar, yeni akımlar geliştikçe onlar azalan etkileriyle de olsa, sürüp gitmişlerdir*.

Günümüz yönetim anlayışının odağında, “insan kaynağı” yer almaktadır. Post-modern olarak adlandırılan bu yönetim anlayışı; işgörenlerin kendilerini güdülenmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, öncelik (insiyatif) kullanarak hareket isteği duydukları, olayları denetleyebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları içermektedir.

Bu bağlamda, insan odaklı yönetim anlayışında, “işgörene ne verilmelidir ya da ne yapılmalıdır ki, işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davransın?” sorusunun

* Ünlü bir işletmeci olan Burt Scanlan, bu konudaki düşüncesini şöyle dile getirmektedir : “Taylor’un sanayi mühendisliği konusundaki çalışmaları olmasaydı, Davranış Bilimleri akımı başlamayacak ve bu iki akımın eksik yanları farkedilmeseydi, bugünkü, modern yönetim felsefesi hiçbir zaman gelişmeyecekti”. Anlaşılabileceği üzere, klasik, neo-klasik ve modern yönetim düşünce sistemleri birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı niteliğini taşımaktadır.

ötesinde; insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla, “işgörenin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi, sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusunun yanıtı aranmaktadır⁴¹.

Tarih boyunca işletmelerde en az değer verilen kaynak iken, bugün en önemli rekabet üstünlüğü olarak beliren insan kaynağında, ne gibi değişimler olmuştur?

Çok karmaşık yapıya sahip olan insan, eskiden olduğu gibi bugün de aynı şeyleri beklemektedir : İnsan yerine konulmak, düşüncelerine ve kişiliğine saygı duyulmak, toplumun saygın bir üyesi olmak, yaptığı işi sevmek ve sevdiği işi yapmak, mesleğinde ilerlemek, iş güvencesine sahip olmak ve ailesi ile birlikte geçimini sağlamak. Değişen şey yalnızca, günün koşullarına göre bu beklentilerin öncelik sıralamaları olabilir. Örneğin : Ekonomik kriz sırasında iş bulmanın ve para kazanmanın zorunlu olarak birinci önceliği alması gibi. Bu durumda bile diğer beklentiler ortadan kalkmamakta, Hawthorne araştırmalarının da ortaya koyduğu gibi, yalnızca ertelenmektedir.

Kısaca, post-modern olarak nitelendirilen ve yeni bir buluş sanılan insan kaynağı yeni olmayıp, kökü 1950'lere dayanmaktadır. Yeni olan, “örgütlerin insana bakış açısıdır.”

İlk bakışta, günümüz yönetim anlayışı karşısında X kuramının geçerli olamayacağı düşünülebilir. Oysa, yukarıda da vurgulandığı gibi, klasik yönetim düşüncesinin ortam koşullarının değişmesi nedeniyle, X kuramının geçerliliği azalmış olabilir ancak, klasik yönetim düşüncesinin ortam koşulları içerisinde hala geçerli, yararlı ve hatta gereklidir⁴².

⁴¹ KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği...*, 1999, , s. 321.

⁴² ATILLA BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* Cilt I, (Üçüncü basım, İstanbul : Avcıol Basım Yayın, 1993), s. 212.

Kaldı ki, çağcıl yönetim düşüncesinde, evrensel geçerliliği olan belli ilkeleri kabul edip yönetmekle, başarılı yönetici olunamayacağı açıkça ortaya konulmuştur. Bugün başarılı yöneticiler, her soruna ve her olaya kendi özel koşulları içerisinde birbirinden bağımsız bir bütün olarak bakmayı yeğlemektedirler.

Bu konuda yapılan bir araştırmanın, kriz dönemlerinde yöneticilerin X kuramı varsayımlarını seçmelerini ortaya koyması, bu anlayışın bir sonucudur.

Buna göre, kriz zamanlarında yöneticilerin X kuramı varsayımlarını seçmelerinin başlıca nedenleri şöyle sıralanmaktadır⁴³ :

- 1) Görevlerin, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olması ve böylelikle, rol belirsizliği ve rol çatışmasının olmaması,
- 2) Buyruk (emir) ve yönergelerin açık ve kesin olması,
- 3) İşgören ve basamaksal görevleri arasında tutarlı bir ayırımın söz konusu olması.

Bir kriz anında görev alacak her işgörenin ne yapacağını, kimlerle ilişkide bulunacağını, ne gibi araç ve olanaklardan yararlanabileceğinin, yetki ve sorumluluklarının neler olacağını açık bir biçimde belirlenmiş ve bunların tüm işgörenlere bildirilmiş olması, zamanın etkin kullanımını sağlayacak ve yürütmeyi kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla yöneticiler, görevlerin ve bu görevleri yerine getirmek üzere izlenecek yolun kesin ve açık olarak belirlendiği, herkesin bunlara uygun biçimde hizmet etmelerini sağlayacak yetkeci bir yönetim sistemini seçmektedirler.

Öte yandan, bir örgütün kriz durumunda izleyeceği yol, planda çizilmiş olunan yoldan farklı olabilir ve giderek planın gösterdiği genel yönü izlemek yeterli olmayabilir. Bu durumda, sarsıntısız ve aksaksız bir işleyişi sağlamak, sürekli olarak verilecek buyruk ve yönergelerle sağlanabilir. Bu buyruk ve yönergelerin zamanında ve istenilen biçimde yerine getirilmesini sağlayabilmek üzere yöneticiler buyruk ve

⁴³ KRAVITZ, a.g.e., s. 185.

yönergelerin açık ve kesin olduğu, işgörenlerin bunların dışına çıkmadığı bir yönetim biçimini benimsemektedirler.

Olağan dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinde de bazı kişiler yönetime destek ve yardımcı rol oynarken, bazıları da zorluk çıkarabilirler. Bir kriz durumunda önde gelen amaç, krizi ortadan kaldırmak ve bir an önce olağan duruma dönmektir. Dolayısıyla yapılacak şey, bu amaca yönelik işleri hızlandırmak ve tüm dikkati, krizin çözümü üzerinde yoğunlaştırmaktır. Zaman baskısı altında bunu başarabilmek için sorun yaratanların kişiliğindeki olumsuzlukları ve zayıflıkları ortadan kaldırmak olanaklı değildir. Bu nedenle yöneticiler, kriz dönemlerinde kişisel istek, hırs ve gereksinimlerden arınmış, kişisel istek ve buna ilişkin davranışların sınırlandırıldığı nesnel (objektif) bir yönetim sistemine gereksinim duymaktadırlar.

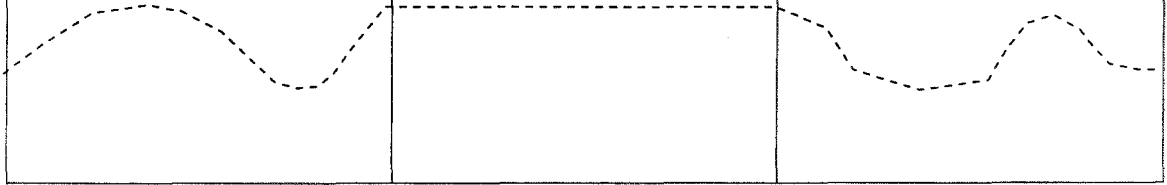
Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılabileceği üzere, olağan durumlarda daha demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi seçilirken, kriz durumlarında yetkeci (otoriter) ve merkezi yönetim biçimi seçilmektedir. Etkin bir yönetim biçiminin koşullara göre farklılık göstereceği yaklaşımından (durumsallık yaklaşımı) hareketle, kriz koşullarında merkezi yönetim biçiminin etkin bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir.

Ancak, burada sözü edilen tam anlamıyla merkezi bir yönetim biçimi değildir. Çünkü, gerçekte kesin anlamda ne merkezileşmeye ne de merkezileşmemeye olanak vardır. Tam merkezileşmede nasıl bir örgüt yapısının varlığından söz edilemezse, tam merkezileşmemede de yetki bütünüyle devredilmiş olacağından üst yöneticinin bu anlamda bir rolü ve yeri kalmayacaktır⁴⁴. Yalnızca, bir örgütün bazı işlevlerinin merkezileşmiş, bazılarının ise merkezileşmemiş olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, işletmenin olağan işleyiş düzenine ilişkin olağan yönetim cephesinde demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı uygulanırken, kriz durumlarında kriz yönetimi cephesinde merkezi ve yetkeci bir anlayış uygulanacaktır.

⁴⁴ İLHAN CEMALCILAR ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi* (Üçüncü basım. Eskişehir : İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No : 3, 1993), s. 130-131.

Öte yandan, kriz yönetim sürecinin kendi içerisinde de, kriz sürecinin seyirine bağlı olarak farklılaşma söz konusudur. Şöyle ki; kriz öncesinde, olası kriz durumlarını öngörerek önleme ve kriz ortamına hazırlık aşamasında demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi uygulanırken, krizin önlenememesi sonucunda kriz dönemine girilmesiyle birlikte merkezi ve yetkeci yönetime geçiş yapılacaktır. Kriz aşıldıktan sonra, işletmenin iyileştirilmesine yönelik etkinlikler yürütülürken yeniden demokratik ve katılımcı yönetime dönülecektir. Bu durum Şekil III-9'da gösterilmiştir.

KRİZ ÖNCESİ	KRİZ ANI	KRİZ SONRASI
Demokratik ve Katılımcı Yönetim	Merkezi ve Otoriter Yönetim	Demokratik ve Katılımcı Yönetim
		

Şekil III- 9 : Kriz Yönetim Sürecinde Yönetim Biçimi Farklılaşması

Gerek genel yönetim süreci içinde, olağan koşullar ile kriz koşullarının gerekli kıldığı farklılaşma, gerekse kriz yönetim sürecinde, kriz sürecinin gerekli kıldığı farklılaşma doğrultusunda işletmelerin kendi bünyelerinde disiplin ve özgürlüğü birleştirmeleri gerektiği söylenebilir. Unutulmamalıdır ki, eğer disiplinli olunmazsa özgürlüğün hiçbir anlamı yoktur. Öte yandan özgür değilsek, disiplinin hiçbir anlamı yoktur.

Daha önce de vurgulandığı üzere, uygulanacak yönetim biçiminin seçiminde, buraya kadar incelenen etmenlerin yanı sıra yöneticilerin sahip olduğu özellikler de önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda, merkezi yönetim biçimini gerekli kılan kriz durumlarını yönetecek olan yöneticilerin deneyim, bilgi, yetenek ve kişilik açısından astlarına göre daha üstün niteliklere sahip olması gerekmektedir. Kriz yöneticilerinin özellikleri ayrıntılı olarak aşağıda incelenmektedir.

3. KIRIZ DÖNEMİNDE GEÇERLİ OLAN YÖNETİCİ KİŞİLİĞİNİN İNCELENMESİ

Tüm kriz yönetimi uygulamalarının başarısı, kriz yöneticisinin başarısına bağlıdır.

“Hiçbir yönetim sistemi, yöneticilerin niteliklerinden daha iyi olmayacaktır”⁴⁵ gerçeği, örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerinin, yöneticilerin niteliklerine bağlı olduğunu açıkça vurgulamaktadır.

Yönetim, işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü etkileyecek nitelikte bir süreçtir. Dolayısıyla işletmeler, yönetim sürecini yerine getirecek başarılı yöneticilere gereksinim duymaktadırlar.

Başarılı yönetici, işlerin üstesinden gelen ve her bir işin başarılı bir sonuca ulaşmasına yetecek biçimde iyi yapılmasını sağlayan, rastlantıyla sonuç elde eden değil, yönetim işlevlerini bir bütün olarak yerine getirerek yeterli ölçüde sonuca ulaşan kişi demektir.

Yöneticinin başarısının arkasında bir çok etmen bulunmakla birlikte, temel kaynak onun kişiliğidir. Çünkü, her yönetici kendi kişiliği doğrultusunda bir yönetim biçimi ortaya koyacaktır, aldığı karar ve uygulamalar onun kişiliğinin ürünü olacaktır.

Kısaca, bir yazarın belirttiği gibi, işletmelerin güç kaynağı yönetim, yönetimin güç kaynağı ise yöneticinin kişiliğidir⁴⁶.

⁴⁵ ÖMER PEKER, **Yönetici Eğitimi** (İkinci basım. Ankara : TODAİE Yayını : No 257, 1994), s. 12.

⁴⁶ İNAL CEM AŞKUN, “Yaşam Bilimin İşlevleri, Yönetim ve Araçları”, **Kurgu Dergisi**, S. 14, Eskişehir, (1996), s. 8.

Kişilik, bir bireyi öznel ve nesnel yanlarıyla farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür⁴⁷. Tanımdan anlaşılacağı üzere kişilik, bireyi özgün kılan ince bir ayrıdır.

Tanımdaki öznel ve nesnel kavramları, kişiliğin bir dışa yansıyan yönünün olduğunu, bir de dışa yansımayan iç yönünün olduğunu anlatmaktadır. Bir bireyin kişiliğini oluşturan duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum ve davranış öğeleri, bireyin görünüşü, hareketleri, mimikleri, jestleri ve çevreye uyumuyla dışa yansır. Bu anlamda kişilik, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır. Kişiliğin öznel, diğer bir anlatımla dışa yansımayan yanı ise, bireyin kendi kişiliğine ilişkin kanılarının toplamı, bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme biçimidir. Kişiliğin bu dışa yansıyan ve yansımayan yönleri arasındaki uyum ve tutarlılık, güçlü ve sağlıklı kişiliğin temelini oluşturmaktadır.

Kişiliği oluşturan birçok etmen söz konusudur. Bu etmenlerin sayısı ve önemi farklı kişilik kuramcılarına göre değişmekle birlikte, benimsenen bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar; bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı ve bireyin toplumsallaşması, başka bir deyişle bireyin içinde doğup büyüdüğü, yaşadığı toplumun dilini, kültürünü, ahlaki değerlerini, dinsel inançlarını benimseyerek toplumun bir üyesi durumuna gelmesidir⁴⁸. Bu anlamda birey, toplum yaratıcıdır. Her birey, toplumdan kendi gerçekliği içinde birşeyler aldığı için topluma benzer ancak, toplumun aynısı olamaz. Çünkü, bireyin bir de kendi gerçekliği vardır. Buradan hareketle kişiliği, bedensel ve çevresel olguların doğurduğu bireysel ayrılıklar şeklinde tanımlamak olanaklıdır.

Kişilik, kalıtıma olduğu kadar toplumsal sisteme göre şekillenen bir yapı olduğundan, her bir bireyin kişiliğinin temelini, içinde bulunduğu toplumsal yapı oluşturmaktadır.

⁴⁷ ÖZCAN KÖKNEL, *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik* (Üçüncü basım. İstanbul : Altın Kitaplar Yayınevi, 1982), s. 23.

⁴⁸ ERDOĞAN, a.g.e., s. 238-240.

Bu yaklaşımdan hareketle, Türk bireylerinin kişiliğinin alt yapısını, Türk toplum yapısının temelini oluşturan Atatürkçü İdeolojinin* ana çizgisi olan altı ilke oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yönetim görevini üstlenen bireylerin, Atatürk İlkeleri temeline göre geliştirecekleri kişilikleri* ile daha başarılı olacakları bir gerçektir.

Toplumun belirli bir kesimini yönetmek sorumluluğunu üstlenen yöneticilerin başarılı olabilmesinde, kendi kişiliği ile toplum kişiliği arasında uyum alanı yaratması gerekliliği⁴⁹ dikkate alınır, Atatürkçü İdeolojiyi benimsememiş olan bir yöneticinin ülkeye hizmet edemeyeceği söylenebilir.

Toplum ile bireyler arasındaki köprüyü oluşturan örgütlerin Atatürkçü İdeolojiye bağlı olarak yönetilmesi bireylerin, örgütlerin ve yaygınlaşarak toplumun Atatürkçü anlayışı benimseyerek, özümseyerek çağcılılaşmasına hizmet edecektir. Burada yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Yönetici kişiliğinin önemi ve Türkiye açısından yönetici kişiliğinin temelini (kök kişiliğinin) dayandırılacağı altyapıya ilişkin bu kısa açıklamalardan sonra, kriz

* Atatürkçü İdeoloji, Atatürk Düzeninin temlidir. Özgür ve çağcıl bir toplumda Atatürk sevgisinin yarattığı bir buluştur, Atatürk'ün açtığı devrim ve kalkınma yoludur ve bu yolda yürümenin gerektiğine inanıştır. Atatürkçü İdeoloji yalnızca bir kuram olmadığından, devrim eylemini kapsayıp, yapılan devrimi koruma çaba ve bilincini de içerdiğinden, bir inanış olmanın ötesinde bir uygulama, bir çabadır. Bu nedenle, Atatürkçü İdeolojiyi yaşamın her alanında uygulamak olanaklıdır. Atatürkçü İdeolojinin ana çizgilerini, O'nun ilkeleri oluşturmaktadır. Bu ilkeler bir bütündür ve birbirinden ayrı düşünülemez. Atatürk'ü bütün yönü ile tanıyabilmek için Atatürk İlkelerinin bilinmesi gerekir. Ancak Türkiye'de, Atatürk'ü eski bir tarihi değer, altı ilkeyi işlevselliği sona ermiş bir bakış açısı olarak düşünme yanılığı nedeniyle bireylerin kişiliği Atatürkçü İdeoloji temeline oturtulamamıştır.

Atatürkçü İdeoloji için bkz. CİHAT AKÇAKAYALIOĞLU, "Atatürkçülük ve Atatürk Devrimi", **Atatürk Konferansları** (Ankara : Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları, XVII. Dizi, 1991).

* Atatürk İlkeleri temeline göre işlevsel yönetici kişiliğinin geliştirilmesi konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. İNAL CEM AŞKUN, "Türkiye'de Ekonomik kamu Düzeni Kavramına Bağlı Örgütsel Yönetimin Atatürkçü Düşünce ve Kişilik Temlinde Konumuna İlişkin Bir İnceleme" (I ve II), **Ankara Ünivresitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Dergisi** (Mayıs-Kasım 1991), Yıl : 4, Sayı : 7 ve 8'den Ayrı Basım.

⁴⁹ A.g.e., s. 614.

olgusunun işlevsel olarak yönetilebilmesinde gerekli olan yönetici kişiliği incelenecektir. Ancak öncelikle, kriz durumuna uygun olmayan yönetici kişiliğinin incelenmesi anlamlı görülmektedir.

Kriz yönetimi uzmanları, kişisel desteklerinin kriz çalışmalarını doğrudan etkiyebileceği dört yönetici kişiliğine karşı çıkmaktadırlar⁵⁰ :

- (1) Seçenekli kararı yalnızca küçük artımlı farklılıklara indirgeyen, bir konu üzerindeki farklılıkları gözardı eden yönetici kişiliği,
- (2) Yalnızca, popülerite ve popüler bir şey yapmış olmakla uğraşan yönetici kişiliği,
- (3) Yalnızca, tarihsel benzeşimlere önem veren yönetici kişiliği,
- (4) Yalnızca, genel formüle ya da plana önem veren yönetici kişiliği.

Ayrıca, kriz yönetimi uzmanları, sürekli yaratıcılık ve yenilik peşinde koşan yöneticilerin tehlikeli olabileceğini belirtmektedirler. Uzmanlara göre, bu yapıda olan yöneticiler, işletmenin temel stratejileriyle ilgilenmeyi bir kenara bırakıp her yaratıcı özelliği olan düşünceyi deneme eğiliminde olacaklardır. Bu denemelerin hem zaman, hem de parasal yönden işletmeye olan maliyeti, sabit maliyetleri artıracak ve rekabet avantajını azaltacaktır. Önemli olan yöneticinin değil, astlarının yaratıcı olmasıdır. Üstelik, krizde yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok, yaratıcı düşünceleri uyumlaştırıcı rol oynamaktır⁵¹.

Kriz durumlarında karar verme yetkisi (otoritesi) daha yüksek düzeye kayarken, karar vericiler azalmaktadır. Fazla bilgi yüklemesi ve buna bağlı stres, bilişsel etkinliği azaltmaktadır. Bilişsel etkinliği azalan karar verici, sorunlara değil belirtilere

⁵⁰ FINK, a.g.e., s. 146-147.

⁵¹ TÜZ, a.g.e., s. 60.

yönelebilir, sınırlı araştırmalar gerçekleştirilebilir ve tüm seçenekleri değerlendirmekte güçlük çekebilir. Ayrıca, karar vericilerin yargılama yeteneği önyargılarla zedelenebilir, seçici algılama artabilir ve olumsuz kanıtlar görmezden gelinebilir. Bu nedenlerle uzmanlar, kriz yöneticisi seçiminde, seçici algılamaya yatkın olan yöneticilerin elenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Ancak, kriz yönetim ekibinde bu tür yöneticilerin bulunması gerekiyorsa, seçici algılamadan uzak bir yöneticiyle eşleştirilerek çalıştırılmalarının uygun olacağını vurgulamaktadırlar⁵².

Kriz durumlarına uygun olmayan yönetici kişilik özelliklerinin ardından, kriz durumlarına uygun yönetici kişiliğinin nasıl olması gerektiğini incelemek üzere, kriz yöneticisinin rolü ve etkin kriz yöneticisinin tanımı ele alınacaktır.

Bir kriz ortamında yöneticinin başlıca rolü aşağıda sıralandığı gibidir⁵³ :

- (1) Risk, belirsizlik ve kriz yaratabilecek sorun alanlarını tanımlamak,
- (2) Krize yönelik uyarıları önceden algılamak, uyarıları değerlendirmek,
- (3) Olumsuz ortamı aşma yolunda bir plan hazırlamak/hazırlatmak,
- (4) Kriz yönetimi merkezi oluşturmak,
- (5) Örgütsel amaçları, normları ve değerleri yeniden gözden geçirmek,
- (6) Olası bir krizin önlenmesine ve gerçek bir krizin çözümüne ilişkin politika ve stratejiler geliştirip, uygulanmasını sağlamak,
- (7) Kriz merkezi üyelerini yönlendirmek, üyelerden gelen düşünceleri, etkinlikleri ve kaynakları uyumlaştırmak,

⁵² RAVELLE BRICKMAN, "Don't Get Mad. Get Even : How to Respond to the Media When The News is Bad", *Public Relations Quarterly*, Cilt no 34, (Yaz 1989), s. 6-7.

⁵³ ALTUN ve ÇELİK, a.g.e., s. 57-64.

(8) Krizi aşma yolunda açık bir iletişim sistemi kurarak, bilginin doğru ve zamanında akışını sağlamak,

(9) Yansıma (feedback) sistemi yardımıyla olası sapmaları düzeltici eylemlerde bulunmak,

(10) Olası direnmeleri göğüsleyip, giderebilmek,

(11) Etkin uygulamalar sonucunda krizi denetim altına almak, kayıpları sınırlandırmak ve denge durumuna ulaşmayı sağlamak.

Kriz yöneticisinin yerine getirmesi gereken tüm bu rollerden hareketle, kriz ortamında etkin yöneticilik demek; krize neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, ayakta kalabilmek ve darbelere karşı koyabilmek için başında bulunduğu örgütün kapasitesi, yapısal gücü ve dayanıklılığı konusunda gerekli önlemleri almak, ani değişimlere uyum sağlamak ve yeni fırsatlardan yararlanmaktır⁵⁴.

Bu noktada şu soru akla gelmektedir : “*Olağan dönemlerde başarılı kabul edilen bir yönetici aynı zamanda başarılı bir kriz yöneticisi midir?*”

Bu soruya kriz yönetimi uzmanlarının verdiği yanıt, “*hayır*” dır. Onlara göre, olağan dönemlerde iyi bir iş başarısı (performans) gösteren yöneticilerin büyük çoğunluğu, kriz sırasında yetersiz kalmaktadır ve kriz yöneticisi olmayı başaramamaktadır. Uzmanlar, bunun temel nedeninin, yöneticilerin karmaşık örgütsel gereksinimler, hayatta kalma uğraşı, şiddetli zaman baskısı, sınırlı bilgi temelinde karar verme ve stres gibi koşullara uygun kişilik özelliklerine ve becerilere sahip olmamaları ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadırlar⁵⁵.

⁵⁴ DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim* (İstanbul, 1998), s. 7.

⁵⁵ KUBAN, a.g.e., s. 269-260.

Daha açık bir anlatımla kriz yönetimi uzmanları, kriz yöneticilerinin kişiliklerinde ve becerilerinde farklılaşan özellikler aranması gerektiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda uzmanlar, kriz yöneticilerini olağan dönem (günlük) yöneticilerinden farklılaştıran bazı beceriler ve kişilik özellikleri tanımlamışlardır. Bu beceri ve özellikler aşağıda açıklanmaktadır⁵⁶.

a. Kural Kitabı Olmaksızın Yönetme Becerisi : Etkin bir olağan durum yöneticisi iş yapmak için kurallar koyar ve birtakım süreçleri izler. Oysa, kriz durumları doğrusal olmadığından ve süreçler açık olmadığından, kriz yöneticileri yeni, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermek ve hareket etmek zorundadırlar.

Bu bağlamda, kriz durumlarında her koşula standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli değildir⁵⁷. Olağan durumlarda genellikle belirgin davranışlar gösteren yönetici modeli yeğlenirken, kriz durumlarında özel ve sürekli değişen olaylara uyum sağlayan yönetici modeli geçerlidir. Bu yöneticiler şunları yaparlar⁵⁸ :

- Uygulama yaparlar, hareketsizliğe katlanamazlar, bıkmadan sonuçları izlerler ve uygulamanın bitiminden emin olmak isterler.
- Değişimi başlatır ve biçimlendirirler, durumu zorlarlar. “Bunu daha önce hiç yapmadık” şeklindeki yanıtları kabullenmezler.
- Olumlu düşünürler, hiçbir zaman vazgeçmezler, her uğraşıda karşılaştıkları fırsatlardan yararlanırlar.

⁵⁶ A.g.e., s. 260-268; DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim* (İstanbul, 1998), s. 49-95; DECRANE, s. 319-328; BARDWICK, s. 181-192; CAELA FARREN ve BEVERLY L. KAYE, “Yeni Liderlik Rollerini İçin Yeni Beceriler”, *Geleceğin Lideri*, Ed.: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Beckhard. Çeviren : Hayrettin Tok (İstanbul : Form Yayınları, 2000), s. 231-246.

⁵⁷ PETER, F. DRUCKER. *Etkin Yöneticilik*. Çeviren : Ahmet Özden ve Nuray Tunalı (İkinci basım. İstanbul : Eti Kitapları, 1994), s. 31.

⁵⁸ ALFRED C. DECRANE, “Liderliğin Anayasal Bir Modeli”, *Geleceğin Lideri*, Ed. : F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Bechard. Çeviren : Hayrettin Tok. (İstanbul : Form Yayınları, 2000), s. 323.

- Amaçlara ulaşmakta olduğu ya da izlenen yolun doğru olduğuna ilişkin ayrıntılar üzerinde yeterince dururlar ancak, tek bir ağaç için bütün ormanı gözden çıkarmazlar.

- Sürekli iletişim kurarlar. Bu iletişim etkin ve cesaret vericidir.

b. Uçuş Sırasında Karar Verme Becerisi : Kriz durumlarında olası bir kayıp ve zarar her an var olacağından, ani biçimde verilen bir kararı uygulamak, geç uygulanan mükemmel bir karardan daha iyidir. Etkin bir kriz yöneticisi sınırlı bilgi, stresli zaman baskısı ve inanılmaz sonuçlar karşısında hızlı ve nitelikli kararlar verebilme becerisine sahip olmalıdır.

c. Önceden Öngörebilme Eksikliğiyle Başedebilme Becerisi : Daha önce de belirtildiği gibi krizler, belirsizliği içeren ve planlanması olanaklı olmayan eşsiz olaylardır. Ancak, bu olaylar çoğu kere önceden görülebilir.

Olağan dönem yöneticilerinin çoğunluğu, sonucunun ne olacağını bilmedikleri bir duruma düştüklerinde işlevlerini yeterince yapamamaktadırlar. Oysa kriz yöneticileri, öngörülemeyen olayların meydana geldiği, kararların ve hareketlerin beklenmedik sonuçlar doğurduğu kriz ortamlarında iyi hareket edebilmelidirler. Kriz yöneticileri bunu bilgiyi araştırabilme, çevreyi sürekli gözleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisi ile kriz çevrelerine uyum sağlama ve esnek olma özellikleriyle başarabilirler.

d. Yönetmel Başarıyı Değerlendirme Becerisi : Krizlerin yönetimi aynı zamanda, yarın için yönetim demektir⁵⁹. Dolayısıyla kriz yöneticisi, hangi tehditlerin ve fırsatların, hangi stratejilerin önünde olduğunu görebilmeli ve bunların arasından seçim yapmayı bilmelidir. Bu, örgütün yarınını şekillendirecek alanlardaki bugünkü yönetmel başarıyı değerlendirebilme becerisini gerektirmektedir.

e. Harekete Geçebilme Becerisi : İnsanlara güvence vermek ve endişelerini sona erdirmek yöneticilerin görevleri arasındadır.

⁵⁹ DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim...* (İstanbul, 1998), s. 12.

Kriz zamanlarında yöneticiler zor koşullar altında karar vermek ve harekete geçmek zorundadırlar. Yöneticiler, krizin zor koşullarında harekete geçemediklerinde, kararsız ve zayıf olarak algılanacak ve bu durum insanlarda endişe, güçsüzlük ve güvensizlik yaratacaktır. Bu nedenle kriz yöneticileri cesaretli, değişimin tehдitten çok fırsat yaratacağına inanan, hareketin ifadesi olan kimseler olmalıdırlar.

f. Kavramsal Esneklik : Kriz yöneticilerinde bulunması gereken bir diğer beceri, kavramsal esnekliktir. Diğer bir anlatımla kriz yöneticileri, aynı anda farklı seçenekleri düşünebilme becerisine sahip olmalıdırlar. Bu beceri, kriz anında sınırlı bilgi ve zaman baskısı altında karar vermede farklı seçenekler oluşturabilme açısından önemlidir.

g. Rol Esnekliği : Kriz yöneticisi, katılımcı ve demokratik önder rolü ile otokratik önder rolü gibi farklı rolleri koşullara göre birarada kullanabilen özellikte olmalıdır.

h. İkna Becerisi : Etkin bir kriz yöneticisi ikna becerisine sahip olmalıdır. Bu beceri, yöneticinin örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kilit kişileri etkilemesini olanaklı kılar. İkna konusunda yetersiz olan kriz yöneticisi, yetki sınırlarını aşarak anlaşmak zorunda olduğu kişilerin kolaylıkla olumsuz düşünceler kazanmasına neden olabilir.

ı. İletişim Becerisi : İletişim, kriz yöneticileri için kritik bir beceridir. Olağan dönem yöneticileri ile kriz yöneticilerinin aynı temel iletişim becerisine gereksinim duymalarına karşın, aradaki temel fark; kriz yöneticilerinin doğruluğı kesin olmayan sınırlı bilgiyle zaman baskısı altında ve duygusal bir çevre içinde açık bir biçimde iletişim kurması zorunluluğudur.

Kriz anında iletişim kurulan herşey yöneticiyi kolaylıkla tehlikeli bir biçimde yanıışa götürebilir. Bu nedenle kriz yöneticileri iyi bir dinleyici olmalı, bilgiye ve etkileşime açık olmalı ve doğru bir biçimde ilişkilendirebilme becerisine sahip olmalıdır.

j. Risk Alabilme Becerisi : Kriz yöneticisi risk alabilmelidir. Tüm gerçeklere sahip olmamasına, karar ve direktiflerinin yanlış olmasına karşın kriz yöneticisi ayakta durabilmeli, karar verebilmeli, yön gösterebilmeli, hareket edebilmelidir.

k. Kendini Tanıma : Yönetici krizin çözümünde temel rol oynadığından, acil durumlardaki tepkilerinin neler olacağını tam olarak bilmesi gerekir.

Etkin bir yönetici olabilmek, yöneticinin kendisi hakkında (güçlü ve zayıf yönleri hakkında) gerçekçi bir düşünceye sahip olmasına bağlıdır. Yönetim etkinliklerinin yerine getirilmesinde yönetimin asıl işlevi, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararların verilmesi ve uygulanmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin asıl işlevi, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır.

Yöneticinin vereceği kararlar kendi yaşamını ve geleceğini etkileyeceği gibi, işletmenin ve çalışanların geleceğini ve yaşamını da etkileyecektir. Ölüm kalım mücadelesinin verildiği kriz durumlarında bu etkinin sonuçları daha ağır ve acı olacaktır. Bu nedenle kriz yöneticilerinin etkin kararlar almasının önkoşullarından birisi (olağan dönem yöneticilerinde olduğu gibi), kendisini tanımasıdır.

1. Deneyim : Deneyim, etkin bir kriz yöneticisinin en önemli aracıdır. Kriz yönetimi uzmanları deneyimin önemini, “yönetici daha önce bu işi hiç yapmamışsa ve yalnızca sezgileriyle hareket ediyorsa çok ciddi bir sorun içine girilmiştir”⁶⁰ şeklinde vurgulamaktadırlar.

m. Stresle Başa Çıkma Becerisi : Kriz durumlarında stres düzeyi çok hızlı bir biçimde yüksek seviyelere çıkmaktadır. Bu nedenle kriz yöneticileri stresle başa çıkabilme, çok stresli ortamlarda işlevlerini yerine getirebilme becerisine sahip olmalıdırlar.

⁶⁰ KUBAN, a.g.e., s. 265.

Bireylerin stresle başa çıkabilmesi, onların kişilik özellikleri ile bağlantılıdır. Kişilik özellikleri bireyin davranışlarına yansımakta ve her birey kendi kişilik yapısı doğrultusunda davranış biçimi göstermektedir.

Davranış biçimleri genel olarak “A” ve “B” tipi davranış biçimi olarak iki ana başlıkta incelenmektedir. “A” tipi davranış biçiminin başlıca özellikleri; başarı hırsı, rekabet, saldırganlık, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, çabuk öfkelenmek, hızlı konuşmak ve hızlı hareket etmek, zamana karşı yarışmak ve kısa sürede çok şey başarmaya çalışmaktır. “A” tipinin karşıtı olan “B” tipi davranış biçiminin başlıca özellikleri ise; daha az rekabetçi, daha uysal ve daha rahat olmak, işte kalite arayışı, sakin ve açık konuşmak, kendinden emin olmak, herşeyi olduğu gibi kabul etmek, daha az paniğe kapılmak, çevreye açık olmak ve zaman baskısını hissetmeden çalışmak⁶¹.

Hiçbir insan “A” ve “B” tipi davranış özelliklerinin tamamını gösteremez. Her insan ya “A” ya da “B” tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Genelde insanların çoğunluğu, bu iki tip arasında yer almakta ve bir ucun özelliklerine daha fazla sahip olabilmektedirler⁶².

Yapılan araştırmalar, “A” tipi davranış biçimi özelliklerinin stres yönünden tehlike oluşturduğunu ortaya koymuştur⁶³. Kriz durumlarında stres düzeyinin yüksek olduğu dikkate alınırsa, “A” tipi davranış özelliklerine daha fazla sahip olan bir yöneticinin, etkin bir kriz yöneticisi olamayacağı düşünülebilir. Ancak, kriz durumlarında başarı için, yöneticilerin bir taraftan stresle başa çıkabilecek bir özelliğe sahip olması, bir taraftan da başarı için belirli bir stres düzeyine ve zaman konusunda duyarlılığa gereksinim duyulması dikkate alındığında, kriz yöneticilerinin “A” ve “B”

⁶¹ ATILLA BARANSEL ve diğerleri, “Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, Cilt no I, Sayı no 2 (Kış 1995), s. 6-8.

⁶² ACAR BALTAŞ ve ZÜHAL BALTAŞ, *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (Ondokuzuncu basım. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1999), s. 147.

⁶³ TUTAR, a.g.e., s. 223.

tipi davranış biçimleri arasında yer alan karma davranış biçimine sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

n. Karakter Sağlamlığı, Öz Disiplin, Cesaret : Krizin yolaçtığı karışıklık ve belirsizlik ortamında örgütü ayakta tutabilmek ile savaş meydanında uğraş vermek arasında büyük benzerlikler söz konusudur. Bu yaklaşımdan hareket eden bir yazar, kriz yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri, olağan dönem yöneticisi ile karşılaştırarak şöyle belirtmektedir⁶⁴ :

Barış dönemi yöneticisi, planlama ve lojistikte çok bilgili bir levazım subayı gibidir. İnsanlar orada çok çalışır ancak, hiçbir zaman yara almazlar. Tam aksine, savaş zamanı yöneticisi, dayanılmaz olan şeyleri göze almak durumundadır. Savaş zamanı yöneticilik zordur. Örgütün hayatta kalabilmesi için bazı hareketlerde bazıları yara alacaktır ve hatta ölecektir*. Bu nedenle, savaş zamanında yöneticilik karakter sağlamlığı, öz-disiplin ve cesaret gerektirir.

o. Öz-Güven : Kriz yöneticileri, başarı için son derece gerekli olan başka bir özelliği de paylaşırlar : Öz-güven. Cehalet ya da kendini beğenmişlikten keskin biçimde ayrılan sağlıklı düzeydeki öz-güven, gerekli amaçlara ulaşmada yöneticilere, zorlukları göze alma cesareti verir, çetin riskler altına girmelerine neden olur.

Kriz yöneticilerinde bulunması gereken temel beceri ve özellikler, Tablo III-2’de özetlenmiştir.

⁶⁴ BARDWICK, a.g.e., s. 189.

* “Yaralanma” ve “ölmek” kavramları işi bırakma, işi yavaşlatma, karlı olmayan bölümleri kapatma veya satma, diğer örgütlere gereksinim duyma anlamını taşımaktadır.

Tablo III-2 : Kriz Yöneticisinin Özellikleri

YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ	• Risk alabilmek • Cesaret • Öz-güven • Öz-disiplin • Kararlılık • Soğukkanlılık • Duyusal denge • Başarma güdüsü • Stresle başa çıkabilme
KENDİNİ TANIMA	• Kendi üstünlük ve zayıflıklarının sınırlarını bilmek • Deneyimlerinden öğrenmek
TEMEL DEĞERLER	• Güven • Açıklık • Esneklik • Sadakat • İnanırlık
YÖN BELİRLEME	• Öngörü yeteneği • Durum değerlendirmesi yapabilmek • Çok yönlü düşünebilmek • Sorun çözmek • Sorumluluk alabilmek • Etkici (proaktif) olmak • Bakış açısına (vizyon) sahip olmak
İLETİŞİM KURMA	• Dinleme • Uzlaştırıcı olma • Çatışma yönetme • Sözlü iletişim

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA SANAYİ İŞLEMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, “Ankara Sanayi İşletmelerinin var olan kriz yönetimi anlayışını belirlemektir”. Dolayısıyla, araştırmada yanıt aranan temel problem, “Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetimi nasıl ve ne düzeyde anlaşılmıştır? Bu anlayış doğrultusunda kriz yönetimi nasıl ve ne düzeyde uygulanmaktadır?” şeklindedir.

Araştırmanın temel amacına bağlı olarak ortaya çıkan alt amaçlar ise şunlardır :

- Ankara Sanayi İşletmelerinin kriz yaşama durumunu belirlemek,
- Kriz yaşayan Ankara Sanayi İşletmelerinde, krize neden olan etmenleri belirlemek,
- Krizin, Ankara Sanayi İşletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini belirlemek,
- İşletme yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimi hakkındaki genel görüşlerini belirlemek,
- Ankara Sanayi İşletmelerinin, krize hazırlık niteliğindeki sistemlere (erken uyarı sistemi, çevre analizi, kriz yönetim planı, kriz iletişim planı, kriz yönetim ekibi, kriz eğitimi programı) sahip olup olmadıklarını; dolayısıyla, işletmelerin krize hazırlık derecelerini belirlemek,
- İşletme yöneticilerinin, kriz yönetimi etkinlikleri hakkındaki genel görüşlerini belirlemek,

- İşletme yöneticilerinin, kriz dönemlerindeki yönetim biçimi tercihlerini belirlemek,
- İşletme yöneticilerinin, kriz yöneticisi konusundaki genel görüşlerini belirlemek.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın çalışma evreni olarak, Ankara Sanayi İşletmeleri seçilmiştir. Zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle, çalışma evreni arasından 30 işletme seçilmiş ve her bir işletmeden ikişer üst düzey yönetici olmak üzere toplam 60 yönetici, araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan 30 işletmenin seçiminde, Ankara Sanayi Odası ve Devlet İstatistik Enstitüsü'nden elde edilen veriler ışığında, işletmelerin üretimden satışlar, öz-sermaye, satış hasılatı, dönem karı, işgören sayısı açısından belirli bir büyüklüğe sahip olması¹, tamamen Türk sermayeli olması, son yıllarda ülkemizde yaşanan krizlerden en çok etkilenen sektörlerde etkinlik göstermesi ölçütleri dikkate alınmış² ve sistematik örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamına seçilen 30 işletmenin her birinden ikişer üst düzey işletme yöneticisi (toplam 60 yönetici), tesadüfî (random) örnekleme yöntemi ile araştırma örneklemi olarak belirlenmiştir.

Araştırma çalışması, bu örneklem grubu (60 yönetici) üzerinde yürütülmüştür.

¹ Araştırma kapsamına alınan 30 işletmeye ilişkin bilgiler Ek-1'de sunulmuştur.

² Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2001 yılı üretim indeksine göre; sanayi sektöründe üretim, bir önceki yıla göre ortalama %4.2 oranında düşmüştür ve 183.000 sanayi işçisi işten çıkarılmıştır. Ara malları sanayiinde en belirgin gerileme **kimya sanayinde** yaşanmış, üretim %15.2 azalmıştır. Emek yoğun teknolojiyle üretim yapan **gıda sektöründe** üretim, bir önceki yıla göre %10.2; **dokuma ve giyim sanayinde** %14.1 oranında gerilemiştir. Yatırım malları sektöründe ise, **makine-teçhizat sanayinde bir önceki yıla göre üretim %18.2 azalmıştır**. Bu verilerden hareketle, araştırma kapsamına kimya sanayi, makine-teçhizat sanayi, gıda sanayi ile dokuma ve giyim sanayinde etkinlik gösteren Ankara sanayi işletmeleri seçilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, konuyla ilgili geniş bir yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen sormaca çizelgesi (anket formu)³ yöntemi kullanılmıştır.

Ayrıca, kriz yaşadığı ve yaşadığı krizden yoğun bir biçimde etkilendiği belirlenen işletmelerle görüşme yapılması kararlaştırılmış ve bu doğrultuda, bu işletmeler arasından tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 10 işletmenin tepe yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmada değerlendirmeye alınan, tabloların düzenlenmesine esas olan veriler sormaca çizelgesi ile elde edilmiş olup, bulguların yorumunda görüşmeler önemli katkılar sağlamıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan sormaca çizelgesi, toplam 35 soruyu içeren 4 bölümden oluşmaktadır. Sormaca çizelgesinde yer alan bölümlerin amacı ve içeriği aşağıda sunulduğu gibidir.

- **Birinci Bölüm** : 4 sorudan oluşan birinci bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, araştırmaya yanıt veren yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve görev unvanlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

- **İkinci Bölüm** : 5 soruyu içeren ikinci bölümde amaç, yöneticilerin görev süreleri içinde işletmelerinde kriz yaşayıp yaşamadıklarını; eğer, kriz yaşadılarsa krizin nedenlerini ve etkilerini öğrenmektir. Bu kapsamda, yöneticilerin bulundukları işletmelerdeki görev sürelerini, bu süre içerisinde işletmelerde krizin yaşanıp yaşanmadığını, eğer kriz yaşandıysa krizin nedenlerini, krizin işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

³ Araştırmada kullanılan sormaca çizelgesi (anket formu), Ek-2'de sunulmuştur.

• **Üçüncü Bölüm** : 18 soruyu içeren bu bölümde, yöneticilerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki genel görüşlerinin ve işletmelerin krize ne ölçüde hazırlıklı olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, yöneticilerin kriz dönemlerini nasıl değerlendirdiklerini, kriz yönetimini nasıl tanımladıklarını, işletmelerinde erken uyarı sistemlerinin, kriz yönetim planının, kriz iletişim planını, kriz yönetim ekibinin, kriz eğitim programlarının olup olmadığını, çevre analizi yapılıp yapılmadığını ve bunların yeterlilik derecesini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

• **Dördüncü Bölüm** : 8 sorudan oluşan bu bölümde amaç, yöneticilerin kriz dönemlerindeki yönetim biçimi tercihlerini ve kriz yöneticisi hakkındaki genel görüşlerini öğrenmektir. Bu kapsamda, yöneticilerin kriz dönemlerinde seçecekleri karar verme yaklaşımını, önderlik biçimini, güç kaynaklarını, güdüleme araçlarını ve yöneticilerin, kriz yöneticisi ile olağan dönem yöneticisi arasında farklılık olup olmadığı, farklı ise kriz yöneticisini olağan dönem yöneticisinden farklılaştıran özelliklerin neler olduğu konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Sormaca çizelgeleri, araştırma örneklemini oluşturan 60 işletme yöneticisine elden teslim edilmiştir.

Sormaca çizelgesi verilen 60 yöneticiden 43'ü, anket formunu yanıtlamıştır. 17 yönetici, çeşitli nedenlerden dolayı anket formunu yanıtlamak istemediğini belirtmiştir. Böylece araştırmada, %71.7'lik bir oranla, evreni temsil etme gücü yüksek denebilecek yanıt alma oranına erişilmiştir.

Araştırmada değerlendirmeye alınan veriler, 43 işletme yöneticisinin sormaca çizelgesinde yer alan sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir.

Sormaca çizelgesi yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Packages for Social Science) paket programından yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesiyle elde edilen bulgular ve bunların yorumu aşağıda sunulmuştur.

• İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları

Yöneticilerin, yaş gruplarına göre dağılımları Tablo IV-1’de gösterilmiştir.

Tablo IV-I : İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	f	%
25 - 35	17	39.5
36 - 45	19	44.2
46 - 55	7	16.3
56 ve üstü	-	-
Toplam	43	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin 19’u (%44.2) 36-45 yaş grubu; 17’si (%39.5) 25-35 yaş grubu; 7’si (%16.3) 46-55 yaş grubu arasındadır.

Görüldüğü üzere, 25-45 yaş grubu arasındaki yönetici sayısı 36’dır (%83.7). Bu sonuç, Türk Sanayi İşletmelerinde genç yöneticilerin tercih edildiğini göstermektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti

Yöneticilerin, cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo IV-2’de gösterilmiştir.

Tablo IV-2 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	29	67.4
Kadın	14	32.6
Toplam	43	100

Tablodan da görüldüğü üzere, yöneticilerin 29'u (%67.4) erkek, 14'ü (%32.6) kadın yöneticidir.

Bu verilere göre, yaklaşık olarak her üç yöneticiden biri, kadın yöneticidir. Kadının iş yaşamında daha etkin rol alması, gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır. Bu doğrultuda, Cumhuriyet döneminden bu yana kadınların Türkiye ekonomisine katkıları desteklenmiştir. Özellikle bazı meslek gruplarında kadınların temsil oranı batılı hemcinslerine oranla oldukça yüksektir.⁴

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların iş yaşamında daha fazla söz sahibi olabilmeleri, onların üst düzey yönetim kadrolarında yer alabilmesine bağlıdır.

Üst düzey yönetim kadrolarında Türkiye'de kadınların oranı hakkında sağlıklı bir veri bulunmamakla birlikte, özel sektörde yapılan geniş kapsamlı bir araştırmaya göre, üst düzey yönetimde kadınların oranı %4'tür.⁵ Bu oran oldukça düşük görünmekle birlikte, bazı gelişmiş ülkelerdeki hemcinslerine göre Türkiye'de kadınların üst düzey yönetim kadrolarında temsilinin daha iyi olduğunu göstermektedir. Örneğin;

⁴ Örneğin; Birleşmiş Milletler Türkiye raporuna göre (1996), Türkiye'de avukatların %28'ini kadınlar oluştururken, bu oran ABD'de %22, 7'dir. Aynı şekilde, kadın mimarlar bu meslek grubunda nüfusun Türkiye'de %39'unu, ABD'de ise %12,6'sını; mühendisler Türkiye'de %13,5'ini, ABD'de ise %8,6'sını; dış doktorları Türkiye'de %39'unu, ABD'de ise %9'unu; akademisyenler Türkiye'de %33'ünü, ABD'de %42,5'ini oluşturmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsünden alınan son verilere göre ise, bilim ve teknik alanlarında çalışanlar ve serbest meslek sahibi grubunda kadınlar %32; İdari personel grubunda %35; girişimciler, direktörler ve üst kademe yöneticileri grubunda ise %11 oranında temsil edilmektedir.

⁵ ZEYNEP AYCAN, "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler", **Human Resources**, Cilt No 2, Sayı No 7, (Temmuz-Ağustos-Eylül 1998), s. 83.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1997'deki raporuna göre, ABD'de üst düzey yönetimde kadınların oranı %2,4, Brezilya'da %3, Japonya'da %2, İngiltere'de %2, Almanya'da %3'tür. Bunun yanı sıra, kadın üst düzey yönetici oranı yüksek olan ülkeler arasında Fransa (%13), Hollanda (%18), Kanada (%21) ve Finlandiya (%11) yer almaktadır.

İnsan kaynakları kullanımı açısından potansiyel işgücü oluşturan kadın nüfusun bilgi ve becerilerinden yeteri kadar yararlanmak, kadınların becerilerini ön plana çıkarabilecek yeni koşulların oluşması (iş tanımlarının bilgiye dayalı hale gelmesi, çalışma ortamı ve koşullarındaki değişim), kadınların çalışmasına yönelik toplumsal değerlerdeki değişim, toplumlarda adalet ve eşitlik ilkelerinin önem kazanması gibi birçok etmen kadınların iş yaşamında yönetim kadrolarında yer almasını teşvik edici uygulamaları hızlandırmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuca göre, iş yaşamında kadınlara yönelik yaklaşımdaki değişime koşut olarak, Ankara Sanayi İşletmelerinde kadınların kariyer gelişimi için olanaklar sağlandığı ve yönetimde aktif rol almalarının desteklendiği görülmektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo IV.3'te gösterilmiştir.

Tablo IV-3 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Lise	10	23.3
Üniversite	31	72.1
Lisans üstü	2	4.6
Toplam	43	100

Araştırma örneklemini oluşturan işletme yöneticilerinin 31'i (%72.1) üniversite, 10'u (%23.3) lise mezunudur. Yöneticilerden 2'si (%4.6) ise lisans üstü düzeyde öğrenim görmüştür. Verilere göre yöneticilerin çoğunluğu üniversite mezunudur.

• İşletme Yöneticilerinin Görev Unvanları

Araştırmaya yanıt veren yöneticilerin büyük bir bölümü işletmelerinde genel müdür, finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı (mali işler koordinatörü), işletme müdürü ve fabrika müdürü konumunda (pozisyonunda) görev yapmaktadır.

Yöneticilerin diğer bölümü ise dış ticaret (ithalat ve ihracat), satış ve pazarlama, insan kaynakları ve kalite geliştirmeden sorumlu genel müdür yardımcılığı konumlarında bulunmaktadır.

• İşletme Yöneticilerinin Görev Süreleri

Sormaca çizelgesinin, “işletmede kaç yıldır yönetici olarak görev yapmaktasınız?” şeklindeki beşinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-4’de gösterilmiştir.

Tablo IV-4 : İşletme Yöneticilerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Görev Süreleri	f	%
1 yıldan az	7	16.3
1 - 5 yıl	13	30.2
6 - 10 yıl	15	34.9
11 - 15 yıl	5	11.6
16 yıl ve üstü	3	7.0
Toplam	43	100

Bulundukları işletmelerdeki (araştırma kapsamındaki işletmeler) görev sürelerine ilişkin yanıtlardan, yöneticilerin 15’nin (%34.9) 6-10 yıl; 13’ünün (%30.2) 1-5 yıl; 7’sinin (%16.3) 1 yıldan az; 5’inin (%11.6) 11-15 yıl; 3’ünün (%7.0) 16 yıl ve üstü sürelerde görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerde 1 yıldan az ve 1-10 yıl arasında görev yapmakta olan toplam yönetici sayısı 35'dir (%81.4). Bu sonuç, Tablo IV-1'deki yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin verilerle karşılaştırıldığında, işletmelerin yönetici kadrolarını gençleştirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Bu bağlamda, araştırmaya yanıt veren yöneticilerin yaş grupları ile görev süreleri arasındaki ilişkinin test edilmesi anlamlı olacaktır.

Yöneticilerin yaş grupları ile görev süreleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yapılan ki-kare (chi-square) bağımsızlık testinde sınanmak istenen hipotezler aşağıda gösterildiği gibidir.

Ho : Yöneticilerin yaşları ile görev süreleri arasında ilişki yoktur.

Ha : Yöneticilerin yaşları ile görev süreleri arasında ilişki vardır.

Yapılan ki-kare (X^2) bağımsızlık testi sonucunda, ki-kare hesap değeri 32,83583 olarak bulunmuştur.

Ayrıca, olasılık değeri $p = 0,0007$ olup, anlamlılık düzeyi %5 değerinden küçüktür. O halde, H_0 hipotezi $\alpha = 0,05$ hata düzeyinde reddedilebilir.

Bu sonuca göre, iki değişken (yöneticilerin yaş grupları ile görev süreleri) arasında bağımlılık söz konusudur.

Öte yandan, yöneticilerin görev süreleri ile yaş gruplarına ilişkin seçeneklere verdikleri yanıtlar arasında çaprazlama (crosstab) yapılmıştır. Bu çaprazlama sonucunda 43 yöneticiden 28'nin, 1-10 yıl arasında kümелendiği ve kümelenen bu yöneticilerin çoğunluğunun da 25-45 yaş grubu arasında yer aldığı görülmüştür (Bkz. Ek 3 - Tablo 1).

Bu sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerin yönetici kadrolarını gençleştirme eğiliminde olduklarını desteklemektedir.

Çağımızda yaşanan büyük değişimler, yeni örgüt yapılarını ve yönetici anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yapılarının değişimleri işleyebilecek esnekliğe sahip olması ve örgütlerin reaktif (tepkici) değil, proaktif (etkici) bir yapıya erişmeleri gerekmektedir. Bu gerekliliğe koşut olarak yeni dünyada, değişimi kucaklayabilecek, güçlü bir amaç duygusu olan, vizyon sahibi olan, bu vizyonu gün be gün yaşayabilecek ve tüm örgütle paylaşabilecek genç yöneticilere gereksinim olduğu vurgulanmaktadır.

Bugün iş dünyasında, her düzeyde genç yöneticiler yetiştirme sorumluluğu taşıyan işletmeler, geliştirdikleri uzun vadeli programlarla yeni kuşağı eğitip bu yönde güdülemektedirler.

Arştırmadan elde edilen sonuca göre, Ankara Sanayi İşletmelerinde de, yeni zamanların gerektirdiği yönetici anlayışı doğrultusunda genç kuşağa fırsat tanındığı görülmektedir.

• İşletmelerde Kriz Yaşanma Durumu

Sormaca çizelgesinin, “görevde bulunduğunuz süre içerisinde, işletmenizde belirli bir kriz yaşandı mı?” şeklindeki altıncı sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-5’de gösterilmiştir.

Tablo IV-5 : İşletmelerde Kriz Yaşanma Durumu Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	32	74.4
Hayır	11	25.6
Toplam	43	100

Tablodan da görüldüğü üzere, araştırmaya yanıt veren yöneticilerin 32'si (%74.4) görev süreleri içerisinde işletmelerinde kriz durumu yaşadıklarını, 11'i (%25.6) ise herhangi bir kriz durumu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu verilere göre yaklaşık olarak, örneklem grubunda yer alan her dört yöneticiden üçünün bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır.

• İşletmelerde Krize Neden Olan Etmenler

Sormaca çizelgesinin, “işletmenizde yaşanmış olan krizin nedenleri, aşağıdaki etmenlerden hangisi/hangileridir?” şeklindeki yedinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-6’da gösterilmiştir.

Tablo IV-6 : İşletmelerde Krize Neden Olan Etmenlerin Dağılımı

Krize Neden Olan Etmenler	f	%
Genel ekonomik belirsizlikler	32	100
Teknik gelişmeler ve yenilikler	1	3.1
Artan rekabet	4	12.5
Yasal ve politik düzenlemeler	11	34.4
Sosyal ve kültürel etmenler	-	-
Doğal felaketler	1	3.1
Örgütün yapısal özellikleri	-	-
Üst düzey yöneticilerin yetersizliği	2	6.3
İşletmenin yaşam evreleri	2	6.3
Diğer	-	-

Araştırma örnekleminde kriz yaşamış olan işletme yöneticilerinin, krizin nedenlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtlardan, %100'lük oranla (32 kişi) “genel ekonomik belirsizliklerin”; %34.4'lük oranla (11 kişi) “yasal ve politik düzenlemelerin” krize yol açan başlıca etmenler olduğu görülmektedir.

Bu etmenleri sırasıyla, %12.5'lik oranla (4 kişi) “artan rekabet”; %6.3'lük oranla (2 kişi) “üst düzey yöneticilerin yetersizliği”, yine %6.3'lük oranla (2 kişi) “işletmenin yaşam evreleri”; %3.1'lik oranlarla (1'er kişi) “teknik gelişmeler ve yenilikler” ile “doğal felaketler” etmenleri izlemektedir.

Bu sonuçlara göre, Ankara Sanayi İşletmelerinde krize neden olan öncelikli etmenler, genel ekonomik belirsizlikler ile yasal ve politik düzenlemelerdir.

Son yıllarda ülkemizde yoğun biçimde yaşanan ekonomik kriz ve bu krize karşı hükümetin uygulamaya çalıştığı ekonomik politikaların (dalgalı kur, vergilerde artış, faizlerin indirilmesi vb.) reel sektöre büyük ölçüde yansıdığı bir ortamda, bu etmenlerin başlıca kriz nedenleri olarak öne çıkması doğal karşılanmaktadır.

• Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Sormaca çizelgesinin, “yaşadığınız krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?” şeklindeki sekizinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-7'de gösterilmiştir.

Tablo IV-7 : Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Dağılımı

Derece	Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	f	%
1	Kararların niteliğinin bozulması	12	37.5
2	Örgüt çalışanlarında gerilimin artması	17	53.1
3	Çabuk karar alma zorunluluğu	15	46.9
4	Psikolojik ve fizyolojik çöküntü	13	40.6
5	Örgütsel çatışmanın artması	23	71.9
6	İşletme ününün (imajının) zayıflaması	27	84.4
7	Üst yönetimde otoriteleşme eğilimi	18	56.3
8	Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması	16	50.0
9	Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması	11	34.4
10	Diğer (örgüt yapısında bozulmalar)	1	3.1

Görev yaptıkları süre içerisinde, bulundukları işletmelerde kriz yaşadığını belirten 32 yöneticinin, krizin işletmeleri üzerinde yarattığı olumsuz etkilere ilişkin derecelendirmeleri şöyledir :

12 yönetici (%37.5) birinci öncelik olarak, “kararların niteliğinin bozulması” seçeneğini; 17 yönetici (%53.1) ikinci öncelikli olarak, “örgüt çalışanlarında gerilimin artması” seçeneğini; 15 yönetici (%46.9) üçüncü öncelik olarak, “çabuk karar alma zorunluluğu” seçeneğini; 13 yönetici (%40.6) dördüncü öncelik olarak, “psikolojik ve fizyolojik çöküntü” seçeneğini; 23 yönetici (%71.9) beşinci öncelik olarak, “örgütsel çatışmanın artması” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Bu seçenekleri sırasıyla altıncı öncelik olarak, 27 yönetici (%84.4) tarafından işaretlenen “işletme ününün (imajının) zayıflaması”; yedinci öncelik olarak, 18 yönetici (%56.3) tarafından işaretlenen “üst yönetimde otoriteleşme eğilimi”; sekizinci öncelik olarak, 16 yönetici (%50.0) tarafından işaretlenen “çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması”; dokuzuncu öncelik olarak, 11 yönetici (%34.4) tarafından işaretlenen “çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması” seçenekleri izlemektedir.

Diğer seçeneğini işaretleyen 1 yönetici (%3.1), krizin olumsuz etkisi olarak “örgüt yapısında bozulmalara neden olduğuna” dikkat çekmiştir.

Verilere göre, öncelik sıralamasında, “kararların niteliğinin bozulması” seçeneğinin birinci derecede yer alması anlamlı görülen bir sonuçtur. Çünkü, krizin olumsuz etkileri olarak ikinci derecede yer alan gerilimin artması, üçüncü derecede yer alan çabuk karar alma zorunluluğu ve dördüncü derecede yer alan psikolojik ve fizyolojik çöküntü, kararların niteliğinin bozulmasına yol açan başlıca etmenler olup, kararların niteliğinin bozulması seçeneğinin birinci derecede yer alması sonucunu desteklemektedir. Şöyle ki; çabuk karar alma zorunluluğu, etkin kararlar alabilmek için yeterli bilgi toplanmasına ve bu bilgilerin yeterince analiz edilmesine olanak tanımaz. Ayrıca, sınırlı sayıda çözüm seçeneği geliştirilmesine ve geliştirilen bu seçeneklerin birbirinden çok az farklılık göstermesine neden olur. Bunların yanı sıra, zaman kısıtı nedeniyle gerilim altında bulunan yöneticinin analiz etme, öngörme ve karar alma

yetenekleri zayıflar. Çabuk karar alma zorunluluğunun karar süreci üzerindeki tüm bu olumsuz etkileri, kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır.

Öte yandan, kriz ortamının sınırlı zaman, belirsizlik gibi olumsuz koşullarında artan gerilim ve bu gerilimin sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik çöküntü, yöneticilerde bilişsel başarının düşmesine ve böylelikle, kararların doğruluk derecesinin azalmasına neden olmaktadır.

• Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Sormaca çizelgesinin, “yaşadığınız krizin işletmeniz üzerindeki olumlu etkileri nelerdir?” şeklindeki dokuzuncu sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-8’de gösterilmiştir.

Tablo IV-8 : Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Dağılımı

Derece	Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri	f	%
1	İşletmenin zayıf yönlerinin açığa çıkması	17	53.1
2	Etkin stratejilerin geliştirilmesi	15	46.9
3	Dış çevreyle iletişimin güçlenmesi	19	59.4
4	Takım ruhunun oluşturulması	21	65.6
5	Geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması	13	40.6
6	Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı olunması	16	50.0
7	Kalitenin artması	9	28.1
8	İşletme içi yaklaşmanın sağlanması	11	34.4
9	İşin önemli duruma gelmesi	14	43.8
10	Diğer	-	-

Kriz yaşayan işletme yöneticilerinin, yaşadıkları krizin işletmeleri üzerindeki olumlu etkilerinin neler olduğu sorusuna verdikleri yanıtlar şöyledir :

17 yönetici (%53.1) birinci öncelik olarak, “işletmenin zayıf yönlerinin açığa çıkması” seçeneğini; 15 yönetici (%46.9) ikinci öncelik olarak, “etkin stratejilerin geliştirilmesi” seçeneğini; 19 yönetici (%59.4) üçüncü öncelik olarak, “dış çevreyle iletişimin güçlenmesi” seçeneğini işaretlemiştir.

21 yönetici (%65.6) dördüncü öncelik olarak “takım ruhunun oluşturulması” seçeneğini; 13 yönetici (%40.6) beşinci öncelik olarak, “geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması” seçeneğini; 16 yönetici (%50.0) altıncı öncelik olarak, “gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı olunması” seçeneğini; 9 yönetici (%28.1) yedinci öncelik olarak, “kalitenin artması” seçeneğini; 11 yönetici (%34.4) sekizinci öncelik olarak, “işletme içi yakınlaşmanın sağlanması” seçeneğini; 14 yönetici (%43.8) dokuzuncu öncelik olarak, “işin önemli duruma gelmesi” seçeneğini işaretlemiştir.

Anlaşılabacağı üzere, yaşadıkları krizin Türk Sanayi İşletmeleri üzerindeki birinci derecede olumlu etkisi, işletmenin zayıf yönlerini açığa çıkarması; ikinci derecede olumlu etkisi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanınması; üçüncü derecede olumlu etkisi, dış çevreyle iletişimi güçlendirmesidir.

Bu sonuca göre krizin, işletmelerin zayıf yönlerini açığa çıkarması ve onların dış çevre ile iletişimini güçlendirerek, çevrede meydana gelen değişimleri zamanında farketmelerini sağlaması, işletmelerde etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımıştır.

Tablo IV-7’deki, krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin verilere bakıldığında, “çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması” seçeneğinin dokuzuncu derecede yer aldığı görülmektedir. Bu durum, krizin işletmelerin dış çevre ile iletişimini güçlendirmesi ve böylelikle etkin stratejilerin geliştirilmesinin bir sonucu şeklinde değerlendirilmektedir.

Öte yandan, krizin olumsuz etkisi olarak “örgütsel çatışmanın artması” seçeneğinin beşinci derecede yer alması ile krizin olumlu etkisi olarak “işletme içi yakınlaşmanın sağlanması” seçeneğinin sekizinci derecede yer alması arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Yine, krizin olumsuz etkisi olarak “çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması” seçeneğinin sekizinci derecede yer alması ve krizin olumlu etkisi olarak “takım ruhunun oluşturulması” seçeneğinin dördüncü derecede yer alması arasında da bir koşutluk görülmektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Hakkındaki Genel Düşünceleri

Sormaca çizelgesinin, “kriz dönemlerini nasıl bir dönem olarak değerlendirirsiniz?” şeklindeki onuncu sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-9’da gösterilmiştir.

Tablo IV-9 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Hakkındaki Genel Görüşlerinin Dağılımı

İşletme Yöneticilerinin Kriz Hakkındaki Genel Düşünceleri	f	%
Fırsat dönemi	-	-
Kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir dönem	4	9.3
İşletmenin varlığını tehdit eden gerilimli bir dönem	13	30.2
İşletme üzerinde olumsuz etkiler yaratma gizilgücüne (potansiyeline) sahip tehlikeli bir dönem	26	60.5
Diğer	-	-
Toplam	43	100

Tablodan da görüldüğü gibi, 26 yönetici (%60.5) krizi, işletme üzerinde olumsuz etkiler yaratan tehlikeli bir dönem olarak değerlendirmektedir. 13 yönetici (%30.2) krizi, işletmeyi tehdit eden gerilimli bir dönem olarak; 4 yönetici (%9.3) ise krizi, belirsizliği içeren bir dönem olarak tanımlamaktadır.

Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, tüm yöneticiler olumsuz ve karamsar bir bakış açısıyla krizi, tehdit edici ve tehlikeli bir dönem olarak değerlendirmektedirler. Krizin, işletmeleri üzerindeki olumsuz etkilerinin yanısıra, birçok olumlu etkisine de işaret etmelerine karşın yöneticiler krizi fırsat dönemi olarak görmemektedirler.

Bu noktada yöneticilerin, krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında (Tablo IV-7); “örgüt çalışanlarında gerilimin artması” seçeneğinin ikinci öncelik derecesinde ve “psikolojik ve fizyolojik çöküntü” seçeneğinin dördüncü öncelik derecesinde yer aldığı görülmektedir.

Krize karşı çok kısa sürede, sınırlı bilgi ve kaynaklarla yanıt verme zorunluluğu, tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarda gerginlik yaratmaktadır. Ayrıca kriz, çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik düzeylerde telafisi güç hasarlara da yol açmaktadır.

Kriz dönemlerinde plan dışı gelişmelerin sayısı ve yoğunluğu artmaktadır. Buna koşturuk olarak kriz ortamları, bireyin hem fiziksel hem de psikolojik bakımdan çevresel değişimlere uyum yeteneğini zayıflatmaktadır. Bu nedenle birey, çevreden gelen uyarıcılara uyum sağlamak için bedensel ve psikolojik olarak, sınırlarının ötesinde bir çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Bu durum, bireyler üzerinde yorgunluk, çöküntü, dikkat dağınıklığı, tatminsizlik, sıkıntı, endişe, öfke, heyecan, hayal kırıklığı, güvensizlik, korku ve tehdit gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra dahi, çalışanlar uzun bir süre krizin bu etkilerinden kurtulmamaktadırlar.⁶

Buradan hareketle, krizin neden olduğu gerilim ile fizyolojik ve psikolojik çöküntü nedeniyle yöneticilerin, krizi tehlikeli bir dönem olarak algılamış olabilecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda, kriz durumu yaşadığını belirten 32 yöneticinin kriz

⁶ HASAN TUTAR, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, (İstanbul : Hayat Yayıncılık, 2000), s. 199-205.

hakkındaki görüşleri ile krizin bu olumsuz etkilerine ilişkin vermiş oldukları yanıtlar arasında çaprazlama (crosstab) yapılmıştır.

Yapılan çaprazlama sonucunda, krizin olumsuz etkilerinden “örgüt çalışanlarında gerilimin artması” seçeneğinin ağırlıklı olarak (%64,71 oranında), krizi tehlikeli bir dönem olarak tanımlayan yöneticiler tarafından ikinci öncelik derecesinde işaretlendiği görülmüştür (Bkz. Ek 3 - Tablo 2).

Öte yandan, krizin olumsuz etkilerinden “Psikolojik ve fizyolojik çöküntü” seçeneğinin de yine ağırlıklı olarak (%53,85 oranında), krizi tehlikeli bir dönem olarak tanımlayan yöneticiler tarafından dördüncü öncelik derecesinde işaretlendiği anlaşılmıştır.

Kısaca, krizi tehlikeli bir dönem olarak tanımlayan yöneticiler, krizin örgüt çalışanlarında gerilimi arttırmasını ve fizyolojik ve psikolojik çöküntü yaratmasını öncelikli olumsuz etkiler olarak görmektedirler.

Bu sonuç, krizin yaratmış olduğu gerilim ile fizyolojik ve psikolojik çöküntü nedeniyle, yöneticilerin krizi olumsuz bir bakış açısıyla tehlikeli dönem olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Ayrıca, yöneticilerin eğitim düzeylerinin kriz konusundaki görüşleri üzerinde etkili olabileceği düşüncesiyle, değişkenler arasındaki ilişkiyi sorgulamak üzere ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır.

Ki-kare (X^2) bağımsızlık testi sonucunda, ki-kare hesap değeri 6,935484 olarak bulunmuştur. Ayrıca, olasılık değeri $p = 0,13935$ olup, anlamlılık düzeyi %5 değerinden büyüktür. O halde, ki-kare bağımsızlık testinde sınanmak istenen ve aşağıda gösterilen hipotezlerden H_0 hipotezi, $\alpha = 0,05$ hata düzeyinde kabul edilebilir.

H_0 : Yöneticilerin eğitim düzeyleri, kriz hakkındaki görüşlerini etkilemez.

Ha : Yöneticilerin eğitim düzeyleri, kriz hakkındaki görüşlerini etkiler.

Görüleceği üzere, yöneticilerin eğitim düzeyleri, kriz hakkındaki görüşlerinde belirleyici değildir. Buradan hareketle, yöneticilerin krizi bir fırsat dönemi olarak görmeyip, yalnızca gerilimli ve tehlikeli bir dönem olarak tanımlamalarının nedeninin bilgi eksikliği olmadığı söylenebilir. Öte yandan bu sonuç, krizin çalışanlar üzerinde gerilim ile psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaratmış olması nedeniyle, yöneticilerin krizi karamsar bir bakış açısıyla tehlikeli ve gerilimli bir dönem olarak tanımlamış olabilecekleri değerlendirmesini destekler niteliktedir.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Tanımlamaları

Sormaca çizelgesinin, “kriz yönetimini nasıl tanımlarsınız?” şeklindeki onbirinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-10’da gösterilmiştir.

Tablo IV-10 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Tanımlamalarının Dağılımı

Kriz Yönetimi Tanımı	f	%
Kriz yönetimi, olası kriz durumlarını öngörerek ortaya çıkmalarını önlemeye yönelik etkinlikler topluluğudur	8	18.6
Kriz yönetimi, bir kriz durumu ortaya çıktığında, onunla mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir	3	7.0
Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, var olan bir krizin en az kayıp ve zararlarla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra işletmenin yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir	31	72.1
Kriz yönetimi, kriz durumlarına karşı hazırlık yapılması ve uygulanması sürecidir	1	2.3
Diğer	-	-
Toplam	43	100

“Kriz yönetimini nasıl tanımlarsınız” sorusuna 31 yönetici (%72.1), “kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, var olan bir krizin en az kayıp ve zararlarla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra işletmenin yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir” yanıtını vermiş ve kriz yönetimini doğru tanımlamıştır.

Kriz yönetimini 8 yönetici, (%18.6) “olası kriz durumlarını öngörerek ortaya çıkmalarını önlemeye yönelik etkinlikler topluluğu”; 3 yönetici (%7.0) “bir kriz durumu ortaya çıktığında onunla mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreç”; 1 yönetici (%2.3) “kriz durumlarına karşı hazırlık yapılması ve uygulanması süreci” olarak tanımlamıştır.

Yöneticilerin çoğunluğunun (%72.1) kriz yönetimini doğru tanımlamış olmaları, onların kriz yönetiminin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

Bu bağlamda, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetimi tanımı konusunda verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkinin test edilmesi anlamlı görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetimi tanımları arasındaki ilişkiyi test etmede sınanan hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

Ho : Yöneticilerin eğitim düzeyleri, kriz yönetimine ilişkin görüşlerini etkilemez.

Ha : Yöneticilerin eğitim düzeyleri, kriz yönetimine ilişkin görüşlerini etkiler.

Yapılan ki-kare (X^2) bağımsızlık testi sonucunda ki-kare hesap değeri 27,19101 olarak bulunmuştur. Ayrıca, olasılık değeri $p=0,00013$ olup, anlamlılık düzeyi %5 değerinden küçüktür. O halde, Ho hipotezi $\alpha = 0,05$ hata düzeyinde reddedilebilir.

Bu sonuca göre, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetimi tanımlarına ilişkin verdikleri yanıtlar arasında bağımlılık söz konusudur.

Değişkenler arası bu ilişkiden hareketle, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kriz yönetimi tanımına ilişkin seçenekler arasında çaprazlama (crosstab) yapılmıştır.

Yapılan çaprazlama sonucunda, yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüş olan yöneticilerin tamamının ve lisans düzeyinde öğrenim görmüş olan yöneticilerin %90,32'sinin kriz yönetimini doğru tanımladıkları görülmüştür. Buna karşın, lise düzeyinde öğrenim görmüş olan yöneticilerin yalnızca %10'u kriz yönetimini doğru tanımlamışlardır (Bkz. Ek 3 - Tablo 4).

Bu sonuç, çağımızın güncel konularından olan kriz yönetiminin lisans ve lisansüstü ders programlarında yer aldığını ve bu nedenle, lisans ve üstü düzeylerde öğrenim görmüş olan yöneticilerin kriz yönetimini tanımlayacak düzeyde bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Erken Uyarı Sistemlerine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Sormaca çizelgesinin, “olası kriz durumlarını önceden sezebilmek üzere erken uyarı sistemlerine sahip misiniz?” şeklindeki onikinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-11’de gösterilmiştir.

Tablo IV-11 : İşletme Yöneticilerinin Erken Uyarı Sistemlerine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	7	16.3
Hayır	36	83.7
Toplam	43	100

Araştırmaya yanıt veren yöneticilerden 36'sı (%83.7), işletmelerinde erken uyarı sistemlerinin olmadığını, 7'si (%16.3) ise erken uyarı sistemlerinin olduğunu belirtmiştir.

Erken uyarı sistemi, işletmelerin olası kriz durumlarını öngörebilmelerine ve böylelikle, olası kriz durumlarının ortaya çıkmasını önleyebilmelerine olanak tanımaktadır. Diğer bir anlatımla erken uyarı sistemi, işletmelerin gerçek bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmalarını önlemede etkin bir işleve sahiptir.

Bu noktada, yöneticilerin çoğunluğunun kriz durumu yaşamış olmasında, erken uyarı sistemlerinin olmamasının önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Nitekim, yöneticilerin kriz yaşanma durumu ile erken uyarı sistemine sahip olup olunmamasına ilişkin seçeneklere verdikleri yanıtlar arasında yapılan çaprazlamada; işletmelerinde erken uyarı sistemi bulunmadığını belirten 36 yöneticiden 26'sının (%72,22) kriz durumu yaşadığı görülmüştür (Bkz. EK 3 - Tablo 5).

Bu sonuç, Ankara Sanayi İşletmelerinde, erken uyarı sistemlerinin olmamasının, kriz durumu yaşanmasında önemli bir etmen olduğunu ortaya koymaktadır.

• Erken Uyarı Sistemlerinin Yeterlilik Derecesi

Sormaca çizelgesinin, “erken uyarı sistemlerinizi ne derece yeterli buluyorsunuz?” şeklindeki onüçüncü sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-12’de gösterilmiştir.

Tablo IV-12 : Erken Uyarı Sistemlerinin Yeterlilik Derecelerinin Dağılımı

Erken Uyarı Sistemlerinin Yeterlilik Derecesi	f	%
Çok yeterli	-	-
Yeterli	3	42.9
Kısmen yeterli	4	57.1
Az yeterli	-	-
Yetersiz	-	-
Toplam	7	100

Erken uyarı sistemlerine sahip olan işletme yöneticilerinden 4'ü (%57.1) bu sistemleri kısmen yeterli bulurken, 3'ü (%42.9) yeterli görmektedir.

• **İşletme Yöneticilerinin, Çevre analizi Yapılıp Yapılmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtlar**

Sormaca çizelgesinin, “olası kriz durumlarını sezebilmek ve krize hazırlık yapabilmek için işletmenizde çevre analizi yapılıyor mu?” şeklindeki ondördüncü sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-13’de gösterilmiştir.

Tablo IV-13 : İşletme Yöneticilerinin, Çevre Analizi Yapılıp Yapılmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	14	32.6
Hayır	29	67.4
Toplam	43	100

Araştırmaya yanıt veren yöneticilerden 29'u (%67.4), işletmelerinde çevre analizi yapılmadığını, 14'ü (32.6) ise çevre analizi yapıldığını belirtmiştir.

Bu noktada, çevre analizi yoluyla olası kriz durumlarının öngörülerek ortaya çıkmalarının önlenebileceği gözönünde bulundurularak; işletmelerde kriz yaşanma durumu ile çevre analizi yapılıp yapılmadığına ilişkin verilen yanıtlar arasında çaprazlama (crosstab) yapılmıştır. Çaprazlama sonucunda, işletmelerinde çevre analizi yapılmadığını belirten 29 yöneticiden 21'nin (%72,41) kriz durumu yaşadığı görülmüştür. (Bkz. EK 3 – Tablo 6).

Bu doğrultuda, yöneticilerin çoğunluğunun kriz ortamıyla karşı karşıya kalmasında, çevre analizi yapılmamasının bir diğer önemli etmen olduğu görülmektedir.

Öte yandan, Tablo IV-8’de (krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin öncelik sıralamasına göre dağılım tablosu) krizin işletmeler üzerindeki “dış çevre ile iletişimi güçlendirmesi” etkisi üçüncü derecede yer almaktadır. Bu veriye karşın, işletmelerin çoğunluğunda çevre analizi yapılmaması bir çelişki olarak değerlendirilebilir. Bu çelişki, Türk Sanayi İşletmelerinin, krizin sunduğu bu fırsatı (krizin işletmelerde dış çevre ile iletişimi güçlendirmesi) değerlendirmedeği ve bunun da, yöneticilerin krizi fırsat dönemi olarak görmeyip, tehlike ve tehditleri içeren dönem olarak algılamalarının doğal bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır.

• Çevre Analizinin Yeterlilik Derecesi

Sormaca çizelgesinin, “işletmemizde yapılan çevre analizi etkinliklerini ne derece yeterli buluyorsunuz?” şeklindeki onbeşinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-14’de gösterilmiştir.

Tablo IV-14 : Çevre Analizinin Yeterlilik Derecelerinin Dağılımı

Çevre Analizinin Yeterlilik Derecesi	f	%
Çok yeterli	-	-
Yeterli	5	35.7
Kısmen yeterli	7	50.0
Az yeterli	2	14.3
Yetersiz	-	-
Toplam	14	100

İşletmelerinde çevre analizi yapıldığını belirten 14 yöneticiden 7’si (%50.0) bu analizi kısmen yeterli bulurken, 5’i (%35.7) yeterli, 2’si (%14.3) ise az yeterli bulmaktadır.

• **İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetim Planlarının Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtlar**

Sormaca çizelgesi, “işletmenizde kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz yönetim planı var mıdır?” şeklindeki onaltıncı sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-15’de gösterilmiştir.

Tablo IV-15 : İşletme Yöneticilerinin, Kriz Yönetim Planlarının Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	3	7.0
Hayır	40	93.0
Toplam	43	100

Araştırmaya yanıt veren yöneticilerden 40’ı (%93.0), kriz yönetim planlarının olmadığını, 3’ü (%7.0) ise kriz yönetim planlarının bulunduğunu belirtmiştir.

Kriz yaşamış olmalarına karşın, yaşadıkları krizden ders çıkarmayan, erken uyarı sistemleri bulunmayan ve çevre analizi yapmayan işletmelerin kriz yönetim planlarının olmaması, doğal bir sonuç olarak algılanmaktadır.

• **İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlamalarının Amaçları**

Sormaca çizelgesinin, “işletmenizde kriz yönetim planı hazırlamanızın amaçları nelerdir?” şeklindeki onyedinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-16’da gösterilmiştir.

Tablo IV-16 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Amaçlarının Dağılımı

Derece	Kriz Yönetim Planı Hazırlama Amacı	f	%
1	Kriz öncesinde, anında ve sonrasında alınacak önlemlerin ve yapılacak çalışmaların gerektirdiği etkili yönetimi sağlamak	3	100
2	İşletmenizin krize hazırlıksız yakalanmasını engelleyecek ve etkili, hızlı, güvenli bir biçimde krize müdahale edilmesini sağlayacak bir çerçeve oluşturmak	2	66.7
3	Kriz anında işletme kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak	3	100
4	Kriz sırasında, krizin yol açtığı zarar ve kayıpları en aza indirmek	2	66.7
5	Diğer	-	-

Kriz yönetim planına sahip olduklarını belirten yöneticilerin, planı hazırlama amaçlarına ilişkin yanıtları şöyledir :

3 yönetici (%100) kriz yönetim planı hazırlamalarındaki birinci öncelikli amacın “kriz öncesinde, anında ve sonrasında alınacak önlemlerin ve yapılacak çalışmaların gerektirdiği etkili yönetimi sağlamak” olduğunu; 2 yönetici (%66.7) ikinci öncelikli amacın “işletmenin krize hazırlıksız yakalanmasını engelleyecek ve etkili, hızlı, güvenli bir biçimde krize müdahale edilmesini sağlayacak bir çerçeve oluşturmak” olduğunu belirtmiştir.

3 yönetici (%100) üçüncü öncelikli amaç olarak, “kriz anında işletme kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak” seçeneğini işaretlemiştir. 2 yönetici (%66.7) dördüncü öncelikli amaç olarak, “kriz sırasında krizin yol açtığı zarar ve kayıpları en aza indirmek” seçeneğini işaretlemiştir.

Görüldüğü üzere, işletmelerin kriz yönetim planı hazırlamalarındaki birinci amaç, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerde etkili yönetimi sağlamaktır.

Tablo IV-10'daki verilere bakıldığında, yöneticilerin çoğunluğunun kriz yönetimini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlere ilişkin etkinlikleri içeren bir süreç olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin kriz yönetimi tanımını ile kriz yönetim planı hazırlamadaki öncelikli amacına ilişkin sonuç arasında bir koşutluk söz konusudur. Bu durum, yöneticilerin, kriz yönetiminin yalnızca krizin ortaya çıktığı zaman dilimini (kriz anını) içeren bir süreç olmadığını, aynı zamanda kriz öncesi ve kriz aşıldıktan sonraki dönemleri de içerdiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir.

• İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular

Sormaca çizelgesinin, “hazırladığınız kriz yönetim planında hangi konular yer almaktadır?” şeklindeki onsekizinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-17’de gösterilmiştir.

Tablo IV-17 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planlarında Yer Alan Konuların Dağılımı

Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular	f	%
İşletmenizde krize neden olabilecek risk olasılıkları ve olasılıkların öncelik değerlemesi	-	-
Olası kriz durumlarına karşı uygulanabilecek strateji ve taktik formülleri	3	100
Olası bir kriz durumunda görev alacak işgörenler, bunların görev ve sorumluluk tanımları	3	100
Olası bir kriz anında kullanılacak kaynak ve donanım listesi	2	86.7
İşgörenlerin krize yönelik eğitimine ilişkin düzenlemeler	-	-
Diğer	-	-

Kriz yönetim planı hazırlamış olan işletmelerde, planda hangi konulara yer verildiğini irdeleyen soruya verilen yanıtlar şöyledir :

3 yönetici (%100) kriz yönetim planlarında “olası kriz durumlarına karşı uygulanabilecek strateji ve taktik formülleri”nin yer aldığını; yine 3 yönetici (%100) “olası bir kriz durumunda görev alacak işgörenler, bunların görev ve sorumluluk tanımları”nın yer aldığını; 2 yönetici (%86.7) ise “olası bir kriz anında kullanılacak kaynak ve donanım listesi”nin yer aldığını belirtmiştir.

Kriz yönetim planına sahip olan işletmeler planlarında ağırlıklı olarak, kriz anında görev alacak işgörenlere ilişkin bilgilere ve bu işgörenlerin görev ve sorumluluk tanımlarına, krize karşı uygulanacak strateji ve taktiklere yer vermektedirler.

• İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verilen Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “işletmenizde kriz yönetiminden sorumlu kriz yönetim ekibi var mıdır?” şeklindeki ondokuzuncu sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-18’de gösterilmiştir.

Tablo IV-18 : İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	4	9.3
Hayır	39	90.7
Toplam	43	100

“İşletmenizde kriz yönetim ekibi var mıdır?” sorusuna yöneticilerden 39’u (%90.7) hayır, 4’ü (%9,3) evet yanıtını vermiştir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda kriz yönetim ekibinin olmadığı görülmektedir. Erken uyarı sistemleri olmayan, çevre analizi yapmayan, kriz yönetim planı bulunmayan işletmelerde kriz yönetim ekibinin de olmaması olağan bir sonuç olarak görülmektedir.

• Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayısı

Sormaca çizelgesinin, “kriz yönetim ekibiniz kaç üyeden oluşmaktadır?” şeklindeki yirminci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-19’da gösterilmiştir.

Tablo IV-19 : Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayısı Dağılımı

Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayısı	f	%
0-5 kişi	4	100
6-10 kişi	-	-
11-15 kişi	-	-
16 ve daha fazla kişi	-	-
Toplam	4	100

Kriz yönetim ekibine sahip olduklarını belirten 4 yöneticinin tamamı (%100), ekip üye sayısının 0-5 aralığında olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyüklükleri* bağlamında kriz yönetim ekibi üye sayısının 0-5 kişi aralığında olması normal görülmektedir.

• Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları

Sormaca çizelgesinin, “kriz yönetim ekibini oluşturan üyeler hangi uzmanlık alanlarına sahiptirler?” şeklindeki yirmibirinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-20’de gösterilmiştir.

* Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin büyüklükleri için bkz. Ek-1.

Tablo IV-20 : Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı

Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları	f	%
İnsan kaynakları	1	25.0
Finansal yönetim	4	100
Pazarlama/reklam	3	75.0
Halkla ilişkiler	-	-
Hukuk	-	-
Tıp	-	-
Telekominikasyon (uziletişim)	-	-
Diğer	-	-

Kriz yönetim ekibine sahip olan 4 işletme yöneticisinin, ekipteki üyelerin uzmanlık alanlarına ilişkin verdikleri yanıtlar şöyledir :

4 yönetici (%100) kriz yönetim ekiplerinde finansal yönetim alanında uzman bulundurduklarını; 3 yönetici (%75.0) pazarlama ve reklam alanında uzman bulundurduklarını; 1 yönetici (%25.0) ise insan kaynakları uzmanı bulundurulduğunu belirtmiştir.

Verilere göre, kriz yönetim ekibi olan işletmelerin tamamında, ekipte finansal yönetim konusunda uzman kişilere yer verilmektedir. İşletmelerin çoğunluğunun genel ekonomik belirsizliklerden kaynaklanan kriz durumu yaşamaları dikkate alındığında (Tablo IV-6), kriz yönetim ekibinde ağırlıklı olarak finansal yönetim konusunda uzman üyelere yer verilmesi doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

• İşletmelerin Kriz Eğitim Programı Uygulayıp Uygulamadıkları Konusunda Verilen Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “işletmenizde kriz eğitim programı uygulanmakta mıdır?” şeklindeki yirmiikinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-21’de gösterilmiştir.

**Tablo IV-21 : İşletmelerin Kriz Eğitim Programı Uygulayıp Uygulamadıkları
Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı**

Yanıtlar	f	%
Evet	-	-
Hayır	43	100
Toplam	43	100

İşletmelerinde kriz eğitim programı uygulanıp uygulanmadığını araştıran soruya yöneticilerin tamamı yani, 43'ü (%100) “hayır” yanıtını vermiştir.

İşletmelerin, kriz yönetimine ilişkin sistemlere (erken uyarı sistemi, çevre analizi, kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi) sahip olmamalarına koşut olarak, kriz eğitim programlarının olmaması ve uygulanmaması doğal bir sonuç olarak algılanabilir.

• İşletmelerin Kriz İletişim Planına Sahip Olup Olmadıkları Konusunda Verilen Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “olası bir kriz anında çalışanların ve kamuoyunun desteğini almaya, işletmenin itibarını korumaya yönelik kriz iletişim programlarına sahip misiniz?” şeklindeki yirmibeşinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-22’de gösterilmiştir.

**Tablo IV-22 : İşletmelerin Kriz İletişim Planına Sahip Olup Olmadıkları
Konusunda Verilen Yanıtların Dağılımı**

Yanıtlar	f	%
Evet	-	-
Hayır	43	100
Toplam	43	100

Kriz iletişim planına sahip olup olmadıkları konusunda yöneticilerin tamamı (43 kişi, %100) “hayır” yanıtını vermiş ve kriz iletişim planlarının olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo IV-7'deki verilere bakıldığında, krizin işletmelerin ününü (imajını) zayıflatması seçeneğinin altıncı öncelik sıralamasında yer aldığı görülmektedir. Krizin işletmeler üzerindeki bu olumsuz etkisinin alt sıralarda yer alması, işletmelerin kriz iletişim planına gereksinim duymamalarının bir nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan, krizin olumlu etkisi olarak işletmelerin dış çevreleri ile iletişimini güçlendirmesinin (Tablo IV-8) üçüncü derecede yer alması ile işletmelerin kriz iletişim planlarının olmaması arasında çelişki görülmektedir. Krizin, işletmelerin dış çevreleri ile iletişimini güçlendirmesine karşılık, bu iletişimin bir program temeline oturtulmaması, işletmelerin krizin sunduğu bu fırsatı değerlendirmedikleri ya da önemsemedikleri ve yaşadıkları krizden ders çıkarmadıkları kanısını uyandırmaktadır.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Kriz Yönetim Etkinlikleri Konusunda Verdikleri Yanıtlar

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, “sizin açınızdan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası kriz yönetimi etkinlikleri nelerdir?” şeklindeki yirmiyedinci soruya verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo IV-23 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Derece	Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri	f	%
1	Erken uyarı sistemi ve çevre analizi yolu ile krize ilişkin ipuçlarını sürekli olarak izlemek, incelemek ve değerlendirmek	12	27.9
2	Krizin önlenememe olasılığına karşılık kriz ortamına hazırlık yapmak	10	23.3
3	Öngörülen her bir kriz durumu için önleyici stratejiler geliştirmek	17	39.5
4	İşletmenin karşılaşılabileceği olası kriz türlerini ve bunların olası sonuçlarını öngörmek	13	30.2
5	Olası kriz durumunu, belirgin bir biçimde ortaya çıkmadan önlemek	16	37.2
6	Diğer	-	-

Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri hakkında 12 yönetici (%27.9) birinci öncelik olarak, “erken uyarı sistemi ve çevre analizi yolu ile krize ilişkin ipuçlarını sürekli olarak izlemek, incelemek ve değerlendirmek” seçeneğini; 10 yönetici (%23.3) ikinci öncelik olarak, “krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapmak” seçeneğini; 17 yönetici (%39.5) üçüncü öncelik olarak, “öngörülen her bir kriz durumu için önleyici stratejiler geliştirmek” seçeneğini; 13 yönetici (%30.2) dördüncü öncelik olarak, “işletmenin karşılaşılabileceği olası kriz türlerini ve bunların olası sonuçlarını öngörmek seçeneğini; 16 yönetici (%37.2) beşinci öncelik olarak, “olası kriz durumunu belirgin bir biçimde ortaya çıkmadan önlemek” seçeneğini işaretlemiştir.

Görüldüğü üzere yöneticiler, kriz öncesinde erken uyarı sistemi ve çevre analizi yolu ile olası kriz durumlarının öngörülmesi ve kriz ortamına hazırlık yapılması etkinliklerini önemli görmektedir.

Tablo IV-11 ve Tablo IV-13’deki verilere bakıldığında, işletmelerde erken uyarı sisteminin olmadığı ve çevre analizi yapılmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda, yöneticilerin işletmelerinde erken uyarı sistemi olup olmadığı ve çevre analizi yapılıp yapılmadığı ile kriz öncesi kriz yönetimi etkinliklerinden “erken uyarı sistemi ve çevre analizi yoluyla krize ilişkin ipuçlarını sürekli izlemek, incelemek ve değerlendirmek” (c) seçeneğine verdikleri yanıtlar arasında çaprazlama (crosstab) yapılmıştır.

Yapılan çaprazlama sonucunda, kriz öncesinde erken uyarı sistemi ve çevre analizi yoluyla krize ilişkin ipuçlarının sürekli izlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi etkinliğinin, işletmelerinde erken uyarı sistemi bulunmadığını (%91,67) ve çevre analizi yapılmadığını (%83,33) belirten yöneticiler tarafından önemli görüldüğü belirlenmiştir (Bkz. Ek 3 - Tablo 7 ve Ek 3 - Tablo 8).

Öte yandan, Tablo IV-15’de işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz yönetim planlarının olmadığı, Tablo IV-18’de kriz yönetim ekiplerinin olmadığı, Tablo IV-21’de

kriz eğitim programlarının olmadığı ve Tablo IV-22’de kriz iletişim planlarının olmadığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla işletmeler, kriz hazırlığının içeriğini oluşturan sistemlere sahip değildir.

Bununla birlikte, yapılan çaprazlama (crosstab) sonucunda, kriz öncesinde krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapılması etkinliğinin, kriz yönetim planına ve kriz yönetim ekibine sahip olmadıklarını belirten yöneticiler tarafından önemli görüldüğü ortaya konulmuştur (Bkz. Ek 3 - Tablo 9 ve Ek 3 - Tablo 10).

Görüldüğü üzere yöneticiler, kriz öncesinde erken uyarı sistemi ve çevre analizi yoluyla olası kriz durumlarının öngörülmesi ile kriz ortamına hazırlık yapılması etkinliklerini önemli görmekle birlikte, bu etkinlikler işletmelerde yerine getirilmemektedir.

Bu noktada, Tablo IV-10’dan hatırlanacağı üzere, yöneticilerin çoğunluğunun (%72,1) kriz yönetiminin ne olduğu ve kriz yönetimi kapsamında neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalarına karşın, işletmelerinde kriz yönetiminin temelini oluşturan sistemlerin bulunmaması, araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz yönetimine gereken önem ve duyarlılığı göstermediği şeklinde değerlendirilmektedir.

**Tablo IV-24 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Anı Kriz Yönetimi Etkinlikleri
Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Derece	Kriz Anı Kriz Yönetimi Etkinlikleri	f	%
1	İşletmenin karşı karşıya olduğu krizin türünü, boyutunu ve şiddetini belirlemek (krizi tanımlamak)	19	44.2
2	Krizin dağılmasını, daha da genişlemesini ve şiddetinin artmasını önlemek için krizi sınırlayıcı önlemler almak	15	34.9
3	Etkin kararlar ve uygulamalarla krizi çözmek	27	62.8
4	Kriz yönetim ekibini yetkilendirerek, harekete geçmesini sağlamak	12	27.9
5	İşletmenin ününü (itibarını) korumak ve kamuoyu desteğini sağlamak üzere ilgili çevrelerle sürekli ve güçlü iletişim kurmak, onları bilgilendirmek	18	41.9
6	Diğer	-	-

Kriz anında yapılması gereken kriz yönetimi etkinlikleri konusunda 19 yönetici (%44.2), birinci öncelik olarak “işletmenin karşı karşıya olduğu krizin türünü, boyutunu ve şiddetini belirlemek (krizi tanımlamak)” seçeneğini; 15 yönetici (%34.9), ikinci öncelik olarak “krizin dağılmasını, daha da genişlemesini ve şiddetinin artmasını önlemek için krizi sınırlayıcı önlemler almak” seçeneğini; 27 yönetici (%62.8), üçüncü öncelik olarak “etkin kararlar ve uygulamalarla krizi çözmek” seçeneğini; 12 yönetici (%27.9), dördüncü öncelik olarak “kriz yönetim ekibini yetkilendirerek harekete geçmesini sağlamak” seçeneğini; 18 yönetici (%41.9), beşinci öncelik olarak “işletmenin ününü (itibarını) korumak ve kamuoyu desteğini sağlamak üzere ilgili çevrelerle sürekli ve güçlü iletişim kurmak, onları bilgilendirmek” seçeneğini işaretlemiştir.

Yöneticiler, kriz anı kriz yönetimi etkinliklerinden sırasıyla, krizi tanımlama ve sınırlandırma etkinliklerini önemli görmektedir.

Krizi çözebilmek için, karşı karşıya olunan krizin türünün, kaynağının, şiddetinin ve boyutunun biliniyor olması ve krizin gelişmesinin, dağılmasının ve şiddetlenmesinin önlenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, yöneticilerin birinci derecede krizin tanımlanması, ikinci derecede krizin sınırlandırılması ve üçüncü derecede krizin çözümlenmesi etkinliklerini önemli görmesi, sıralama açısından anlamlı görülmektedir.

Öte yandan yöneticiler, kriz anında kriz yönetim ekibinin gerekli yetkilerle donatılarak harekete geçirilmesini dördüncü derecede önemli görmektedir. Oysa, krizi tanımlayacak, sınırlandıracak ve çözecek olan kriz yönetim ekibidir. Dolayısıyla, bu sonucun şaşırtıcı olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, işletmelerin çoğunluğunda kriz yönetim ekibinin olmaması (Tablo IV-18) ile kriz yönetim ekibinin harekete geçirilmesi seçeneğinin dördüncü derecede yer alması arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Ayrıca yöneticilerin, kriz anında ilgili çevrelerle iletişim kurulmasını beşinci ve sonuncu derecede önemli görmesi ile işletmelerin kriz iletişim planlarının bulunmaması (Tablo IV-22) arasında da koşutluk söz konusudur.

**Tablo IV-25 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Etkinlikleri
Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Derece	Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Etkinlikleri	f	%
1	Krizin neden olduğu zararları, işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri belirlemek üzere durum analizi yapmak	16	37.2
2	Krizin neden olduğu zararları ve işletme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, olumlu etkilerini güçlendirmek	21	48.8
3	Krizin tekrarlanmaması için önlemler almak	14	32.6
4	Kriz sonrası işletmenin normale dönmesini sağlamak üzere yeniden yapılanma sürecinden geçmek	17	39.5
5	Gelecekte ortaya çıkacak krizler için hazırlık yapmak	19	44.2
6	Diğer	-	-

Kriz aşıldıktan sonra yapılması gereken kriz yönetim etkinlikleri konusunda yöneticilerin verdikleri yanıtlar şöyledir.

16 yönetici (%37.2) birinci öncelik olarak, “krizin neden olduğu zararları, işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri belirlemek üzere durum analizi yapmak” seçeneğini; 21 yönetici (%48.8) ikinci öncelik olarak, “krizin neden olduğu zararları ve işletme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, olumlu etkilerini güçlendirmek” seçeneğini; 14 yönetici (%32.6) üçüncü öncelik olarak, “krizin tekrarlanmaması için önlemler almak” seçeneğini; 17 yönetici (%39.5) dördüncü öncelik olarak, “kriz sonrası işletmenin normale dönmesini sağlamak üzere yeniden yapılanma sürecinden geçmek” seçeneğini; 19 yönetici (%44.2) beşinci öncelik olarak, “gelecekte ortaya çıkacak krizler için hazırlık yapmak” seçeneğini işaretlemiştir.

Görüldüğü üzere yöneticiler, kriz sonrasında durum analizi yapmak, krizin neden olduğu zararların ve olumsuz etkilerin giderilmesi ve olumlu etkilerin güçlendirilmesini önemli görmektedir. Gelecekte ortaya çıkacak krizler için hazırlık yapmak ise, beşinci ve sonuncu önem derecesindedir.

Tablo IV-8'e bakıldığında, krizin olumlu etkisi olarak “gelecekte karşılaşılabilecek kriz durumlarına karşı daha hazırlıklı olunması” altıncı derecede yer almaktadır. İşletmelerin kriz sonrasında, gelecekteki krizler için hazırlık yapılmasını daha az önemsemeleri onların, yaşadıkları krizden, gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olunması konusunda daha az etkilenmiş olmalarının bir sonucu olarak görülmektedir.

Öte yandan, krize karşı herhangi bir hazırlığı olmayan (Tablo IV-11, Tablo IV-13, Tablo IV-16, Tablo IV-18, Tablo IV-21, Tablo IV-22) işletmelerin, kriz sonrasında da gelecekteki krizler için hazırlık yapmayı daha az önemli görmeleri olağan bir sonuç olarak karşılanmaktadır.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Yetke (Otorite) Kullanımı Konusunda Verdikleri Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “kriz döneminde yetke (otorite) kullanımı kilit rol oynamaktadır yargısı hakkında ne düşünüyorsunuz” şeklindeki yirmisekizinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-26'da gösterilmiştir.

Tablo IV-26 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Yetke (Otorite) Kullanımı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Tamamen katılıyorum	8	18.6
Katılıyorum	22	51.2
Katılmıyorum	4	9.3
Tamamen katılmıyorum	6	13.9
Fikrim yok	3	7.0
Toplam	43	100

“Kriz döneminde otorite kullanımı kilit rol oynamaktadır yargısı hakkında ne düşünüyorsunuz” sorusuna 22 yönetici (%51.2), “katılıyorum”; 8 yönetici (%18.6), “tamamen katılıyorum”; 6 yönetici (%13.9), “tamamen katılmıyorum”; 4 yönetici (%9.3), “katılmıyorum” yanıtını vermiştir. 3 yönetici (%7.0) ise, bu konuda fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Bu verilere göre, örneklem grubundaki yöneticilerden %69.8'i (tamamen katılıyorum ve katılıyorum yanıtını veren yöneticiler, %18.6 + %51.2) kriz zamanlarında yetke (otorite) kullanımını gerekli görmektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Kullanacakları Karar Verme Yaklaşımı

Sarmaca çizelgesinin, “kriz anında karar vermede kullanacağımız yaklaşım sizce hangisidir” şeklindeki yirmidokuzuncu sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-27’de gösterilmiştir.

Tablo IV-27 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Karar Verme Yaklaşımı Seçimleri Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Karar Verme Yaklaşımları	f	%
Bilgiler size ulaştığında sorunu çözer ve kendiniz karar verirsiniz	3	7.0
Gerekli bilgileri astlarınızdan sağlar, kendiniz çözüm arar ve karar verirsiniz. Astlarınızın sorunun tanımlanmasında veya çözüm seçeneklerinin üretilip değerlendirilmesinde bir rolü yoktur	-	-
Sorunu ilgili astlarla paylaşır, onları bir grup haline getirmeden bireysel düşünce ve önerilerini alırsınız, daha sonra kararı “siz” verirsiniz. Bu karar, astlarınızın görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir	9	20.9
Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız, onların düşünce ve önerilerini alırsınız. Daha sonra, kararı “siz” verirsiniz. Bu karar, onların görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir	11	25.6
Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız. Çözüm seçeneklerini birlikte üretir, değerlendirir ve bir düşünce birliğine ulaşmaya çalışırsınız. Sizin rolünüz, bir başkan gibi karar sürecini uyumlaştırmak ve kritik noktaların tartışıldığından emin olmaktır	20	46.5
Diğer	-	-
Toplam	43	100

Yöneticilerin, kriz anında seçecekleri karar verme yaklaşımına ilişkin bulgular şöyledir :

20 yönetici (%46.5), “sorunu astlarınızla bir grup halinde paylaşırsınız. Çözüm seçeneklerini birlikte üretir, değerlendirir ve bir düşünce birliğine ulaşmaya çalışırsınız. Sizin rolünüz, bir başkan gibi karar sürecini uyumlaştırmak ve kritik noktaların tartışıldığından emin olmaktır” seçeneğini işaretlemiştir. 11 yönetici (%25.6), “sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız, onların düşünce ve önerilerini alırsınız. Daha sonra, kararı siz verirsiniz. Bu karar, onların görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir” seçeneğini; 9 yönetici (%20.9), “sorunu ilgili astlarla paylaşır, onları bir grup haline getirmeden bireysel düşünce ve önerilerini alırsınız, daha sonra kararı siz verirsiniz. Bu karar, astlarınızın görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir” seçeneğini; 3 yönetici (%7.0) ise “bilgiler size ulaştığında sorunu çözer ve kendiniz karar verirsiniz” seçeneğini işaretlemiştir.

Verilere göre, yöneticilerin %46.5’i grup halinde karar verme yaklaşımını tercih ederken, %46.5’i danışmalı karar yaklaşımını, %7.0’ı ise yetkeci yaklaşımı tercih etmektedir.

Tablo IV-26’da, yöneticilerin çoğunluğunun (%69.8) kriz anında otorite kullanımını desteklemesine karşın, grup ve danışmalı karar verme yaklaşımını tercih etmeleri çelişkili görülmektedir.

Bu bağlamda öncelikle, yöneticilerin yetke kullanımı konusunda verdikleri yanıtlar ile kriz anında kullanacakları karar verme yaklaşımı seçimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi anlamlı olacaktır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmede, aşağıdaki hipotezler sınanmak istenmektedir.

Ho : Yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusundaki yaklaşımları, kriz anında tercih edecekleri karar verme yaklaşımını etkilemez.

Ha : Yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusundaki yaklaşımları, kriz anında tercih edecekleri karar verme yaklaşımını etkiler.

Yapılan ki-kare (X^2) bağımsızlık testi sonucunda ki-kare hesap değeri 44,05312 olarak bulunmuştur. Ayrıca, olasılık değeri $p=0,00002$ olup, anlamlılık düzeyi %5 değerinden küçüktür. O halde, H_0 hipotezi $\alpha=0,05$ hata düzeyinde reddedilebilir.

Bu sonuca göre, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusunda verdikleri yanıtlar ile karar verme yaklaşımı seçimleri arasında bağımlılık söz konusudur.

Öte yandan, her iki değişkenin (yöneticilerin kriz anında yetke kullanımı ve karar verme yaklaşımı) seçeneklerine verilen yanıtlar arasında yapılan çaprazlama sonucunda; danışmalı ve grup karar yaklaşımlarının, kriz dönemlerinde yetke (otorite) kullanımını gerekli gören (“katılıyorum” yanıtını veren) yöneticiler tarafından (%63,64 ve %65) tercih edildiği görülmüştür (Bkz. Ek 3 - Tablo 11).

Bu sonuç, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımının gerekli olduğunun bilincinde olmalarına karşın, olağan dönem yöneticileri olarak, olağan yönetim anlayışını kriz dönemlerinde de sürdürme eğiliminde olduklarını ve bu doğrultuda, “danışmalı ve grup karar yaklaşımını” tercih ettiklerini göstermektedir.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Önderlik Biçimi Tercihleri

Sormaca çizelgesinin, “bir kriz anında ne tür bir önderlik biçimini seçersiniz?” şeklindeki otuzuncu sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-28’de gösterilmiştir.

**Tablo IV-28 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Önderlik Biçimi Seçimleri
Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Önderlik Biçimleri	f	%
Otoriter önderlik	4	9.3
Katılımcı önderlik	21	48.8
Delege edilen önderlik (karar alma sırasında otoriteyi astlara devreden önderlik)	-	-
Otoriter - katılımcı (sentez) önderlik	18	41.9
Diğer	-	-
Toplam	43	100

Yöneticilerin, kriz anında önderlik biçimi seçimlerine ilişkin yanıtları şöyledir :

21 yönetici (%48.8), kriz anında katılımcı önderlik biçimini; 18 yönetici (%41.9), otoriter-katılımcı (sentez) önderlik biçimini; 4 yönetici (%9.3) otoriter önderlik biçimini seçeceğini belirtmiştir.

Görüldüğü üzere yöneticiler, kriz anlarında katılımcı ve otoriter-katılımcı (sentez) önderlik biçimlerini seçmektedirler. Yöneticilerin çoğunluğunun (Tablo IV-26), kriz anında yetke (otorite) kullanımının gerekliliğine katılmasıyla birlikte, otoriter önderlik biçiminin çok düşük oranda (%9.3) seçilmesi bir çelişki olarak değerlendirilmektedir.

Bu çelişkiyi sorgulamak üzere, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımına ilişkin görüşleri ile önderlik biçimi seçimleri arasındaki ilişkinin test edilmesinde ki-kare bağımsızlık testi ve değişkenlerin seçenekleri arasında çaprazlama yapılmıştır.

Değişkenler arası ilişkiyi test etmede sınanmak istenen hipotezler şöyledir :

H₀ : Yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusundaki yaklaşımları, kriz anındaki önderlik biçimi seçimlerini etkilemez.

Ha : Yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusundaki yaklaşımları, kriz anındaki önderlik biçimi seçimlerini etkiler.

Yapılan ki-kare (X^2) bağımsızlık testi sonucunda, ki-kare hesap değeri 26,96290 olarak bulunmuştur. Ayrıca, olasılık değeri $p=0,00072$ olup, anlamlılık düzeyi %5 değerinden küçüktür. O halde, H_0 hipotezi $\alpha=0,05$ hata düzeyinde reddedilebilir.

Bu sonuca göre, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımı konusunda verdikleri yanıtlar ile kriz anındaki önderlik biçimi seçimleri arasında bağımlılık söz konusudur.

Öte yandan, değişkenlerin seçenekleri arasında yapılan çaprazlama (crosstab) sonucunda, kriz dönemlerinde yetke kullanımına katılıyorum yanıtını veren yöneticilerin ağırlıklı olarak katılımcı (%47,61) ve sentez (katılımcı-otoriter) (%66,67) önderlik biçimlerini tercih ettikleri görülmüştür (Bkz. Ek 3 - Tablo 12).

Bu sonuç, yöneticilerin kriz anında tercih edecekleri karar verme yaklaşımı ile koşutluk göstermektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımının gerekli olduğunun bilincinde oldukları; bununla birlikte, olağan dönem yöneticileri olarak, olağan dönemlerdeki yönetim anlayışını kriz dönemlerinde de sürdürme eğiliminde oldukları ve bu doğrultuda, katılımcı ve sentez önderlik biçimlerini tercih ettikleri sonucuna varılmaktadır.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Güç Kaynağı Seçimleri

Sormaca çizelgesinin, “kriz anında astlarınızı etkileyerek harekete geçirmede seçeceğiniz güç kaynakları nelerdir?” şeklindeki otuzbirinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-29’da gösterilmiştir.

**Tablo IV-29 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında Güç Kaynağı Seçimleri
Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Derece	Güç Kaynakları	f	%
1	Sahip olduğum bilgi ve deneyimimi kullanarak astlarımı harekete geçiririm	31	72.1
2	Sahip olduğum kişisel özelliklerim ve davranışlarımla astlarımı harekete geçiririm	28	65.1
3	Astlarımı ödüllendirerek harekete geçiririm	22	51.2
4	Bulduğum hiyerarşik kademenin verdiği hakları kullanarak astlarımı harekete geçiririm	19	44.2
5	Astlarımı cezalandırarak harekete geçiririm	24	55.8

Kriz anında astları harekete geçirmede tercih edecekleri güç kaynakları konusunda 31 yönetici (%72.1) birinci öncelik olarak, “sahip olduğum bilgi ve deneyimimi kullanarak astlarımı harekete geçiririm” seçeneğini; 28 yönetici (%65.1) ikinci öncelik olarak , “sahip olduğum kişisel özelliklerim ve davranışlarımla astlarımı harekete geçiririm” seçeneğini işaretlemiştir. 19 yönetici (%44.2) tarafından üçüncü öncelik olarak, “astlarımı ödüllendirerek harekete geçiririm” seçeneği, 22 yönetici (%51.2) tarafından dördüncü öncelik olarak, “bulduğum hiyerarşik kademenin verdiği hakları kullanarak astlarımı harekete geçiririm” seçeneği; 24 yönetici (%55.8) tarafından beşinci öncelik olarak, “astlarımı cezalandırarak harekete geçiririm” seçeneği işaretlenmiştir.

Görüldüğü üzere yöneticiler, kriz anlarında birinci öncelikle “uzmanlık gücü”, ikinci öncelikle “karizmatik güç”, üçüncü öncelikle “ödüllendirme gücü” kaynaklarını tercih etmektedirler.

Yöneticilerin çoğunluğunun (Tablo IV-26) kriz dönemlerinde yetke kullanımını gerekli görmelerine karşın, yasal gücün dördüncü öncelik derecesinde yer alması çelişkili görülmektedir.

Öte yandan, değişkenler arası yapılan çaprazlama (crosstab) sonucunda, kriz dönemlerinde yetke kullanımına “katılıyorum” yanıtını veren yöneticilerin güç kaynağı

seçimlerinin derecelendirilmesinde etkili olduğu gözlenmiştir (Bkz. Ek 3 - Tablo 13). Bu durum, yukarıda belirtilen çelişkiyi açıkça ortaya koymaktadır.

Bu noktada, yöneticilerin kriz dönemlerinde yetke kullanımının gerekli olduğunun bilincinde olmalarına karşın, olağan dönem yöneticileri olarak olağan yönetim anlayışını kriz dönemlerinde de sürdürme eğiliminde oldukları ve bu nedenle, kriz anında uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme güç kaynaklarını öncelikli tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

• **Yöneticilerin Kriz Anında ve Sonrasında İşgörenlerin Moralinin Düzeltilmesi Konusunda Verdikleri Yanıtlar**

Sormaca çizelgesinin, “sizce kriz anında ve sonrasında işgörenlerin moralinin düzeltilmesi konusunda herhangi bir çalışma yapılmalı mıdır?” şeklindeki otuzikinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-30’da gösterilmiştir.

Tablo IV-30 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Anında ve Sonrasında İşgörenlerin Moralinin Düzeltilmesi Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	41	95.3
Hayır	2	4.7
Toplam	43	100

Kriz anında ve sonrasında, işgörenlerin moralini düzeltmek için çalışma yapıp yapılmaması konusunda 41 yönetici (%95.3), “evet”, 2 yönetici (%4.7), “hayır” yanıtını vermiştir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, kriz anında ve sonrasında işgörenlerin morallerinin düzeltilmesi konusunda çalışma yapılması görüşündedir.

Tablo IV-7’de, krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin verilere bakıldığında, krizin çalışanlarda gerilimi arttırdığı ve onlarda psikolojik ve fizyolojik

çöküntüye neden olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, krizin bu etkilerinden dolayı yöneticilerin, moral çalışmaları yapılmasını gerekli gördükleri sonucu çıkarılmaktadır.

• İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde İşgörenleri Güdülemeye Ağırlık Verecekleri Yollara İlişkin Verdikleri Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “kriz dönemlerinde işgörenleri çalışmaya güdüleyebilmek için hangi yollara ağırlık verirsiniz?” şeklindeki otuzüçüncü sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-31’de gösterilmiştir.

Tablo IV-31 : İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde İşgörenleri Güdülemeye Ağırlık Verecekleri Yollara İlişkin Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Güdüleme Yolları	f	%
Daha çok maddi yönden desteklemek	3	7.3
Daha çok manevi yönden desteklemek	13	31.7
Daha çok ceza ve tehdit yoluyla	-	-
Her üç yolu da eşit ölçüde kullanarak	25	61.0
Toplam	41	100

Kriz anında ve sonrasında işgörenlerin moralinin düzeltilmesi konusunda çalışmalar yapılması gerektiğini belirten 41 yöneticinin, kriz dönemlerinde işgörenleri çalışmaya özendirmede ağırlık verecekleri yollara ilişkin bulgular şöyledir :

25 yönetici (%61.0), “her üç yolu da eşit kullanarak” seçeneğini; 13 yönetici (%31.7), “daha çok manevi yönden desteklemek” seçeneğini; 3 yönetici (%7.3), “daha çok maddi yönden desteklemek” seçeneğini işaretlemiştir.

Verilere göre yöneticilerin çoğunluğu, kriz dönemlerinde işgörenleri hem maddi ve manevi yönden destekleyerek, hem de ceza vererek ve tehdit ederek ve tüm bu araçları eşit ölçüde kullanarak çalışmaya özendireceklerini belirtmişlerdir.

• İşletme Yöneticilerinin Olağan Dönemlerde Başarılı Kabul Edilen Yönetici Kişiliğinin Kriz Dönemlerinde de Başarılı Olup Olamayacağı Konusunda Verdikleri Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “olağan dönemlerde başarılı kabul edilen yönetici kişiliğinin kriz dönemlerinde de başarılı olacağı görüşünde misiniz?” şeklindeki otuzdördüncü sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-32’de gösterilmiştir.

Tablo IV-32 : İşletme Yöneticilerinin Olağan dönemlerde Başarılı Kabul Edilen Yönetici Kişiliğinin Kriz Dönemlerinde de Başarılı Olup Olamayacağı Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yanıtlar	f	%
Evet	24	55.8
Hayır	19	44.2
Toplam	43	100

“Olağan dönemlerde başarılı kabul edilen yönetici kişiliğinin kriz dönemlerinde de başarılı olacağı görüşünde misiniz?” sorusuna 24 yönetici (%55.8), “evet”, 19 yönetici (%44.2), “hayır” yanıtını vermiştir.

Bu sonuçlara göre yöneticilerin çoğunluğu, olağan dönemlerde başarılı kabul edilen yönetici kişiliğinin kriz dönemlerinde de başarılı olacağı ve dolayısıyla, olağan dönem yöneticisi ile kriz yöneticisi arasında hiçbir farklılık bulunmadığı görüşündedir.

• İşletme Yöneticilerinin, Kriz Yöneticilerini Olağan Dönem Yöneticilerinde Farklılaştıran Özellikler Konusunda Verdikleri Yanıtlar

Sormaca çizelgesinin, “sizce kriz yöneticilerini olağan dönem yöneticilerinden farklılaştıran en önemli özellikler hangileridir?” şeklindeki otuzbeşinci sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo IV-33’de gösterilmiştir.

Tablo IV-33 : İşletme Yöneticilerinin, Kriz Yöneticilerini Olağan Dönem Yöneticilerinden Farklılaştıran Özellikler Konusunda Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Derece	Kriz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler	f	%
1	Sınırlı bilgi, stres ve zaman baskısı koşullarında karar alabilmek	7	36.8
2	Aynı anda farklı seçenekleri düşünebilmek	5	26.3
3	Deneyim	7	36.8
4	Güçlü sezgi yeteneği	4	21.1
5	Hızlı hareket edebilmek	6	31.6
6	Risk alabilmek	8	42.1
7	Sorumluluk alabilmek	5	26.3
8	Kararlılık	11	57.9
9	Esneklik	3	15.8
10	Soğukkanlılık	9	47.4
11	Değişim ve gelişmeleri sürekli izleyebilmek	10	52.6
12	Güçlü iletişim kurabilmek	7	36.8
13	Duygusal denge	3	15.8
14	Öz-güven	8	42.1
15	İkna yeteneği	12	63.2
16	Bakış açısı (vizyon) sahibi olmak	4	21.1
17	Öz-disiplin	6	31.6
18	Dikkat	13	68.4

Kriz yöneticilerinin, olağan dönem yöneticilerinden farklı olduğunu belirten 19 yöneticinin, bu farklılığı yaratan özelliklere ilişkin verdikleri yanıtlar şöyledir :

7 yönetici (%36.8) birinci öncelik olarak, “sınırlı bilgi, stres ve zaman baskısı koşullarında karar alabilmek” seçeneğini; 5 yönetici (%26.3) ikinci öncelik olarak, “aynı anda farklı seçenekleri düşünebilmek” seçeneğini; 7 yönetici (%36.8) üçüncü öncelik olarak, “deneyim” seçeneğini; 4 yönetici (%21.1) dördüncü öncelik olarak, “güçlü sezgi yeteneği” seçeneğini; 6 yönetici (%31.6) beşinci öncelik olarak, “hızlı hareket edebilmek” seçeneğini; 8 yönetici (%42.1) altıncı öncelik olarak, “risk alabilmek” seçeneğini işaretlemiştir.

5 yönetici (%26.3) tarafından yedinci öncelik olarak, “sorumluluk alabilmek” seçeneği, 11 yönetici (%57.9) tarafından sekizinci öncelik olarak, “kararlılık” seçeneği; 3 yönetici (%15.8) tarafından dokuzuncu öncelik olarak, “esneklik” seçeneği; 9 yönetici

(%47.4) tarafından onuncu öncelik olarak, “soğukkanlılık” seçeneği; 10 yönetici (%52.6) tarafından onbirinci öncelik olarak, “değişim ve gelişmeleri sürekli izleyebilmek” seçeneği; 7 yönetici (%36.8) tarafından onikinci öncelik olarak, “güçlü iletişim kurabilmek” seçeneği; 3 yönetici (%15.8) tarafından onüçüncü öncelik olarak, “duygusal denge” seçeneği; 8 yönetici (%42.1) tarafından ondördüncü öncelik olarak, “öz-güven” seçeneği; 12 yönetici (%63.2) tarafından onbeşinci öncelik olarak, “ikna yeteneği” seçeneği; 4 yönetici (%21.1) tarafından onaltıncı öncelik olarak, “vizyon sahibi olmak” seçeneği; 6 yönetici (%31.6) tarafından onyedinci öncelik olarak, “öz-disiplin” seçeneği; 13 yönetici i(%68.4) tarafından onsekizinci öncelik olarak, “dikkat” seçeneği işaretlenmiştir.

Olağan dönem yöneticileri ile kriz yöneticileri arasında farklılık olduğu/olması gerektiği görüşünde olan yöneticiler, bu farklılığı yaratan; diğer bir anlatımla, kriz yöneticilerini olağan dönem yöneticilerinden farklılaştıran başlıca özelliklerin sırasıyla; kriz koşullarında karar alabilme yeteneği, aynı anda farklı seçenekleri düşünebilme yeteneği, deneyim, güçlü sezgi yeteneği, hızlı hareket edebilme yeteneği ve risk alabilme yeteneği olduğu görüşündedirler.

Bu sonuç, kriz yöneticisinin olağan dönem yöneticisinden farklı olduğu görüşünde olan yöneticilerin, kriz koşullarının ve bu koşulların, kriz yöneticisinde gerektirdiği özelliklerin bilincinde olduklarını göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLEN GENEL BİR KRİZ YÖNETİM MODELİ

1. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın ankete dayalı, dördüncü bölümü olan araştırma bölümünde elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan uygulama çalışması sonucunda, Ankara Sanayi işletmelerinin çoğunluğunda bir kriz durumu yaşandığı ve bu krizin, Türkiye'deki ekonomik ve politik istikrarsızlığa koşut olarak genel ekonomik belirsizlikler ile yasal ve politik düzenlemelerden kaynaklandığı; yöneticilerin krizin nedenini ağırlıklı olarak dışsal etmenlerde buldukları görülmektedir.

Öte yandan, denetimleri dışındaki etmenlerden kaynaklanan bu krizlerin Ankara Sanayi İşletmeleri üzerindeki etkisinin çok ağır olduğu belirlenmiştir. Birçok işletmede üretim, satışlar ve yeni siparişler düşmüş, istihdam azaltılmış, yeni yatırımlar durdurulmuş ve hatta iptal edilmiş, fiyat istikrarsızlığı işletmelerin elini kolunu bağlamıştır¹.

Yaşadıkları krizin işletmeler üzerinde finansal ve teknik bakımdan olduğu kadar, örgütsel ve yönetsel anlamda da olumsuz etkileri söz konusudur. İşletme yöneticileri bu

¹ Ankara Sanayi Odası'nın, 22 Şubat 2001'de siyasal etmenlerin ateşlediği ekonomik krizden Ankara Sanayi İşletmelerinin ne ölçüde etkilendiklerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; "Eylül 2001 tarihi itibarıyla bir önceki yıla göre üretim %50, iç satışlar %52, dış satışlar %47, siparişler %52, stoklar %40, istihdam %36 azalmıştır. Bu veriler, ASO Araştırma Biriminden edinilmiştir.

olumsuz etkilerle ilgili olarak öncelik sıralamasına göre; krizin işletmelerinde kararların niteliğinin bozulmasına, çalışanlarda gerilimin artmasına, çabuk karar alma zorunluluğuna, psikolojik ve fizyolojik çöküntüye ve örgütsel çatışmanın artmasına yol açtığını belirtmişlerdir.

Yaşadıkları krizin işletmeler üzerindeki bu olumsuz etkilerinin yansıra, birçok olumlu etkisinin de olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yöneticiler, krizin işletmeleri üzerindeki en çarpıcı olumlu etkilerinin; işletmenin zayıf yönlerini açığa çıkarması, etkin stratejilerin geliştirilmesine, dış çevreyle iletişimin güçlenmesine, takım ruhunun oluşturulmasına ve geleneksel yönetim araçlarında değişimin hızlanmasına olanak tanınması olduğu görüşündedirler.

Krizin, işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanısıra birçok olumlu etkisinin de söz konusu olmasına karşın, hiçbir yöneticinin krizi fırsat dönemi olarak algılamadığı; yöneticilerin çoğunluğunun karamsar bir bakış açısıyla krizi, gerilimli ve tehlikeli bir dönem olarak değerlendirdiği görülmektedir. Yöneticilerin krize ilişkin bu görüşlerinin ardındaki temel nedenin bilgi eksikliği olmadığı; yaşadıkları krizin yarattığı gerilim ile psikolojik ve fizyolojik çöküntü nedeniyle krizi olumsuz bir bakış açısıyla tanımlamış olabilecekleri sonucuna varılmıştır.

İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu kriz yönetimini, kriz oluşmadan önce alınacak önlemleri, kriz anında ve sonrasında yapılması gereken etkinlikleri içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bu doğrultuda yöneticiler, kriz öncesinde erken uyarı sistemleri ve çevre analizi yoluyla krizlerin öngörülmesi ve kriz ortamına hazırlık yapılması etkinliklerini önemli gördüklerini belirtmektedirler. Buradan, yöneticilerin çoğunluğunun kriz yönetimi konusunda genel bir bilgiye sahip oldukları sonucu çıkarılmaktadır.

İşletme yöneticilerinin kriz yönetimini doğru tanımlamalarına ve kriz öncesinde neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalarına karşın, büyük çoğunluğu işletmelerinde, krizlerin öngörülmesine ve kriz uyarılarının izlenmesine ilişkin

sistemlerin (erken uyarı sistemi ve çevre analizi) bulunmadığını belirtmişlerdir. Buradan, işletmelerde olası kriz durumlarının öngörülmesi ve önlenmesine ilişkin çalışmalar ile kriz ortamına hazırlık çalışmalarının yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin büyük çoğunluğu, kriz öncesi dönemde olası kriz durumlarının öngörülmesine, önlenmesine ve kriz ortamına hazırlık yapılmasına yönelik etkinliklerin oldukça zahmetli ve masraflı olduğunu, işletmenin olağan işleyişi içerisinde bu etkinliklere zaman ayırmanın güç olduğunu belirtmişlerdir.

Kriz yönetim sürecinin işleyişi, işletmelerin kriz yönetimine gösterdikleri duyarlılığa bağlı olarak değişebilmektedir. Kriz yönetimine karşı duyarlı olan işletmeler kriz yönetimini kriz öncesinden başlatırken; kriz yönetimine karşı gereken duyarlılığı göstermeyen işletmeler kriz yönetimini kriz ortaya çıktıktan sonraki süreçte başlatmaktadırlar.

Bu bağlamda, işletmelerin çoğunluğunda zaman alıcı, zahmetli ve masraflı olduğu düşüncesiyle kriz öncesinde, olası kriz durumlarını öngörmeye ve önlemeye yönelik çalışmalar ile krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık çalışmalarının yapılmaması onların, krizle karşılaştıkları anda kriz yönetimi çalışmalarına ağırlık verdiklerini göstermektedir. Bu durum, işletmelerin kriz ve yönetimi konusunda gereken duyarlılığa sahip olmadıklarının göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Kriz yönetiminin, henüz kriz ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerine gereken önemin verilmemesi son derece olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Krize karşı hazırlıklı olmayan işletme ani olarak karşılaştığı krizi çözmede yetersiz kalmakta ve kimi zaman bu durum işletmenin tasfiyesi ile sonuçlanmaktadır.

Ancak, yaşadıkları krizin olumlu etkisi olarak işletmelerdeki zayıflıkları açığa çıkarması ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin farkedilmesine olanak tanınması sonucu işletmeler, etkin stratejiler geliştirme olanağı bulmuşlar ve bu yolla, kriz durumunu atlatarak varlıklarını sürdürebilmişlerdir.

Ayrıca, yöneticilerin çoğunluğunun kriz öncesi dönemde kriz ortamı için hazırlık yapmamalarının yanı sıra, kriz sonrası dönemde de gelecekte ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlık yapmayı önemsemedikleri görülmektedir. Bu durum, işletmelerin kriz yönetimi konusunda duyarlı olmadıkları görüşünü desteklemektedir.

Öte yandan, krizin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz yönetimi sürecini başlatan bu işletmelerde, kriz koşullarına herhangi bir hazırlık yapılmadığından; bu koşullara ulaşıldığında krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarının arandığı ve günü kurtarma politikasının izlendiği, kriz durumlarının üstesinden her zamanki acil durum önlemleriyle gelinebileceğine ilişkin yanlış bir inanışın olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Ve tüm bunların bir sonucu olarak işletmelerde, kriz yönetiminin günlük yönetim içinde olağan bir süreç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu kriz anında, karşı karşıya oldukları krizin tanımlanmasını (krizin kaynağının, boyutunun ve şiddetinin belirlenmesini), krizin kontrolden çıkarak genişlemesini önlemek üzere, sınırlandırılmasını ve daha sonra çözümlenmesini önemli görmekte; birbirini takip etmesi gereken bu kriz dönemi etkinliklerini doğru olarak sıralamaktadırlar. Bu sonuç, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda genel bir bilgiye sahip olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin çoğunluğunun kriz anında yapılması gereken etkinlikler konusunda doğru görüşe sahip olmalarına karşın, bu etkinlikleri yürütecek kriz yönetim ekibi ve etkinliklerin yürütülmesinde yol gösterecek kriz yönetim planlarının bulunmadığı görülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan 43 yöneticiden yalnızca 3'ü kriz yönetim planına sahip olduklarını belirtmiştir. Öte yandan, 43 yöneticiden yalnızca 4'ünün işletmelerinde kriz yönetim ekibi bulunduğunu belirttikleri görülmektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, Ankara Sanayi İşletmelerinin önemli bir bölümü kriz yönetim planı hazırlamamakta ve kriz yönetim ekibi oluşturmamaktadır. Bununla birlikte hiçbir işletmede, kriz anında kamuoyu desteğini sağlamak ve işletme ününü (imajını) korumak üzere kriz iletişim

planı hazırlanmadığı; kriz konusunda işgörenleri eğitmek üzere kriz eğitim programlarının düzenlenmediği görülmektedir. Diğer bir anlatımla işletmeler, etkin bir kriz yönetiminin gereği olan sistemlere (erken uyarı sistemi, çevre analizi, kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi, kriz iletişim planı, kriz eğitim programı) sahip değildir.

İşletme yöneticilerinin çoğunluğu, olağan dönemlerde başarılı olan yöneticilerin kriz dönemlerinde de başarılı olacağı görüşündedirler. Diğer bir anlatımla bu yöneticiler, kriz yöneticisi ile olağan dönem yöneticisi arasında herhangi bir farklılık görmemektedirler. Yöneticilerin bu yaklaşımı, Ankara Sanayi İşletmelerinin çoğunluğunun kriz yönetimini olağan bir süreç olarak değerlendirdikleri kanısını desteklemektedir.

Yöneticilerin kriz dönemindeki yönetim biçimi seçimlerine bakıldığında, çoğunluğunun kriz anında yetke kullanımını gerekli görmelerine karşın, grup ve danışmalı karar yaklaşımlarını ve katılımcı önderlik biçimini tercih ettikleri görülmektedir.

Bu bulgu, işletmelerin çoğunluğunun kriz yönetimini günlük yönetim içinde olağan bir süreç olarak gördükleri düşüncesinden hareketle, kendileri de birer olağan dönem yöneticisi olan bu yöneticilerin, olağan dönemlerdeki demokratik ve katılımcı yönetim anlayışını kriz dönemlerinde de sürdürme eğiliminde oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

İşletme yöneticileri, kriz anında astları harekete geçirmede ağırlıklı olarak kullanabilecekleri güç kaynaklarının bilgi ve deneyimleri (uzmanlık gücü) ile kişisel özellikleri (karizmatik güç) olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu seçimleri, bir kriz anında yöneticilerin başvurması gereken öncelikli güç kaynaklarındandır. Ancak, bu güç kaynağı seçimleri, yöneticilerin kriz yöneticisinin kriz yönetimi konusunda bilgi ve deneyim sahibi olması ve kişilik özelliklerinin önemli olması gerekliliğinin bilincinde olduklarının göstergesi olarak düşünülmemektedir. Çünkü yöneticilerin çoğunluğu, kriz yöneticisini olağan dönem yöneticisinden farklı görmemektedir. Dolayısıyla bu bulgu, yöneticilerin kriz zamanlarında katılımcı önderlik biçimini tercih etmelerinin bir sonucu

olarak, önderin etkilme gücünün daha çok kişilik ve uzmanlık gücüne dayandırıldığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, Ankara Sanayi İşletmelerinde, krizin öngörülerek önlenmesine ve krizin önlenememe olasılığına karşı, kriz ortamına hazırlık yapılmasına yönelik etkinlikleri zaman alıcı, zahmetli ve masraflı görüldüğünden, yerine getirilmemektedir. Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri yerine getirilmediğinden, kriz ortaya çıktıktan sonra harekete geçilmekte ve krizi atlatmanın yolları aranmakta; yaşadıkları krizlerin son derece olumsuz sonuçlar doğurmasına karşın, kriz sonrasında da gelecekte karşılaşılabilecek olası krizlere karşı hazırlık yapılmamaktadır. Krize karşı hazırlıklı olmayan işletmeler ani olarak karşılaştıkları krizleri olağan yöntem, anlayış ve davranışlarla çözmeye çalışmaktadırlar.

Araştırmada ulaşılan tüm bu sonuçlardan, Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin *“gerçek bir kriz durumuyla karşı karşıya kalındığı anda uygulanması gereken etkinlikleri içeren olağan bir süreç”* olarak görüldüğü ve bu anlayış doğrultusunda *“krizlerin, kriz koşullarının gerektirdiği biçimde yönetilmediği”* anlaşılmaktadır.

2. ANKARA SANAYİ İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLEN GENEL BİR KRİZ YÖNETİM MODELİ

Pek çok düşünür, 21. yüzyılın başlangıcını pek çok şeyin sonu olarak nitelendirmektedir : Soğuk savaşın sonu, savaş sonrası dünyanın sonu, ekonomi biliminin sonu, rekabetin sonu, Amerikan hegemonyasının sonu, refah devletinin sonu² ve hatta tarihçi Francis Fukuyama’ya göre *“tarihin sonu”*.

² Ayrıntılı bilgi için bkz. Charles HANDY ve diğerleri. **Rethinking The Future**. Ed. : Rowan Gibson (London : Nicholas Bredley, 1997).

Böylesi bilinen herşeyin sonu olabilecek bir dünyada geleceğin nasıl olacağını tam olarak kestirmek olanaklı değildir. Ancak, kesin olarak bilinen tek şey, içinde bulunulan çağın fırtınalı geçeceği³.

“*Fırtınalı dönem*” olarak tanımlanan bu çağ doğrusal olmayan, kararsız, düzensiz ve belirsiz bir nitelik taşımaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin çevresinde yeni gerçekler, yeni tehditler ve yeni fırsatlar söz konusudur. Kısaca, çağımızda işletmeleri fırtına denizinde bir çok kriz beklemektedir.

Günümüz koşullarında ancak, çevresindeki yeni gerçekleri farkedebilen, tehditleri önleyebilen ve bunları fırsata dönüştürebilen, yeni fırsatlardan yararlanabilen işletmeler hayatta kalabilecek ve geleceğe önde varabilecektir. Bu durumda işletmelerin yapması gereken şey, sürekli bir merak duygusu geliştirerek iş yaşamı ile ilgili olabilecek değişimler hakkında öngörü oluşturmak, işletmenin ayakta kalabilmesi, dayanıklılığı ve darbelere karşı koyabilmesi konusunda önlemler almak, ani değişimlere uyum sağlamak ve kriz niteliğindeki tehditleri fırsata dönüştürmek ve yeni fırsatlardan yararlanmak, diğer bir anlatımla, “*krizleri yönetmek*”tir.

Unutulmamalıdır ki, kriz yönetimi kapsamında gerçekleştirilen etkinliklerin tümü, işletmelerin yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda kriz yönetimi, işletmelerin hayatta kalma yetisi ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda, günümüz işletmelerinde kriz yönetiminin, genel yönetim süreci içinde sürekli bir anlayış olarak yerini almasının kaçınılmaz bir gereksinim olduğu söylenebilir.

Özellikle Türkiye açısından bakıldığında, Türk işletmelerinde kriz yönetiminin daha da önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü, ülkemiz ekonomik, siyasal ve sosyal açıdan yeni gerçekler, güçlükler ve belirsizliklerle karşı karşıyadır.

³ DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*..... s. 7.

Bugün Türkiye bir yol ayrımındadır. Küreselleşme ve Avrupa Birliği ile ortaklık nedeniyle ekonomik örgütlenmeye zorlanmaktadır. Bu konu adeta bir devrim niteliğinde olup, sonuçlarının bir kaosa yol açması önlenemez. Ayrıca, uluslararası rekabetin ekonomik ve endüstriyel yarışla çözüme bağlandığı bir dönemde Türkiye, bu uluslararası rekabette nispi olarak gerilemektedir. Ekonomik örgütlenme dış alemle rekabet edemediğinden, çökmeye başlamıştır.

Öte yandan, Türkiye’de siyasal partilerin yapı ve işleyişinde bozukluklar söz konusudur. Partilerin oligarşik yapılanması diğer bir anlatımla, önderlerin emrine girmesi, çoğulcu demokrasinin halktan koparak önderler karteline dönüşmesine yol açmıştır. Parti içi muhalefet nedeniyle örgütlerinden kopanlar yeni partiler oluşturmuş ve muhalefet işlevini yitirmiştir. Siyasal ahlak düzeyinin elverişsizliği, demokrasinin sağlıklı bir biçimde işletilmesini engellemektedir⁴. Tüm bunlar, siyasal istikrarı azaltmaktadır.

Bulunduğu coğrafya nedeniyle Türkiye “Şark Despotizmi” (doğu buyurganlığı) geleneğinden kopamamış, aklın üstünlüğüne dayanan bilim ve felsefe ile barışık akılcı bir toplum oluşturulmasını henüz gerçekleştirememiştir⁵. Bu durumun küreselleşme çağındaki maliyeti, yeni krizler olacaktır.

Sosyal, siyasal ve ekonomik istikrarsızlığın hüküm sürdüğü ve önümüzdeki yıllarda da bu istikrarsızlığın devam edeceği öngörülen bir ortamda, Türk işletmelerinin krizlerle karşılaşma olasılığının yüksek olduğu ve bu nedenle işletmelerde, kriz yönetimine kuvvetle gereksinim olduğu söylenebilir.

Krizin olağan koşullardan farklı olan ağır koşulları karşısında, olağan yönetim anlayışı ve uygulamalar yetersiz kalacaktır. Kriz koşullarında neyin, nasıl ve kimler

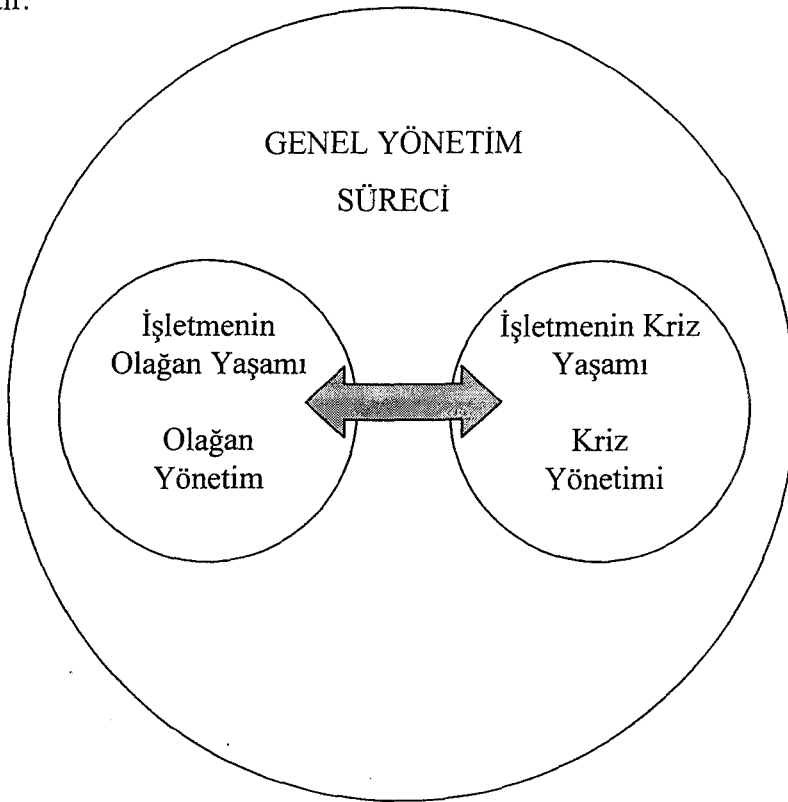
⁴ GÜNER AKALIN, “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının Başarı Şansı ve Sonrası,” ASOMEDYA (Temmuz 2001), s. 70.

⁵ A.g.e., s. 66.

tarafından yapılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı bilinmediğinden işletmede panik ve karmaşa baş gösterecektir. Bu panik ve karmaşa ortamında alınan yanlış kararlar ve uygulamalar ya işletmeyi çökmüşe götürecektir ya da ağır zarar ve kayıplara uğramış, denge durumundan sapmış ve kriz öncesinden tamamen farklı bir işletme yaratacaktır.

Kriz durumlarında şansa yer yoktur. İş şansa bırakmaksızın Türkiye'deki tüm işletmelerin ve özellikle Ankara Sanayi İşletmelerinin, genel yönetim süreci içerisinde, olağan yönetimin yanı sıra kriz yönetimine de yer vermeleri önerilmektedir.

Burada bir noktaya değinilmekte yarar görülmektedir. İşletmelerin olağan yönetimi ile kriz yönetimi birbirinden bağımsız iki süreç değil, birbiriyle etkileşen süreçlerdir. Ancak, her iki yönetim sürercinin kendine özgü koşulları ve bu koşulların gereği olarak kendine özgü etkinlikleri, araçları ve yönetim anlayışları söz konusudur. Genel yönetim süreci içerisinde, olağan yönetim ve kriz yönetimi Şekil V-1'de gösterilmiştir.



Şekil V-1 : Genel Yönetim Süreci İçinde Olağan Yönetim ve Kriz Yönetimi

Yapılan araştırmada, Ankara Sanayi işletmelerinde kriz yönetiminin, *krizin ortaya çıkmasından sonra gerçekleştirilmesi gereken olağan bir süreç olarak algılandığı; işletmelerin, kriz ve yönetimine karşı gereken duyarlılık ve önemi göstermedikleri* sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz yönetiminin, henüz kriz ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerine gereken önemin verilmemesi son derece olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Krize karşı hazırlıklı olmayan işletme ani olarak karşılaştığı krizi çözmede yetersiz kalmakta ve kimi zaman bu durum işletmenin tasfiyesi ile sonuçlanmaktadır.

Anlaşılabacağı üzere, işletmeler için önemli olan, kriz koşullarına ulaşıldığında krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz koşullarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz koşullarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir.

Bu bakımdan, kriz yönetimine gereken önemin verilmesi, tepe yöneticilerinin kriz ve yönetimine karşı daha bilinçlendirilmesi; işletmelerin, genel yönetim süreci içerisinde olağan yönetimin yanı sıra, kriz yönetimi sistemini oluşturarak krizleri, kriz koşullarının gerektirdiği biçimde yönetmeleri önerilebilir.

Bu bağlamda öncelikle, Ankara Sanayi İşletmelerinin kriz ve kriz yönetiminin ne olduğu, krizin işletmeler açısından yaratacağı sonuçların neler olacağı, kriz yönetiminin önemi, gerekliliği ve içeriği konularında bilgilendirilmesini ve bilinçlendirilmesini içeren eğitim programları düzenlenmelidir.

Bu kapsamda, Ankara Sanayi Odası'nın önderliğinde, üniversitelerin ve/veya danışmanlık firmalarının işbirliği ile tüm işletme üst düzey yöneticilerine kriz ve yönetimi konusunda genel bilgileri içeren bir brifing verilmeli ve böylelikle, üst düzey yöneticilerin kriz ve yönetimi konusunda duyarlılık kazanmaları sağlanmalıdır. Daha sonra, tüm işletmelerdeki her düzeyden yöneticilerin katılacağı kriz eğitim programları

düzenlenmelidir. Ayrıca, Ankara Sanayi Odası tarafından ya da Oda'nın desteğiyle çıkarılacak yayınlarla eğitim programları desteklenmelidir. Böylelikle, Ankara Sanayi İşletmelerinin kriz ve yönetimi konusunda bilgi eksikliği giderilmiş ve işletmeler bu konuda bilinçlendirilmiş olacaktır. Öte yandan, her işletmenin kendi bünyesinde düzenleyeceği kriz eğitim programları ile işgörenlerini bilgilendirmesi de yararlı görülmektedir.

Araştırma kapsamında, Ankara Sanayi İşletmelerinin kendi amaç, yapı, işleyiş ve özelliklerine göre, kendi kriz yönetimi sistemlerini oluşturmalarında ve bu sistemi işletmelerinde yol gösterici “*genel bir kriz yönetim modeli*” geliştirilmiştir.

Modelin oluşturulmasında, kriz yönetimi kuramından yararlanılmış; kuramda yer alan ve işletmelerde uygulanabilecek kriz yönetimi çalışmaları model haline getirilmiştir.

Bu çalışmada kriz yönetimi, “olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, mevcut bir krizin en az kayıp ve zararlarla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreç” olarak tanımlanmış ve kriz yönetim sürecinin aşamalarının, kriz süreci aşamalarının izlediği seyre koşut olduğu belirtilmiştir. Bu tanım ve anlayış, modelin temel çıkış noktasını oluşturmuş; model, kriz sürecinin seyirine koşut olarak, birbiriyle ilintili ve döngüsel bir biçimde süreklilik gösteren kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç temel aşamada sunulmuştur.

Yönetimin evrenselliğinden hareketle, genel yönetim sürecinin özel bir türü olarak kriz yönetiminin de evrensel bir çerçevede esasının aynı olacağı varsayımı ve modelin, krizlerin yönetimine ilişkin genel bir çerçeve oluşturması doğrultusunda amaçları, türleri, etkinlik alanları, büyüklükleri, yasal ve yönetsel biçimleri ne olursa olsun tüm işletmelerde ve kaynağı ne olursa olsun tüm kriz türlerinde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Ankara Sanayi İşletmeleri için geliştirilen ve tüm işletmelerde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülen genel kriz yönetim modeli aşağıda sunulmuştur.

2.1. Kriz Öncesi Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

Kriz öncesi dönemde kriz yönetiminin temel amacı; işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörlerini sağlıklı bir biçimde analiz ederek, olası bir krizin ortaya çıkmasını önlemek ve gerçek bir kriz durumuna karşı gerekli önlemleri almaktır.

Bu amaç bağlamında, kriz öncesi dönemde sanayi işletmeleri kriz yönetimi kapsamında öncelikle, olası kriz durumlarını önlemeye yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Ancak, her zaman olası kriz durumlarını öngörmek ve önlemek olanaklı değildir. O halde, olası bir krizin gerçek bir krize dönüşme olasılığına karşı işletmeyi krizden korumak ve krizi çözmek üzere, kriz ortamına hazırlık yapılması da gerekmektedir.

Dolayısıyla, kriz öncesi dönemde işletmeler bir taraftan olası kriz durumlarını önlemeye, diğer taraftan da gerçek kriz durumlarına hazırlanmaya yönelik etkinlikleri eş zamanlı olarak gerçekleştirmelidirler.

İşletmelerin, kriz öncesi döneme ilişkin yerine getirmesi gereken kriz yönetimi etkinlikleri şunlar olmalıdır :

1) Olası bir kriz durumunu önleyebilmek ve kriz ortamına hazırlık yapabilmek için, işletme açısından kriz yaratabilecek sorun alanlarını ve bunların önceliklerini öngörmek,

2) Öngörülen sorun alanlarını sürekli izleyerek, krizin gelmekte olduğuna ilişkin uyarıları algılamaya çalışmak,

3) Algılanan kriz uyarıları doğrultusunda, gelmekte olan kriz durumunun ortaya çıkmasını önlemek,

4) İşletmenin karşılaşılabileceği öncelikli her bir olası kriz durumunun önlenememe olasılığına karşı, kriz ortamına hazırlanmak.

2.1.1. Krizi Önlemeye ve Kriz Ortamına Hazırlanmaya Yönelik Sistemleri Oluşturmak

İşletmelerin kriz öncesi dönemde yapmaları gereken ilk iş, krize karşı önlemler almaya ve hazırlık yapmaya yardımcı olacak sistemleri kurmak ve işletmektir.

Bu sistemler, işletmeler açısından kriz yaratacak sorun alanlarına ilişkin her türlü bilgiyi toplamaya olanak tanıyacak, “çevre analizi”, “işletme analizi” ve “erken uyarı” sistemleridir.

Kısaca “uyarı sistemleri” olarak adlandırılan bu sistemler, işletmenin karşılaşılabileceği olası kriz türlerine ilişkin bilgileri toplamak ve bu olası krizlere ilişkin çeşitli uyarıları izlemek, algılamak ve değerlendirmek demektir. Daha açık bir anlatımla uyarı sistemleri, dünyadaki, ülkedeki, işletmenin etkinlik gösterdiği sektör ve yan sanayideki, işletmenin iç çevresindeki değişim ve gelişmeleri izlemek, etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır⁶.

“Uyarı sistemleri nasıl yapılandırılmalıdır?”

Uyarı sistemleri, işletmelerin mevcut etkinliklerinden ayrı olarak işletme analizi, çevre analizi ve durum değerlendirmesi konularında çalışabilecek ve bu konularda uzman kişilerden oluşacak, işletmelerin büyüklüğüne ve özelliklerine bağlı olarak tepe yönetimine bağlı sürekli bir kurul ya da birim şeklinde yapılandırılmalıdır.

İşletmelerin örgüt yapılarında yer alacak bu kurul ya da birim, genel olarak işletme açısından krize neden olabilecek risk alanlarını izleyip değerlendirdiğinden, “risk izleme ve değerlendirme” ya da işlevini çağrıştıracak başka bir isimle adlandırabilir.

⁶ ZEYYAT SABUNCUOĞLU, “Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri”, Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları (Bursa : 25.09.1994), s. 36.

2.1.2. İşletmenin Karşılaşabileceği Olası Kriz Durumlarını ve Bunların Önceliğini Öngörmek

İşletmelerin kriz öncesi dönemde, kriz yönetimi kapsamında atması gereken ikinci adım, karşılaşılabilecekleri kriz durumlarını öngörmeye çalışmak olmalıdır. Çünkü, doğabilecek kriz durumlarının önceden biliniyor olması krizi önleme, krize hazırlanma ve etkili müdahalede bulunabilme etkinliklerinde belirleyici olacaktır.

Karşılaşılabilecek kriz durumlarını öngörebilmek üzere, öncelikle işletmede krize neden olabilecek sorun alanlarını belirlemek gerekir. Krize neden olabilecek sorun alanlarını belirlemede, çevre analizi ve işletme analizi yapılarak, işletmenin iç ve dış çevre unsurları ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Çevre analizi ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehditler, bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklanabileceği ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceği öngörülmelidir. İşletme analizi ile de, işletmenin zayıf yönleri ve sorunlu alanları ortaya konmalıdır. Böylelikle, işletmenin iç ve dış çevresinde kriz yaratacak sorun alanları ve bu sorun alanlarının yapı ve özelliklerine göre karşılaşılabilecek kriz durumları belirlenmiş olacaktır. Bundan sonraki aşama, belirlenen kriz türlerine karşı önlemler almak ve hazırlık yapmaktır.

Ancak, işletmenin karşılaşılabileceği olası her bir kriz durumu için önlem almak ve hazırlık yapmak, hem zaman alıcı hem de maliyetli bir iş olacaktır. Bu nedenle, belirlenmiş olan sorun alanları içerisinde en tehlikeli ve öncelikli olanların belirlenmesi ve bunlar için önlemler geliştirilmesi, hazırlık yapılması anlamlı olacaktır.

Bu bağlamda, tehlike (öncelik) değerlendirmesi yapılarak, her bir olası kriz durumunun gerçekleşme olasılığı (krizin olasılık faktörü) ve işletmeyi hangi yoğunlukta etkileyeceği (krizin etki değeri) öngörülmelidir*. Tehlike değerlendirmesi sonucunda,

* Tehlike değerlendirmesi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. s. 55-61.

gerçekleşme olasılığı yüksek ve sonuçlarının da ağır olacağı öngörülen olası kriz durumları için önlemler alınmalı ve hazırlık yapılmalıdır.

2.1.3. Öngörülen Olası Kriz Durumlarının Ortaya Çıkmasını Önlemek

Genel olarak işletmeler krizden korunma adına, “krizden kaçma” yaklaşımını seçmektedirler. Bu yaklaşım, krizin sunduğu tehdit ve tehlikelere karşı işletmenin denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak, kriz ortamına girmek, sürekli olumsuz sonuçlar doğurmaz. Her kriz durumu, hem tehdit hem de fırsat unsurlarıyla birlikte oluşur. Dolayısıyla, krizden kaçınma yaklaşımı, fırsatları değerlendirmede alternatif bir kayıp doğuracaktır.⁷ Bu bağlamda, doğru yaklaşım, krizi önlemeye çalışmaktır.

Olası bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu, krizi önlemektir. Olası kriz durumlarını önleyebilmenin ön koşulu ise, krizin gelmekte olduğunu algılayabilmektir. Çünkü, kriz uyarıları doğru algılanıp değerlendirildiğinde, işletmelerin krize karşı koyması ve ortaya çıkmasını önlemesi olanaklı olacaktır.

Krizin gelmekte olduğuna ilişkin ipuçlarını yakalayabilmek için, işletme bünyesinde oluşturulacak uyarı sistemlerinin etkin bir biçimde işletilmesi gerekir. Uyarı sistemleri aracılığıyla toplanan bilgiler anlamlı biçimde değerlendirilerek, krizi önlemeye yönelik stratejiler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Böylelikle, tehlikeleri zamanında önlemek ve fırsatları değerlendirmek olanaklı olacaktır.

Uyarı sistemleri etkin biçimde işletilmediğinde, kriz kaçınılmaz hale gelecektir. Bu durum, işletme yöneticilerinin kriz uyarılarını sezebilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

⁷ IAN I. MITROFF ve CHRISTINE M. PEARSON, *Crisis Management* (San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1993), s. 13.

Uyarılara karşı duyarlılık, herşeyi kristal kürede görmek demek değildir. Tüm bilgi kanallarını açık tutmak, yazılı ve sözlü veriler kadar küçük işaretleri de kaçırmamak sayesinde, yaklaşan krizin uyarıları alınabilir. Ayrıca, işletme yönetimi olağan bilgi ve toplanan verilerin yanı sıra sezgilere de önem vermelidir.

Kriz uyarılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi, krizin ortaya çıkmasını önlemek için tek başına yeterli değildir. Kriz uyarılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yanı sıra, krizi önleme sistemlerinin oluşturulması da gerekir. Krizi önleme sistemi; daha önce belirlenmiş olan, işletme açısından kriz yaratabilecek risk olasılıklarının sonuçlarının öngörülmesini ve bu öngörüler ışığında her bir risk olasılığı için önleyici tepkiler geliştirilmesini içermektedir.

Uyarı sistemleri yoluyla yakalanan kriz uyarıları, önleme sistemlerini harekete geçirerek krize uygun tepkilerin verilmesine olanak tanıyacaktır. Daha açık bir anlatımla, uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz uyarılarının değerlendirilmesi sonucunda krizin nedeni, türü, şiddeti ve boyutu ortaya konacak; ortaya konan krizin türüne, şiddetine, kaynağına ve boyutuna uygun, önceden geliştirilmiş olan önleyici tepkiler harekete geçirilerek kriz önlenebilecektir.

2.1.4. Kriz Ortamına Hazırlık Yapmak

Kriz öncesi dönemde yapılması gereken bir diğer etkinlik, krizin öngörülemez ve önlenemez olasılığına karşı, kriz ortamına hazırlık yapmaktır.

Kriz ortamına hazırlık kapsamında yapılması gereken çalışmalar şunlar olmalıdır:

- 1) İşletme içerisinde Kriz Yönetim Merkezini yapılandırmak,
- 2) Kriz yönetim planı hazırlamak,
- 3) Kriz yönetim planı çerçevesinde, Kriz Yönetim Merkezi üyeleri ve kriz anında görev alacak tüm işgörenleri eğitmek,
- 4) Kriz dönemi iletişimini planlamak,
- 5) Krizden çıkışa olanak tanıyacak örgütsel ve yönetsel düzenlemeleri yapmak.

2.1.4.1. Kriz Yönetim Merkezini Örgütlemek

Kriz yönetimine ilişkin eylemlerin başarıyla sonuçlanmasını sağlamaya yönelik yapılacak önemli hazırlıklardan birisi, örgütsel yapı içinde kriz yönetiminden sorumlu sürekli bir birimin oluşturulmasıdır.

İşletmelerin genel işleyişini ve dengesini bozan kriz durumlarının üstesinden gelmek yalnızca, genel müdür tarafından etkin biçimde yürütülecek bir şey değildir. Kriz yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek bir dizi etkinliği yürütmek için önemli sayıda insana gereksinim olacaktır. Diğer bir anlatımla, krizin yönetimi aynı zamanda, tüm yönleriyle bir ekip çalışmasıdır. Bu nedenle, krizin yönetiminden sorumlu olacak birim, kriz yönetimi yazınında “Kriz Yönetim Ekibi” ve “Kriz Komitesi” şeklinde bir adlandırma ile nitelendirilmektedir.

Ancak, kriz koşullarında krizi etkili bir biçimde yönetebilmek üzere tüm bilgilerin bir yerde toplanmasını ve derhal karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlamak, işletmenin tüm güç ve kaynaklarını bir araya getirmek, uyumlaşmayı kolaylaştırmak amacıyla, kriz yönetimi etkinliklerinin fiziksel ve yönetsel anlamda merkezileşmesi gereği doğmaktadır. Bu gereklilik dikkate alınarak, kriz yönetiminden sorumlu birimin, geniş bir kavramlaştırmayla, “*Kriz Yönetim Merkezi*” olarak adlandırılmasının doğru olacağı düşünülmektedir.

“İşletmenin örgüt yapısı içerisinde Kriz Yönetim Merkezi nasıl örgütlenmelidir?”

İşletmenin örgüt yapısında Kriz Yönetim Merkezinin, tepe yönetimi kapsamında yer alması, kriz yönetim işlevinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde büyük yarar sağlayacaktır. Çünkü, örgütün bütününe yönelik olarak etkinlik gösterecek olan birimin tepe yönetimine yakınlığı, gerekli analiz ve öngörü bilgilerine sahip olunmasını, kriz anında yöneltme ve uyumlaşma işlevlerinin daha etkili bir biçimde yerine getirilmesini olanaklı kılacaktır.

Kriz yönetimi, yapısı gereği çeşitli işlerin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, işlerin çeşitliliği ve önem derecesi göz önünde bulundurularak, herkesin her işi yapamayacağı, yapsa bile zaman ve malzeme kayıplarının artacağı, verimin düşeceği söylenebilir. Buradan hareketle, merkez üyelerinin işlerinde daha fazla uzmanlaşmalarını, işlerini daha hızlı, verimli ve daha az kayıpla gerçekleştirmelerini sağlamak üzere, yapılacak işler uygun bir biçimde bölümlendirilmelidir.

Kriz Yönetim Merkezinde yapılacak işler bölümlendirilirken, diğer bir anlatımla, Kriz Yönetim Merkezi alt bölümlere ayrılırken, olası kriz türleri dikkate alınarak merkezin görev ve işlevlerinin bazıları birlikte ya da ayrı ayrı ele alınabilir. Bununla birlikte, genel olarak Kriz Yönetim Merkezi, iki ana grupta toplanabilecek işlevleri yerine getirebilecek biçimde örgütlenmelidir. Birinci grupta; karar sürecinin işletilmesi, bilgi akışının ve iletişimin sağlanması, halkla ilişkiler etkinliklerinin yürütülmesi ve kriz anında ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla yönetsel bağlantıların sağlanmasına yönelik işlevler yer almalıdır. İkinci grup ise; krize doğrudan müdahale edecek teknik kadronun yönlendirilmesi ve uygulama sorunlarıyla ilgilenme işlevlerini içermelidir⁸. Bu gruplandırmaya göre Kriz Yönetim Merkezi temelde, “*Kriz Yönetim Ekibi*” ve “*Kriz Kontrol Ekibi*” olmak üzere iki ayrı bölümden oluşmalıdır⁹.

Kriz Yönetim Ekibi; yüksek karar verme yetkisi ve olası bir kriz durumunda destekleyici rolü olan ekiptir. Bu ekip, çeşitli kaynaklardan gelen bilgi ve önerileri değerlendirerek gerekli kararları alır, ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla uyumlaşmayı ve işbirliğini sağlar. Ekibin oluşumu, acil durumla karşılaşıldığında anlamlı destek sağlayacak üst düzey yöneticilerle sınırlı olmalıdır.

⁸ SADUN EMREALP, *Belediyelerde Kriz Yönetimi* (İstanbul : T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Yayını, Kent Basımevi, 1993), s. 49-50.

⁹ MICHAEL REGESTER, *Crisis Management: How to Turn a Crisis in to an Opportunity* (London : Hutchinson Business Books, 1989), s. 70

Kriz Kontrol Ekibi; olası kriz durumlarına ilişkin öngörülen taktikleri uygulamakla yükümlü olan ekiptir. Ekip, bir kriz anında gereksinim duyulan araç-gereç, işgören ve diğer tüm kaynak ve olanakları hizmete yönlendirir. Alınan kararların ve verilen direktiflerin yerine getirilmesini sağlar ve uygulanmalarını izler.

Öte yandan, farklı kriz türlerine göre yeni görev yerleri eklenmesi gereği doğabilir. Bu durumda, Kriz Yönetim Merkezi, işlevlerin ayrımlaştırılması ya da örgütsel düzeylerin sayısı artırılmaksızın “yatay büyüme”ye olanak tanıyacak biçimde yapılandırılmalıdır.

Ayrıca, eğer işletme ulusal alanda coğrafik açıdan yaygın bir etkinlik alanına ya da uluslararası bir yapıya sahipse, her bir bağlı işletme için Kriz Yönetim Merkezi oluşturularak ulusal, uluslararası ya da her iki boyutta etkinlik gösterecek şekilde coğrafik temele göre bölümlendirmeye de gidilmelidir.

Bilindiği üzere, bir üstün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Ancak bu sınırlama, birtakım değişkenlerin etkisinde kalarak, yere ve zamana göre değişebilecektir. Çünkü, bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astların sayısı gerçekleştirilen iş veya görevin niteliğine, bulunulan basamaksal düzeye, yönetici ile astların arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine ve örgütün türüne bağlıdır¹⁰.

Bu ölçütler ışığında, Kriz Yönetim Merkezinde yönetim alanı incelendiğinde;

- Kriz Yönetim Merkezi, kriz süreci aşamalarına bağlı olarak çok çeşitli etkinlikleri yerine getirmektedir. Diğer koşullar özdeş kalmak üzere, etkinliklerin çokluğu daha yakın gözetimi zorunlu kılacağından, Kriz Yönetim Merkezinin yapılanmasında yönetim alanının dar olmasını gerektirecektir.

¹⁰ İLHAN CEMALCILAR ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi* (Üçüncü Basım, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No : 3, 1993), s. 128.

- Kriz yönetiminin gerektirdiği işlerin birbirini tamamlayan nitelikte olması, zaman ve etkin olma açısından uyumlaşmayı zorunlu kıldığından, yönetim alanı dar olacaktır.

- Kriz yönetimi kapsamında yürütülmesi gereken işler standartlaşmamış olduğundan, yönetici her işe daha fazla dikkat, zaman ve enerji harcayacak, karar ve yöneltme zamanına daha çok gereksinim duyacaktır. Bu durum, yönetim alanının dar olmasını gerektirecektir.

- Kriz anındaki merkezi yönetim anlayışı, her düzeydeki astın yakından gözetimini özendirme eğilimindedir. Bu eğilim nedeniyle, Kriz Yönetim Merkezinde yönetim alanı dar olacaktır.

Ancak burada önemli olan, dalgalı ve belirsizliklerle dolu kriz ortamında kriz yöneticisinin yukarıda da belirtildiği üzere, karar ve planları sık sık gözden geçirip astlara yönergeler vermek zorunda olmasıdır. Belirsizlik ve karmaşa durumu, yöneticinin her konuda dikkatli ve zamanında önlemler almasını gerektirmektedir. Bu durumda, daha az sayıda astla çalışmak ve yönetim alanını dar tutmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Örgütsel yaşamda dinamik yönüyle dikkati çeken, örgüt yapısının etkinliğini ortaya çıkartan ve iletişim ağının temelini oluşturan yapısal ilişkiler, kriz zamanlarında uyumlaşmanın sağlanması, acil ve yerinde kararlar alınması, bilgi akışının gerçekleştirilmesi gibi konularda önemli rol oynamaktadır.

Bu bağlamda, kriz zamanlarında Kriz Yönetim Merkezi içerisinde uyumlaşmayı kolaylaştırmak, kimin kimden emir alacağı ve kime karşı sorumlu olacağını bilmelerini sağlamak, hızlı karar alabilmeyi ve alınan kararların derhal uygulanmasını olanaklı kılmak, uygulama sonuçlarından derhal haberdar olunarak gerekli düzeltici önlemleri alabilmek üzere “hiyerarşik yetki (emir-komuta) ilişkileri” oldukça önemlidir.

Öte yandan, karar verici belirsizlik, gerilim, sınırlı zaman ve bilgi eksikliği gibi olumsuz kriz koşullarının baskısı altındadır. Böyle bir ortamda, karar vericinin etkin kararlar alabilmesini sağlamak üzere, çeşitli uzmanlık alanlarındaki kişilerle ilişkide bulunması önemli bir gereksinimdir. Kaldı ki krizler, örgütün bütününe tehdit eden durumlardır. Dolayısıyla, krizin yönetiminde tüm örgütsel birimlerin Kriz Yönetim Merkezine destek vermesi gerekmektedir. Bu anlamda tüm örgütsel birimler, basamaklar (hiyerarşi) dışında, işlevsel yönergeler ve öğütler vermek, önerilerde bulunmak üzere Kriz Yönetim Merkezi ile “işlevsel yetki ilişkileri” kurmalıdır.

Yetki ilişkilerinin yanı sıra, krize etkin müdahale edebilmek için örgütün uyumlu bir bütün halinde işlemesinde “işbirliği ilişkileri” de büyük önem taşımaktadır.

İşbirliği ilişkisi, her bir birimin kendi özgürlüğünü koruyarak ve emredici nitelikte olmaksızın kriz yönetiminde kendilerini ilgilendiren konularda Kriz Yönetim Merkezi ile işbirliği yapmaları anlamını taşımaktadır¹¹. Hem kriz yönetiminin merkezileştirilmesinin yaratacağı olumsuzlukları gidermek, hem de krizin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlamak üzere, işbirliği ilişkileri içinde tepe yönetimi ve diğer birim yöneticileri tarafından Kriz Yönetim Merkezi desteklenmelidir.

İşbirliği ilişkilerinin etkin ve doyurucu olması, bu ilişkileri gerçekleştiren grupların üstlerinin, önceden ilişkilerde yetkili kılınmasına ve ilişkilerin sonuçları hakkında görevlilerin, üstlerine karşı sorumlu olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda, işbirliği ilişkilerini etkin kılmak üzere, ilişkiler kriz yönetim planında düzenlenmelidir.

Ayrıca, gerek Kriz Yönetim Merkezi içinde gerek merkez ile diğer birimler arasında çok yönlü ilişkiler geliştirilmelidir. Kriz yönetimi, birimler ve kişiler arasında eşdeğer bilgi düzeyini koruma gereğini doğurduğundan, birimler ve kişiler arasında

¹¹ HAYRİ ÜLGİN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması* (İkinci Basım, İstanbul : İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No : 151, 1993), s. 125.

hiçbir bilgi alışveriş kısıtlaması olmaksızın, birbirlerinden tamamen haberdar olmalıdırlar.

Kriz Yönetim Merkezinde en alt kademe ile en üst kademe arasında tam bir uyumluluk ve dikey uyumlaşma sağlamak, bir işin yapılmış olup olmadığını ve sonuçlarını hemen öğrenebilmek, disiplin ve denetimi kolaylıkla gerçekleştirebilmek üzere, kriz yöneticisinden en alttaki çalışana kadar bir astı üstüne veya bir üstü astına bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirini anlatan “kumanda örgüt yapısı” oluşturulmalıdır.

Ancak, ilişkileri basamaksal (hiyerarşik) yolu izlemeye zorlamak, kriz yönetimi etkinliklerinde esneksizliğe yol açabilir. Bu durumda, yönetim sorumluluklarının, yukarıdan aşağıya doğru herkesin olanaklı olduğu ölçüde az sorumluluk yüklenmesine ve kendi konusunda uzmanlaşmasına olanak sağlayacak biçimde işlevsel olarak düzenlenmesi gerekir. İşlevsel yetki dağılımı sonucu oluşan ve basamak dışı düzenlenen işlevsel ilişkiler yukarıda da belirtildiği üzere, temel anlamda bazı işlevsel yönergeler ve öğütler vermeyi, önerilerde bulunmayı, haber almayı ve denetimi kolaylaştıracaktır.

Kriz Yönetim Merkezinin örgütsel yapısı, yukarıda belirtilen ölçütler ışığında kararlaştırıldıktan sonra, Merkezde görev alacak işgörenler belirlenmelidir.

Öncelikli olarak belirtmek gerekir ki, herhangi bir krizin ortaya çıkması öncesinde, Merkez bünyesinde çok sayıda işgören bulundurulmasına gerek yoktur. Krize hazırlık niteliğindeki görevleri yürütmek ve krizin ortaya çıkması durumunda örgütü ve örgütün tüm olanaklarını en kısa zamanda harekete geçirmek amacıyla, sürekli görev yapacak sınırlı sayıda uzman işgören (çekirdek kadro) olağan durumlar için yeterlidir. Çekirdek kadronun sayısı, işletmelerin büyüklüğüne ve krize neden olabilecek risk alanlarının niteliğine göre farklılık gösterecektir.

Kriz öncesinde Merkezde bulundurulması gereken çekirdek kadro dışında, her bir olası kriz durumu için kriz anında görev alacak diğer işgörenler ve bunların yedekleri de

önceden belirlenmelidir. Çekirdek kadroda yer alan ve kriz anında görev alacak tüm işgörenlerin (asiller ve yedeklerin) ad ve soyadlarını, unvanlarını, görev yaptıkları birimleri ve tüm iletişim bilgilerini içeren bir liste oluşturulmalıdır. Bu liste tüm işgörelere dağıtılmalı ve sürekli gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.

Çekirdek kadroda olduğu gibi, kriz anında görev alacak işgörenlerin sayısı ve uzmanlık alanları, işletmelerin büyüklüğüne, faaliyet konusuna ve karşılaşılan krizin özelliklerine göre farklılık gösterecektir.

Kriz Yönetim Merkezinin gerek çekirdek kadrosunu oluşturacak, gerek kriz anında görev alacak diğer işgörenlerin sayı ve uzmanlık alanlarının işletmeden işletmeye ve hatta aynı işletmede değişik kriz türlerine göre, farklılık göstermesine karşılık, tüm bu işgörenlerin seçiminde kriz koşullarının gerekli kıldığı ortak özellikler* aranmalıdır.

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü, yönetici (kriz yöneticisi) seçimidir.

Uygulamada ve kriz yönetimi yazınında yaygın kanı, işletmelerin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst basamak yöneticisinin (ÜBY), kriz yöneticisi olmasıdır. Ancak, bir çok araştırma, kriz yöneticisinin olağan dönem yöneticisinden farklı olması gerektiğini ve kriz yöneticisini farklılaştıran özellikleri ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işletme ÜBY'si kriz yöneticisinde bulunması gereken özelliklere* sahip değilse, bu özelliklere sahip olan herhangi bir yönetici, kriz yöneticisi olarak seçilebilir.

Kriz Yönetim Merkezinin örgütsel yapısı düzenlenip, görev alacak işgörenler belirlendikten sonra, her bir işgörenin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmalı; kriz anında ilişkide bulunacağı ve uyumlaşma sağlayacağı kişi, birim ve kuruluşlar belirlenmelidir.

* Kriz anında görev alacak işgörenlerin özellikleri için bkz. s. 47-48.

* Kriz yöneticisinin özellikleri için bkz. s. 144-156.

Kriz Yönetim Merkezinin, yapısal olarak örgütlenme işlevi tamamlandıktan sonra, fiziksel açıdan düzenlemesi yapılmalıdır. Bu kapsamda, kriz öncesinde çekirdek kadronun ve bir kriz anında daha geniş bir kadronun barınabileceği büyüklükte bir büro belirlenmelidir. Bu büro bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları, tepegöz, slayt, video, televizyon, tahta ve yazım için gerekli araçlar, direkt telefon hatları ile donatılmalıdır. Ayrıca Merkezde örgüt el kitabı, örgüt içi ve dışı telefon rehberleri, kriz yönetim planı ve hazırlanmış kriz senaryoları gibi dokümanlar da bulundurulmalıdır.

Kriz anında bilgileri bir merkezde toplamak ve çeşitli gruplarla iletişimi sağlamak üzere, Merkezin bir köşesinde bölme ile ayrılmış “acil bilgi merkezi” oluşturulmalıdır. Bu düzenleme, krizin, işletmenin denetimi altında gelişmesine yardımcı olacaktır.

2.1.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak

Normal koşullarda gelecek belirsizdir. Gelecek, hiçbir zaman bütün yönleriyle tam olarak planlanamaz ve belirsiz bir geleceği tümüyle planlamaya kalkmak, planlamanın ruhuna aykırıdır. Bu durum, belirsizliğin yoğun ve değişim oranının yüksek olduğu kriz durumlarında, planlamanın ne kadar güç bir işlev olduğunu göstermektedir.

Ancak, kriz dönemlerinde planlama yapmanın zorluğu düşünülerek, planlama yapmamak doğru bir yaklaşım değildir. Planlamanın yapılmadığı durumlarda etkinlikler tümüyle rastlantılara bağlı olarak deneme-yanılma yöntemiyle yürütülecektir. Örgütsel yaşamı tehdit eden kriz olayı karşısında, deneme-yanılma yöntemiyle yön bulmaya çalışmak, olağan dönemlere kıyasla çok daha tehlikelidir. Kriz sürecinde, deneme-yanılma ile yön bulmak için, ne yeteri kadar zaman ne de kaynak vardır. Ayrıca planlanmamış etkinlikler, gelişigüzel ve örgüt amacından sapan bir yöne doğru gidecek ve örgütün çöküşüne zemin hazırlayacaktır.

Belirsiz ve değişken koşullarda planlar, riskleri ve tehditleri en alt düzeye indirirken, fırsatları da en uygun şekilde değerlendirme olanağı tanıyacaktır. Bu nedenle, kriz yönetiminde krize karşı planlı olmak önemli bir hazırlıktır.

Kriz yönetim planının hazırlık çalışmalarının yürütölmesi için öncelikle, bir ya da yerine göre birden çok kriz plancısı belirlenmeli ve görevlendirilmelidir. Kriz plancısının seçiminde, şu özellikler aranmalıdır¹² :

- İşletmenin yapı ve işleyişini bilmek,
- Kriz yönetimini bilmek ve kriz yönetimiyle ilgili teknik kavramlara hakim olmak,
- Planlama konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmak,
- Sorunları analiz edebilme ve çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmak,
- Yazılı ve sözlü iletişim becerisine ve ikna edici bir kişiliğe sahip olmak.

Planın temel sorumluluğu üst düzey yöneticiye ait olmakla birlikte, plan hazırlıkları kriz plancısı tarafından yürütülecektir.

İşletme açısından öncelik taşıyan her bir olası kriz durumu için ayrı ayrı olaya özel bir kriz yönetim planı hazırlanabileceği gibi, çok geniş bir kriz yelpazesinde uygulanabilecek genel bir plan da hazırlanabilir. Planın genel mi yoksa özel mi olacağı, işletmenin büyüklüğü, planı uygulayacak kişi sayısı ile işletmenin beklenti ve gereksinimlerine dayalı bir seçim olacaktır.

Kriz yönetim planının genel mi yoksa özel mi olması gerektiğinin yanısıra, içeriği ve hazırlanma süreci de işletmelerin etkinlik alanlarına, büyüklüğüne, yapı ve işleyişine, beklenti ve gereksinimlerine, karşılaşılabilecek kriz türlerine göre farklılık gösterecektir. Bununla birlikte, her işletmenin kriz yönetim planı hazırlama sürecinde üzerinde durması gereken bazı önemli ortak noktalar söz konusudur. Bu ortak noktalar şunlardır :

¹² RICHARD GIGLIOTTI ve RONALD JASON, *Emergency Planning for Maximum Protection* (Boston : Butterworth – Heinemann, 1991), s. 27-28.

(1) Tehlike değerlendirmesi sonucunda belirlenen, işletmelerin karşılaşılabileceği olası kriz durumlarının listelenmesi,

(2) Olası her bir kriz durumuna ilişkin önleyici ve çözümleyici stratejilerin geliştirilmesi,

(3) Kriz yönetim merkezi üyeleri ile olası her bir kriz durumunda görev alacak diğer asil ve yedek tüm işğörenlerin ad ve soyadlarını, görev yerlerini ve unvanlarını, tüm iletişim bilgilerini içeren listelerin oluşturulması,

(4) Kriz yönetim merkezi üyeleri ile olası bir kriz anında görev alacak tüm işğörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanması,

(5) Görev tanımı yapılmış işğörenlerin krizde göreve çağrılması için ayrıntılı bir çağrı planı hazırlanması,

(6) Her bir olası kriz durumunda gereksinim duyulacak kaynak ve donanımın öngörülerek, listelenmesi.

Temel hatları ile bu noktaları içerecek kriz yönetim planı hazırlanıp yazılı hale getirildikten sonra, plana dahil olan tüm kişi, birim ve kuruluşlara dağıtılmalıdır. Dağıtılan plan, ilgili kişi, birim ve kuruluşlarca incelendikten sonra, plan ile plana dahil olanlar arasında uyumlaşmayı sağlamak üzere toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılar sonucunda, plana dahil olanların görüş ve katkıları doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak, plan üzerinde görüş birliği sağlanmalıdır. Böylelikle tamamlanan plan, üst yönetimin onayına sunulurak kesinleştirilmelidir.

Onaylanarak kesinlik kazanan planın gerçekten işe yarayıp yaramadığını belirlemek, aksayan yönlerini ortaya koyarak gerekli düzeltmeleri yapmak ve plana dahil olanların, planın içeriğini ve gereklerini tam olarak akıllarında tutabilmelerini, pekiştirmelerini sağlamak üzere, kriz provaları düzenlenerek plan test edilmelidir. Belirli aralıklarla yapılacak bu testlerin ardından plan üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmalı ve plan sürekli gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.

Değişken, dengesiz ve çalkantılı kriz ortamlarında planlar ne kadar kapsamlı ve uzun süreli olursa, planın kendisinden beklenen yararı karşılama oranı o ölçüde azalır. Kriz ortamlarında ancak, belirli ölçütlerden hareket edilerek plan süresine göre yaklaşık olarak ne tür gelişmelerin olacağı öngörülmelidir. Ayrıca, hazırlanan planın, uygulama süresince koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat edilmelidir. Kısaca, kriz yönetim planından beklenen yararı sağlayabilmek için, bu planların fazla ayrıntıya yer vermeden yalın ve esnek bir biçimde hazırlanması gerekir.

2.1.4.3. Kriz Dönemi İletişimini Planlamak

Her işletme, kriz anının zor koşullarında olumlu bir kamu duyarlılığı sağlamak üzere, krizin iletişim açısından da etkin bir biçimde yönetilebilmesi için hazırlık yapmalı ve bu kapsamda, kriz öncesinde, kriz dönemi iletişimini de planlamalıdır.

Kriz dönemi iletişiminin planlamasında genel olarak şu noktalar üzerinde durulmalıdır :

- 1) İşletmenin karşılaşılabileceği olası her bir kriz türünün hangi çevreleri etkileyeceği belirlenmelidir.
- 2) Belirlenen çevrelerin, iletişim ve bilgilendirme açısından öncelik sıralaması yapılmalıdır.
- 3) Olası bir kriz durumunda iletişim kurulması gereken çevrelerin özelliğine uygun olarak hangi mesajların, hangi iletişim araçları ile iletilmesi gerektiği belirlenmelidir.
- 4) Kriz anında ilgili çevreleri örgüt hakkında bilgilendirmek ve zaman kazanmak amacıyla, örgüt hakkında tüm olumlu bilgileri içeren “örgüt bilgi dosyası” hazırlanmalıdır.
- 5) Kriz anında işletmenin ilgili çevreleri ile iletişim kuracak “örgüt sözcüsü” belirlenmelidir.

2.1.1.4. Kriz Anında Görev Alacak Yönetici ve İşgörenleri Eğitmek

Kriz Yönetim Merkezinin yapılandırılmasının, kriz yönetim ve kriz iletişim planlarının hazırlanmasının ardından, tüm yöneticiler ve kriz anında görev alacak tüm işgörenleri kriz yönetiminin amacı, kapsamı ve kendi rolleri konusunda bilgilendirmek ve bilinçlendirmek; üstelenecekleri rollere ilişkin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve güçlendirmek; onları kriz ortamına hazırlamak; kriz yönetim planının etkinliğini ve krize hazırlık derecesini ölçmek ve krizi karşılamada insanların ve sistemlerin nasıl çalıştığını kontrol etmek üzere sürekli ve düzenli aralıklarla kriz eğitim programları düzenlenmelidir. Kriz yönetim planının güncelleştirilmesine koşut olarak, kriz eğitim programları da sürekli gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.

2.1.4.5 Krizden Çıkışa Olanak Taniyacak Örgütsel ve Yönetmel Düzenlemeler Yapmak

Krizin sunduğu fırsatları değerlendirebilmek ve tehditleri önleyebilmek, işletmenin sahip olduğu güç, kaynak ve yetenekler ile bağlantılıdır. Bu nedenle, çevresel koşulların işletmeyi karşı karşıya bırakacağı fırsat ve tehditler ile bunlara karşılık işletmenin sahip olduğu güç, kaynak ve yeteneklerin analizini (SWOT/FÜTZ Analizi) yapmak, krizi yönetme konusunda yapılması gereken önemli işler arasındadır.

İşletmelerin, krizin sunduğu tehditleri önlemeye ve/veya fırsata dönüştürmeye ve fırsatları değerlendirebilmeye ilişkin strateji ve politikaları geliştirebilmelerinde, işletmenin hangi çevresel unsurlarla ilişkisi olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel etkenlerin özelliklerine göre örgütün iç değişkenlerinin (biçimsel yapı, yönetim biçimi, bilgi sistemi, iletişim sistemi, örgüt kültürü, amaçlara bağlanma derecesi vb.) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanır.

Bu bağlamda öncelikle, çevre analizi yapılarak, çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler öngörölmeli; işletme analizi yapılarak, işletmenin sahip olduğu yetenek ve kapasite, diğer bir anlatımla işletmenin üstün ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Daha

sonra, çevre koşulları ile işletmenin yetenek ve kapasitesi arasındaki uygunluğu sağlayacak strateji ve politikalar geliştirilmelidir.

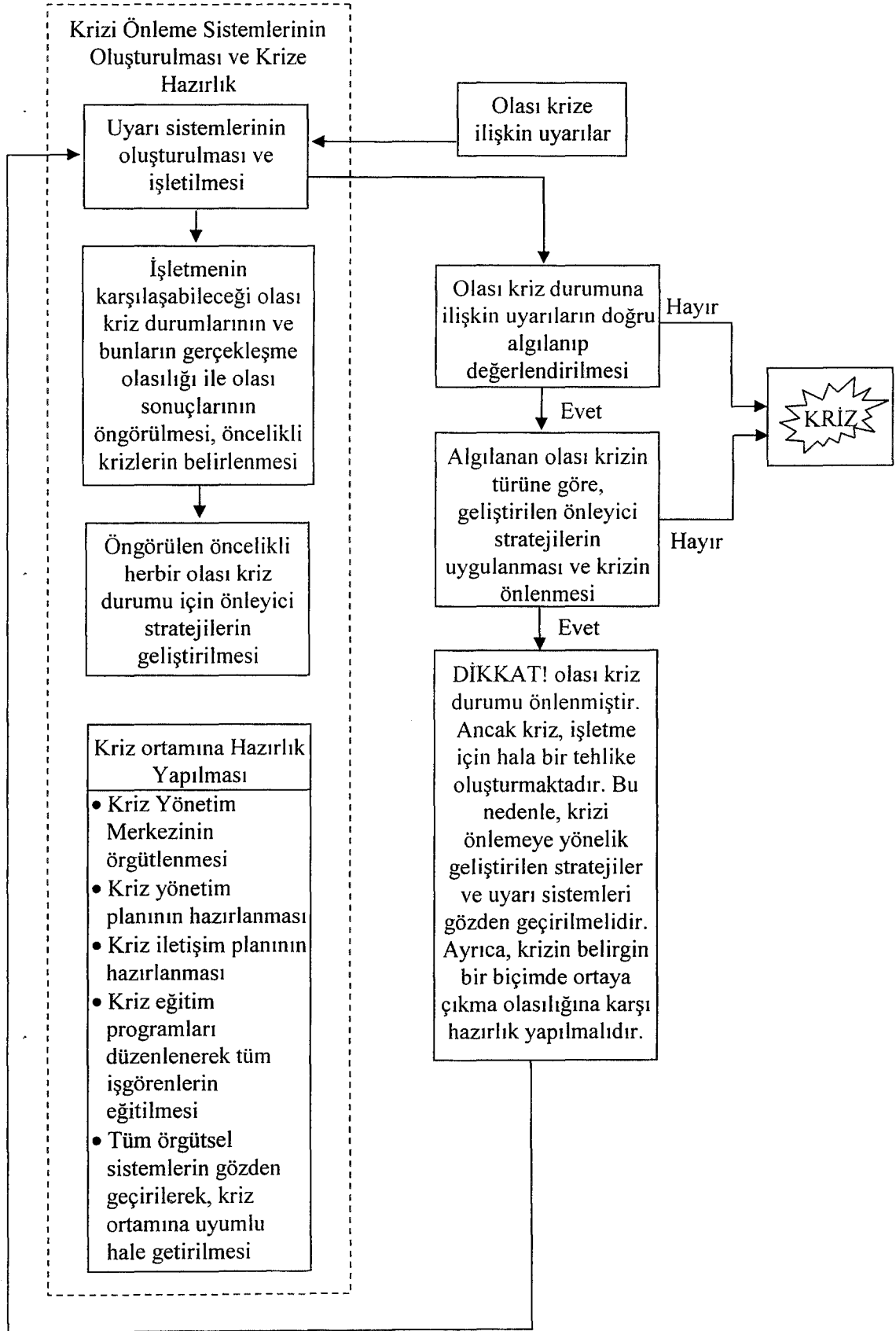
Bu analizin yani, örgütün kaynak ve kapasitesinin çevresel koşulları karşılayıp karşılamayacağını araştırılmasının, kriz yönetimine iki önemli katkısı söz konusudur : Birinci katkısı, işletmeyi krizden korumaktır. Çünkü, krizden korunmanın en etkili yollarından biri, örgütün, çevresel koşullara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. İkinci katkısı ise, kriz anında krizin en az kayıp ve zararla çözümlenmesini sağlamak üzere örgütsel süreçlerin kriz ortamına uyumunu sağlamaktır. Kısaca, çevre ve işletme analizi ile örgütün kaynak ve kapasitesinin, örgütü etkileyen etkenler karşısında ne durumda oldukları ortaya konularak, krizden çıkışa uygun sağlıklı bir yapı hazırlanmalıdır.

Krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamada üzerinde durulması gereken başlıca ögeler şunlar olmalıdır :

- 1) İşletmenin amaç ve hedefleri,
- 2) İşletmenin kamuoyu gözündeki ünü ve saygınlığı,
- 3) Örgüt yapısı,
- 4) Örgüt kültürü,
- 5) Bilgi akışı, iletişim ve karar verme süreçleri,
- 6) İşletmenin büyüklüğü,
- 7) İşletmenin işlevsel bölümleri arasındaki işbirliği derecesi,
- 8) İşletmenin stratejik yönetim ve planlama sistemleri,
- 9) İşletmenin dış çevre ile ilişkileri ve onları etkileme gücü,
- 10) İşletmenin değişimlere uyum kapasitesi.

Bu etmenler, işletmenin bir bütün olarak örgütsel ve yönetsel yapısına ilişkin ögelerin analiz edilerek krize uygun biçimde düzenlenmesi konusunda yol gösterecektir.

Buraya kadar açıklanmış olan, kriz öncesi döneme ilişkin kriz yönetim modeli önerisi Şekil V-2’de özetlenmiştir.



Şekil V-2 : Kriz Öncesi Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

2.2. Kriz Dönemine İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

Her zaman krizi önlemek olanaklı değildir. Yaklaşmakta olan krize ilişkin ipuçları sezilememiş ya da sezildiği halde etkin bir biçimde değerlendirilememiş ve uygun tepkiler verilememiş olabilir. Bu durumda işletmeler, kaçınılmaz olarak kriz dönemine gireceklerdir.

Krizin gözardı edilemeyecek biçimde belirginleştiği bu dönemde amaç, birinci aşamada riski azaltmak, ikinci aşamada krizi giderici yönde kararlar alarak hızla uygulamaya koymak ve böylelikle krizi çözmeye çalışmak ve işletmenin ününe, itibarına yönelik zararı azaltmak olmalıdır.

Bu bağlamda, kriz aşamasında işletmelerin izlemesi gereken süreç şöyle olmalıdır:

- 1) Gerçek bir krizi yönetmeye hazırlanmak,
 - Krizin varlığının kabul edilmesi
 - Kriz Yönetim Merkezinin krizi yönetme konusunda yetkilendirilmesi
- 2) Krizi tanımlamak,
- 3) Krizi dondurmak,
- 4) Krizi çözmek.

2.2.1. Gerçek Bir Krizi Yönetmeye Hazırlanmak

2.2.1.1. Krizin Varlığını Kabul Etmek

Gerçek bir kriz durumuyla karşı karşıya kalındığında, atılması gereken ilk adım, ortada gerçekten bir krizin var olduğunu kabul etmektir. Çünkü, krizin varlığını kabul etmemek ya da olası etkisini küçümsemek, krizin daha sonra başarıyla yönetilemeyecek kadar gelişmesine, derinleşmesine ve denetimden çıkmasına neden olacaktır.

2.2.1.2. Kriz Yönetim Merkezini Krizi Çözme Konusunda Yetkilendirerek Harekete Geçirmek

Krizin varlığı kabul edildikten sonra, Kriz Yönetim Merkezinin, krizi çözebilmek için gerekli tüm yetkilerle donatılarak derhal harekete geçmesi ve krizin denetimini ele alması sağlanmalıdır.

2.2.2. Krizi Tanımlamak

Kriz anında denetimi ele geçiren Kriz Yönetim Merkezinin yapması gereken ilk iş, krizi çözümüleme yolunda neler yapılacağına karar vermek üzere, krizi tanımlamaktır.

Kriz Yönetim Merkezi krizi tanımlamak üzere, işletme içi ve dışı her türlü kaynaktan krize ilişkin bilgileri sistemli bir biçimde toplayarak, değerlendirmeli ve işletmenin karşı karşıya olduğu krizin kaynağını, türünü, şiddetini ve boyutunu belirlemelidir. İşletmelerin ne türde, hangi şiddet ve boyutta bir krizle karşı karşıya olduklarını bilmesi, krizin başarıyla çözümlenebilmesi açısından oldukça önemlidir.

2.2.3. Krizi Dondurmak

Krizin dondurulmasında amaç, krizin gelişmesini, daha da şiddetlenmesini ve etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir¹³.

Bu aşamada yapılması gereken, krizi dondurmak üzere öncelikleri belirlemek ve bu öncelikler doğrultusunda gerekli kararları hızlı bir biçimde alarak uygulamaktır. Örneğin; piyasaya sürdüğü ürün, tüketici sağlığını tehdit eden bir işletmenin karşılaştığı krizi dondurabilmek için, “büyük maliyetleri göze alarak bütün ürünleri anında geri mi çekmeliyiz?” yoksa “ülke çapında bir tehlike olduğunu gösteren daha kapsamlı

¹³ NORMAN R. AUGUSTINE, “Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, (İstanbul : MESS Yayın No : 328, 2000).

kanıtların ortaya çıkmasını mı beklemeliyiz?” şeklinde karar vermesi ve uygulaması gibi. Bu aşamada, kararlılık ve hız kritik önem taşımaktadır.

2.2.4. Krizi Çözmek

Kriz yönetim Merkezi krizi tanımlayıp dondurduktan sonra, kriz yönetim planını yürürlüğe koymalı, hızla krizi çözmeye yönelik, çözüm seçeneklerini geliştirmeli ve en uygun seçeneği uygulamalıdır.

Krize karşı çözüm seçenekleri geliştirilirken işletmenin bakış açısı (vizyonu), misyonu, strateji ve politikaları, örgüt yapısı, kültürü, beşeri, fiziki ve mali unsurları dikkate alınmalıdır.

Kriz Yönetim Merkezi, karşılaşılan krizin çözümü için en uygun seçeneği belirlerken bir yandan da, krizle ilgili çevrelerle iletişime geçmelidir.

Kriz döneminde en fazla gereksinim duyulan şey, “güven”dir. İş yaşamında işletmenin itibarı, asıl kriz döneminde kendisi ile hesaplaşır.

İşletmelerin kriz dönemini, kamuoyu nezdindeki güvenini tazeleyecek ve itibarına katkı sağlayacak biçimde yönetebilmesi için ilgili çevreleri ile sağlıklı iletişim kurması ve tüm iletişimini gerçek bilgi ve bulgular üzerine yapılandırması gerekmektedir. Dedikodu ve asılsız söylentiler ile işletmeye yönelik güvenin yok olmasındansa, gerçeklere ortak olmak kriz ve sonrası dönemler için gereklidir. Bu bağlamda, kriz öncesi dönemde hazırlanmış olan kriz iletişim planı uygulamaya konulmalı ve bu plan çerçevesinde, kriz sözcüsü aracılığıyla ilgili gruplarla derhal iletişime geçilmeli, tüm bilgi ve bulgular yalın çıplaklığı ile paylaşılmalıdır.

Bu noktada, dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, işletmelerin krizi yönetirken yalnızca kendi varlığı ve geleceğine değil, aynı zamanda çevreye ve tüm kamularına da önem verdiğini ve krizi yönetirken ne kadar duyarlı davrandığını göstermesidir.

İşletmelerin toplumsal açıdan sorumlu ve duyarlı davrandığını göstermek adına, en üst düzeyde sorumlu olan kişi, sorun alanına çıkarılmalıdır. Üst yöneticinin fiziksel varlığı iki önemli mesaj verecektir : “Durumu önemsiyorum” ve “hesap verebilirim”.

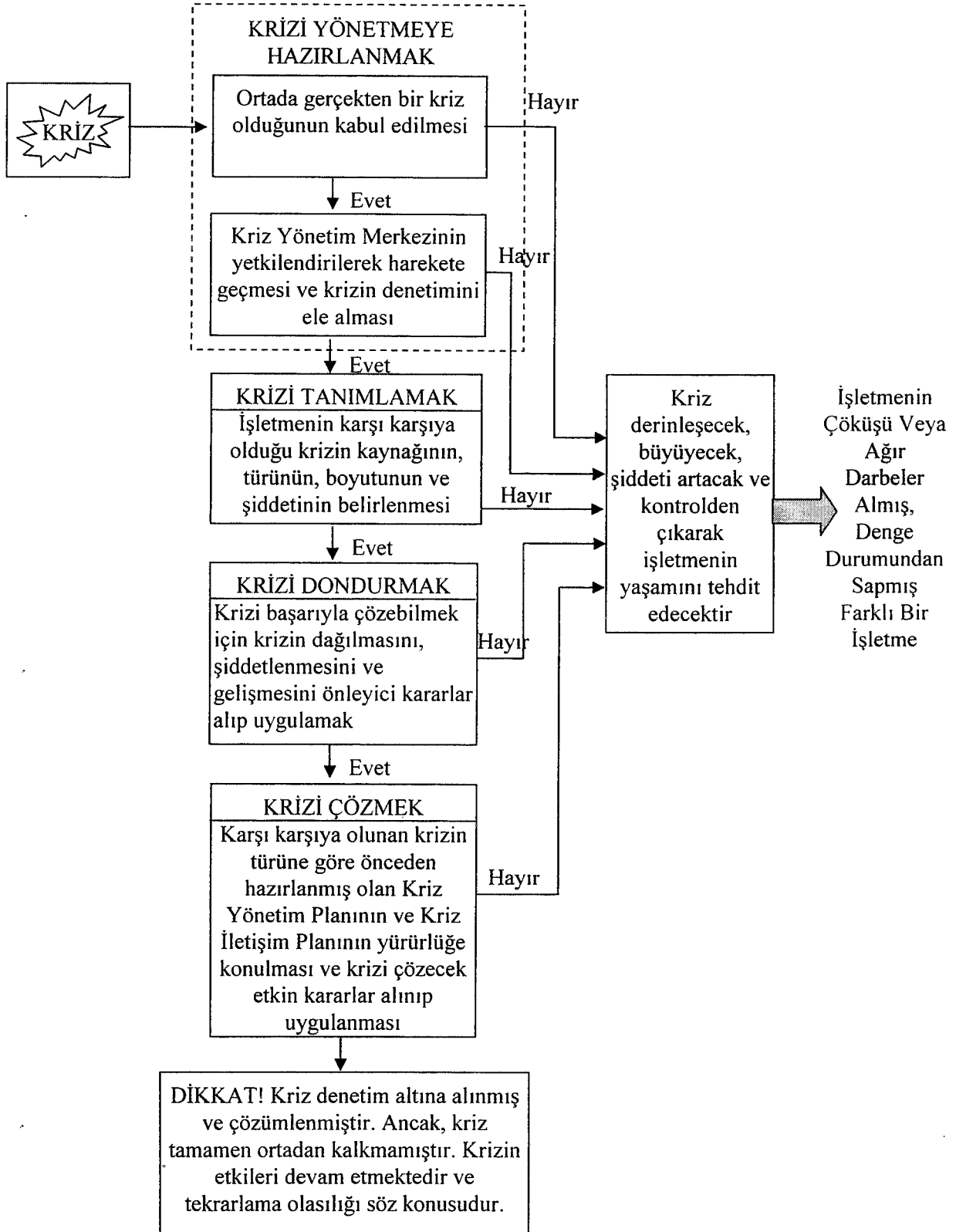
Krizi çözme yolunda yönetsel uygulamalar sergilenirken, insan etmeni gözardı edilmemelidir. Kriz döneminde, işgörenler arasındaki sorunlar ve çekişmeler dondurulmalı ya da uzlaşma yolları aranmalı ve işgörenler arasında bağlılığı güçlendirici önlemler alınmalıdır.

Kriz döneminde yürütülmesi gereken tüm bu etkinlikler, işletmenin gündelik etkinliklerinden ayrı olarak ele alınmalıdır. Çünkü, işletme bir kriz anında krizin yanı sıra başka sorunlarla da uğraşmak zorunda kalacaktır. Oysa, kriz aşamasında esas olan hızdır, kriz kesinlikle beklenemeyecektir. O halde kriz, diğer sorunlardan ayrılarak ele alınmalı ve zaman kaybetmeden çözümlenmelidir.

Bu bağlamda, kriz yöneticisinin yönetimindeki kriz ekibi ile bir başka üst düzey yönetici yönetimindeki, işletme yönetim ekibi arasına bir “yangın duvarı” inşa edilmelidir.

Öteyandan, kriz anında bilgileri bir noktada toplamak, hızlı kararlar alıp derhal uygulanmalarını sağlamak, iletişimi ve uyumlaşmayı kolaylaştırmak, tekrarları ve olası sapmaları zamanında önlemek ve böylelikle, krizi dağılmadan etkin bir biçimde çözebilmek üzere, kriz yönetimi cephesinde merkezileşmeye gidilmelidir.

Kriz dönemine ilişkin model önerisi, Şekil V-3’te özetlenmiştir.



Şekil V-3 : Kriz Dönemine İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

2.3. Kriz Sonrası Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

Etkili yönetim sayesinde kriz çözümlendikten sonra tamamen atlatılmış değildir. Çünkü, krizin işletme üzerindeki etkileri hala devam etmektedir ve tekrarlanma olasılığı söz konusudur. Öte yandan kriz, işletmede çeşitli zarar ve hasarlara neden olmuş ve işletmenin denge durumunu sarsmıştır.

O halde, kriz sonrası dönemde amaç; krizin neden olduğu zarar ve hasarları gidermek, krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, olumlu etkilerini güçlendirmek ve böylelikle işletmenin normal duruma dönüşünü sağlamak, krizin tekrarlanma olasılığına karşı yönetim yapısı hazırlamak olmalıdır. Bunların yanı sıra işletmeler, gelecekte ortaya çıkabilecek krizlerle daha iyi mücadele edebilmek için kendi deneyimlerinden öğrenmeyi de amaçlamalıdır.

Bu amaçlar bağlamında, işletmelerin kriz sonrası dönemde eşzamanlı olarak yerine getirmesi gereken etkinlikler şunlar olmalıdır :

- 1) İşletmenin normal duruma dönüşü için çalışmalar yapmak,
- 2) Krizin tekrarlanmaması için önlemler almak,
- 3) Kriz deneyiminden öğrenmek.

2.3.1. Normale Dönüş (İyileşme) Çalışmaları Yapmak

Krizler işletmeleri ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, işletmelerin amaçlarını, temel değerlerini, stratejilerini, yapı ve işleyişini temelden sarsarlar. Bu durum, işletmenin denge durumundan sapması demektir. Dolayısıyla, kriz sonrasında işletmeyi yeniden denge durumuna ve normal işleyişine kavuşturmak gerekir.

Bu kapsamda yapılması gereken çalışmalardan birisi, krizin neden olduğu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak, olumlu etkilerini güçlendirmek ve işletmeyi kriz öncesi denge durumuna, hatta daha yüksek performanslı bir duruma getirmeye çalışmaktır.

Bu aşama, örgütsel yapı ve süreçlerde krizin etkisine göre, “*yeniden yapılanma*” kapsamında yapılacak etkinlikler kümesini içermektedir.

Burada öncelikle, işletme üst yönetimi tarafından işletmenin amacı belirlenmelidir. Bu temel karar, daha sonra atılacak tüm adımları ve hatta işletmenin geleceğini belirleyeceğinden, en sağlıklı biçimde alınmalıdır.

İkinci adımda, durum analizi yapılarak, krizin işletme üzerinde yarattığı olumsuz ve olumlu etkiler ile işletmenin içinde bulunduğu durum ortaya konulmalıdır.

Üçüncü adımda, krizin olumsuz etkilerini giderici, olumlu etkilerini güçlendirici ve işletmeye yeni bir dinamizm kazandıracak düzenlemeleri içeren yeniden yapılanma programı oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Kriz sonrasında, normale dönüş kapsamında ayrıca, krizin işletmede yarattığı zarar ve hasarlar belirlenmeli ve bunlar giderilmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca, işletmenin teknik açıdan olduğu kadar, çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmesini amaçlayan, “*duygusal anlamda iyileştirme*” çalışmaları da yapılmalıdır.

2.3.2. Krizin Tekrarlanmaması İçin Önlemler Almak

İşletmenin iyileştirilmesi (normale dönüşü) için çalışmalar yapılırken, bir yandan da krizin tekrarlanma olasılığına karşı hazırlık yapılmalıdır.

Bu kapsamda, sürekli çevre analizi ve işletme analizi yapılarak, krizin işletme için hala bir tehdit olup olmadığı araştırılmalı ve erken uyarı sistemleri yoluyla krizin tekrarlanmasına ilişkin ipuçları izlenmelidir. Krizin tekrar gündeme gelme olasılığına karşı önlemler alınmalı ve acil uygulamalar belirlenmelidir.

2.3.3. Kriz Deneyiminden Öğrenmek

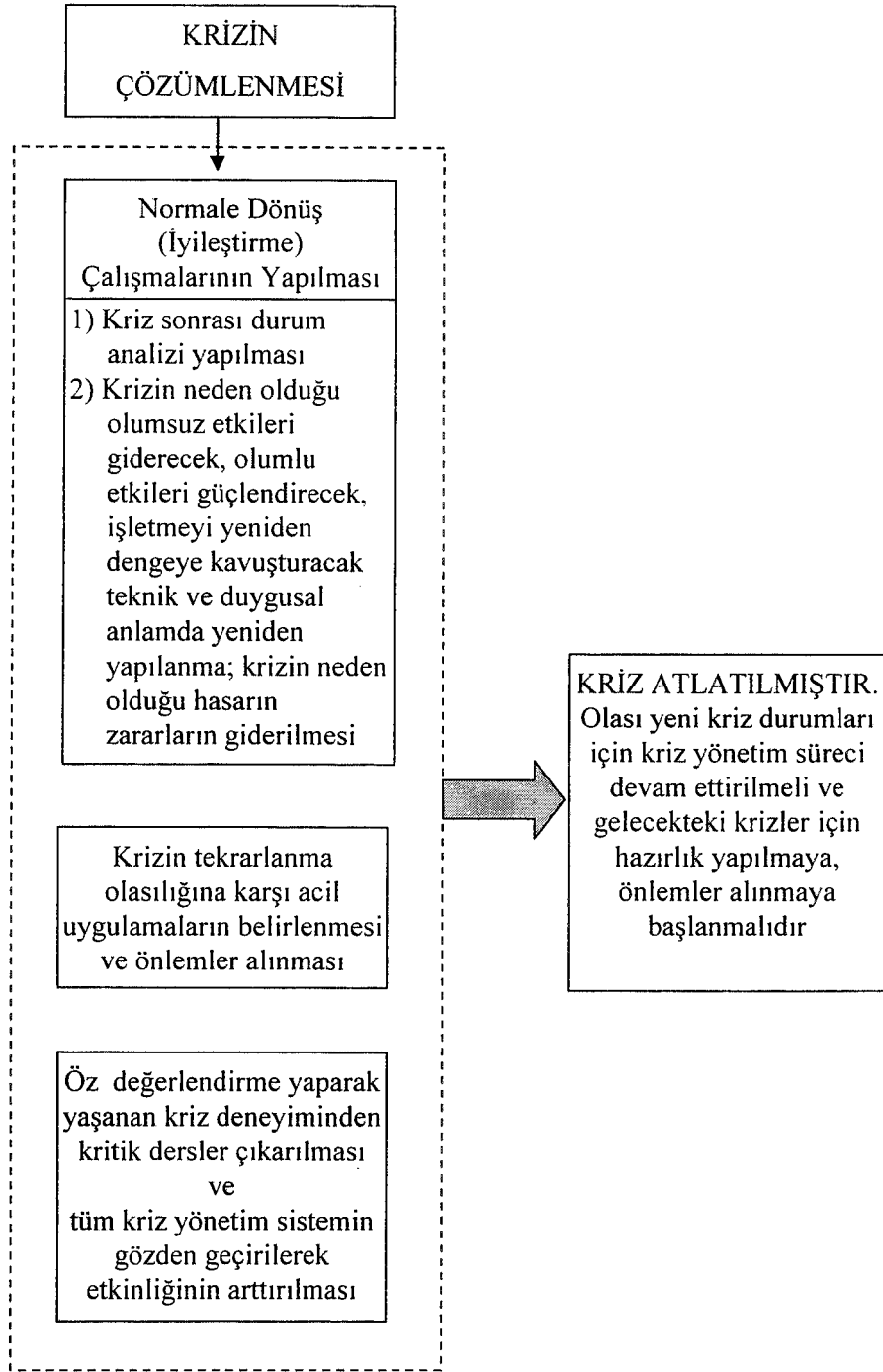
İşletmeler, krizi yönetme konusunda öz değerlendirme yaparak, kriz anında alınan her bir kararı, yapılan her bir uygulamayı, atılan her bir adımı gözden geçirmeli ve bu deneyimden kritik dersler çıkarmalıdır^{*}

Ayrıca, tüm kriz yönetim sistemi gözden geçirilerek uyarı sistemlerinin, önleme sistemlerinin, kriz yönetim planının, kriz iletişim planının, kriz merkezinin, kriz eğitim programının, kriz karar sisteminin etkinlik derecesi sorgulanmalıdır. Daha sonra, bu değerlendirme ve kriz deneyimi ışığında, bu sistemlerde gerekli değişimler ve düzenlemeler yapılarak, kriz yönetim sisteminin etkinliği arttırılmaya çalışılmalıdır.

Kriz atlatılmıştır ancak, işletmenin çevresinde yeni krizler söz konusudur. Bu nedenle kriz yönetim süreci ara verilmeden işletilmeli ve gelecekte ortaya çıkabilecek kriz durumları için önlemler alınmalı ve hazırlık yapılmalıdır.

Kriz sonrası döneme ilişkin önerilen model, Şekil V-4'de özetlenmiştir.

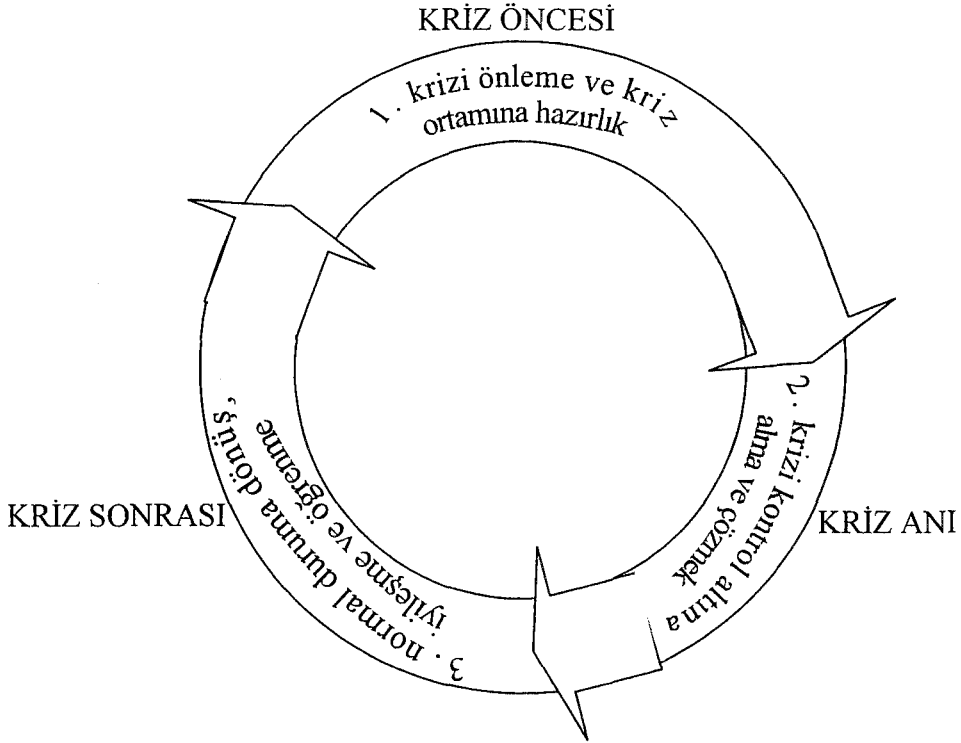
^{*} Ayrıca işletmeler, aynı ya da farklı sektörlerde etkinlik gösteren (özellikle benzer sorun alanlarına sahip) kriz deneyimi yaşamış olan işletmelerin bu deneyimlerinden “benchmarking” yoluyla yararlanabilirler.



Şekil V-4 : Kriz Sonrası Döneme İlişkin Önerilen Genel Bir Kriz Yönetim Modeli

Ankara Sanayi İşletmeleri için yukarıda üç aşamada önerilen genel kriz yönetim modeli, bütünleştirilmiş olarak Şekil V-5'te gösterilmiştir.

Şekilden de görüleceği üzere, kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan önce başlayan ve birbiriyle etkileşim halinde olan aşamaların döngüsel bir biçimde süreklilik gösterdiği bir süreçtir. Kriz yönetiminin döngüsellığı açık bir biçimde, Şekil V-6'da gösterilmiştir.



Şekil V-6 : Kriz Yönetim Sürecinin Döngüsellığı

Kriz yönetimine duyarlı olan her işletme, etkin bir kriz yönetimi için mutlaka krizle karşı karşıya kalmadan önce krizleri yönetmeye başlamalıdır.

SONUÇ

1900'lü yıllar birçok bakımdan dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi, tüketici tercihlerinin evrenselleşmesi, ürün ve hizmetlerde globalleşme, arz-talep dengesinin değişimine koşut olarak rekabetin yeni biçimler alması (imhacı rekabet), bilim, teknoloji, sanayi ve ticarete gerçek bir devinimin ortaya çıkması, insan hakları konusunda büyük adımlar atılması... hemen akla gelebilecek büyük değişimlerin yalnızca bazılarıdır. Anlaşılacağı üzere, hızlı değişim ve bunun doğal sonucu olan belirsizlik, düzensizlik ve kararsızlık günümüzün temel karakteristiğini oluşturmaktadır.

Çağımızın bu belirsiz, çalkantılı ve değişken yapısı örgütlere hem bir tehdit, hem de bir fırsat ortamı yaratmaktadır. Kimi örgütler krize girip yok olurken, kimileri de ortaya çıkan fırsatları hızla değerlendirip faydaya dönüştürebilmektedirler.

Kriz yönetimi, bu ortamda çıkış yolu arayan yönetim bilimcileri ve profesyonel yöneticiler tarafından gündeme getirilmiştir. Günümüzde, yaşanan krizlerin sayısında ortaya çıkan artışlar nedeniyle, gerek yönetim bilimcilerin gerekse profesyonel yöneticilerin üzerinde en fazla durdukları konulardan birinin “*kriz yönetimi*” olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çağımızda örgütleri derinden sarsan “*kriz*” nedir?

Kriz, işletmelerin dış çevrelerine uyum sorunu ve bununla bağlantılı olarak yapısal ve yönetsel yetersizliğin sonucu olarak ansızın ortaya çıkan, sınırlı zamanı ve belirsizliği içeren, panik ve gerilim yaratan, bir çok tehlike ve fırsatın kaynağını oluşturan olağan dışı bir durumdur.

Krizi olağan dışı kılan, içerdiği özellikleridir. Bu özellikler, yukarıda da vurgulandığı gibi krizin ansızın ortaya çıkan beklenilmeyen durum olması, yüksek düzeyde belirsizliği içermesi, belirsizliğe koşut olarak sınırlı zamanı içermesi, yüksek düzeyde stres yaratan bir durum olmasıdır. Bu özellikleri gereği olağan dışı durumlar olarak nitelendirilen krizlerin yönetimi de olağan dışı olacaktır.

Krizleri günlük yönetim sürecinin olağan yöntem, anlayış ve davranışlarıyla yönetmeye çalışmak, bir bakıma hareketsizlik olarak nitelendirilebilir. Birşeyler yolunda gitmediği halde, yolundaymış gibi bir tutum takınıp hareketsiz kalmak, yönetilebilir bir krizi yönetilemeyen bir kriz haline getirecek ve işletmenin çöküşüne zemin hazırlayacaktır. O halde yapılması gereken şey, kriz koşullarının gerekli kıldığı yönetim sistemini oluşturup, krizleri yönetmektir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, mevcut bir krizin en az kayıp ve zararla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere kriz yönetiminin öncelikli amacı, olası kriz durumlarını öngörerek ortaya çıkmalarını önlemektir. Ancak bazı durumlarda, gerek krizin türü ve kaynağı gerekse örgütlerin krize karşı yaklaşım ve tutumları gibi nedenlerden dolayı olası krizleri öngörmek ve önlemek olanaklı olmayabilir. Bu noktada kriz yönetimi, gerçek bir krizin ortaya çıkma olasılığına karşı işletmeleri kriz ortamına hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın ardındaki temel görüş, belirsizlik, sınırlı zaman, gerilim ve panik gibi özelliklere sahip olan kriz ortamında, acil ve etkin kararlar alınarak uygulanmasını ve böylelikle, krizin en az kayıp ve zararla çözümlenmesini sağlamaktır. Kriz yönetiminin bir diğer amacı ise, kriz durumu sona erdikten sonra işletmeyi yeniden denge durumuna kavuşturmadır.

Görüldüğü gibi kriz yönetimi, yalnızca krizin ortaya çıktığı dönemi ve bu dönemde krizle mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreç değildir. Kriz

yönetimi aynı zamanda, krizin ortaya çıkmasından önceki (kriz öncesi) ve kriz çözümlendikten sonraki (kriz sonrası) dönemleri ve bu dönemlere ilişkin etkinlikleri de içermektedir.

Kriz yönetiminin kriz öncesi döneme ilişkin etkinlikleri, erken uyarı sistemleri ve çevre analizi yoluyla olası kriz durumlarını öngörmek ve önlemek, krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapmaktır. Kriz ortamına hazırlık, kriz döneminde krizleri başarılı bir biçimde yönetebilmek için gerekli sistemlerin ve yapıların oluşturulması demektir. Bu bağlamda kriz hazırlığı, kriz patlak verdiğinde derhal harekete geçip krizi denetim altına alacak kriz yönetim merkezinin oluşturulmasını; kriz yönetim merkezi üyeleri ile kriz anında görev alacak diğer tüm işgörenlerin eğitilmesini; krizi çözümlenmede yol gösterici sistemleri içeren kriz yönetim planının hazırlanmasını; kriz anında kamuoyu desteğini sağlamaya yönelik kriz iletişim planının hazırlanmasını; krizden çıkışa olanak sağlayacak örgütsel düzenlemelerin ve kriz koşullarına uygun bir kültürel yapının oluşturulmasını içermektedir.

Krizin önlenememesi ve belirgin bir biçimde ortaya çıkması durumunda, diğer bir deyişle kriz döneminde, kriz yönetimi etkinlikleri; krizin varlığının kabul edilerek karşı karşıya kalınan krizin türünü, boyutunu ve şiddetini belirlemek (krizi tanımlamak), krizin türü, boyutu ve şiddetine göre önceden hazırlanmış kriz yönetim planını uygulamaya koymak ve etkin karar ve uygulamalarla krizi çözmektir.

Kriz çözümlendikten sonraki dönemde kriz yönetimi etkinlikleri ise, işletmeleri normal işleyiş düzenine kavuşturacak yeniden yapılanma çalışmalarının yapılması ve krizin tekrarlanma olasılığına karşı önlemler alınmasıdır.

Tüm bu kriz yönetimi etkinliklerinin başarısı, kriz yöneticisinin başarısına bağlıdır.

Kriz yönetimi uzmanları, olağan dönemlerde başarı gösteren yöneticilerin büyük çoğunluğunun kriz sırasında yetersiz kaldığını ve kriz yöneticisi olmayı

başaramadıklarını belirtmektedirler. Uzmanlara göre bunun nedeni, olağan dönem yöneticilerinin kriz ortamındaki karmaşık örgütsel gereksinimler, hayatta kalma mücadelesi, şiddetli zaman baskısı, sınırlı bilgi temelinde karar verme ve stres gibi koşullara uygun kişilik ve becerilere sahip olmamalarıdır.

Anlaşılabacağı üzere kriz koşulları, kriz yöneticisinin kişiliğinde ve yeteneklerinde farklılaşan özellikleri gerekli kılmaktadır. Kriz yöneticisinde bulunması gereken ve onu olağan dönem yöneticisinden farklı kılan başlıca özellikler; sınırlı bilgi, zaman baskısı ve stres koşullarında nitelikli kararlar alabilme yeteneği, güçlü öngörü yeteneği, hızlı düşünebilme ve hareket edebilme yeteneği, aynı anda farklı seçenekleri düşünebilme yeteneği, risk alabilme yeteneği, ikna yeteneği, strese karşı duyarlılık ve stresle başa çıkma yeteneği, deneyim, bilgiye açık ve iyi bir dinleyici olma, kendini tanıma (acil durumlardaki tepkilerini tam olarak bilme, zayıf ve üstün yönlerini bilme), rol esnekliği, karakter sağlamlığı, öz-güven, öz-disiplindir. İşletmeler, etkin bir kriz yönetimi için kriz yöneticisi seçiminde bu özellikleri dikkate almalıdırlar.

Kriz yöneticilerinin yönetsel görevleri, olağan yönetimde olduğu gibi karar vermek, plan yapmak, iletişim kurmak, işgörenleri harekete geçirmek, uyumlaşmayı sağlamak ve denetimdir. Gerek kriz durumlarında gerekse olağan durumlarda yöneticilerin yönetsel görevleri aynı olmakla birlikte, kriz koşullarının yönetsel görevler üzerindeki etkisi, iki yönetim rolünü farklılaştırmaktadır. Bu konuda yapılan bir çok araştırma, olağan koşulların demokratik ve katılımcı yönetim biçimini, kriz koşullarının ise otoriter ve merkezi yönetim biçimini gerekli kıldığını ortaya koymaktadır.

Yönetimle ilgili yayınlarda vurgulandığı gibi, yönetim biçimi tek başına bir biçim olarak düşünülemez. Yönetim biçimini oluşturan birçok alt biçim söz konusudur. Bu çalışmada, kriz koşullarının gerekli kıldığı yönetim biçimini incelemeye, önemli görülen birkaç alt biçim üzerinde durulmuştur : Karar verme biçimi, önderlik biçimi, güç kullanma biçimi ve işgörenleri güdülemede onlara bakış açısını içeren yönetim kuramı seçimi.

Kriz koşullarında karar almaya ve bu kararları uygulamaya ayrılan zamanın kısa olması, sınırlı bilgi ile karar vermek durumunda olunması, kritik olaylarla ilgili belirsizlik, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve yoğun stres kararların merkezileşmesini gerektirmektedir.

Öte yandan, riskin yüksek ve başarısızlığın olası olduğu kriz durumlarında zamanın etkin kullanılması, işlerin doğru yapılması, bilginin denetim altında tutulması, astların denetimi, denge arayışı tüm dikkati krizin çözümü üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu durum, güç-bağımlılık zincirini oluşturmada ağırlıklı olarak yasal gücün (otorite) kullanılmasını ve işe yönelik yetkeci (otoriter) önderlik biçimini gerekli kılmaktadır.

Kriz koşullarında önde gelen amaç, krizi ortadan kaldırmak ve bir an önce normal duruma dönmektir. Belirsizlik, zaman baskısı, panik ve gerilim ortamında bu amaca ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken görevlerin ve bu görevleri yerine getirmek üzere izlenecek yolun açık ve kesin olarak belirlendiği, emir ve yönergelerin açık ve kesin olduğu, herkesin bu emir ve yönergelere uygun biçimde hizmet etmelerini sağlayacak kişisel arzu, hırs ve gereksinimlerden arınmış yetkeci bir yönetim sistemine gereksinim duyulmaktadır.

Kısaca kriz koşulları, yetkeci ve merkezi bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Ancak burada sözü edilen tam anlamıyla merkezi bir yönetim biçimi değildir. Özellikle karar verme açısından bakıldığında, kriz zamanlarında tek kişinin karar alması yanılabilme, tehlikeli kararlar alabilme ve kararsızlık riskini taşıdığı gibi, yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Bu nedenle, kriz koşullarında son kararı vermek kriz yöneticisinin sorumluluğunda olmakla birlikte, her türlü bilgiye ulaşmak ve dış destekten yararlanmak için kriz durumu etkileşime açık tutulmalıdır. Zira, kriz yönetim ekibi uygulamasının amacı da etkin kararlar verebilmede kriz yöneticilerine destek sağlamaktır.

Yönetim biçimi üzerinde, yöneticinin sahip olduğu özelliklerin rolü de oldukça önemlidir. Bu noktada, kriz durumlarında merkezi yönetim biçimini uygulamada kriz

yöneticisinin kriz yönetimi konusunda deneyimli ve bilgili olması, yetenek ve kişilik açısından astlarına göre daha üstün niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca önemle vurgulamak gerekir ki, zaman yetersiz olduğunda, iletişim olanaksız olduğunda, sorunu anlayabilecek yalnızca bir kişi olduğunda merkezi yönetim biçimi uygulanmalıdır. Ancak, sorunu çözmek için teknik anlayışa gereksinim duyulduğunda, iletişim için zaman olduğunda, karşılıklı görüşme ve danışma için zaman olduğunda ve diğerlerinden daha bilgili ve deneyimli olmayan bir önderin varlığında merkezi yönetim biçimi oldukça tehlikeli olacaktır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kriz durumları kendine özgü bir yönetim yapısını, biçimini ve yönetici modelini gerekli kılmaktadır. Bu durum, işletmelerde genel yönetim süreci içinde olağan (günlük) yönetimin yanı sıra, kriz yönetimine de yer verilmesini gerektirmektedir.

20. yüzyılın sonunu ve 21. yüzyılın başlangıcını anlatan ve bir geçiş dönemi olarak nitelendirilen 1900'li yıllarda işletmelerin yaşadığı krizlerin boyutunun yaşamsal ölçülere ulaşması nedeniyle kriz yönetimi, işletmelerin gündemine girmiştir. Ancak, bir çok araştırma kriz yönetiminin, yeni bir olgu olması nedeniyle halen bir çok işletmede yeterince anlaşılmadığını ortaya koymuştur.

Bu sonuçtan hareketle, Türkiye'de yüksek düzeyde ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın hüküm sürdüğü ve bu nedenle, işletmelerin krizlerle karşılaşma olasılığının yüksek olduğu bir ortamda Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin ne ölçüde ve nasıl anlaşıldığını ortaya koymak amacıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Araştırma evreni olarak, Ankara Sanayi İşletmeleri seçilmiştir. Zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle, araştırma evreni arasından 30 işletme seçilmiş ve her bir işletmeden ikişer üst düzey yönetici olmak üzere toplam 60 yönetici araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket yönteminin yanısıra, görüşme yöntemi de kullanılmıştır. Ancak, araştırmada değerlendirmeye alınan, tabloların düzenlenmesine esas olan veriler, anket uygulması ile elde edilmiş olup, bulguların yorumunda görüşmeler önemli katkılar sağlamıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS paket programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın ankete dayalı araştırma bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, maddeler halinde aşağıda verilmiştir.

1. Ankara Sanayi İşletmelerinin büyük çounluğunda kriz durumu yaşanmış ve bu krizlerin, Türkiye'deki ekonomik ve siyasi istikrarsızlığa koşut olarak genel ekoknomik belirsizlikler ile yasal ve politik düzenlemelerden kaynaklandığı görülmüştür.

2. Dışsal etmenlerden kaynaklanan bu krizler, işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkiler yaratmıştır. Krizin yarattığı bu olumsuz etkiler; işletmelerde kararların niteliğinin bozulması, çalışanlarda gerilimin artması, çabuk karar alma zorunluluğu, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, örgütsel çatışmanın artmasıdır.

3. Yaşadıkları krizlerin işletmeler üzerindeki bu olumsuz etkilerinin yanısıra, birçok olumlu etkisinin de olduğu görülmüştür. Krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin; işletmenin zayıf yönlerini açığa çıkarması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, dış çevreyle iletişimin güçlenmesi, takım ruhunun oluşturulması ve geleneksel yönetim araçlarında değişimin hızlanması olduğu belirlenmiştir.

4. Krizin, işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanısıra, birçok olumlu etkisinin de söz konusu olmasına karşın, hiçbir yönetici krizi fırsat dönemi olarak tanımlamamakta; yöneticilerin çoğunluğu, karamsar bir bakışaçısıyla krizi, gerilimli ve tehlikeli bir dönem olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerin kriz hakkındaki bu görüşlerinin bilgi eksikliğinden değil, yaşadıkları krizin yaratmış olduğu gerilim ile psikolojik ve fizyolojik çöküntüden kaynaklanmış olabileceği sonucuna varılmıştır.

5. Yöneticilerin büyük çoğunluğu kriz yönetimini, kriz oluşmadan önce alınacak önlemleri, kriz anında ve sonrasında yapılması gereken etkinlikleri içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Buradan, yöneticilerin kriz yönetiminin yalnızca kriz anına özgü etkinlikleri içeren bir süreç olmadığı; aynı zamanda, krizin ortaya çıkmasından önceki ve krizin çözümlenmesinden sonraki süreçlere ilişkin etkinlikleri de içerdiğinin bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin çoğunluğunun kriz yönetimi konusunda genel bir bilgiye sahip oldukları sonucu çıkarılmaktadır.

6. İşletme yöneticilerinin kriz yönetiminin, kriz öncesi dönemi ve bu döneme ilişkin etkinlikleri içerdiğinin bilincinde olmalarına karşın, kriz öncesi döneme ilişkin etkinliklerin yerine getirilmediği görülmüştür.

İşletmelerde, olası krizleri öngörmek ve böylelikle ortaya çıkmasını önlemek üzere erken uyarı sistemlerinin bulunmadığı ve çevre analizi yapılmadığı belirlenmiştir. Bu sistemlere sahip olmadıklarından dolayı, işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır.

Öte yandan, işletmelerin kriz öncesinde kriz ortamı için hazırlık yapmadıkları ortaya konulmuştur. Şöyle ki; işletmelerde, kriz patlak verdiğinde derhal harekete geçerek krizi denetim altına alıp çözecek kriz yönetim ekibi, kriz anında ne yapılması gerektiği konusunda yol gösterecek kriz yönetim planı ve kriz anında kamuoyu desteğini sağlamak ve işletme ününü (imajını) korumak üzere kriz iletişim planı bulunmamaktadır. Ayrıca, kriz konusunda işgörenlere herhangi bir eğitim de verilmemektedir. Bununla birlikte, yaşadıkları krizin işletmeler üzerinde birçok olumsuz etki yaratmasına karşın, gelecekte ortaya çıkabilecek olası kriz durumları için hazırlık yapılması da önemsenmemektedir.

İşletmelerde, kriz öncesi dönemde olası kriz durumlarının öngörülmesi ve önlenmesine yönelik çalışmaların olmaması ve krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapılmaması onların, krizle karşılaştıkları anda kriz yönetimi

çalışmalarına ağırlık verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, krizin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz yönetimi sürecini başlatan bu işletmelerde kriz koşullarına hazırlık yapılmadığından; bu koşullara ulaşıldığında krizi atlatmanın yollarının arandığı, kriz durumlarının her zamanki acil durum önlemleriyle çözümlenmeye çalışıldığı ve bunun bir sonucu olarak kriz yönetiminin, günlük yönetim içinde olağan bir süreç olarak görüldüğü kanısına varılmaktadır.

7. Yöneticiler olağan dönemlerde başarılı kabul edilen yöneticilerin kriz dönemlerinde de başarılı olacağı görüşündedirler. Diğer bir anlatımla yöneticiler, olağan dönem yöneticileri ile kriz yöneticileri arasında herhangi bir farklılık görmemektedirler. Bu sonuç, işletmelerin kriz yönetimini olağan bir süreç olarak gördükleri kanısını desteklemektedir.

8. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu, kriz anında yetke (otorite) kullanımını gerekli görmekle birlikte, grup ve danışmalı karar yaklaşımları ile katılımcı önderlik biçimini seçeceklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, kriz yönetimini günlük yönetim içinde olağan bir süreç olarak gördükleri düşüncesinden hareketle, kendileri de birer olağan dönem yöneticisi olan bu yöneticilerin, olağan yönetim sürecindeki demokratik ve katılımcı yönetim anlayışını kriz dönemlerinde de sürdürme eğiliminde oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırmada ulaşılan tüm bu sonuçlardan, Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin *“gerçek bir kriz durumuyla karşı karşıya kalındığı anda uygulanması gereken etkinlikleri içeren olağan bir süreç”* olarak görüldüğü ve bu anlayış doğrultusunda *“krizlerin, kriz koşullarının gerektirdiği biçimde yönetilmediği”* anlaşılmaktadır.

Yapılan araştırmada, Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin gereği gibi uygulanmamasının temel nedenlerinden birisinin, kriz yönetiminin yeterince anlaşılmaması olduğu görülmüştür. Daha önce de belirtildiği gibi, kriz yönetimine ilişkin çalışmalar yaklaşık otuz yıl öncesine dayanmaktadır. İlkeleri, süreçleri ve

yöntemlerinin incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalının yeterince anlaşılmamış olması olağan karşılanmaktadır. Ayrıca, kriz yönetiminin yeni bir konu olmasının doğal sonucu olarak, yazında tüm kriz yönetimi sistemini bütünleştiren bir modelin olmaması; diğer bir anlatımla, var olan kriz yönetimi kuramının bir modele oturtulmamış olması da, kriz yönetiminin yeterince anlaşılmamasının bir nedeni olarak görülmektedir.

Öte yandan, gerek anket sonuçlarından gerekse yöneticilerle yapılan görüşmelerden, Ankara Sanayi İşletmelerinde planlı ve düzenli işgörme alışkanlığının olmadığı, pratik yarar düşüncesi, kaderci, duygu ve rastlantılara dayalı bir anlayışın söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kriz yönetimini uygulatan ve uygulayan insan olduğuna göre, onun bilgi, inanç, tutum, ve değerleri, bu uygulamanın başarısını belirleyecektir. Buradan hareketle, Ankara Sanayi İşletmelerinde, kriz öncesi dönemde yerine getirilmesi gereken etkinliklerin ihmal edilmesinin; krizle karşı karşıya kalındığında, olağan yönetim anlayışı ve uygulamaları ile krizin çözümlenmeye çalışılmasının temel nedenlerinden bir diğerinin, sahip olunan kültürel özellikler olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kısaca, Ankara Sanayi İşletmelerinde kriz yönetiminin iyi bir biçimde gereği gibi uygulanmamasında, kuramın iyi öğrenilmemiş olmasının ve uygulanacak ortamın kültürel özelliklerinin etkisi söz konusudur.

Unutulmamalıdır ki, kriz yönetimi kapsamındaki etkinliklerin tümü, işletmelerin yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda kriz yönetimi, işletmelerin hayatta kalma yetisi ile doğrudan bağlantılıdır.

Kriz yönetiminin, henüz kriz ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerine gereken önemin verilmemesi son derece olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Krize karşı hazırlıklı olmayan işletme ani olarak karşılaştığı krizi çözmede yetersiz kalacak ve kimi zaman bu durum işletmenin çöküşü ile sonuçlanacaktır.

Bu bağlamda, işletmeler kriz durumlarının yönetimine, kriz ortaya çıkmadan önce başlamalıdır. Bu süreçte öncelikle, işletmeyi tehdit edebilecek olası krizleri öngörmeye ve önlemeye çalışmalıdırlar. Bunun başarılabilmesi için, olası krizlerin öngörülmesine ve önlenmesine yönelik sistemlerin oluşturulması ve etkin bir biçimde işletilmesi gerekmektedir. Ancak, her zaman olası kriz durumlarını öngörmek ve önlemek olanaklı olmayabilir. Dolayısıyla işletmeler, bu olasılığı göz önünde bulundurarak, kriz ortamı için hazırlık yapmalıdırlar. Kriz hazırlığı kapsamında, krizlerin yönetiminden sorumlu olacak bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Daha sonra ekip üyeleri, kriz ve yönetimi ile kriz anındaki rolleri konusunda eğitilmelidirler.

İşletmeler, kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıyla eş zamanlı olarak bir taraftan da kriz yönetim planı hazırlamalıdırlar. Kriz yönetim planı genel olarak, işletmenin karşılaşılabileceği olası kriz durumlarını; her bir olası kriz durumuna ilişkin önleyici ve çözümleyici stratejileri; kriz yönetim ekibi ile kriz anında görev alacak diğer tüm işgörenleri, bunların görev, yetki ve sorumluluklarını; her bir olası kriz anında gereksinim duyulacak kaynak ve donanım envanterini içermelidir. Öte yandan her işletme, kriz anının zor koşullarında olumlu bir kamu duyarlılığı ve desteği sağlamak üzere, krizin iletişim açısından da etkin bir biçimde yönetilebilmesi için hazırlık yapılmalıdır. Bu çerçevede, kriz dönemi iletişimini de kriz öncesinde planlamalıdır.

Kriz öncesi dönemde, tüm bu hazırlıkların yapılmamış olması durumunda işletmeler, gerçek bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, olağan yönetim anlayışı ve uygulamalarla krize müdahale etmeye çalışacaklardır. Oysa, krizin olağan koşullardan farklı olan ağır koşulları karşısında, olağan yönetim anlayışı ve uygulamaları yetersiz kalacaktır. Bu durumda krizlerin yönetilmesi tümüyle rastlantılara dayalı deneme – yanılma yöntemiyle yürütülecektir. Kriz koşullarında, neyin, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı bilinmediğinden, işletmede panik ve karmaşa başgösterecektir. Bu panik ve karmaşa ortamında alınan yanlış kararlar ve hatalı uygulamalar işletmeyi ya çöküşe götürecektir ya da ağır zarar ve kayıplara uğramış, denge durumundan sapmış bir işletme yaratacaktır.

Bu bakımdan işletmeler için önemli olan, kriz koşullarına ulaşıldığında krizi anlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değil; kriz koşullarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz koşullarını başarı yönünde kullanabilen bir yönetim yapısı hazırlamış olmaktır.

Günümüzde sosyal, siyasal ve ekonomik istikrarsızlığın hüküm sürdüğü ve gelecek yıllarda da bu istikrarsızlığın devam edeceği öngörülen ülkemiz koşullarında, işletmelerin krizlerle karşılaşma olasılığı yüksektir. Bu nedenle, tüm işletmelerde kriz yönetimine kuvvetle gereksinim olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, işi şansa bırakmaksızın kriz yönetimine önem verilmesi, tepe yöneticilerinin bu konuda daha da bilinçlendirilmesi, işletmelerin genel yönetim süreci içinde olağan yönetimin yanısıra kriz yönetimi sistemlerini de oluşturarak krizleri, kriz koşullarının gerektirdiği biçimde yönetmeleri önerilmektedir.

Bu bağlamda öncelikle, tüm Ankara Sanayi İşletmelerinin kriz ve kriz yönetiminin ne olduğu, krizin işletmelere sunacağı tehlike ve fırsatların neler olabileceği, kriz yönetiminin önemi, gerekliliği ve içeriği konularında bilgilendirilmesini içeren eğitim programları düzenlenmelidir. Bu kapsamda, Ankara Sanayi Odası başkanlığında, üniversitelerin ve/veya danışmanlık firmalarının işbirliği ile tüm işletme üst düzey yöneticilerine kriz ve yönetimi konusunda genel bilgileri içeren bir brifing verilmeli ve böylelikle, üst düzey yöneticilerin kriz ve yönetimi konusunda duyarlılık kazanmaları sağlanmalıdır. Daha sonra, tüm işletmelerdeki her düzeyden yöneticilerin katılacağı eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, Ankara Sanayi Odası tarafından veya Oda'nın desteğiyle çıkarılacak yayınlarla, eğitim programları desteklenmelidir. Böylelikle, Ankara Sanayi İşletmelerinin kriz ve yönetimi konusunda bilgi eksikliği giderilmiş ve işletmeler bu konuda bilinçlendirilmiş olacaktır. Öte yandan, her işletmenin kendi bünyesinde düzenleyeceği eğitim programları ile işgörenlerini kriz ve yönetimi konusunda bilgilendirmeleri de yararlı görülmektedir.

Araştırma kapsamında, kriz yönetiminin anlaşılmasını, özümsemesini, işletmelere uyarlanarak gereği gibi uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla, tüm kriz

yönetimi sistemini bütünleştiren, derleyici, toplayıcı ve yol gösterici “*genel bir kriz yönetim modeli*” geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında, kriz yönetimi kuramından yararlanılmış; kuramda yer alan ve işletmelerde uygulanabilecek kriz yönetimi çalışmaları model haline getirilmiştir.

Yönetimin evrenselliğinden hareketle, genel yönetim sürecinin özel bir türü olarak kriz yönetiminin de evrensel bir çerçevede esasının aynı olacağı varsayımı ve modelin, krizlerin yönetimine ilişkin genel bir çerçeve oluşturması doğrultusunda, amaçları, türleri, büyüklükleri, etkinlik alanları, yasal ve yönetsel biçimleri ne olursa olsun tüm işletmelerde ve kaynağı ne olursa olsun tüm kriz türlerinde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Model, kriz sürecinin izlediği seyire koşut olarak, birbiriyle ilintili ve döngüsel bir biçimde süreklilik gösteren kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada sunulmuştur.

Ankara Sanayi İşletmeleri için geliştirilen ve ayrıca, tüm işletmelerde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülen model, ana hatları ile aşağıda sunulduğu gibidir.

I. Aşama : Kriz Öncesi

Bu aşamada öncelikle, işletmenin karşılaşılabileceği olası kriz durumlarını öngörebilmek için uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Daha sonra, uyarı sistemleri aracılığıyla işletme açısından kriz yaratabilecek sorun alanları belirlenmelidir.

İşletmelerin karşılaşılabileceği olası her bir kriz durum için önlemler almak ve hazırlık yapmak olanaklı olmayacağından, belirlenen sorun alanları içerisinde en tehlikeli olanları belirlemek üzere tehlike (öncelik) değerlendirmesi yapılmalıdır. Tehlike değerlendirmesi ile her bir olası kriz durumunun gerçekleşme olasılığı (krizin olasılık faktörü) ve işletmeyi hangi yoğunlukta etkileyeceği (krizin etki değeri)

öngörülmalıdır. Böylelikle, gerçekleşme olasılığının yüksek ve sonuçlarının ağır olacağı öngörülen olası krizler, işletme açısından tehlikeli ve öncelik verilmesi gereken krizler olarak belirlenmiş olacaktır.

Tehlike değerlendirmesi sonucunda belirlenen öncelikli her bir olası kriz durumu için önleyici stratejiler geliştirilmelidir. Bu arada, uyarı sistemleri sürekli ve düzenli bir biçimde işletilerek, olası krizlerin gelmekte olduğuna ilişkin ipuçları izlenmelidir. Olası bir kriz durumuna ilişkin uyarı alındığında derhal harekete geçilerek, söz konusu kriz durumu için geliştirilmiş olan önleyici stratejiler uygulanmalı ve olası kriz durumu önlenmeye çalışılmalıdır.

Kriz uyarılarının izlenmesi ve önleyici stratejilerin geliştirilmesi çalışmalarıyla eşzamanlı olarak bir taraftan da, krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapılmalıdır.

Krize hazırlık kapsamında kriz yönetim merkezi örgütlenmeli, kriz yönetim planı ve kriz iletişim planı hazırlanmalı, kriz yönetim merkezi üyeleri ile kriz anında görev alacak diğer işgörenleri kriz yönetiminin amacı, kapsamı ve kriz anında üstlenecekleri roller konusunda bilgilendirmek ve onları kriz ortamına hazırlamak üzere eğitim programları düzenlenmeli, krizden çıkışa olanak tanıyacak örgütsel ve yönetsel düzenlemeler yapılmalıdır.

Kriz yönetiminin bu aşaması oldukça zahmetli ve maliyetlidir. Ancak, kriz öncesinde yapılacak bu hazırlıklar için katlanılacak zahmet ve maliyet, bir krizin ortaya çıkarabileceği zarar karşısında önemsiz kalabilecektir.

Burada işletmelere, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde kullanılan bir özdeyişi hatırlatmakta yarar görülmektedir : “*Barişta ter dökmeyen savaşta kan döker*”.

II. Aşama : Kriz Anı

Kriz öncesi aşamada, yaklaşmakta olan olası krize ilişkin uyarılar sezilememiş ya da uyarılar sezilebildiği halde olası kriz durumu önlenememiş ise, işletme kaçınılmaz olarak kriz dönemine girecektir.

Bu aşamada öncelikle, işletme üst yönetimi gerçek bir kriz durumuyla karşı karşıya olunduğu gerçeğini kabul etmeli ve kriz yönetim merkezini yetkilendirerek, harekete geçmesini sağlamalıdır.

Harekete geçerek krizi denetimi altına alan Kriz Yönetim Merkezi derhal karşı karşıya olunan krizin türünü, şiddetini ve boyutunu belirlemelidir. Daha sonra, krizin türüne göre, önceden hazırlanmış olan kriz yönetim planı yürürlüğe konularak, işgörenler ve kaynaklar krizin çözümü için harekete geçirilmelidir.

Krizi başarıyla çözebilmek için öncelikle, derinleşmesini, şiddetlenmesini ve gelişmesini önlemek yani, krizi dondurmak gerekir. Krizi dondurmak üzere öncelikler belirlenmeli ve bu öncelikler doğrultusunda gerekli kararlar hızlı bir biçimde alınıp, uygulanmalıdır. Zaman kaybetmeden, dondurulan krizi çözmeye yönelik kararların alınması ve uygulanması ile kriz aşılmaya çalışılmalıdır.

Kriz çözümlenmeye çalışılırken bir taraftan da kamuoyu desteğini sağlamak ve işletme ününü korumak amacıyla, kriz iletişim planı yürürlüğe konulmalı ve bu plan doğrultusunda krizle ilgili guruplarla açık ve sürekli iletişimde bulunulmalıdır.

III. Aşama : Kriz Sonrası

Kriz çözümlendikten sonra tamamen atlatılmış değildir. Çünkü, kriz işletmenin denge durumunu sarsmıştır ve krizin işletme üzerindeki etkileri hala devam etmektedir. Ayrıca, krizin tekrarlanma olasılığı da söz konusudur. Dolayısıyla, kriz sonrası aşamada bir taraftan işletmenin normale dönmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, bir taraftan da krizin tekrarlanmaması için önlemler alınmalıdır.

İşletmeler kriz sonrasında yaşadıkları krizden edindikleri deneyim doğrultusunda, gelecekte karşılaşılabilecekleri olası kriz durumları için harekete geçmeli ve süreci yeniden başlatarak, kriz öncesi çalışmalara başlamalıdır.

Bugün dünyamız, pek çok değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı, doğrusal olmayan, düzensiz, kararsız ve belirsiz bir dönemi yaşamaktadır. Böylesi özelliklere sahip olan ve fırtınalı dönem olarak adlandırılan bir dönemin işletmeler için getirisi yeni krizler olacaktır.

İçinde yaşadığımız yüzyılın bu koşullarında işletmelerin geleceğe önde varabilmeleri, yeni zamanların öncü işletmeleri olabilmeleri, en azından hayatta kalabilmeleri için yapmaları gereken şey, krizleri başarılı bir biçimde yönetip tehditleri fırsata dönüştürebilmek (ya da en azından tehditleri önleyebilmek), yeni fırsatlardan ve gerçeklerden yararlanabilmektir.

Bu noktada, her işletmenin kriz yönetimini özümsemesi, kendi amacı ve özellikleri doğrultusunda kriz yönetim sistemlerini oluşturup, etkin bir biçimde işletmesi ön koşul olmaktadır.

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek-1 : Araştırma Örneklemi Oluşturan İşletmelere İlişkin Bilgiler	263
Ek-2 : Araştırma Çalışmasında Kullanılan Sormaca Çizelgesi (Anket Formu) ...	265
Ek-3 : Tablolar.....	278

EKLER

Ek-1 : Araştırma Örneklemini Oluşturan İşletmelere İlişkin Bilgiler

İşletme Sıra No	Sektörü	Üretimden Satışlar (Net) (1.000.000 TL)	Satış Hasılatı (Net) (1.000.000 TL)	Öz Sermaye (1.000.000 TL)	Net Aktifler Tutarı (1.000.000 TL)	Dönem Karı (V.Ö.) (1.000.000 TL)	İhracat 1.000 \$)	Ücretle Çalışan Sayısı
1	Gıda Sanayi	64.831.073	68.803.937	27.430.065	42.612.863	11.165.077	14.730	813
2	Kimya Sanayi	52.000.491	56.208.835	41.654.482	96.119.014	20.425.174	23	771
3	Gıda Sanayi	33.039.589	37.041.484	2.030.034	21.700.825	(-1.655.678)	(-)	400
4	Dokuma ve Giyim Sanayi	26.443.325	26.443.325	23.388.575	35.355.848	6.955.115	5.298	760
5	Makine ve Teçhizat Sanayi	25.938.054	25.938.054	(-8.863.243)	95.308.400	(-)	15.687	875
6	Makine ve Teçhizat Sanayi	23.045.933	24.630.845	18.413.859	34.964.400	1.721.026	12.598	1.050
7	Gıda Sanayi	22.767.029	22.997.418	10.408.588	14.937.864	1.288.032	1.550	311
8	Gıda Sanayi	21.346.588	21.346.588	12.442.171	15.703.404	(-938.361)	593	213
9	Dokuma ve Giyim Sanayi	20.288.124	20.528.651	13.066.410	22.957.663	1.805.566	323	415
10	Kimya Sanayi	18.734.087	18.734.087	9.884.829	17.448.138	1.294.735	1.050	690
11	Kimya Sanayi	17.954.849	17.954.849	7.722.599	27.068.252	(-1.799.052)	8.942	271
12	Makine ve Teçhizat Sanayi	17.818.142	25.217.095	8.944.792	13.070.062	3.590.582	13.257	311
13	Kimya Sanayi	17.800.367	18.107.229	54.542.001	56.488.094	353.656	20	426

Ek-1 : (Devamı)

İşletme Sıra No	Sektörü	Üretimden Satışlar (Net) (1.000.000 TL)	Satış Hasılatı (Net) (1.000.000 TL)	Öz Sermaye (1.000.000 TL)	Net Aktifler Tutarı (1.000.000 TL)	Dönem Karı (V.Ö.) (1.000.000 TL)	İhracat 1.000 \$)	Ücretle Çalışan Sayısı
14	Gıda Sanayi	17.344.740	17.460.471	8.313.754	9.075.330	2.059.120	(-)	126
15	Makine ve Teçhizat Sanayi	17.217.743	24.983.931	22.483.121	46.526.387	(-244.406)	3.479	488
16	Dokuma ve Giyim Sanayi	15.354.437	17.158.000	1.332.398	13.519.334	20.662	2.735	145
17	Makine ve Teçhizat Sanayi	15.140.405	15.140.405	7.651.033	14.590.890	1.099.446	13.717	652
18	Kimya Sanayi	14.995.851	15.109.344	2.867.235	18.099.738	212.801	1.136	136
19	Dokuma ve Giyim Sanayi	13.288.925	13.760.511	5.062.391	7.310.789	1.516.061	(-)	230
20	Dokuma ve Giyim Sanayi	10.897.500	11.484.862	2.563.381	16.594.236	1.009.068	221	150
21	Kimya Sanayi	9.717.859	9.717.859	4.781.016	16.085.702	458.143	4.875	210
22	Makine ve Teçhizat Sanayi	9.548.213	11.383.974	2.771.951	11.386.243	(-331.323)	1.106	369
23	Dokuma ve Giyim Sanayi	9.524.557	9.702.033	2.058.086	6.125.994	454.412	271	176
24	Makine ve Teçhizat Sanayi	8.975.080	11.617.860	4.122.506	5.646.285	3.452.902	176	135
25	Kimya Sanayi	8.566.923	9.010.389	14.361.963	31.755.369	44.723	(-)	750
26	Gıda Sanayi	8.223.224	8.223.224	3.701.779	8.399.929	2.565.661	(-)	155
27	Makine ve Teçhizat Sanayi	8.190.217	8.564.362	1.962.146	8.243.552	512.391	1.712	140
28	Kimya Sanayi	7.864.359	7.864.359	3.265.228	9.348.635	120.919	3.181	259
29	Dokuma ve Giyim Sanayi	7.291.923	7.291.923	939.008	2.995.806	27.204	1.238	193
30	Dokuma ve Giyim Sanayi	7.269.402	7.269.402	878.841	5.156.776	182.129	3.113	192

AÇIKLAMALAR :

1. İşletmelere ilişkin bilgiler 2001 yılına ait olup, Ankara Sanayi Odası'ndan edinilmiştir.
2. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğu isimlerinin açıklanmasını istemediğinden, işletmelerin isimleri kullanılmamıştır. İşletmeler numaralandırılarak sıralanmıştır.
3. İşletmelerin sıralaması, üretimden net satışlara göre yapılmıştır.

Ek-2 : Araştırma Çalışmasında Kullanılan Sormaca Çizelgesi (Anket Formu)

10.05.2002

Sayın Yönetici,

Bilindiği gibi, kriz ortamlarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, krizin neden olduğu tehdit ve tehlikeleri önlemek ya da en az zararla aşabilmek ve krizin sunduğu fırsatları değerlendirebilmek üzere, etkin bir “Kriz Yönetimi Sistemi” ne gereksinim vardır.

Ülkemiz işletmelerinde bu gereksinim, yoğun bir biçimde kendini göstermektedir. Çünkü, son yıllarda ülkemizde yaşanan ekonomik ve politik kriz, birçok işletmeyi olumsuz yönde etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Bu nedenle, ülkemiz işletmeleri için yaşamsal önem taşıyan “Kriz Yönetimi”, araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Araştırmada, Ankara Sanayi İşletmeleri için etkin bir kriz yönetimi modeli geliştirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın birinci aşamasını “Ankara Sanayi İşletmelerinin var olan kriz yönetimi anlayışını ortaya koymak ve ortaya konulan anlayışı, tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirmek” oluşturmaktadır. Ankara Sanayi İşletmelerinin var olan kriz yönetimi anlayışını ortaya koymada, işletmeniz bağlamında, görüş ve bilgilerinize başvurulmuştur.

Araştırma sonuçlarının, çalışma evrenini temsil edebilmesi için her bir anket formunun eksiksiz doldurulması son derece önemlidir.

Çalışma ile ilgili aklınıza gelebilecek tüm soruları yanıtlamaktan büyük mutluluk duyacağız. Bize, (0312) 350 06 52 nolu telefondan ya da www.bulaser@yahoo.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Serpil Esen Coşkun
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon
Doktora Programı Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde yer alan soruların amacı, ankete katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri elde etmektir.

1. Yaşınız

- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek ☐ Kadın

3. Eğitim Durumunuz

- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Lisansüstü

4. Görev unvanınız :

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümdeki soruların amacı, işletmede görev yaptığınız süre içerisinde kriz yaşayıp yaşamadığınızı; eğer, kriz yaşadıysanız, bu krizin nedenlerini ve sonuçlarını öğrenmektir.

5. İşletmede kaç yıldır yönetici olarak görev yapmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16 yıldan fazla

6. Görevde bulunduğunuz süre içerisinde, işletmenizde belirli bir kriz yaşandı mı?

☐ Evet

☐ Hayır

Eğer, altıncı soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, onuncu soruya (ikinci bölüme) geçiniz.

7. İşletmenizde yaşanmış olan krizin nedenleri, aşağıdaki etmenlerden hangisi/ hangileridir?

☐ Genel ekonomik belirsizlikler

☐ Teknik gelişmeler ve yenilikler

☐ Artan rekabet

☐ Yasal ve politik düzenlemeler

☐ Sosyal-kültürel etmenler

☐ Doğal felaketler

☐ Örgütün yapısal özellikleri

☐ Üst düzey yöneticilerin yetersizliği

☐ İşletmelerin yaşam evreleri

☐ Diğer (.....)

8. Yaşadığınız krizin, işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir? (Lütfen, aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

☐ Kararların niteliğinin bozulması

☐ Örgüt çalışanlarında gerilimin artması

☐ Çabuk karar alma zorunluluğu

☐ Psikolojik ve fizyolojik çöküntü

☐ Örgütsel çatışmanın artması

☐ İşletme ününün (imajının) zayıflaması

☐ Üst yönetimde otoriteleşme eğilimi

☐ Çalışanlar arasındaki karşılıklı güvenin azalması

☐ Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması

☐ Diğer (.....)

9. Yaşadığınız krizin, işletmeniz üzerindeki olumlu etkileri nelerdir? (Lütfen, aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

- ☐ İşletmenin zayıf yönlerinin açığa çıkması
- ☐ Etkin stratejilerin geliştirilmesi
- ☐ Dış çevreyle iletişimin güçlenmesi
- ☐ Takım ruhunun oluşturulması
- ☐ Geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması
- ☐ Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı olunması
- ☐ Kalitenin artması
- ☐ İşletme içi yaklaşmanın sağlanması
- ☐ İşin önemli duruma gelmesi
- ☐ Diğer (.....)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümdeki soruların amacı, işletmenizde “kriz yönetimi”nin nasıl anlaşıldığını ve buna bağlı olarak nasıl uygulandığını; diğer bir anlatımla, işletmenizin “kriz yönetimi anlayışı”nı öğrenmektir.

10. Kriz dönemlerini, nasıl bir dönem olarak değerlendirirsiniz?

- ☐ Fırsat dönemi
- ☐ Kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir dönem
- ☐ İşletmenin varlığını tehdit eden gerilimli bir dönem
- ☐ İşletme üzerinde olumsuz etkiler yaratma gizil gücüne (potansiyeline) sahip tehlikeli bir dönem
- ☐ Diğer (.....)

11. Kriz yönetimini nasıl tanımlarsınız?

- ☐ Kriz yönetimi, olası kriz durumlarını öngörerek, ortaya çıkmalarını önlemeye yönelik etkinlikler topluluğudur.
- ☐ Kriz yönetimi, bir kriz durumu ortaya çıktığında, onunla mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

- ☐ Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, mevcut bir krizin en az kayıp ve zararlarla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra işletmenin yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.
- ☐ Kriz yönetimi, kriz durumlarına karşı hazırlık yapılması ve uygulanması sürecidir.
- ☐ Diğer (.....)

12. Olası kriz durumlarını önceden sezebilmek üzere, “Erken Uyarı Sistemleri”ne sahip misiniz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Eğer, onikinci soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, ondördüncü soruya geçiniz.

13. Erken uyarı sistemlerinizi ne derece yeterli buluyorsunuz?

- ☐ Çok yeterli
- ☐ Yeterli
- ☐ Kısmen yeterli
- ☐ Az yeterli
- ☐ Yetersiz

14. Olası kriz durumlarını sezebilmek ve krize hazırlık yapabilmek için, işletmenizde “Çevre Analizi” yapılıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Eğer, ondördüncü soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, onaltıncı soruya geçiniz.

15. İşletmenizde yapılan çevre analizi etkinliklerini ne derece yeterli buluyorsunuz?

- ☐ Çok yeterli
- ☐ Yeterli
- ☐ Kısmen yeterli

- ☐ Az yeterli
- ☐ Yetersiz

16. İşletmenizde, kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir “Kriz Yönetim Planı” var mıdır?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Eğer, onaltıncı soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, ondokuzuncu soruya geçiniz.

17. İşletmenizde Kriz yönetim Planı hazırlamanızın amaçları nelerdir? (Lütfen, aşağıdaki seçeneklerden sizce önemli olanları 1, 2, 3,... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- ☐ İşletmenizin krize hazırlıksız yakalanmasını engelleyecek ve etkili, hızlı, güvenli bir biçimde krize müdahale edilmesini sağlayacak bir çerçeve oluşturmak
- ☐ Kriz sırasında, krizin yol açtığı zarar ve kayıpları en aza indirmek
- ☐ Kriz anında işletme kaynaklarının daha etkili kullanılmasını sağlamak
- ☐ Kriz öncesinde, anında ve sonrasında alınacak önlemlerin ve yapılacak çalışmaların gerektirdiği etkili yönetimi sağlamak
- ☐ Diğer (.....)

18. Hazırladığınız Kriz Yönetim Planı’nda hangi konular yer almaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ İşletmenizde krize neden olabilecek risk olasılıkları ve olasılıkların öncelik değerlemesi
- ☐ Olası kriz durumlarına karşı uygulanabilecek strateji ve taktik formülleri
- ☐ Olası bir kriz durumunda görev alacak işgörenler, bunların görev ve sorumluluk tanımları
- ☐ Olası bir kriz anında kullanılacak kaynak ve donanım listesi
- ☐ Kriz dönemi iletişim planı
- ☐ İşgörenlerin krize yönelik eğitimine ilişkin düzenlemeler

☐ Diğer (.....)

.....)

19. İşletmenizde kriz yönetiminden sorumlu “Kriz Yönetim Ekibi” var mıdır?

☐ Evet

☐ Hayır

Eğer, ondokuzuncu soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, yirmiikinci soruya geçiniz.

20. Kriz Yönetim Ekibiniz kaç üyeden oluşmaktadır?

☐ 0 - 5 kişi

☐ 6 - 10 kişi

☐ 11 - 15 kişi

☐ 16 ve daha fazla kişi

21. Kriz Yönetimi Ekibini oluşturan üyeler hangi uzmanlık alanlarına sahiptirler?

☐ İnsan kaynakları

☐ Finansal yönetim

☐ Pazarlama / reklam

☐ Halkla ilişkiler

☐ Hukuk

☐ Tıp

☐ Telekomünikasyon (uziletişim)

☐ Diğer (.....)

22. İşletmenizde kriz eğitim programı uygulanmakta mıdır?

☐ Evet

☐ Hayır

Eğer, yirmiikinci soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, yirmibeşinci soruya geçiniz.

23. Kriz eğitim programı çerçevesinde, ne tür eğitim çalışmaları yapılmaktadır?

☐ Kriz yönetiminin amacı ve kapsamı hakkında temel bilgiler verilmektedir

- ☐ İşgörenler kriz anındaki rolleri hakkında eğitilmektedir
- ☐ Bireysel kriz becerilerini geliştirme çalışmaları yapılmaktadır
- ☐ Uyumlaşma (koordinasyon) uygulama çalışmaları yapılmaktadır
- ☐ Yerleştirme ile ilgili uygulama çalışmaları yapılmaktadır
- ☐ Stres yönetimi konusunda eğitim verilmektedir
- ☐ Zaman yönetimi konusunda eğitim verilmektedir
- ☐ Kriz sonrası normal duruma geçişe yönelik eğitim verilmektedir
- ☐ Diğer (.....)

.....)

24. İşletmenizde uygulanan kriz eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

- ☐ Yöneticiler
- ☐ Kriz yönetim ekibi üyeleri
- ☐ Tüm işgörenler

25. Olası bir kriz anında çalışanların ve kamuoyunun desteğini almaya, işletmenin itibarını korumaya yönelik “Kriz İletişim Planı”na sahip misiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Eğer, yirmibeşinci soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, yirmiyedinci soruya geçiniz.

26. Sizce, kriz iletişim planınız ne derece yeterlidir?

- ☐ Çok yeterli
- ☐ Yeterli
- ☐ Kısmen yeterli
- ☐ Az yeterli
- ☐ Yetersiz

27. Sizin açınızdan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası kriz yönetimi etkinlikleri nelerdir? (Lütfen, aşağıdaki seçeneklerden sizce önemli olanları 1, 2, 3... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

KRİZ ÖNCESİ KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

- ☐ İşletmenin karşılaşabileceği olası kriz türlerini ve bunların olası sonuçlarını öngörmek
- ☐ Öngörülen her bir kriz durumu için önleyici stratejiler geliştirmek
- ☐ Erken uyarı sistemi ve çevre analizi yolu ile krize ilişkin ipuçlarını sürekli olarak izlemek, incelemek ve değerlendirmek
- ☐ Olası kriz durumunu, belirgin bir biçimde ortaya çıkmadan önlemek
- ☐ Krizin önlenememe olasılığına karşı, kriz ortamına hazırlık yapmak (kriz yönetim planı hazırlamak, kriz yönetim ekibi oluşturmak, işgörenleri kriz ve yönetimi konusunda eğitmek vb.)
- ☐ Diğer (.....)

KRİZ ANI KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

- ☐ Kriz yönetimi ekibini yetkilendirerek, harekete geçmesini sağlamak
- ☐ İşletmenin karşı karşıya olduğu krizin türünü, boyutunu ve şiddetini belirlemek (krizi tanımlamak)
- ☐ Krizin dağılmasını, daha da gelişmesini ve şiddetinin artmasını önlemek için krizi sınırlayıcı önlemler almak
- ☐ Etkin kararlar ve uygulamalarla krizi çözmek
- ☐ İşletmenin itibarını korumak ve kamuoyu desteğini sağlamak üzere ilgili çevrelerle sürekli ve güçlü iletişim kurmak, onları bilgilendirmek
- ☐ Diğer (.....)

KRİZ SONRASI KRİZ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ

- ☐ Krizin neden olduğu zararları, işletme üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri belirlemek üzere durum analizi yapmak
- ☐ Krizin neden olduğu zararları ve işletme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, olumlu etkilerini güçlendirmek
- ☐ Kriz sonrası işletmenin normale dönmesini sağlamak üzere yeniden yapılanma sürecinden geçmek
- ☐ Krizin tekrarlanmaması için önlemler almak
- ☐ Gelecekte ortaya çıkacak krizler için hazırlık yapmak
- ☐ Diğer (.....)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümdeki soruların amacı, sizin, kriz dönemlerindeki yönetim biçimi seçiminizi öğrenmektir.

28. “Kriz döneminde yetke (otorite) kullanımı kilit rol oynamaktadır” yargısı hakkında ne düşünüyorsunuz?

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Tamamen katılmıyorum
- ☐ Fikrim yok

29. Kriz anında karar vermede kullanacağınız yaklaşım, sizce hangisidir?

- ☐ Bilgiler size ulaştığında sorunu çözer ve kararı kendiniz verirsiniz
- ☐ Gerekli bilgileri astlarınızdan sağlar, kendiniz çözüm arar ve karar verirsiniz. Astlarınızın sorunun tanımlanmasında veya çözüm seçeneklerinin üretilip değerlendirilmesinde bir rolü yoktur
- ☐ Sorunu ilgili astlarla paylaşır, onları bir grup haline getirmeden bireysel olarak düşünce ve önerilerini alırsınız, daha sonra kararı “siz” verirsiniz. Bu karar, astlarınızın görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir
- ☐ Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız, onların düşünce ve önerilerini alırsınız. Daha sonra, kararı, “siz” verirsiniz. Bu karar, onların görüşlerini yansıtabilir yada yansıtmayabilir
- ☐ Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız. Çözüm seçeneklerini birlikte üretir, değerlendirir ve bir düşünce birliğine ulaşmaya çalışırsınız. Sizin rolünüz, bir başkan gibi karar sürecini uyumlaştırmak ve kritik noktaların tartışıldığından emin olmaktır
- ☐ Diğer (.....)

.....)

30. Bir kriz anında ne tür bir önderlik biçimini seçersiniz?

- ☐ Otoriter (yetkeci) önderlik

- ☐ Katılımcı önderlik
- ☐ Delege edilen önderlik (Karar alma esansında otoriteyi astlarına devreden önderlik)
- ☐ Otoriter - katılımcı (sentez) önderlik
- ☐ Diğer (.....)

31. Kriz anında astlarınızı etkileyerek harekete geçirmede seçeceğiniz güç kaynakları nelerdir? (Lütfen aşağıdaki seçeneklerden sizce önemli olanları 1, 2, 3,..... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- ☐ Sahip olduğum bilgi ve deneyimimi kullanarak astlarımı harekete geçiririm
- ☐ Sahip olduğum kişisel özelliklerim ve davranışlarımla astlarımı harekete geçiririm
- ☐ Bulunduğum hiyerarşik kademenin verdiği hakları kullanarak astlarımı harekete geçiririm
- ☐ Astlarımı ödüllendirerek harekete geçiririm
- ☐ Astlarımı cezalandırarak ve korkutarak harekete geçiririm

32. Sizce kriz anında ve sonrasında işgörenlerin moralinin düzeltilmesi konusunda herhangi bir çalışma yapılmalı mıdır?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Eğer, otuzikinci soruya verdiğiniz yanıt “hayır” ise, otuzdördüncü soruya geçiniz.

33. Kriz dönemlerinde işgörenleri çalışmaya güdüleyebilmek için aşağıdaki yollardan hangilerine daha çok ağırlık verirsiniz?

- ☐ Daha çok maddi yönden desteklemek
- ☐ Daha çok manevi yönden desteklemek
- ☐ Daha çok ceza ve tehdit yoluyla
- ☐ Her üç yolu da eşit ölçüde kullanarak

34. Olağan dönemlerde başarılı kabul edilen yönetici kişiliğinin, kriz dönemlerinde de başarılı olacağı görüşünde misiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

35. Yanıtınız “hayır” ise, sizce kriz yöneticilerini olağan dönem yöneticilerinden farklılaştıran en önemli özellikler hangileridir? (Lütfen, aşağıdaki seçeneklerden size göre önemli olanları 1, 2, 3... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

- ☐ Sınırlı bilgi, stres ve zaman baskısı koşullarında karar alabilmek
- ☐ Aynı anda farklı seçenekleri düşünebilmek
- ☐ Güçlü sezgi yeteneği
- ☐ Risk alabilmek
- ☐ Esneklik
- ☐ Sorumluluk alabilmek
- ☐ Değişim ve gelişmeleri sürekli izleyebilmek
- ☐ Hızlı hareket edebilmek
- ☐ Duygusal denge
- ☐ İkna yeteneği
- ☐ Vizyon sahibi olmak
- ☐ Güçlü iletişim kurabilmek
- ☐ Öz-disiplin
- ☐ Öz-güven
- ☐ Soğukkanlılık
- ☐ Kararlılık
- ☐ Dikkat
- ☐ Deneyim

Verdiğiniz yanıtlara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları bu bölüme ya da ayrı bir kağıda yazabilirsiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ek-3 : Tablolar

Ek 3 - Tablo 1 : Yöneticilerin Yaş Grupları İle Görev Sürelerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 5)Yöneticilerin Görev Süreleri (Soru 1) Yöneticilerin Yaş Grupları	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıl ve üstü
25 – 35	7	5	5	0	0
	100,00%	38,46%	33,33%	0,00%	0,00%
36 – 45	0	7	9	3	0
	0,00%	53,85%	60,00%	60,00%	0,00%
46- 55	0	1	1	2	3
	0,00%	7,69%	6,67%	40,00%	100,00%
Toplam	7	13	15	5	3
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Ek 3 - Tablo 2 : Yöneticilerin Kriz Hakkındaki Görüşleri İle Krizin Olumsuz Etkilerinden “Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması” Seçeneğine İlişkin Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 8) Krizin olumsuz etkisi (Soru 10) Krize ilişkin görüşler	Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması (Dereceler)							
	1	2	3	4	6	7	8	9
2	1	0	0	2	0	0	0	1
	25,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
3	2	6	0	0	0	1	0	2
	50,00%	35,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%
4	1	11	1	0	1	0	2	1
	25,00%	64,71%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	25,00%
Toplam	4	17	1	2	1	1	2	4
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

(2) Kriz, kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir dönemdir.

(3) Kriz, işletmenin varlığını tehdit eden gerilimli bir dönemdir.

(4) Kriz, işletme üzerinde olumsuz etkiler yaratma gücüne sahip tehlikeli bir dönemdir.

Ek 3-Tablo 3 : Yöneticilerin Kriz Hakkındaki Görüşleri ile Krizin Olumsuz Etkilerinden “Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü” Seçeneğine İlişkin Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 8)Krizin olumsuz etkisi (Soru 10)Krizle ilişkin görüşler	Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü (Dereceler)					
	2	4	5	7	8	9
2	0	1	1	0	1	0
	0,00%	7,69%	25,00%	0,00%	33,03%	0,00%
3	1	5	0	3	0	3
	33,33%	38,46%	0,00%	60,00%	0,00%	75,00%
4	2	7	3	2	2	1
	66,67%	53,85%	75,00%	40,00%	66,67%	25,00%
Toplam	3	13	4	5	3	4
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

(2) Kriz, kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir dönemdir.

(3) Kriz, işletmenin varlığını tehdit eden gerilimli bir dönemdir.

(4) Kriz, işletme üzerinde olumsuz etkiler yaratma gizilgücüne sahip tehlikeli bir dönemdir.

Ek 3 - Tablo 4 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Kriz Yönetimi Tanımına İlişkin Seçeneklerin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 8) Yöneticilerin eğitim düzeyi	(Soru 11) Kriz yönetimi tanımları				
	1	2	3	4	Toplam
Lise	5	3	1	1	10
	50,00%	30,00%	10,00%	10,00%	100,00%
Üniversite	3	0	28	0	31
	9,68%	0,00%	90,32%	0,00%	100,00%
Lisans üstü	0	0	2	0	2
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%

- (1) Kriz yönetimi, olası kriz durumlarını öngörerek, ortaya çıkmalarını önlemeye yönelik etkinlikler topluluğudur.
- (2) Kriz yönetimi, bir kriz durumu ortaya çıktığında, onunla mücadele etmeye yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.
- (3) Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, mevcut bir krizin en az kayıp ve zararla çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra işletmenin yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.
- (4) Kriz yönetimi, kriz durumlarına karşı hazırlık yapılması ve uygulanması sürecidir.

Ek 3 - Tablo 5 : İşletmelerde Kriz Yaşanma Durumu ile Erken Uyarı Sistemi Olup Olmadığına İlişkin Seçeneklerin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 6) İşletmelerde kriz yaşanma durumu \ (Soru 12) Erken uyarı sistemi olup olmadığı	Hayır	Evet
Hayır	10	1
	27,78 %	14,29%
Evet	26	6
	72,22%	85,71%
Toplam	36	7
	100,00%	100,00%

Ek 3 - Tablo 6 : İşletmelerde Kriz Yaşanma Durumu ile Çevre Analizi Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Seçeneklerin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 6) Kriz yaşanma durumu \ (Soru 14) Çevre analizi yapıp yapılmadığı	Hayır	Evet
Hayır	8	3
	27,59%	21,43%
Evet	21	11
	72,41%	78,57%
Toplam	29	14
	100,00%	100,00%

Ek 3 - Tablo 7 : Yöneticilerin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri (C Seçeneği) ile İşletmelerinde Erken Uyarı Sistemi Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 27) Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri (Soru 12) Erken uyarı sistemi olup olmadığı	“C” Seçeneği (Dereceler)				
	1	2	3	4	5
Hayır	11	7	2	10	6
	91,67%	77,78%	66,67%	90,91%	75,00%
Evet	1	2	1	1	2
	8,33%	22,22%	33,33%	9,09%	25,00%
Toplam	12	9	3	11	8
	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%

(c) Erken uyarı sistemi ve çevre analizi yoluyla krize ilişkin ipuçlarını sürekli olarak izlemek, incelemek ve değerlendirmek.

Ek 3 - Tablo 8 : Yöneticilerin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri (C seçeneği) ile İşletmelerinde Çevre Analizi Yapılıp Yapılmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 27) Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri (Soru 14) Çevre analizi yapılıp yapılmadığı	“C” Seçeneği (Dereceler)				
	1	2	3	4	5
Hayır	10	5	2	8	4
	83,33%	55,56%	66,67%	72,73%	50,00%
Evet	2	4	1	3	4
	16,67%	44,44%	33,33%	27,27%	50,00%
Toplam	12	9	3	11	8
	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%

(c) Erken uyarı sistemi ve çevre analizi yoluyla krize ilişkin ipuçlarını sürekli olarak izlemek, incelemek ve değerlendirmek.

Ek 3 - Tablo 9 : Yöneticilerin Kriz Yönetimi Etkinlikleri (E seçeneği) İle İşletmelerinde Kriz Yönetim Planı Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 27) Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri (Soru 16) Kriz yönetim planı Olup olmadığı	“E” Seçeneği (Dereceler)				
	1	2	3	4	5
Hayır	7	12	8	8	3
	87,50%	100,00%	100,00%	88,89%	75,00%
Evet	1	0	0	1	1
	12,50%	0,00%	0,00%	11,11%	25,00%
Toplam	8	12	8	9	4
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

(E) Krizin önlenememe olasılığına karşı, kriz ortamına hazırlık yapmak (kriz yönetim planı hazırlamak, kriz yönetim ekibi oluşturmak, tüm işgörenleri kriz ve yönetimi konusunda eğitmek vb.)

Ek 3 - Tablo 10 : Yöneticilerin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Etkinlikleri (E seçeneği) ile İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibi Olup Olmadığı Konusunda Verdikleri Yanıtların Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 27) Kriz öncesi kriz yönetimi etkinlikleri (Soru 19) Kriz yönetim ekibi olup olmadığı	“E” Seçeneği (Dereceler)				
	1	2	3	4	5
Hayır	7	12	7	8	3
	87,50%	100,00%	87,50%	88,89%	75,00%
Evet	1	0	1	1	1
	12,50%	0,00%	12,50%	11,11%	25,00%
Toplam	8	12	8	9	4
	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%

(E) Krizin önlenememe olasılığına karşı kriz ortamına hazırlık yapmak.

Ek 3 - Tablo 11 : Yöneticilerin Kriz Dönemlerinde Yetke Kullanımı Konusunda Verdikleri Yanıtlar ile Karar Verme Yaklaşımı Seçimlerinin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 29) Yöneticilerin karar verme yaklaşımı seçimleri	1	3	4	5
(Soru 28) Yöneticilerin yetke kullanımına ilişkin görüşleri				
Tamamen katılıyorum	3 100,00%	5 55,56%	0 0,00%	0 0,00%
Katılıyorum	0 0,00%	2 22,22%	7 63,64%	13 65,00%
Katılmıyorum	0 0,00%	0 0,00%	3 27,27%	1 5,00%
Tamamen katılmıyorum	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	6 30,00%
Fikrim yok	0 0,00%	2 22,22%	1 9,09%	0 0,00%
Toplam	3 100,00%	9 100,00%	11 100,00%	20 100,00%

- (1) Bilgiler size ulaştığında sorunu çözer ve kararı kendiniz verirsiniz.
- (2) Gerekli bilgileri astlarınızdan sağlar, kendiniz çözüm arar ve karar verirsiniz. Astlarınızın sorunun tanımlanmasında ya da çözüm seçeneklerinin üretilip değerlendirilmesinde bir rolü yoktur.
- (3) Sorunu ilgili astlarla paylaşır, onları bir grup haline getirmeden bireysel olarak düşünce ve önerilerini alırsınız, daha sonra kararı “siz” verirsiniz. Bu karar, astlarınızın görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.
- (4) Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız, onların düşünce ve önerilerini alırsınız. Daha sonra kararı, “siz” verirsiniz. Bu karar, onların görüşlerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.
- (5) Sorunu astlarınızla bir grup ortamında paylaşırsınız. Çözüm seçeneklerini birlikte üretir, değerlendirir ve bir düşünce birliğine ulaşmaya çalışırsınız. Sizin rolünüz, bir başkan gibi karar sürecini uyumlaştırmak ve kritik noktaların tartışıldığından emin olmaktır.

Ek 3 - Tablo 12 : Yöneticilerin Kriz Dönemlerinde Yetke Kullanımına İlişkin Görüşleri ile Önderlik Biçim Seçimlerinin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 30) Önderlik biçimi seçimi (Soru 28) Yetke kullanımına ilişkin görüşler	1	2	4
Tamamen katılıyorum	4	4	0
	100,00%	19,05%	0,00%
Katılıyorum	0	10	12
	0,00%	47,61	66,67%
Katılmıyorum	0	3	1
	0,00%	14,29%	5,56%
Tamamen katılmıyorum	0	4	2
	0,00%	19,05%	11,11%
Fikrim yok	0	0	3
	0,00%	0,00%	16,66%
Toplam	4	21	18
	100,00%	100,00%	100,00%

(1) Yetkeci (otoriter) önderlik biçimi

(2) Katılımcı önderlik biçimi

(4) Yetkeci-katılımcı (sentez) önderlik biçimi

Ek 3 - Tablo 13 : Yöneticilerin Kriz Dönemlerinde Yetke Kullanımına İlişkin Görüşleri ile Güç Kaynağı Seçimlerinin Çaprazlanması Sonucunda Elde Edilen Dağılım Tablosu

(Soru 31) Güç kaynağı seçimleri (Soru 28) Yetke kullanımına ilişkin görüşler	1	2	3	4	5
	A	B	D	C	E
Tamamen katılıyorum	5	6	4	6	6
	16,13%	21,43%	18,18%	31,58%	25,00%
Katılıyorum	17	11	12	10	12
	54,84%	39,28%	54,55%	52,63%	50,00%
Katılmıyorum	3	4	1	0	1
	9,68%	14,29%	4,55%	0,00%	4,17%
Tamamen katılıyorum	4	4	2	2	3
	12,9%	14,29%	9,09%	10,54%	12,50%
Fikrim yok	2	3	3	1	2
	6,45%	10,71%	13,63%	5,26%	8,33%
Toplam	31	28	22	19	24
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

- (A) Sahip olduğum bilgi ve deneyimimi kullanarak astlarımı harekete geçiririm (uzmanlık gücü)
- (B) Sahip olduğum kişisel özelliklerim ve davranışlarımla astlarımı hareket geçiririm (karizmatik güç)
- (C) Astlarımı ödüllendirerek hareket geçiririm (ödüllendirme gücü)
- (D) Bulduğum hiyerarşik kademenin verdiği hakları kullanarak astlarımı harekete geçiririm (yasal güç)
- (E) Astlarımı cezalandırarak hareket geçiririm (cezalandırma gücü)

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.

ALBERT, Kenneth J. **The Strategic Management Handbook**. New York : Mc Graw Hill Book Company, 1983.

ALTUN, Hazım ve Adnan Çelik. **Kriz Ortamında Liderlik**. Ankara : Kara Harp Okulu Yayını, 2000.

ARMSTRONG, Michael. **How to be an Even Better Manager**. Üçüncü basım. London : Kogan Page Ltd., 1993.

AŞKUN, İnal C. **Organizasyon Teorileri**. Ankara : Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1972.

BALTAŞ, Acar ve Zuhal Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Ondokuzuncu basım. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1999.

BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi - Cilt I**. Üçüncü basım. İstanbul : Avcıol Basım Yayım, 1993.

BARNARD, Chester. **The Function of Executive**. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

BARTON, Laurance. **Crisis in Organizations : Managing and Communicating in The Heat of Chaos**. Cincinnati : South-Western Publishing Company, 1993.

BOOTH, Simon A. **Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprises**. London : Roudledge, 1993.

BRAHAM, Barbara J. **Stres Yönetimi**. İngilizceden çeviren : Vedat G. Diker. İstanbul : Hayat Yayınları, 1998.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. İkinci basım. Ankara : Adım Yayıncılık, 1992.

CEMALCILAR, İlhan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**. Üçüncü basım. Eskişehir :
İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No : 3, 1993.

DILENSCHNEIDER, Robert L. ve David J. Forrestall. **The Dartnell Public Relations Handbook**. Chicago : Dartnell Press Inc., 1990.

DİNÇER, Ömer. **İşletme Yönetimi**. Birinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş., 1996.

_____. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci basım. İstanbul : Beta
Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

DRUCKER, Peter F. **Etkin Yöneticilik**. İngilizceden çeviren : Ahmet Özden ve Nuray
Tunalı. İkinci basım. İstanbul : Eti Kitapları / Yön Yayınları, 1994.

_____. **Yönetim Uygulaması**. İngilizceden çeviren : E. Sabri Yarmalı. İstanbul :
İnkılap Kitabevi, 1996.

_____. **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**. İngilizceden çeviren : Bülent Toksöz.
İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1998.

_____. **Management Challenges for the 21st Century**. Oxford : Butterworth -
Heinemann, 1999.

EMREALP, Sadun. **Belediyelerde Kriz Yönetimi**. İstanbul : T.C. Başbakanlık Toplu
Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Yayını, Kent Basımevi, 1993.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
1994.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş., 1993.

ERENGÜL, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. Birinci basım. İstanbul : Evrim Yayınevi ve
Tic. Ltd. Şti., 1997.

ERTEKİN, Yücel. **Stres ve Yönetim**. Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi
Enstitüsü Yayını, 1993.

- FINK, Steven. **Crisis Management : Planning for The Inevitable**. New York : Amacom, 1989.
- GIGLIOTTI, Richard ve Ronald Jason. **Emergency Planning for Maximum Protection**. Boston : Butterworth-Heinemann, 1991.
- GREEN, Peter S. **Şirket Ününü Korumanın Yolları**. İngilizceden çeviren : Abdullah Ersoy. İstanbul : Ad Yayıncılık A.Ş., 1996.
- HANDY, Charles ve diğerleri. **Rethinking The Future**. Ed. : Rowan Gibson. London : Nicholas Brealey, 1997.
- HAŞİT, Gürkan. **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması**. Eskişehir : Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No : 616, 2000.
- HICKMAN, Richard C. **Mind of A Manager**. Soul of Aleade : John Wiley & Sons, 1990.
- HURST, David K. **Kriz ve Yenilenme**. İngilizceden çeviren : Elâ Gürdemir. İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2000.
- JEFKINS, Frank. **Public Relations for Your Busines**. London : Mercury Business Paperbooks, 1990.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
- KÖKNEL, Özcan. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. Üçüncü basım. İstanbul : Altın Kitaplar Yayınevi, 1982.
- LERBINGER, Otto. **Strategies for Managing Corporate Crisis for Executives**. Boston : Barrington Press, 1986.
- MACKENZIE, Alec. **The Time Trap**. New York : Amacam, 1990.

- MARCONI, Joe. **Crisis Management : When Bad Things Happen to Good Companies**. Chicago : Probus Publishing Company, 1992.
- MITROFF, Ian I. ve Christine M. Pearson. **Crisis Management**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1993.
- MOTT, Paul E. **The Characteristic of Effective Organizations**. New York : Harper and Row Publishers, 1982.
- MULLINES, Louric J. **Management and Organizational Behavior**. İkinci basım. London : Pitman Publishing, 1989.
- MURDICK, Robert G. ve diğerleri. **Business Policy : A Framework for Analysis**. Dördüncü basım. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1984.
- ONARAN, Oğuz. **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara : Sevinç Matbaası, 1971.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 111, 1996.
- PEKER, Ömer. **Yönetici Eğitimi**. İkinci basım. Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No : 257, 1994.
- REGESTER, Michael. **Crisis Management : What to Do When the Unthinkable Hapens**. London : Hutchinson Business Books, 1989.
- _____. **Crisis Management : How to Turn Crisis into an Opportunity**. London : Hutchinson Business Books, 1989.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü basım. Bursa : Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- SILVER, David A. **Taban Çöktüğü Zaman : Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi**. İngilizceden çeviren : Naz Türer. İstanbul : İlgi Yayıncılık, 1994.

TACK, Philip B. **Kriz Zamanı Yönetim**. İngilizceden çeviren : Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1994.

THOMPSON, John L. **Strategic Management : Awareness and Change**. İkinci basım. London : Chapman and Hall, 1993.

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi (Genel Esaslar)**. İkinci basım. Ankara : Savaş Yayınları, 1982.

TOSUN, Mustafa. **Örgütsel Etkililik**. Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No : 196, 1981.

TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul : Hayat Yayınları, 2000.

TÜRKMEN, İsmail. **Yönetimde Verimlilik**. Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No : 519, 1994.

TÜZ, Melek V. **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi : Kriz Öncesi, Kriz anı ve Kriz Sonrası Otomotiv Yan Sanayide bir Uygulama**. Bursa : Ekin Kitabevi, 1996.

ÜLGİN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İkinci basım. İstanbul : İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No : 151, 1993.

WHITTE, John. **How to understand and Manage**. London : Public Relations Business Book Ltd., 1991.

MAKALELER

AKALIN, Güner. “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının Başarı Şansı ve Sonrası”, **ASOMEDYA** (Temmuz 2001).

AKÇAKAYALIOĞLU, Cihat. “Atatürkçülük ve Atatürk Devrimi”, **Atatürk Konferansları** (Ankara : Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları, XVII. Dizi, 1991).

ANDRIOLE, Stephan J. "Future and Futuristic Corporate Crisis Management Technology", **Corporate Crisis Management**. Ed. : Stephan J. Andriole. U.S.A. : Petrocelli Books, 1985.

AŞKUN, İnal C. "Yaşam Bilimin İşlevleri, Yöntem ve Araçları", **Kurgu Dergisi**. S. 14 (1996).

_____. "Türkiye’de Ekonomik Kamu Düzeni Kavramına Bağlı Örgütsel Yönetimin Atatürkçü Düşünce ve Kişilik Temelinde Konumuna İlişkin Bir İnceleme I", **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Dergisi**. Yıl 4, S. 7’den ayrı basım (Mayıs 1991).

_____. "Türkiye’de Ekonomik Kamu Düzeni Kavramına Bağlı Örgütsel Yönetimin Atatürkçü Düşünce ve Kişilik Temelinde Konumuna İlişkin Bir İnceleme - II", **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Dergisi**. Yıl. 4, S. 8’den ayrı basım (Kasım 1991).

AUGUSTINE, Norman R. "Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek". İngilizceden çeviren : Salim Atay. **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**. MESS Yayınları (Ekim 2000).

AYCAN, Zeynep. "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Ekileyen Faktörler", **Human Resources**, C. 2, S. 7 (Temmuz – Ağustos – Eylül 1998).

BARANSEL, Atilla ve diğerleri. "Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C. I, S. 2 (Kış 1995).

BARDWICK, Judith M. "Barış Dönemi Yönetim ve Savaş dönemi Liderlik", **Geleceğin Lideri**. Ed. : Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Bechard. İngilizceden çeviren : Hayrettin Tok. İstanbul : Form Yayınları, 2000.

BARTON, Laurence. "Crisis Management : Preparing for and Managing Disasters". **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. C. 35, S. 2 (Nisan 1994).

- BILLINGS, R.S., T.M. Millburn ve M. Schoalman." A Model of Crisis Perception : A Theoretical and Empirical Analysis". **Administrative Science Quarterly**. (Haziran 1980).
- BÖOTH, Simon. "Interactive Simulation and Crisis Management Training : New Techniques for Improvin Performance". **Crisis Management and Decision Making**. Ed. : Uriel Rosenthal ve Bert Pijnenburg. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1991.
- BRACKEN, Larry. "Managing Crisis with Public Relations Skills". **AUM Eğitim Seminerleri Dizisi**. 1993.
- BRICKMAN, Ravelle. "Don't Get Mad Get Even : How to Respond to the Media When The News is Bad". **Public Relations Quarterly**. C. 34, (Yaz 1989).
- BRIGGS, Willam. "Intercepting Interlopers". **Public Relations Journal**. C. 46. (Şubat 1990).
- CARNEY, Ann ve Ammy Jorden. "Prepare for Business - Related Crisis". **Public Relations Journal**. C. 49, S. 8 (Ağustos 1993).
- DECRANE, Alfred C. "Liderliğin Anayasal Bir Modeli". **Geleceğin Lideri**. Ed. : Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Bechard. İngilizceden çeviren : Hayrettin Tok. İstanbul : Form Yayınları, 2000.
- DILENSCHNEIDER, Robert L. ve Richard C. Hyde. "Crisis Communications : Planning for the Unplanned". **Business Horizons**. C. 28 (Ocak/Şubat 1985).
- ERDİL, Oya. "Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önem ve Yeni Yaklaşımlar". **Human Resources**. C. 2, S. 1 (Kasım 1997).
- EZZAMEL, Mahmoud ve Michael Bourn . "The Roles of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis". **Accounting Organizations and Society**. C. 15, S. 5 (1990).

- FARREN, Caela ve Beverly L. Kaye. "Yeni Liderlik Rollerini için Yeni Beceriler", **Geleceğin Lideri**. Ed. : Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Bechard. İngilizceden çeviren : Hayrettin Tok. İstanbul : Form Yayınları, 2000.
- GILLIONS Paul. "Crisis : The Communications Imperative". <http://www.fleishman.com/crisis.html>. (2001).
- GONZALES-HERERO, Alfonso ve Cornelius B. Pratt. "How to Manage Crisis Before-or Whenever-It Hits". **Public Relations Quarterly**. (Bahar 1995).
- HAENDEL, Dan. "Strategic Planning and Political Assessment", **Corporate Crisis Management**. Ed. : Stephan J. Andriole. U.S.A. : Petrocelli Books, 1985.
- HAYES, Richard E. "The Future of Corporate Crisis Management : More Decisions, More Information and More Computers, But No More Decision Makers". **Corporate Crisis Management**. Ed. : Stephan J. Andriole. U.S.A. : Petrocelli Books, 1985.
- HECK, J.P. "Comments on the Zeebrugge Ferry Disaster". **Crisis Management and Decision Making**. Ed. : Uriel Rosenthal ve Bert Pijnenburg. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1991.
- HERMANN, Charles F. "Threat, Time and Surprise : A Simulation of International Crisis". **International Crisis : Insights from Behavioral Research**. Ed. : Charles F. Hermann. New York : Free Press, 1972.
- KUKLAN, Hooshang. "Managing Crisis : Challenges and Complexities". **SAM Advanced Management Journal**. C. 51, S. 4 (Sonbahar 1986).
- _____. "Crisis Confrontation in International Management : Consequences and Coping Actions". **Management International Review**. C. 28, S. 3 (1988).
- MILBURN, Thomas W., Randall S. Schuler ve Kenneth H. Watman. "Organizational Crisis Part I : Definition and Conceptualization". **Human Relations**. C. 36, S. 12 (1983).

_____. "Organizational Crisis Part II : Strategies and Responses". **Human Relations**. C. 36, S. 12 (1983).

MITROFF, Ian I. "Effective Crisis Management". **The Academy of Management Executive**. C. 1, S. 4 (Kasım 1987).

_____. "Crisis Management : Cutting through the Confusion". **Sloan Management Review**. C. 29, S. 2 (Kış 1988).

_____. "Crisis Management and Environmentalizm". **California Management Review**. C. 36, S. 2 (Kış 1994).

O'CONNER, Michael. "Methodology for Corporate Crisis Decision Making". **Corporate Crisis Management**. Ed. : Stephan J. Andriole. U.S.A. : Petrocelli Books, 1985.

OSTROW, Samuel D. "It will Happen Here". **Bank Marketing**. C. 23, S. 7 (Temmuz 1991).

PEARSON, Christine M. ve Judith A. Clair. "Reframing Crisis Management". **The Academy of Management Review**. C. 23, S. 1 (Ocak 1998).

PHELPS, Norman L. "Setting up a Crisis Recovery Plan". **The Journal of Business Strategy**. C. 6, S. 4 (Bahar 1986).

SHRIVASTAVA, Paul ve Ian I. Mitroff. "Strategic Management of Corporate Crisis". **The Colombia Journal of World Business**. C. 22, S. 1. (Bahar 1987).

SMART, Carolyne F. ve Ian B. Verstinky. "Designs for Crisis Decision Units". **Administrative Science Quarterly**. C. 22 (1977).

STUBBART, Charles I. "Improving the Quality of Crisis Thinking". **The Colombia Journal of World Business**. C. 22, S. 1 (Bahar 1987).

STURGES, David L. ve diğeri. "Crisis Communication Management : The Environmental Nimbus". **SAM Advanced Management Journal**. C. 56, s. 3 (1991).

TRAVERSO, Debra K. "Opening a Credible Dialogue with Your Community". **Public Relations Journal**. New York PRSA (Ağustos 1992).

WEBSTER, Philip. "Strategic Corporate Public Relations : What is the Bottom Line?" **Public Relations Journal**. New York PRSA (Şubat 1990).

WILSON, Steve. "Planning for a Crisis : A Small Investment Can Avoid a Media Nightmare". **Chemical Engineering**. C. 100, S. 1 (Ocak 1993).

_____. "Crisis Plans Can't Replace Trained People". Wilson Group Communications, Inc., <http://www.wilson.group.com/people.html>. (2001).

WIZENBLIT, Joseph Z. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations : Emprical Evidence and a Propesed Framework". **SAM Advanced Journal**. C. 54, S. 2 (Bahar 1989).

VROOM, Victor H. ve P.W. YETTON. "Normative Model of Leadership". **Readings in Managerial Psychology**. (1980).

ARAŞTIRMALAR VE BİLDİRİLER

HAAVISTO, Tapani. "Toward New Ways of Action - a case study". **Proceeding of the 13th Trenial Congress of the International Ergonomics Association Tampere. Organizational Design and Management**. Finland (1997).

KOÇEL, Tamer. "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları". **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, Gebze (26/28.05.1993).

KRAWITZ, Jeffery H. "Crisis Management : A Determination of Management Style Preferences". Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pittsburgh, 1987.

KUBAN, Ron. “**Crisis Management : Analysis of the Management of Communal Catostrophies**”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Alberta, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. “Kriz Yaratın Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri”. **Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları**. Bursa (25.09.1994).

GAZETELER

_____. “Kriz Doktoru : Çalışanları Koruyun”. **Hürriyet** 23 Haziran 2001.

_____. “Krizde Yatırımını Kesmeyen de Vardı”. **Hürriyet**. 31 Aralık 2001.