

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Aysun ÇETİN

ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİ AÇISINDAN
KRİZ YÖNETİMİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

T 109344

Erzurum - 2001

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Danışman / Jüri

Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

Jüri

Prof.Dr. Nurullah GENÇ



Jüri

Prof.Dr. Muammer YAYLALI



Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir. .../.../.....

Prof.Dr. Bilge SEYİDOĞLU y.

Enstitü Müdürü



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABOLAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, KRİZİN KAYNAKLARI VE KRİZ SÜRECİ.....	3
1.1.Kriz Kavramının Tanımı ve Niteliği	3
1.1.1.Tanımı.....	3
1.1.2.Niteliği.....	5
1.2.Krizin Kaynakları	6
1.2.1.Dış Çevresel Faktörler	9
1.2.1.1.Ekonomik Yapı ve Genel Ekonomik Belirsizlikler.....	11
1.2.1.2.Teknolojik Yenilikler	12
1.2.1.3.Toplumsal ve Kültürel Faktörler	13
1.2.1.4.Hukuki ve Politik Düzenlemeler	14
1.2.1.5.Uluslararası Çevre ve Dış İlişkiler	14
1.2.1.6.Doğal Felaketler	15
1.2.1.7. Pazar Ve Rekabet Koşullarına İlişkin Faktörler	15
1.2.1.8. Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler	16
1.2.1.9. Finansal Kurumlara İlişkin Faktörler	16
1.2.1.10. Satıcılar ve Tedarik Ortamına İlişkin Faktörler.....	17
1.2.2.Örgüt İçi Faktörler	17
1.2.2.1.Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar	18
1.2.2.2.Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği	19
1.2.2.3.Bilgi Toplama ve Kullanma Yetersizliği.....	20

1.2.2.4.İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	20
1.2.2.5.İşletmenin Değerleri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Sorunlar.....	21
1.2.2.6.İşletmenin Yaşam Evresi	22
1.2.2.7.İşletmenin Diğer Özellikleri	23
1.2.3.İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi.....	24
1.3.Kriz Süreci.....	25
1.3.1.Kriz Gelişim Dönemi	26
1.3.1.1.Körlük (Gizli Kriz Aşaması).....	27
1.3.1.2.Harekete Geçememe (Kontrol Edilebilir Kriz)	28
1.3.1.3.Yanlış Karar ve Hareketler (Kontrol Edilemeyen Kriz).....	28
1.3.2.Kriz Dönemi	29
1.3.3.Çözüm veya Çöküş Dönemi	30
1.4.Krizin Olası Sonuçları	31
1.4.1.Krizin Olumsuz Sonuçları	31
1.4.1.1.Çabuk Karar Alma Zorunluluğunun Yol Açtığı Sorunlar	32
1.4.1.2.Merkezileşme Eğiliminin Artması	33
1.4.1.3.Örgütte ve Çalışanlarda Gerilimin ve Stresin Artması.....	34
1.4.1.4.Kararların Niteliğinin Bozulması	35
1.4.1.5.İç ve Dış Değişikliklere Karşı Uyum Yeteneğinin Zayıflaması.....	36
1.4.1.6.Karşılıklı Özgüvenin Kaybolması ve Örgütsel Çatışmanın Artması	36
1.4.1.7.Ekonomik, Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü	37
1.4.2.Krizin Olumlu Sonuçları	37
1.4.2.1.Örgütsel Sorunların Ortaya Çıkması	38
1.4.2.2.İç ve Dış Değişikliklere Karşı Kaybolan Uyum Yeteneğinin Yeniden Kazanılması ve Yeni Stratejilerin Geliştirilmesi	39
1.4.2.3.Geleneksel Yönetim Tekniklerinde Hızlı Bir Değişimin Sağlanması...	39
1.4.2.4.Örgüt İçinde İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Duyulan İhtiyacın Artması	40
1.4.2.5.Yeni Rekabet Avantajları ve Ekonomik Çıkarlar Elde Edilmesi	40
1.4.2.6.Yeni Liderlerin Ortaya Çıkması	41
1.4.2.7.Erken Uyarı Sistemlerine Duyulan Gereğin Belirmesi	41

II.BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE İŞLETME YÖNETİMLERİNİN ÖRGÜT-ÇEVRE UYUMUNU SAĞLAMADA YARARLANABİLECEKLERİ YÖNTEMLER.....	42
2.1. İşletmelerde Kriz Yönetimi:	42
2.1.1.Kriz Yönetimi Kavramı	42
2.1.2.Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	43
2.1.2.1.Bir Karar Alma İşlemi Olması	43
2.1.2.2.Yönetimin Özel Bir Türü Olması	44
2.1.2.3.Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzer Olması	44
2.1.2.4.Birden Çok Safhada Oluşan Karmaşık Bir Süreç Olması	45
2.1.2.5.Örgütün Krize Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlaması.....	45
2.1.2.6.Örgütün Yaşamını Olumsuz Olarak Etkileyecek Olaylarla İlgili Olması	45
2.1.2.7.Krizin Az Maliyet veya Yüksek Kazançla Bitirilmesini Sağlaması	46
2.1.2.8.İşlemeye Ek Maliyetler Yüklemesi	46
2.1.3.Kriz Yönetimi Yaklaşımları	46
2.1.3.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı	47
2.1.3.2.Krizi Çözme Yaklaşımı	47
2.1.4.Kriz Yönetimi Süreci.....	48
2.1.4.1.Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	49
2.1.4.2.Hazırlık ve Korunma	50
2.1.4.3.Krizin Kontrol Altına Alınması.....	56
2.1.4.4.Normal Duruma Dönüş	57
2.1.4.5.Öğrenme ve Değerlendirme	58
2.1.5 Krizi Çözme ve Yönetmede Etkin Liderlik.....	60
2.2.İşletme Yönetimlerinin Krize Cevap Vermede ve Örgüt-Çevre Uyumunu Sağlamada Yararlanabilecekleri Yöntemler.....	62
2.2.1.Erken Uyarı Sistemleri Kurmak	63
2.2.2.Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi Yapmak	65
2.2.3.Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlamaya Yönelmek ...	66
2.2.4.Esnek ve Organik Bir Örgüt Yapısı Kurmak	68

2.2.5. Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş	
Sağlamak	70
2.2.5.1. Toplam Kalite Organizasyonları	70
2.2.5.2. Öğrenen Organizasyonlar	71
2.2.5.3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar	71
2.2.6. Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi Stratejileri Uygulamak	72
2.2.7. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme	73
2.2.8. Stres ve Gerilimi Kontrol Altında Tutmak	74
2.2.9. Etkin Zaman Yönetimi Stratejileriyle Zaman Baskısını Gidermek	76
2.2.10. Finansal Riskleri ve Harcamaları Etkin Yönetmek	77

III.BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ŞUBAT 2001'DE YAŞANAN EKONOMİK KRİZİN ETKİLERİ VE ERZURUM'DA FAALİYETTE BULUNAN İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	79
3.1. Şubat 2001 Ekonomik Krizinin Nedenleri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri.....	79
3.1.1. Krizin Nedenleri	79
3.1.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	79
3.2. Erzurum'da Faaliyette Bulunan İmalat Sanayii İşletmelerinde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma	80
3.2.1. Araştırmanın Amacı	81
3.2.2. Araştırmanın Varsayımları	82
3.2.3. Araştırmanın Yöntemi	82
3.2.3.1. Araştırma Örneklemine Seçimi.....	82
3.2.3.2. Verilerin Toplanması.....	84
3.2.3.3. Anket Sorularının Niteliği	84

3.3.1.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Yönelik Eğitimleri	91
3.3.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetimleri	92
3.3.2.1. İşletmelerin Kriz Yaşama Nedenleri	92
3.3.2.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Personel Politikaları	95
3.3.2.3. İşletmelerin Kriz Koşullarındaki Yürütme Politikaları:	97
3.3.3. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi Yönünden Değerlendirilmeleri	102
3.3.4. X^2 Testi ile İlgili Değerlendirme Sonuçları	104
3.4. Araştırma Sonuçlarının Yorumu	105
3.4.1. Kriz Yaşayan İşletmelerin Nedenleri	105
3.4.2. Kriz Yaşamayan İşletmelerin Nedenleri	107
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	108
KAYNAKLAR	114
EKLER	119
ÖZGEÇMİŞ	125

Prof.Dr. ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİ AÇISINDAN KRİZ YÖNETİMİ
Aysun ÇETİN
Danışman: Prof.Dr.Dursun BİNGÖL
2001-Sayfa: 124
Jüri: Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

.....
.....
Günümüzde işletmelerin çevresi dinamikdir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişimin sürekliliği, birer açık sistem olan işletmeleri etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Bu şartlarda işletmelerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olmaları ancak içinde bulundukları çevreye uymaları ile mümkün olmaktadır. Çevrede meydana gelen değişimlere, yapısal özellikleri ve/veya yönetim yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamayan işletmeler de kriz ortamına sürüklenmektedir.

İşletmelerin normal zamanlardaki iş yapma ve karar verme alışkanlıklarıyla kriz şartlarına cevap vermeleri zordur. Bu nedenle kriz dönemlerindeki yönetim politikalarının farklı olması gerekir. Kriz dönemlerinin farklı uygulamalar gerektirmesi ise işletmelerde ‘Kriz Yönetimi’ denen uygulamalar setini gündeme getirmiştir. Öte yandan küreselleşme nedeniyle dünya işletmeleri ile entegrasyonun söz konusu olduğu bu geçiş döneminde, işletmelerin kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları da bir gerçektir.

Bu çalışma da krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkemizdeki işletme yöneticilerinin krize hazırlıklı olma, krizleri en az zararla atlatabilme ve krizden güçlenerek çıkabilmelerine yardımcı olmak amacıyla kaleme alınmıştır.

‘Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi ’ başlıklı bu çalışmanın teorik kapsamı içinde kriz kavramı; krize sebep olan iç ve dış çevre faktörleri; kriz süreci ve sonuçları; işletmelerde kriz yönetimi ve işletme yönetimlerinin örgüt- çevre uyumunu sağlamada yararlanacakları yöntemler ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise; Erzurum’da faaliyette bulunan İmalat sanayi işletmelerinde kriz yönetimi üzerine yapılan araştırmanın sonuçları üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT
MASTER THESIS
CRISIS MANAGEMENT IN RELATION TO ORGANIZATION –
ENVIRONMENT INTERACTION

Aysun ÇETİN

Supervisor: Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

2001-Page:124

Jury: Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

.....
.....

Today organizations live in dynamic environments and change constantly. Environmental dynamism and complexity and contineity of change effect organizations which are open systems and urge them to change.

In this conditions, organizations' ability to live and thrive depends on their adaptation to the environment in which they live. In the organizations which don't adapt themselves to the external environmental changes, due to their structual characteristics and/or managerial insufficiency, crisesis indespensable.

It is difficult for organizations to response to the crises with their traditional ways of doing job. For that reason, they have to possess different management policies. In crises periods the need for new practices brings about a series of so- called "Crisis Management". On the other hand, it is a fact that due to the globalization, particularly in transition times which necessitate entegraiton with the global firms, they need knowledge of "Crisis Management" much more then normal times. This research has been prepared with a view to help manager get ready for crises, get rid of it with the least possible damage and emerge from it with a new dynamism and strength.

In the theoretical context of this research entitled "Crises Management in Relation to Organization – Environment Interaction " such topics as definition of crises, external and internal factors lead to it, process of crises and its consequences, crises management in organizations and the methods managers are to make use of to maintain organizations adaptation to external environment have been dealt with. In the field study part, we have dwelt on the results of the crises management.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, işletmeleri krize sürükleyen başlıca sebepleri tespit etmek suretiyle krizlerin sebep olduğu bazı olumsuz sonuçlara dikkat çekmek ve işletme yönetimlerine krizi faydaya dönüştürmenin yollarını göstermek suretiyle kriz yönetiminin önemini vurgulamaktır.

Özellikle krizlerin daha çok tehlike ve yokoluş gibi olumsuz sonuçlarıyla tanındığı ülkemizde, krizin örgüt performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapmasının yönetilme tarzına bağlı olduğu düşüncesinden hareketle ele alınan bu çalışma, konunun anlaşılmasına yardımcı olmak açısından büyük önem taşımaktadır. Üstelik günümüzde iç ve dış çevresi mayın tarlası gibi tehlikelerle dolu olan işletmelerin, hızla değişen dünyaya ayak uydurmada, kriz yönetimi bilgilerine bugün, her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları da bir gerçektir. Her şeyden önce krizlerin ve kriz beklentilerinin yüksek olduğu ülkemizde konunun güncel olması ve gelecekte de güncelliğini koruyacak olması, bizi bu konuda çalışmaya sevk etmiştir. Yani konunun önemi problemin önemi ile eşdeğerdedir.

Bu çalışmanın işletme yöneticilerine krizle başedebilmede yararlı olması en büyük temennimizdir.

Çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen, her fırsatta yol gösteren ve teşvik eden başta danışman hocam sayın Prof. Dr. Dursun Bingöl olmak üzere, değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Nurullah Genç, Sayın Yrd. Doç. Dr. Fatih Karcıoğlu ve Sayın Yrd. Doc. Dr. Atılhan Naktıyok'a teşekkürü bir borç bilirim.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

1.1. Kriz Türlerinin Yapısal Özelliklerine Göre Sınıflandırılması ve Kriz Türleri.....	8
1.2. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler.....	10
1.3. Örgütsel Gelişim Evreleri ve Kriz İlişkisi.....	23
1.4. Kriz Süreci.....	25
1.5. Kriz Süreci.....	27
1.6. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	32
2.1. Kriz Yönetimi Süreci.....	48
2.2. Değişim Doğrultusu Üzerinde Organizasyon Yapıları.....	69



TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo1: Araştırma Yapılan İşletmelerde Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	86
Tablo 2: Araştırma Yapılan İşletmelerin Ağırlıklı Hedefleri.....	87
Tablo 3: Araştırma Yapılan İşletmelerin Yatırımlarının Türü ve Planlı Değişim Yönünden Dağılımları.....	88
Tablo 4 :Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlama Dönemleri.....	89
Tablo 5: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Ekibine ve Kriz Rehberine Sahip Olmaları Yönünden Dağılımları	90
Tablo 6: Araştırma Yapılan İşletmelerin Çevre Analizi,Erken Uyarı Sistemi ve Kriz'e Yönelik Eğitim Yönünden Dağılımları.....	91
Tablo 7: Araştırma Yapılan İşletmelerin Dış Çevresel Nedenlerden Dolayı Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları.....	92
Tablo 8: Araştırma Yapılan İşletmelerin Örgütsel Nedenlerden Dolayı Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları	93
Tablo 9: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizin Olumsuz veya Olumlu Sonuçlarıyla Karşılaşma Yönünden Dağılımları.....	94
Tablo 10: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Personel Politikaları ve Personele Uygulanan Motivasyon Yöntemleri Yönünden Dağılımları.....	95
Tablo 11: Araştırma Yapılan İşletmelerin 21 Şubat Kararlarına Bağlı Olarak Kriz Yaşama ve Bu Krizi Önceden Hissetme Yönünden Dağılımları.....	97
Tablo 12: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizi Hangi Safhasında Hissettikleri ve Hissettikten Sonra Nasıl Bir Stratejiye Yönelindikleri Yönünden Dağılımları...	98
Tablo 13: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizden Çıkışta uyguladıkları Stratejiler Yönünden Dağılımları.....	99
Tablo 14: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlama ve Bu Planda Yer Alan Konular Yönünden Dağılımları.....	100
Tablo 15: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Dönemi Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzındaki Değişim Yönünden Dağılımları.....	101
Tablo16: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi, Yeniden Yapılanıma ve Yeniden Yapılanıma Türleri Yönünden Dağılımları.....	102
Tablo17: Araştırma Yapılan İşletmelerin Satış ve Kar Rakamları, Personel Sayıları ve Sermaye Yapıları.....	103

GİRİŞ

Yaşadığımız çağın, en önemli özelliği ekonomik, teknolojik, ve sosyal alanda devrim niteliği taşıyan çok önemli değişimlerle dolu olmasıdır. Çağa damgasını vuran bu değişim dalgaları, örgütlerin ve toplumların hayatında köklü değişiklikler meydana getirmiştir.

Önceden statik bir çevrede faaliyette bulunan mekanik örgütler, yerini dinamik bir çevrede faaliyette bulunan organik örgütlere bırakmıştır. Üstelik günümüzde rekabet edebilmenin ve ayakta kalabilmenin şartları da, önceki dönemlere göre, oldukça değişmiştir. Durağan mekanik bir çevrede değil; değişken ve organik bir çevrede yaşama zorunluluğu riskleri çoğalttıkça, işletmeler değişik türdeki kriz olaylarıyla daha sık karşılaşmaya başlamışlardır.

Daha önceleri işletmeler, sadece ulusal veya uluslararası iktisadi olaylar ve savaş gibi dış çevresel nedenlerden dolayı krize sürüklenirlerdi. Ancak günümüzde işletmeler küreselleşme sürecinin de etkisiyle türleri giderek artış gösteren iç ve dış çevresel nedenlerden dolayı krize sürüklenmektedirler.

Üstelik bu kriz etmenlerinin bir kısmı tahmin edilmekte, bir kısmı da tahmin edilememektedir. Ancak iyi bir işletme yönetimi nedenleri ne olursa olsun krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir ve bir kısım krizleri tahmin edebilir. Dolayısıyla zamanında gerekli önlemler alınarak sinsi krizleri önlemek; ani krizlerin de zararını azaltmak mümkün olabilir.

İşletmelerin normal zamanlardaki iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile krizden çıkmaları zordur. Alışılmış işletme uygulamalarının kriz ortamında da sergilenmesi örgütte stres ve verimsizliğe yol açacak ve belki çözülecek sorunlardan da kaçılmış olacaktır. Bu nedenle kriz dönemleri, kriz sebeplerini tespit etmede, bunları gidermede, krizi başarıya dönüştürmede bir takım araç, yöntem ve teknikler sunan Kriz Yönetimini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin krize hazırlıklı olması ile beraber; olası bir kriz ortamından kuvvet kazanarak çıkmaları yönünde kullanacakları bir takım yararlı bilgileri içeren bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Konu yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap, makale ve

bildiri gibi her türlü bilimsel çalışmaları ve günlük hayattan alınan örnekler doğrultusunda genel kavramsal çevrede ele alınacaktır. Araştırma amacı bakımından durum saptayıcı, ilişki arayıcı ve varsayım sınavıcıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde kriz kavramı, krize sebep olan iç ve dış çevre faktörleri ve krizin oluşum süreci üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde ise kriz yönetimi kavramı, kriz yönetiminin ilke ve teorileri üzerinde durulacaktır. Bu bölümde ayrıca işletmelerin krizi çözme ve fayda krizi yaratmada kullanacakları yöntemler ele alınacaktır.

Son bölümde ise Erzurum'da faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerinde, kavramsal çerçevede ele alınan konular test edilecek ve uygulamaya yönelik öneriler getirilecektir.



I.BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, KRİZİN KAYNAKLARI VE KRİZ SÜRECİ

1.1.Kriz Kavramının Tanımı ve Niteliği

1.1.1.Tanımı

Kriz, politikadan tıbbi bilimlere, sosyolojiden psikolojiye kadar çok geniş bir alanda kullanılan kavramlardan birisidir. Günlük hayatımızda tabii bir felaket durumundan, bir işi zamanında bitirememeye endişesine yada şiddetli baş ağrısından, iki uygun alternatif arasında seçim yapamama kararsızlığına kadar karşılaştığımız pek çok durumu ifade etmede kriz kavramını kullanırız. Göreli olarak belirsiz bir kavram olan kriz,¹ biraz da bu belirsizlikten dolayı farklı disiplinlere ait bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan yaygın olan birkaç tanesine göre;

Kriz kelime anlamı itibariyle bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir.²

Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem; bunalım ve buhran durumudur.³

Bir başka tanıma göre de kriz, bir hastalığın ölüme yada iyileşmeye yol açacak şekilde, birdenbire değişmesi veya nesnelerin ve insanların hayatında var olma yada yok olmanın dönüm noktasıdır.⁴

¹ Jeffry B. Kaufman,İdalene F. Kesner and Thomas L.Hazen; "The Myth Of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crises", **Business Horizons**, Vol 37, No 4, july-August 1994, s. 29.

² D.Mehmet Doğan; **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara 1982, s. 609.

³ Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük** Vol: 2 (Kriz maddesi).

⁴ The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language, Vol 1, (Crisis maddesi).

Yine kriz tehdit edici bir koşulla mücadele edebilmede yetersiz kalma durumunu ifade etmekte de kullanılabilmektedir.⁵ Ancak en kısa ve en yaygın tanımına göre kriz; üretim - tüketim dengesizliği veya ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak ortaya çıkan istikrarsızlıktır.⁶

Bütün bu tanımdan da görüldüğü gibi kriz kavramı farklı olaylara ilişkin bir kavram olarak ele alınmakta ve dolayısıyla bu durum endişe, felaket, bunalım ve buhran gibi farklı kavramların da kriz yerine kullanılmasına yol açmaktadır. Farklı kavramların kriz yerine ve krizin farklı kavramlar yerine kullanılabilmeye ihtimali, işletme yönetimi açısından kapsamlı bir kriz tanımı yapmayı zorlaştırmaktadır. Kaldı ki kriz, sadece işletme örgütlerinin karşı karşıya kaldığı olumsuzlukları ifade etmede değil, aynı zamanda nükleer tehlikeler, uçak kazaları, fabrikalardaki zararlı patlamalar ve doğal felaketler gibi pek çok istenmeyen olayı ifade etmede de kullanılmaktadır.⁷

Krizi bir yönetim problemi olarak ele alırsak şöyle tanımlayabiliriz: Kriz, bir örgütün (şirket, belediye, sivil toplum vb.) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz kalmasına neden olan ve kısaca örgütte gerilim yaratan bir durumdur.⁸ Kriz sadece işletmenin devam eden faaliyetlerini değil; aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder; üretim kapasitesini kullanılmaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.⁹

Ancak örgütün hayatiyetini tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı ve problemi, kriz olarak adlandırmak doğru değildir. İşletme yönetimi açısından önemli olan krize kaynaklık eden faktörler karşısında örgütlerin, örgütsel ve

⁵ Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson; **Crisis Managemet**, Jossey-Baas Publishers, San Francisco, 1993, s.6.

⁶ Osman Altuğ; "Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi" **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 23, Haziran, 1994, s. 2.

⁷ Kaufman, Kesner, Hazen; **a.g.m.**, s. 29.

⁸ Halil Can; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, 1999, s. 315.

⁹ Tamer Koçel, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs, 1993, s. 1.

yönetmel süreçlerinde bozuklukların ortaya çıkması ve düzenin alt üst olmasıdır.¹⁰ Bu bağlamda bir örgütte haberleşme engellerinin giderilmemesi, çalışanların beklentilerine cevap verilmemesi gibi örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan bazı problemlere kriz denemeyecektir.

1.1.2.Niteliği

Buraya kadar yapılan bütün kriz tanımlamalarına dikkat edilecek olursa, kriz kavramı farklı olaylarla ilişkilendirilmesine ve hemen her disiplin tarafından farklı şekilde tanımlandırılmasına rağmen, bütün tanımlarda ortak noktaların varlığı göze çarpacaktır. Bu noktalardan birisi zorunlu ve plansız bir değişimin ortaya çıkardığı baskı durumu nedeniyle kişi, grup veya toplumu yeni bir denge arayışı için gerilime girmesidir. Tüm tanımlarda ortak olarak kriz kavramı, işletmenin varlığını sürdürme tehlikesi ile özdeşleşmiştir. Ayrıca tüm tanımlarda olağan dışı ve olumsuz bir gelişmeden bahsedilmekte ve bu olumsuz gelişmeye kesin bir sondan çok; bir dönüm noktası gözüyle bakılmaktadır. Yine tehdit ve zaman baskısına rağmen gerekli önlemlerin alınarak tekrar normal duruma geçişin ve hatta ilerlemenin mümkün olduğu da belirtilmektedir.

O halde krizle ilgili olarak şu ortak özellikleri sıralayabiliriz:

- Krizin en önemli özelliği,beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve bunu hemen yapma mecburiyetidir.¹¹ Yani hem krize cevap verme hem de çabuk hareket etme zorunluluğu vardır.
- Krizden söz edebilmek için olağan dışı gelişmelerin örgütün temel amaçlarını, iş görme usullerini ve genel anlamda hayatiyetini ciddi şekilde tehdit etmesi gerekir.
- Krizin diğer bir özelliği, örgüt yönetiminin tehdit edici koşullarla mücadele edebilmede yetersiz durumda kalmasıdır.

¹⁰ A.David Silver; *Taban Çöktüğü Zaman Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi*, Çev: Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul 1990, s. 68.

¹¹ Ömer Dinçer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5.Baskı, İstanbul, 1998, s. 384.

- Ayrıca kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve sezilemeyen bir durumdur. Krizin bazı belirtileri olabilir ancak krizin ortaya çıkması için bu belirtilerin sezilememiş olması gerekir.
- Krizle ilgili olarak belirtebileceğimiz son bir nitelikte krizlerin her zaman örgütsel hedefleri tehdit etmediği; bazı durumlarda, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar getirdiğidir. Kriz kelimesinin Çincesi iki kelimeden oluşmaktadır: “wei-Ji”, ilk sözcük tehlike demektir; ikincisi ise fırsat.¹² Krizin işletmenin amaçlarına ulaşması için bir fırsat olarak tanımlanması ilk bakışta bir çelişki gibi görülebilir. Ancak kriz bir fırsat getirirse bile, işletmenin her hangi bir fırsatı gerektiği gibi kullanamaması uzun vadede rakiplerinden geride kalmasına, rekabet gücünün azalmasına ve sonuçta varlığını sürdürmemeye tehlikesinin doğmasına neden olacaktır. Demek ki krizde örgütler için hem aşılması gereken zorluklar; hem de bu zorluklar aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır.

1.2.Krizin Kaynakları

Teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı ve örgütsel kültürden oluşan bir açık sistem olarak örgütler, fiziki, mali ve beşeri kaynakları itibariyle eşit imkanlara sahip değildirler.¹³ Bu nedenle örgütlerde krizi ortaya çıkaran faktörler de çok farklı ve çeşitli olabilir. Hatta bu faktörlerin krizdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır.

Ancak genel olarak kriz, bir işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri ve/veya yönetim yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle kriz, işletme ile çevresi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur. Bu bağlamda kriz kaynakları olarak; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi toplama yöntemlerinin yetersizliği, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerine bağlı olarak gelişen örgütsel çatışmalar, zaman yetersizliği gibi faktörler sıralanabilir.¹⁴

¹² Silver, a.g.e, s. 33.

¹³ Mitroff-Pearson, a.g.e, s. 22-23.

¹⁴ Dinçer, a.g.e, s. 385.

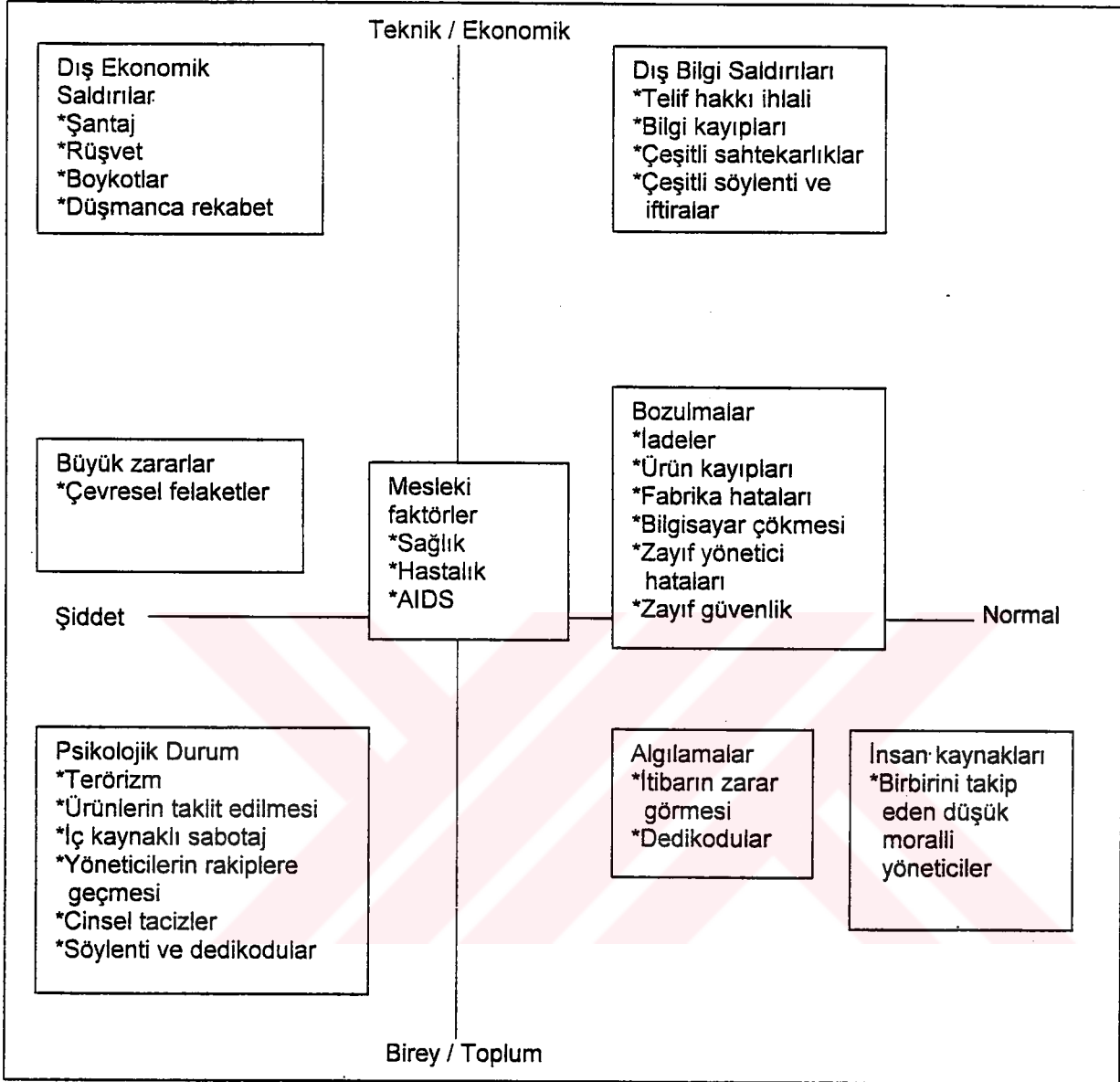
Bu faktörlerin yanında örgütlerde krize kaynaklık eden faktörler şöyle de sıralanabilir.¹⁵

- Büyük ürün kayıpları,
- Büyük fabrika-ekipman kayıpları ve endüstriyel kazalar,
- Büyük bilgisayar arızaları,
- Kötü maksatlı karalamalar,
- Terörizm,
- Ürünlerin taklit edilerek sabote edilmesi,
- Tacizler,
- Yetersizlik ve hatalı eğitim faaliyetleri,
- Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları,
- Yöneticilerin işi bırakmaları veya rakiplere transfer olmaları,
- İşletme sırlarının rakiplere aktarılması,
- Ürünlerin boykot edilmesi,

Bu sebeplerden bazıları diğerlerine göre daha az veya daha çok tehlikeli olmalarına rağmen, konumuz açısından önemli olan organizasyonu yok etmeye yönelmiş birer tehdit olmalarıdır.

Krizlerin sebepleri yapısal özelliklerine göre gruplandırıldığında aşağıda Şekil 1.1.'deki gibi bir durum ortaya çıkacaktır.

¹⁵ Ian I. Mitroff; "Criss Management; Cutting Through the Confusion," Sloan Management Rewiew, Vol: 29, No:2, Winter 1998, s.15.



Şekil 1.1.Kriz Türlerinin Yapısal Özelliklerine Göre Sınıflandırılması ve Kriz Türleri

Kaynak: Ian I.Mitroff-Christine M. Pearson, a.g.e, s. 18.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örgütsel krizlerin, örgütü ortaya çıkaran fiziki, mali ve beşeri unsurların karşılıklı etkileşiminin, uyumunun ve etkinliğinin bozulması sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.¹⁶ Ayrıca işletme ile çevresi arasındaki

¹⁶ Mitroff-Pearson, a.g.e, s. 13.

karşılıklı olumsuzluklar da krizin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Şöyle ki, ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşmakta ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremeyerek, işletmenin dengesini bozmakta ve krize yol açmaktadır.¹⁷

Genel olarak, örgütlerde krize kaynaklık eden faktörler üç grup altında toplanarak değerlendirilmektedir.¹⁸ Bunlar dış çevresel faktörler; örgüt içi faktörler, son olarak da çevresel ve örgütsel faktörlerin etkileşimidir.

1.2.1.Dış Çevresel Faktörler

Genel anlamda çevre, organizasyonu sınırları dışında kalan, organizasyonun yapı ve süreçlerini etkileyen herşeydir.¹⁹ O halde her türlü ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel ve hukuki-politik faktör dış çevre kapsamına girmektedir. Her organizasyon da bir çevrede faaliyette bulunduğuna göre, organizasyonların yaşama ve gelişme gücüne sahip olmaları, ancak içinde bulundukları çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle birer teknik, ekonomik, toplumsal ve tüzel ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi imkansızdır.²⁰

Günümüzün dünya gerçekleri doğrultusunda bir işletmenin çevresi, yakın çevre, ulusal çevre, uluslararası çevre ve global çevre olarak sınıflandırılmaktadır.²¹ İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü yakın çevrede (iş çevresi) sendikalar, finansal kurumlar, satıcılar, rakipler ve tüketiciler bulunur. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin sosyo ekonomik sınırları ise o işletmenin ulusal çevresini oluşturur. Bir işletmenin uluslararası ve global çevresi ise aynı faktörlerin uluslar arası ve global ölçekte bulunmasını ifade eder.

Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Bu nedenle örgütlerde krize sebep olan en önemli etken dış çevresel

¹⁷ Dinçer, a.g.e, s. 385.

¹⁸ Dinçer a.g.e, ss. 385- 389.

¹⁹ Tamer Koçel; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yenilenmiş Altıncı Bası, İstanbul, 1998, s. 199-200.

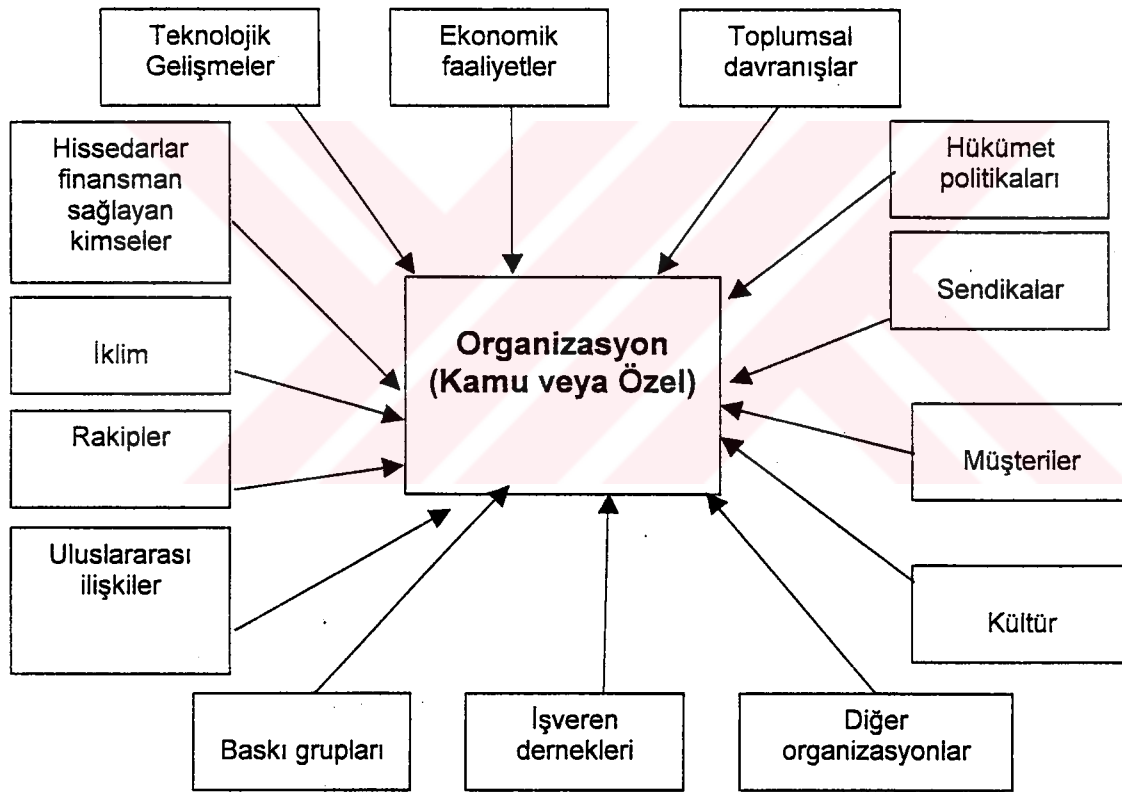
²⁰ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:258, 3. Baskı, İstanbul, 1997, s. 169.

²¹ Nurullah Genç, *Başarı Bedel İster İşletme-Yönetim- Organizasyon*, Timaş Yayınları İstanbul 2001 s.165.

faktörler olmuştur. Özellikle son yıllarda küreselleşme ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler gibi nedenler çevrenin giderek daha çok karmaşıklaşmasına ve belirsizleşmesine yol açmıştır. Üstelik bu dış çevre faktörleri, işletme içi faktörler gibi, işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir.

Çevresel dinamizm ve değişimin sürekliliği örgütlerin olayı önceden tahmin etmesini imkansız hale getirerek krize zemin hazırlamaktadır.²² Dolayısıyla çevrenin dinamik doğası, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin çevreden gelen kriz etmenlerine takılmasına, cevap verememesine ve krizin iyice şiddetlenmesine yol açmaktadır.

Organizasyonları etkileyerek krize yol açabilecek çevresel etmenleri aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil 1.2.Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

Kaynak: Laurie Mullins; **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publishing. Second Edition, London, 1989, s. 71.

²² Debra L. Nelson-James Compbell Quick, **Organizational Behaviour**, West Publishing Company, Saint Paul, 1996, ss. 290-291.

Bir başka açıdan da işletmelerde krize yol açacak çevre faktörleri tabii felaketler, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, teknolojik yenilikler, hukuki ve politik düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve güçlü rekabet olarak sayılmaktadır.²³

Söz konusu bu faktörleri gruplandırarak, önemli olan birkaç tanesi üzerinde ayrıntılı olarak durmakta yarar görülmektedir.

1.2.1.1.Ekonomik Yapı ve Genel Ekonomik Belirsizlikler

Örgütlerin ekonomik çevresini, örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri, ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem gibi faktörler oluşturur.²⁴

Küreselleşme nedeniyle bugün örgütlerin genel ekonomik çevresi dünya ölçeğinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla dünya ekonomik sistemindeki değişiklikler dünyanın her tarafındaki örgütleri etkilemekte ve olumsuz gelişmeler krize sürüklemektedir. Özellikle genel ve uzun süreli ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar krize yol açmaktadır.

Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler örgütün çevreye bağımlılık derecesine göre örgüt faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu faktörlerden birkaç tanesini şöyle sıralayabiliriz.²⁵

- Mal ve hizmetlerde arz talep dengesinin bozulması,
- Dış rekabetten olumsuz etkilenme,
- Yüksek enflasyon ,
- Ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satınalma gücünün azalması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar,
- Enflasyonist etkilerle yatırımların yavaşlaması,
- Grev ve Lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması,
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi,

²³ Dinçer a.g.e, ss . 386-387.

²⁴ Ülgen, a.g.e, s. 170.

²⁵ Bülent Bükdaş; "Ekonomik Belirsizlik Altında, Yönetim Problemleri", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı 84, Yıl 1975, ss 25-26.

1.2.1.2. Teknolojik Yenilikler

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim, bugün, toplumsal ve örgütsel hayatı en çok etkileyen olgulardan biridir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, bilgiyi yaygınlaştırarak kullanılmasını kolaylaştırmış, örgütlerin yapı ve yönetilme biçimlerini etkilemiş ve müşterilere sunulan hizmet ve ürünlerde değişiklikler yaratılmasına yol açmıştır.²⁶

Yine teknolojiler, daha iyi ürün kalitesi, ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede müşterilerin özel isteklerini yerine getirme imkanının artması, maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme imkanlarına kavuşma gibi konularda ²⁷ örgütler için rekabet avantajı sunmaktadırlar. Ancak teknolojik yenilikler, bu yenilikleri takip edemeyen örgütlerde krize sebep olacak olumsuzluklara da kaynaklık edebilmektedir.

Bu olumsuzluklardan birkaçı şöyle sıralanmaktadır.²⁸ Yeni teknolojilerin kaçınılmaz olarak değişimi gündeme getirmesi ve insanların çoğu zaman zihinsel sınırlılıkları, karasızlıkları ve kuşkularının bu değişme karşı direnç göstermesi, teknoloji ile elde edilen çözümlerin çoğu zaman pahalı olması, çok hızlı eskimesi ve bunun da çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmesi. Sonuç olarak teknolojik yenilikler, rekabet avantajını ve dezavantajını aynı anda bünyesinde taşıyan bir olgu olarak; örgütlerin yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanarak istikrarlı gelişimini sürdürmesinde ya da örgütlerin gelişmeleri zamanında takip edemeyerek krize girmesinde etkili olmaktadır.²⁹

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusu ise; bu yeni teknoloji işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa ve örgüt bu faaliyetleri zamanında takip edemiyorsa, örgüt için kriz

²⁶ Türksel Kaya Bensghir; **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayını, No: 274, 1. Baskı, Ankara, 1996, s. 46-48.

²⁷ Ernest Zender; **"Geleceğin Personel ve İşletme Politikası"**, Çev. M.Yaşar Tınar, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Yıl 1990, Sayı 1-2, s. 491.

²⁸ Bensghir, a.g.e, s. 44.

²⁹ Joseph, W. Weiss; **Organizational Behaviour & Change**, West Publishing Company, Saint Paul 1996, s. 368-372.

kaçınılmaz olacaktır.³⁰ Örneğin, gelişen teknolojinin ürünü olan video cihazları ve geniş ekranlı televizyonların ortaya çıkışı, sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin yaşamlarını ciddi şekilde tehdit etmiştir. Aynı şekilde bilgi ve iletişim teknolojisindeki çok fonksiyonlu bilgisayar, e-posta ve cep telefonu gibi yenilikler bazı geleneksel iletişim araçlarının yerine geçmiş ve bunları üreten işletmelerde krize yol açmıştır.

İşletmeler araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vererek, mümkün olduğunca, yeni ürünler geliştirerek ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bularak teknolojik yeniliklerin neden olduğu kriz ihtimallerini azaltabilirler.

1.2.1.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler

Bir toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki hızlı ve ani değişimler örgütlerde sosyal dengenin bozulmasına ve krizin ortaya çıkmasına neden olan etmenler arasındadır.

Bir kültür sisteminde çeşitli sebeplere bağlı olarak meydana gelen köklü değişimler; aslında sistemi meydana getiren unsurlar olan eşyalar, kurallar, kurumlar, süreçler, fikirler ve duygularla, fertlerin ilişkilerinin değişmesine yol açar.³¹ Toplumun değişen değer yargılarına paralel olarak çalışanların, çalışma şartlarının iyileştirilmesi işletme içi sosyal faaliyetlerin artırılması gibi istekleri işletmeleri mevcut yapının dışına çıkmaya zorlayarak krize yöneltmektedir. Bazen de bu değişim dalgaları devamlılık göstererek kitle halindeki insanları gelecek şokuna sorarak; bireylerde sürekli kaygı, mevcut otoritelere karşı düşmanlık, amaçsız şiddet eylemleri, bunalım ve buhran gibi durumlara yol açmaktadır.³² Dolayısıyla bu durum sürekli bir kriz kaynağı olabilmektedir.

Ancak bazen de toplumun beklenti ve yaşam tarzındaki değişimler işletmelere fırsatlar sunmaktadır. Örneğin günümüzde kadınların çalışma hayatına aktif olarak katılmaları bulaşık makinası, pres ütü gibi eşyalara ve çocuk bakıcılığı, ev temizliği hizmetlere olan talebi artırmıştır. Dolayısıyla bu talebi önceden gören işletmeler için kültürel çevrede meydana gelen bu değişiklik fırsat doğurmuştur.

³⁰ Dinçer, a.g.e, s. 387.

³¹ Feyzullah Eroğlu; *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları Düşünce Dizisi, Ankara, 1998, S. 209.

³² Alvin Toffler, *Gelecek Korkusu: Şok*, Çev. Selami Sargut, Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 253.

Son olarak şunu da belirtmek gerekir ki sosyo kültürel çevrede meydana gelen değişimler, ekonomik ve teknolojik çevredeki değişimlere göre daha uzun sürede gerçekleşir. Bu bakımdan işletmelerin sosyo kültürel değişikliklerden kaynaklanacak krizleri izlemesi ve önlem alması nispeten daha kolaydır.

1.2.1.4.Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Devletin egemen bir otorite olarak, gerek ekonomik, gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümleri, örgütlerde krize yol açabilir.³³

Yine ülkenin yönetim şekli, siyasal çalkantılar, hukuki düzenlemeler, devlet veya mahalli idarelerin yaptırımları, örgütsel amaçlarla çatıştığında, örgütte kriz gündeme gelebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları önemli bir kriz kaynağıdır.

Hukuki çevre koşullarındaki değişimin zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkilemesi söz konusudur.³⁴

1.2.1.5.Uluslararası Çevre ve Dış İlişkiler

Son yıllarda yaşanan küreselleşme eğilimleri bir taraftan dünyada yeni düşünceleri, yeni ürünleri ve yeni örgüt yapılarını gerekli kılarken bir taraftan da dünya ölçeğinde ulusal ekonomilerin ve sınırların çözülmesine, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlenmesine ve ülke ekonomilerinin artan bir hızla birbirlerine bağımlılığına yol açmıştır.³⁵

Bu bağımlılıktan dolayı ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma ve yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izlemeyen işletmeler krize sürüklenebilecektir. SSCB'nin dağılmasından Türk işletmelerinin etkilenmesi ve Körfez Krizinin yol açtığı çalkantının deri sektöründe faaliyet gösteren firmaları krize sürüklemesi³⁶ buna örnek olarak verilebilir.

³³ Dinçer, a.g.e, s. 387.

³⁴ Ülgen, a.g.e, s. 172.

³⁵ Nusret Ekin; *Küreselleşme ve Gümrük Birliği: Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 32, İstanbul, 1996, s. 16.

³⁶ Nur Öztürk, "Kriz Batağından Nasıl Çıkılır?", *Ekonomik Trend Dergisi*, Yıl 2, Sayı 14, Nisan 1994, s. 30-32.

Ancak, Pepsi ürünlerinde bir takım katkı maddeleri bulunduğu iddiasıyla bu markanın dünya çapında protesto ve boykot edilmesi³⁷ ve İtalya'nın PKK terör örgütü liderini İtalya'ya kabul etmesi nedeniyle Türkiye'de İtalyan ürünlerinin topyekün protesto edilmesi sonucu pek çok işletmenin krize sürüklenmesi örneklerinde görüldüğü gibi, bu etmen daha çok uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler ile çokuluslu firma yapısında olan büyük ölçekli işletmeleri etkilemektedir.

1.2.1.6. Doğal Felaketler

Toplumun genelini etkileyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, işletmeler tarafından kontrol edilememekte ve beklenmedik krizlere yol açabilmektedir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması veya tam olarak hissedilememesi ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır.³⁸ Ancak doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaket olan krizin zararını önemli ölçüde azaltacaktır.

1.2.1.7. Pazar Ve Rekabet Koşullarına İlişkin Faktörler

Rekabet koşulları işletmenin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi ile yakından ilgilidir. Esasen iş hayatı, pazardaki bir rakibi saf dışı bırakarak daha iyi bir konum elde etmek için yapılan mücadeleden ibarettir.³⁹ Dolayısıyla bir işletmenin faaliyette bulunduğu alana yeni rakiplerin veya yeni ürünlerin girmesi o işletmenin pazar payında azalmaya neden olabilir. İşletmenin pazar payının ve pazardaki etkinliğinin azalması ise zamanla örgütsel amaçlardan sapmalara ve krize dönüşebilir.

Özellikle son yıllarda küreselleşme rüzgarlarının da etkisiyle, insanların, örgütlerin ve devletlerin doğasında zaten var olan rekabet aşırı bir şekilde harekete geçmiştir.⁴⁰ Küreselleşmeyle yoğunlaşan rekabet, küresel arenada rekabet edebilmenin

³⁷ Ian I. Mitroft, "Crisis Management and Environmentalism: A. Natural Fit", California Management Rewiew, Vol: 36 No:2, Winter, 1994, s. 101.

³⁸ Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi; 14, İstanbul, 2000, s. 25.

³⁹ Cırag R. Hackman, A. Silva, *Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, Çev. Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitapevi İstanbul, 1990, s. 198-199.

⁴⁰ Eroğlu, a.g.e, s. 9 .

şartlarını da değiştirmiştir. Artık günümüzde hızla büyüyen ve gelişen pazarlarda etkin olmak için hızla gelişen teknolojiyi takip etme zorunluluğu vardır. Çünkü teknolojik yenilikler ürünlerin yaşam ömürlerini kısaltmış ve işletmeler arası rekabetin odak noktası yeni ürünlerin üretimi olmuştur. Dolayısıyla işletmelerin teknolojik yenilikleri takip edememeleri ve ürünlerinde farklılaşmaya gidememeleri, bunları yapan rakiplerin varlığı halinde, yaşamlarının son bulmasıyla sonuçlanabilmektedir.

1.2.1.8. Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler

Çalışma barışı ve sosyal güvenlik günümüz iş hayatının yükselen değerleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. İş gücü maliyetlerinin şekillendirilmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artırılmasında ve çalışma barışının sağlanmasında en önemli etkende sendikalar⁴¹.

Sendikalar bu rolleri ile işletmelerin rekabet avantajını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Şöyle ki eğer sendika ile işletme arasındaki ilişkiler karşılıklı anlayış, birbirlerinin haklarına saygı esasına göre kurulmuşsa, işletme bundan olumlu olarak etkilenecektir. Ancak işletme ile sendika arasındaki ilişkiler çatışmalı bir şekilde kurulmuşsa, işletme olumsuz olarak etkilenecek, iş gücünün motivasyonu ve verimliliği azalacak, nihayetinde işletme krize sürüklenebilecektir.

1.2.1.9. Finansal Kurumlara İlişkin Faktörler

İşletmelerin, sadece kendi öz kaynaklarıyla kısa sürede amaçlarına ulaşmaları ve varlıklarını devam ettirmeleri biraz zordur. Bu nedenle işletmeler bazen, koşulları ve kaynakları imkan verdiği ölçüde, banka kredileri ve ticari borçlanmalar gibi fon kaynaklarına müracaat ederler.⁴² Ancak bu borçlanma kaynaklarında yaşanacak olumsuz gelişmeler işletmeleri doğrudan etkileyebilmekte ve krize sürükleyebilmektedir.

Finansal krizler, günümüzde hangi büyüklükte ve hangi sektörde olursa olsun hemen hemen her örgütü krize sürükleyebilecek bir potansiyele sahiptirler. Özellikle

⁴¹ Dinçer, a.g.e, s. 197.

⁴² Eren, a.g.e, s. 138.

ülkemiz işletmeleri, büyük çoğunlukla nakit sermayesi yetersizliği ve işletme finansmanında yaşanan darboğazdan dolayı kriz ortamına sürüklenmektedir.⁴³

Bu bağlamda, yaşadığımız son ekonomik kriz döviz kurlarında ve para piyasalarında meydana getirdiği değişikliklerle pek çok işletmeyi krize sürüklemiş; pek çoğunu da kapanma noktasına getirmiştir.

1.2.1.10. Satıcılar ve Tedarik Ortamına İlişkin Faktörler

Bilindiği gibi işletmeler hammadde, yarı madde ve enerji gibi her türlü girdiyi çevreden temin ederler. İşte satıcılar da işletmeye bu girdileri temin eden kişi ve örgütleri ifade eder. Satıcılar ve tedarik ortamındaki değişiklikler işletmeleri doğrudan etkilemekte ve bazen de krize sürüklemektedir. Şöyle ki işletmelerin belli bir üretim faaliyetinde bulunabilmek için kullanmak zorunda oldukları tüm üretim faktörlerinin bulunabilir olması gerekir. Ayrıca bu üretim faktörlerinin maliyeti de önemlidir. Eğer işletmeler ihtiyacı olan hammadde ve yardımcı malzemeleri satıcılardan zamanında ve uygun maliyetle temin edemezse, üretimde bulunamayarak krize sürüklenebilirler.

1.2.2.Örgüt İçi Faktörler

Buraya kadar anlatılanlarda, tamamıyla tahmin ve kontrol edilemez olan dışsal çevrenin örgütlerde krizin temel nedeni olduğu vurgulandı. İşletmelerin krizle karşılaşmalarında, işletme dışında meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuşkusuzdur. Ancak işletmelerin krize düşmesinde örgüt içi faktörler de en az dış faktörler kadar etkilidir.⁴⁴ Çünkü işletmeleri krize iten asıl sebep, dış çevrenin sürekli değişmesinden çok, işletmenin bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olmasıdır.

Sözü edilen iç faktörler, yönetsel özellikler, geçmiş deneyim ve tecrübeler, demografik özellikler, değer yargıları, faaliyet yılı, büyüklük, yerleşim yeri, örgütsel etkileşimler, merkezileşme, işin özellikleri, üretilen mal veya hizmetlerin türü ve çeşitliliği, örgüt yapısındaki esneklik, karar verme ve yürütme yeterliliği gibi özelliklerdir.⁴⁵

⁴³ Öztürk, a.g.m, s. 30.

⁴⁴ Dinçer, a.g.e, s. 387.

⁴⁵ Thomas W. Milburn, Randell S.Schuller-and Kenneth H.Wlatman; "Organizational Crises, Part I: Definition and Conseptualization", *Human Relations*, Vol: 36, No: 12, 1983, s. 1150.

Kriz sadece dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklerden kaynaklansaydı, çevresel değişimlerin yoğun olduğu dönemlerde bütün işletmeler krize yakalanırdı. Oysa değişim dönemlerinde bazı örgütler zayıflarken; bazıları da güçlenmektedir. Demek ki krizi oluşturan tek faktör işletme dışı çevrede meydana gelen değişimler değildir. Sadece örgütün kendi yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel faktörlerle birleştiği zaman örgütün krize düşmesini kolaylaştırır.

İşletmelerde krize sebep olan bu iç çevre faktörlerini; örgütsel yapı özellikleri, üst yönetimin yetersizliği, yönetimin değer ve inançları, bilgi toplama ve işleme yetersizliği, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri ve işletmenin hayat safhası olarak gruplandırarak, üzerinde ayrıntılı olarak durmakta yarar vardır.

1.2.2.1. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve ikliminden oluşan soyut değerleridir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi örgütsel yapıyı belirleyen faktörler krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Söyle ki, teknolojinin ve dış çevrenin çalışma hayatına getirdiği yeni değerlere, değişen insan unsuruna, toplumun taleplerine ve müşteri tercihlerine rağmen bürokratik yapının ve yönetim anlayışının olduğu gibi devam ettirilmesi arzusu, örgütlerde krize yol açabilmektedir. Çünkü böyle olunca yönetim kendinden beklenen hedefleri yeterince gerçekleştiremeyecek ve değişik örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.⁴⁶ Ayrıca hiyerarşik örgütlenme nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün değişime ayak uyduramaması ve esneklikten uzaklaşması da önemli kriz nedenleri olabilmektedir.⁴⁷

Bunun için günümüz organizasyonlarının esnekliği en yüksek seviyeye çıkaran, fonksiyonlar ve bölümler arasında farklılaşmaya imkan tanıyan, devamlı olarak değişime izin veren hatta değişimleri önceden görüp bunları yaratan yapılar olması

⁴⁶ Eroğlu, a.g.e, s. 50.

⁴⁷ Peter F. Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998, s. 227.

gerekmektedir.⁴⁸ Onun için belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartlarına uygun, daha esnek ve daha akışkan bir yapıya sahip olan organik örgüt yapısı krize karşı koymak bakımından uygun bir model olarak görülmektedir.⁴⁹

1.2.2.2.Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedenlerinden biri de, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır.

İşletme yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı, örgütün stratejik planlarının değişmesinde ve örgütsel amaçların uygulanmasında en önemli faktördür. Hatta yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, bizzat yöneticinin kendisi de örgütte kriz kaynağı olabilmektedir.⁵⁰

İşletmenin kriz ortamına sürüklenmesinde etkili olan yönetici yetersizliğinin nedeni olarak aşağıdakiler sıralanmaktadır.⁵¹

-Yöneticilerinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması nedeniyle krizi sinyallerini alamamaları,

-Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında yöneticilerin pasif kalıp, krizi inkar etme ve olası bir krize karşı tedbir alamamaları,

-Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması

-Üst düzey yöneticilerin rollerini yanlış algılamaları yani kendilerini sadece bir stratejist olarak görüp; moral, motivasyon, amaç saptama, inanç ve değerleri yerleştirme gibi faaliyetlerde bulunmamaları,

Kriz yönetiminde önemli bir hususunda, kriz durumlarında çalışanların karakter ve davranışlarındaki aşırı yönler açığa çıktığı için kriz süresince sorun yaratan kişilerin yönetiminin ayrı bir liderlik becerisi gerektirmesidir.⁵² Bu nedenle kriz dönemlerinde

⁴⁸ C.Hackman, H.Silva, a.g.e, s.280 .

⁴⁹ Mullins, a.g.e, s. 36.

⁵⁰ Tutar, a.g.e, s. 36.

⁵¹ Milburn, Schuller and Watman, a.g.m. s. 1151-1153; Dinçer, a.g.e, s. 387.

⁵² Tutar, a.g.e, s. 38.

ekonomik ve rasyonel kararlar almak yerine, günü kurtarmaya yönelik kararlar almasına yol açar.

Bugün ortaya çıkan kriz durumunu geçmişin yöntemleriyle çözme anlayışı; her krizin kendine has özelliği olmasından dolayı, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır.⁵⁶ Buna rağmen geçmiş krizlerin, yeni krizler için belli tecrübeleri kazandırdığı da unutulmamalıdır.

Bundan başka, işletmelerin kriz ortamına sürüklenmesinde geçmişte elde edilen başarıların örgütte yarattığı güven duygusu ve bunun sonucunda örgütsel yapının yeterli görülmesinin de etkili olduğu ileri sürülebilir.⁵⁷

1.2.2.5.İşletmenin Değerleri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Sorunlar

Bir örgüt üyelerince paylaşılan temel değerler, standartlar, normlar, inançlar, kahramanlar, merasimler, öyküler ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanan örgüt kültürü,⁵⁸ rekabet avantajı kazanmada yöneticilerin elindeki en önemli araçlardan biridir. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında çok etkili olduğu gibi; yöneticilerin seçilen stratejileri yürütmesini de kolaylaştırıp ya da zorlaştırmaktadır.⁵⁹

Örgüt kültürünün örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından önemi, örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerini nasıl etkilediğine ve örgütsel verimliliği artırıp yada azaltmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı artırıp motive edici bir niteliğe sahipse yani güçlü bir kültürse o işletmede verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar. Örgüt kültürü ve iklimi zayıfsa yani çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, o örgüt çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremeyerek, krize sürüklenecektir.⁶⁰

⁵⁶ Dinçer, a.g.e, s. 388.

⁵⁷ Adnan Çelik, *İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 1995, s. 42.

⁵⁸ Joseph W. Weiss, *Organizational Behaviour & Change*, s. 240-241.

⁵⁹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağılım A.Ş., Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, 200, s.1 393.

⁶⁰ Eren, a.g.e, s.392.

yöneticiler, hızlı hareket edebilme ve fırsattan yararlanma yeteneğine sahip, çevik ve güçlü kişiler olmalıdır.⁵³

1.2.2.3.Bilgi Toplama ve Kullanma Yetersizliği

Bilginin önem kazandığı ve bilgi teknolojilerinin toplumsal yapıyı biçimlendirmede itici rol oynadığı günümüz sanayi ötesi toplumlarında bilgi, üretimin en önemli faktörü olma yolunda yeni bir anlam kazanmıştır. Bilgi bu özelliğiyle hızla ekonominin temeli ve gerçek sermayesi haline gelerek, örgütleri bilgiye dayalı kuruluşlara dönüştürmüş ve bilgi işçilerinin de toplumun değer ve normlarını belirleyen gruplar olmasına yol açmıştır.⁵⁴

Bilgi teknolojileri bir taraftan insanlığa yeni fırsatlar yaratırken; bir taraftan da toplum yapısını şekillendirmekte ve bu toplum içinde faaliyet gösteren ve yaşama savaşı veren örgütleri ve bireyleri değişime zorlamaktadır. Bilgi toplumunun gerektirdiği yapısal ve köklü değişimleri yapabilmek, örgütler için yaşamsal bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁵

Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri de, kararsızlık veya yanlış kararlar olduğu için doğru ve tam bilginin olmaması karar sürecindeki belirsizliği artıracak ve örgütleri krize sürükleyecektir. Bilgisizlik kadar yanlış veya güvenilir olmayan bilgi de sürekliliği bozar ve örgütsel yaşamı tehdit eder. Krizden ancak doğru kararlarla çıkabilir, doğru kararlara ise ancak farklı alternatifler hakkında bilgi sahibi olmakla varılabilir.

1.2.2.4.İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Değişimi takip etmede ve kendilerini değiştirme yetersiz kalan yöneticiler eski yapı ve süreçleri savunarak veya bugünün problemlerine dünün mantığı ve çareleriyle yaklaşarak krize sebep olurlar. Yöneticilerin sürekli değişen işletme içi ve dışı koşulları yakından izlemeyip; eski yapıyı koruma eğilimi yöneticilerin geleceğe yönelik

⁵³ Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, s. 51.

⁵⁴ Drucker, *Yeni Gerçekler*, çev. Birtane Konakçı Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 315, Ankara, 1991, s. 177-178.

⁵⁵ Bensghir, a.g.e, s.9.

Son olarak şunu belirtmek gerekir ki, farklı ülkelerde, farklı örgütsel yapılar içinde yer alan insanlar, aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü oldukları için, liderlik, otorite, kararlara katılma, güdülenme gibi yönetimle ilgili bazı konulara bakış açıları ve işe ilişkin tutumları da farklı olacaktır.⁶¹ Bu nedenle de örgütlerin krize sürüklenmemeleri için kendi insanıyla çatışmayan örgüt yapıları ve yönetim biçimleri kurmaları gereği ortaya çıkacaktır.

1.2.2.6.İşletmenin Yaşam Evresi

Tüm sosyal ve biyolojik sistemler gibi işletmeler de beş farklı evreyi yaşayarak ortaya çıkarlar ve ortadan kalkarlar. Doğuş, gelişme ve olgunlaşma, gerileme ve çöküş.⁶² Ancak günümüz bilgi toplumlarında işletmelerin yaşam safhaları tarihin hiçbir döneminde görülmemiş bir hızla değişmektedir. Çünkü değişimin en önemli ögesi olan bilgi, büyük bir hızla artmakta ve ürünler ve onların üretim yöntemlerini bir o kadar çabuk eskitmektedir. Dolayısıyla değişime uyum sağlayamayan işletmelerin yaşam safhaları çabuk geçilecek ve kriz kaçınılmaz olacaktır.

İşletmeler doğuş, gelişme, olgunluk, gerileme ve çöküş dönemlerinin herbirinde farklı kriz tehditleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca her evrenin temel sorunları ve olası sonuçları aşağıdaki 1.3’de görüldüğü gibi farklı olabilecektir.

⁶¹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 39, Eskişehir, 1994, s. 2.

⁶² Dinçer, a.g.e, s. 389.

Evreler	*Kritik Ortamlar	*Temel Sorunlar	*Sorunların Giderilmemesinin Olası Sonuçları
Doğuş	*Yeni bir örgütsel yapı yaratmak	*Riskin ne olacağı	*Sinirlilik hali *Boşuna uğraşma veya aksiliğe çatma hissi
	*Örgütsel yaşamı sürekli kılmak	*Fedakarlık devresinin ne olacağı	*Örgütsel yaşamın sona ermesi *Maddi ve manevi kaynaklarda yapılabilecek son çalışmalar
Gelişme	*Dengeli bir ortama kavuşmak	*Örgütsel yapının nasıl olacağı	*Yeniden aktif olmak ve kriz yönetimine yönelmek *Bireysel davranış ve politikalarla daha fazla fırsatçılığın gelişmesi
	*İyi bir firma imajına kavuşmak ve bunu geliştirmek	*Denetim ve revizyonların nasıl olacağı	*Cazip olma özelliğinin kaybolmaya yüz tutması ile beraber imaj kaybı *Örgüt içinde uygun olmayan davranış bozukluklarının gündeme gelmesi
Olgunluk	*Çevresel değişimlere uyum yeteneği ve rakipsizliğe ulaşmak	*Değişikliklerin nasıl olacağı	*Örgüt personelinin gereksiz savunma mekanizmaları oluşturma çabaları *Çok fazla yaratıcı olan iş görenlerin kaybı
	*Topluma hizmet ve olumlu etki bırakmak	*Bölüşümün nasıl olacağı	*Toplumun gerekli desteğinin sağlanamaması *Kar elde edememe veya iflas ortamına sürüklenme

Şekil 1.3.Örgütsel Gelişim Evreleri ve Kriz İlişkisi

Kaynak: Gordon L. Lippit and Wairen H. Schmidt; "Crises in Developing Organization

Harvard Business Review, Vol: 45 No:6, November-December 1967, s. 103-

104'den aktaran A. Çelik, a.g.e, s. 45.

1.2.2.7.İşletmenin Diğer Özellikleri

İşletmelerin büyüklüğü, merkezileşme ve departmanlaşma derecesi, işin niteliği, yapı esnekliği, mal ve hizmetlerin çeşitliliği, bilgi akışı ve karar verme gibi yapısal

özellikleri, örgütün amaçlarına ve faaliyet alanına uygun değilse krize yol açabilecektir.⁶³

İşletmenin büyüklüğü, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu veya olumsuz etkileyebildiği için, işletmelerin krize düşmesinde önemli olmaktadır. Değişikliklere uyum sağlanabilmesi konusunda küçük işletmeler büyük işletmelere oranla daha avantajlıdır. Çünkü tüketici tercihlerini yakından izleme ve bu tercihlerdeki değişimlere paralel olarak üretim sürecinde ve işletme yapısında hızla değişiklik yapma şansına sahiptirler.⁶⁴ Oysa büyük işletmelerin tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapmaları hem zor hem de pahalı bir çabayı gerektirir.

Yönetimin merkezileşme ve departmanlaşma derecesinin yüksek olması da bir çok durumda krize yol açabilmektedir. Çünkü aşırı merkezileşme durumunda çalışanlar kararlara katılıp, inisiyatiflerini kullanamadıkları için örgütsel amaçların gerçekleşmesinde istekle çalışmayacaklardır. Bu durum da uzun vadede örgütü krize sürükleye bilecektir.

Yine işletmenin faaliyette bulunduğu işin özelliği de bazen o işletmenin krizle karşılaşma ihtimalini artırmaktadır. Örneğin değişim hızının yüksek olduğu bilgisayar sektöründe, bu değişime ayak uyduran işletmeler için kriz kaçınılmazdır.

1.2.3.İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Kriz genel anlamda işletme ile çevresi arasındaki olumsuzluk ve uyumsuzluk olduğuna göre,⁶⁵ hem krizin ortaya çıkmasında hem de şiddetlenmesinde iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Ancak iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin işletmeyi krize sokmasında işletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi, kriz durumunun olumlu yada olumsuz algılanış biçimi ve işletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti etkili olmaktadır.

⁶³ Milburn, Schuller and Watman, a.g.m, s. 1153-1154.

⁶⁴ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul, 1995, s. 10-11.

⁶⁵ David K. Hurts, *Kriz ve Yenileme*, Çev. Elâ Gürdemir, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s. 154, 155.

Bütün bu faktörlerin örgütlerin krize karşı tutumlarını nasıl etkileyeceği konusunda şu değerlendirmeler yapılmaktadır.⁶⁶

-İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevresel şartlar arasındaki uyum, işletmenin krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.

-İşletmenin çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasında uyum ihtiyacını azaltır.

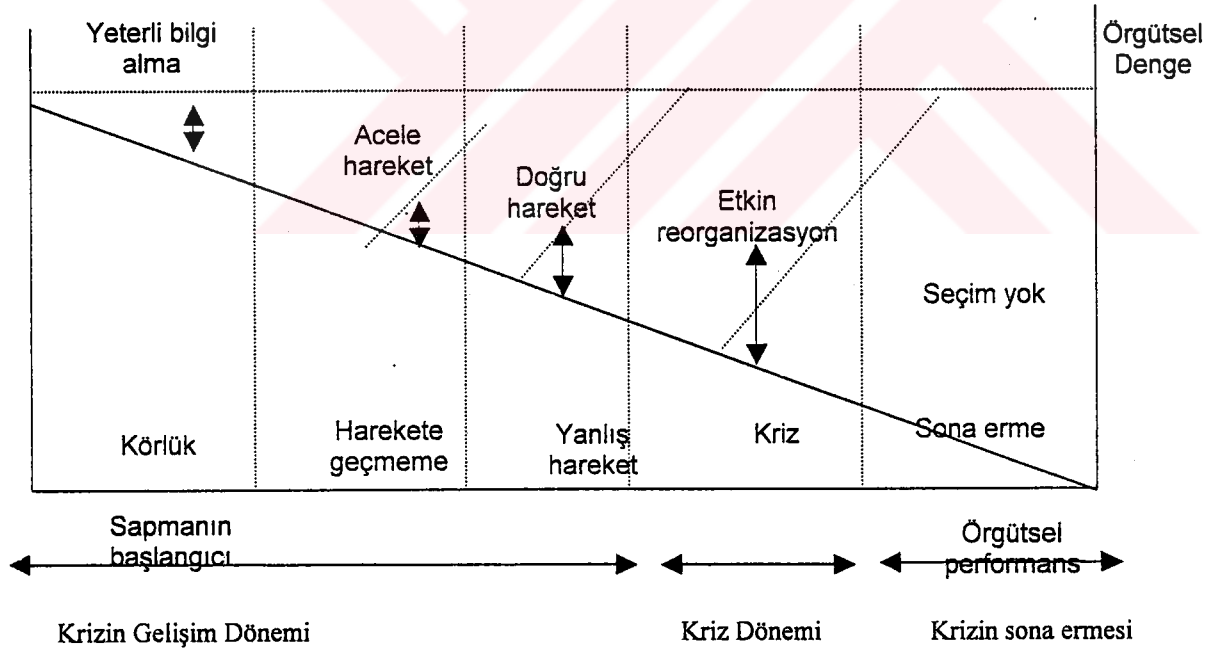
-Krizin şiddeti arttıkça işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz ve zor hale gelir.

-Esnek ve bütünleşmiş karar verme kabiliyetine sahip örgütler krizle daha kolay başedebilirler.

-Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

1.3.Kriz Süreci

Kriz süreci de tüm toplumsal ve kuramsal olaylar gibi genel olarak krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olarak üç aşamadan oluşur. Bu aşamaları aşağıdaki şekil-4 yardımıyla daha iyi anlayabiliriz.



Şekil 1.4.Kriz süreci

Kaynak:William Weitzel-Ellen Jonsson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 34, 1989, s. 102.

⁶⁶ Milburn, Schuller and Watman, a.g.m., s. 1157; Dinçer, a.g.e, s. 390.

1.3.1.Kriz Gelişim Dönemi

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir.

Bu dönemde işletmenin iç ve dış çevre faktörleri arasındaki uyum bozulmaya; işletme çevrenin, çevrede işletmenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verememeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması; aynı zamanda yönetimin de etkisiz ve başarısız olması, işletme ile çevresi arasında “stratejik açıklık” meydana getirecektir. Eğer stratejik açıklık durumu zaman içerisinde giderilmezse işletme krize sürüklenebilecektir. Çünkü stratejik açıklık işletmeyi gün be gün çevreden kopararak gerilemeye ve başarısızlığa sevk etmektedir.

Bu stratejik açıklığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.⁶⁷

-Haberleşme eksikliği ve bilgi toplama yetersizliği gibi nedenlerle çevrede meydana gelen değişimlerin işletmeyi nasıl etkileyeceği ve bu etkinin boyutlarının nasıl olacağını ortaya koyacak çevresel analizin yapılamaması,

-Örgüt yapılarının çevresel fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede yetersiz kalacak şekilde mekanik ve hantal yapılar olması,

-Örgütlerin sahip olduğu kaynakların ve girdilerin amaç ve hedefleri gerçekleştirmede yetersiz kalması ve kaynakların rasyonel alanlarda değerlendirilmemesi,

-Karmaşık çevrenin açık sistem olan örgütleri çok yönlü olarak etkilemesi,

-Doğru yerde, doğru işi, doğru bir şekilde yapamamaktan kaynaklanan sorunlarla karşılaşma,

-Örgütün erken uyarı sistemlerinin, iç ve dış çevreden gelen sinyalleri yeteri kadar algılayamaması ve bunlar için gerekli önlemleri alamaması veya uyarı sinyalleri önemsememesi,

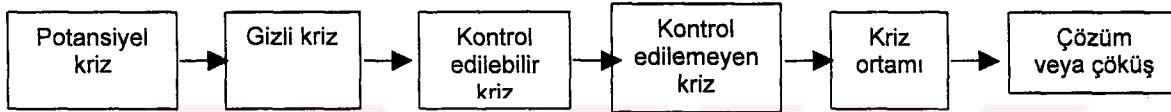
Krizin gelişme döneminde ortaya çıkan stratejik açıklık durumu aynı zamanda potansiyel kriz aşamasıdır. Bu aşamada henüz gerçek bir krizle karşılaşmamıştır. Stratejik açıklığın farkına varılarak potansiyel bir krize ait önlemlerin alınması krizin

⁶⁷ Dinçer, a.g.e, s. 392-393.

ortaya çıkışını engelleyebilir. Eğer stratejik açıklık anlaşılamaz ve farkedilemezse o zaman gizli kriz söz konusu olur.

Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse kriz, kontrol edilebilir kriz olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamazsa kriz, kontrol edilemeyen krize dönüşür. Bu aşamadan sonra krizi önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt hızla krize doğru sürüklenir ve bu kez yönetilemeyen kriz aşamasına geçirilir.⁶⁸

Bu aşamalar aşağıdaki gibi bir seyir izler.



Şekil 1.5. Kriz süreci

Kaynak: Şimşek, a.g.e, s. 311.

1.3.1.1. Körlük (Gizli Kriz Aşaması)

Bu aşamada örgütte oluşan stratejik açıklık algılanamamakta ve işletmeyi olumsuz etkileyebilecek birçok örgütsel ve çevresel tehlike, güçlük ve tuzakların farkına varılamamaktadır.

Krizin bu döneminde örgütte krize ait bir takım problemler varsa da henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. Bu dönemde örgütte ehil olmayan eleman sayısında artma, amaçların açıkça tanımlanamaması, stres ve çatışma korkusu, etkili haberleşmede zayıflamalar ve örgüt yapısının gerçekçiliğini kaybetmesi gibi örgütsel yetersizlikler başgöstermeye başlamıştır.⁶⁹ Ancak işletme yönetimleri bu sorunları kriz olarak algılamadıkları için bu aşamada değişim ihtiyacı hissetmezler.

⁶⁸ Tutar, a.g.e, s. 50.

⁶⁹ Weitzel, Jonsson, a.g.m., s. 97-99.

Bu safhada daha çok işletmelerin yapı ve süreçlerinin geliştirilmesi, esnekliğe gidilmesi ve amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır.

1.3.1.2.Harekete Geçememe (Kontrol Edilebilir Kriz)

Krizin bu aşamasında örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü devam ettiği halde, işletme yönetimi olağan faaliyetine devam eder. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde rutin davranışların sürdürülmesi kriz belirtilerinin giderek ağırlaşmasına yol açar.

Yöneticiler çoğu defa ortaya çıkan sıkıntının geçici olduğunu düşünerek beklemeyi tercih ettikleri ve değişikliğin mevcut dengeyi de bozmasından korktukları için değişim yönünde harekete geçmezler.⁷⁰

Kriz belirtilerine göre önleyici faaliyetlerde bulunulmaması yönetilebilir bir krizi yönetilemeyen kriz haline getirir. Verimlilik ve kalite düşer; giderler, şikayetler ve iş kazaları artar. Çalışanlarda gerilim artar. Gerilim ve stresin artışı da verimliliğin ve etkinliğin düşmesine dolayısıyla krizin yoğunlaşmasına neden olur.⁷¹

Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Çünkü büyük zorlukları fırsatlara çevirmede ve büyük değişimleri yönetmede en büyük görev tepe yöneticilerine düşmektedir. Kriz dönemlerinde yöneticiler yarının görevlerini yerine getirmek için, bir kalabalığı organizasyona; insan çabasını ise performansa dönüştürmek zorundadır.⁷²

1.3.1.3.Yanlış Karar ve Hareketler (Kontrol Edilemeyen Kriz)

Sorunlar farkedilmeye başlanınca, geleceğe yönelik belirsizlik ve risklerin de etkisiyle yönetim yapması gereken davranışın yönünü tayin edemez ve bilinen çözümleri uygulamaya devam eder. Kriz durumlarında herkesin iyi bildiği ve uygun gördüğü faaliyetlere yönelmek, örgütle gerginliği azaltır. Ancak, aynı zamanda işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini de ortadan kaldırır.⁷³

⁷⁰ Wietzel-Jonsson, a.g.e, s. 100-101.

⁷¹ Silver, a.g.e, s. 15, 60.

⁷² Drucker, a.g.e, s. 232, 233.

⁷³ Dinçer, a.g.e, s. 395.

Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Gerilim altında çalışan bireyin karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi zayıflar ve hata oranı artar. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesiyle hataya karşı hoşgörü azalır, gizlilik artar dolayısıyla örgütte koordinasyonun zayıflamasına neden olur.

Böyle durumlarda çoğu zaman yöneticiler merkezi yönetimin kontrolünü artırarak, merkezi otoriteye yönelir ve kurmay ekibe daha az danışılır. Karar alma yetkisinin merkezde toplanması ise kararların niteliğini daha da bozarak örgütleri krize götüren süreci hızlandırır.

Her ne kadar merkezileşme bu olumsuz etkileri gösterse de, kriz dönemlerinde yönetsel etkinliğin ve kararların çabuk alınmasına, üst yönetimin stratejik sorumluluklarını yerine getirmesine imkan vermesi, uzmanlaşmadan daha çok yararlanılmasına ve koordinasyonun daha kolay yapılmasına imkan tanıdığı için,⁷⁴ faydalı bir yönetim tarzı olabilmektedir. Aynı şekilde kriz dönemlerinde uygun örgüt modelinin karar verme ve otoritenin kullanımı itibariyle merkezi; örgütün fiziksel dağılımı itibariyle de olabildiğinde yalın ve yatay bir örgüt modeli olması gerektiği ileri sürülmektedir.⁷⁵

Demek ki örgütsel ve yönetsel fonksiyonların bazılarında merkezleşme bazılarında da ademi merkezleşme yoluna gidebilir. Kriz yöntemi açısından önemli olan kurallara uymak değil; koşullara uyarak, uygun stratejileri zamanında ortaya koyup krizi aşmaktır.

1.3.2.Kriz Dönemi

İç ve dış değişiklikleri zamanında ve etkili olarak farkedip harekete geçmeme ve sorunlar farkedilmeye başlandıktan sonra da yanlış karar ve faaliyetlere yönelme gibi aşamalardan geçilerek kriz dönemine gelinir. Tehditlerin aşamalı olarak ortaya çıkması bu aşamaların benimsenmesine, sonraki tehditleri algılayacak hislerin yavaş yavaş yok olmasına yol açar. Dolayısıyla kademeli süreçlerden gelen tehditler, ani olaylardan

⁷⁴ Laurie Mullins, *Management Organizational Behaviour*, s. 125-126.

⁷⁵ Peter F. Drucker, *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev. İrfan Baharvangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.18-20.

gelenlere göre daha zararlı olabilecek ve belki de işletme krizi çözme şansını tamamen kaybedecektir.⁷⁶

Ancak bazen de, tabii felaketlerde olduğu gibi, ilk üç safhadaki gelişmeler olmaksızın kriz beklenmedik bir biçimde de ortaya çıkabilir. Çünkü bu tür ani kriz durumlarında krizi önceden tahmin etme ve karşılama imkanı yoktur. Sadece bir takım önlemlerle bu tür krizlerin zararları hafifletilebilir.

Kriz ortaya çıktığında örgütün ve çevrenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan ve verimlilikten uzaklaşılır. Çok uğraşılmasına rağmen performans düşüklüğü engellenemez. Bu durum işletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler, müşteriler ve satıcıları da olumsuz olarak etkiler.

Bu safhada yapılacak en doğru hareket örgütün tüm yapı ve süreçlerinde, amaç ve stratejilerinde köklü değişiklikler yapmaktır. Yapılması gereken diğer bir harekette tedrici tehlikeleri algılayabilecek, değişime duyarlı öğrenen organizasyonlar oluşturmaktır. Değişimin zorladığı alanlarda örgüt kültürünün de değiştirilmesi ve çalışanların tümünün şirketin amacını benimseyerek bu amaca uygun çalışmalarını sağlayacak örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir.⁷⁷ Örgütlerde krize neden olabilecek sorunların %94'ü sistemden, %6'sı da özel nedenlerden kaynaklandığı için iyileştirmelere de sistemden başlamalıdır.⁷⁸ Sistemden kaynaklanan hataların sorumluluğu tepe yöneticilerinde olduğu için kriz durumlarında ya tepe yöneticilerini değiştirmek ya da sadece görev yerlerini değiştirmek oldukça sık başvurulan bir yöntemdir.

1.3.3.Çözüm veya Çöküş Dönemi

Çözüm veya çöküş dönemi krizin son aşamasıdır. Bu aşamada örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur.

⁷⁶ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1997, s. 31.

⁷⁷ Erkut, Yücaoğlu, "Kriz Döneminde Şirket Yönetimi", *Ekonomik Trend Dergisi*, Yıl 2, Sayı 23, Haziran, 1994, s. 40.

⁷⁸ W. Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Akas, Kalder & Arçelik A.Ş. 2. Baskı, İstanbul, 1998, s. 260-261.

İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemde yapılması gerekenler arasında etkili bir kriz yönetim planı ortaya koymak, bu planı gerçekleştirecek elemanlar bulmak ve onları krizi çözebileceklerine ikna etmek, elemanların performanslarını sürekli gözden geçirmek ve yetersiz olanları işten çıkarmak gibi faaliyetler sıralanabilir.⁷⁹

Bu son aşamada, krize uygun cevaplar verilmezse örgüt için problemlerin çözüm ihtimali ortadan kalkar ve zamanla çöker. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler medyada yer alış gibi nedenlerle bazen uzayabilir. Son şanslar da kullanılamazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yokoluş başlar.⁸⁰

1.4.Krizin Olası Sonuçları

Kriz kelime anlam itibariyle daha çok olumsuz ve istenmeyen bir durumu çağrıştırmakla birlikte; krizin işletme yönetimi üzerindeki etkisi olumsuz olabildiği gibi olumlu da olabilmektedir. Krizin işletmeyi olumlu yada olumsuz etkilemesi, işletmenin yaklaşan krizi zamanında hissedip tedbir almasıyla yada krize hazırlıksız yakalanmasıyla ilgilidir. Ancak hem kriz durumunun kendi özellikleri hem de krize cevap vermenin bir takım plansız değişikliklere yol açması sonucu kriz, işletme ve çalışanları üzerinde daha çok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Bu kısımda krizin olumsuz ve olumlu sonuçları üzerinde durulacaktır.

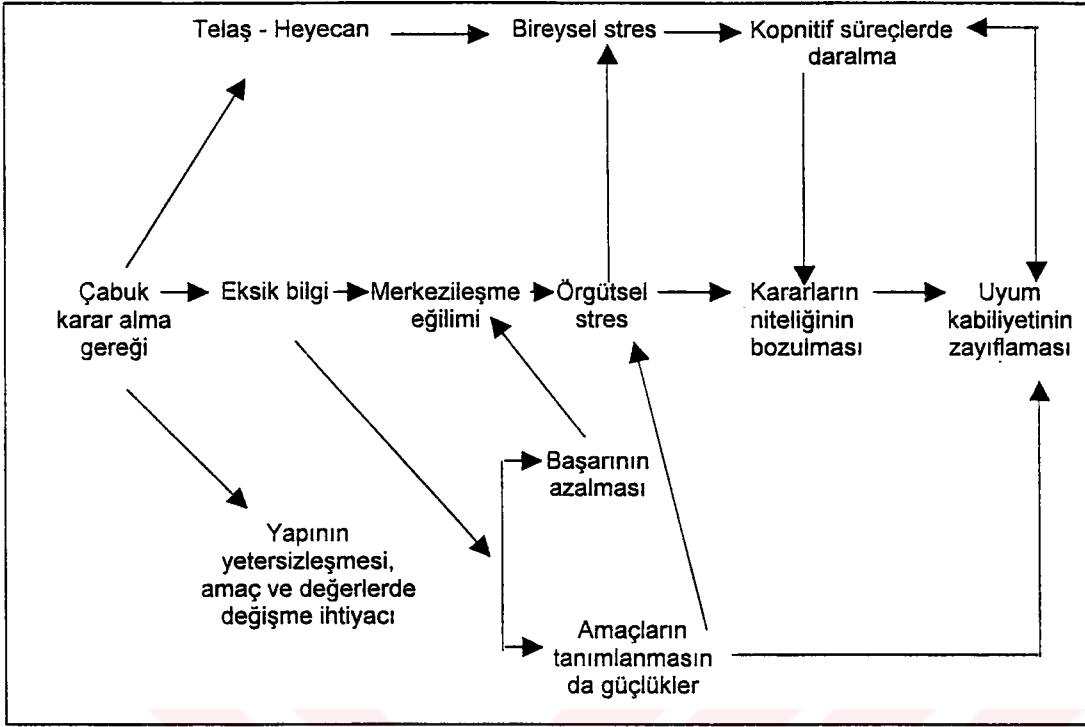
1.4.1.Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizin işletmelerin örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemler çok çeşitlidir. Ancak bu problemleri çabuk karar alma zorunluluğu, kararlarda merkezileşme eğilimi, örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması, zihni süreçlerin daralması ve kararların niteliğinin bozulması, iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin zayıflaması olarak gruplandırarak inceleyebiliriz.⁸¹ Krizin olumsuz sonuçlarını aşağıdaki şekil yardımıyla toplu olarak görebiliriz.

⁷⁹ Silver, a.g.e, s. 41-42.

⁸⁰ Melek Vergilil Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, I. Baskı, Bursa, 1996, s. 14.

⁸¹ Dinçer, a.g.e, s.397-399.



Şekil 1.6.Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak: Dinçer, a.g.e, s. 399.

1.4.1.1. Çabuk Karar Alma Zorunluluğunun Yol Açtığı Sorunlar

Kriz durumlarında olan ve olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan birşeyler yapma ihtiyacı doğurması, örgüt yönetimlerini çabuk karar vermeye zorlamaktadır. Elde yeterli bilgi kaynakları olsa bile bizzat karar vermenin kendisi gerilim yaratmaktadır.⁸² Bir de yeteri kadar bilgi toplama, analiz etme ve uygun alternatif seçme imkanı vermeyen kriz durumlarında acil karar verme zorunluluğu, yöneticileri daha fazla gerileme itmekte, heyecan ve telaş uyandırmaktadır. Zaman baskısı altında karar alma, yöneticilerde aşırı bedensel ve zihni çalışmayı gerektirmekte bu da bıkkınlık ve yorgunluk doğurarak kararların doğruluğunu etkilemektedir.

Kriz durumların da karar verme ile ilgili karşılaşılan diğer bir sorun da krize uygun hızlı ve karmaşık kararlar verme isteğinin örgütlerde programlı ve programsız kararlar arasındaki ince dengeyi bozmasıdır. Şöyle ki her iki karar biçiminin bir karışımı

⁸² Taffler, a.g.e, s. 277.

olan örgütsel yaşamda programsız kararların payı büyükse, programlanması olanaksız bir sürü yeni durumla karşılaşıyorsak; örgütsel yaşam artık düzensiz, boğucu ve kaygı dolu bir hal almış demektir.⁸³

Bu olumsuzluklara ek olarak hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirerek eksik ve yanlış bilgilerle karar alınmasına yol açar. Ayrıca bu durum örgütte işbirliğini engelleyerek, güvensizlik ve anlaşmazlıklara yol açar.

1.4.1.2.Merkezileşme Eğiliminin Artması

Kriz süresince acele karar verme zorunluluğu ve standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur.⁸⁴

Kriz durumlarında yetkini merkezileşmesi ile ilgili aşağıdaki genellemeler yapılmaktadır.⁸⁵

-Yöneticiler, çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışırlar.

-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden, oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönetilir.

-Karar alma grubu kriz sırasında küçülür.

-Kriz anında, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar.

-Bu durum yetkinin de merkezileşmesine yol açar.

-Yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla denetlenir.

Dolayısıyla denetim de önemli ölçüde merkezileşir.

-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.

Sonuç olarak, kriz süresince yetkinin merkezileşmesinin örgütsel esnekliği azaltarak, çalışanların örgütsel hedeflere bağlanma duygusunu zayıflatıldığını, dolayısıyla krizi daha da derinleştirdiğini söyleyebiliriz.

⁸³ Toffler, a.g.e, s. 278.

⁸⁴ Dinçer, a.g.e, s. 398.

1.4.1.3.Örgütte ve Çalışanlarda Gerilimin ve Stresin Artması

Kriz durumlarında yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan problemlerin çoğu, örgüt çalışanlarının psikolojik durumları ile örgütsel ve çevresel koşulların birleşmesinden kaynaklanır. Yani çevreden gelen gerilim kaynakları kişilik süzgecinde ona ne anlam verildiğine ve nasıl algılandığına göre etkili olmaktadır.⁸⁶ Demek ki çevreden gelen kriz etmenlerine karşı örgütsel ve bireysel bazda direnç geliştirilememesi ve kriz olarak algılanması gerilimi artırmaktadır.

Kriz anındaki bir işletme çeşitli talepleri alan avukatlar, tehdit eden alacaklılar, endişeli müşteriler, üzgün bankerler ve çekiç kendi kafalarına indiğinde iş bulup bulamayacaklarını düşünen işçilerden oluşur. Böyle bir işletmede bağırın telefonlar, akortsuz çalışan bilgisayarlar, çığlıklar atan faks makinaları, son tehlikenin haberini ulaştırmak için ofisten koşan insanlar, kulak tırmalayıcı bir gürültü oluşturur.⁸⁷ Bütün bunlar da örgütte gerilimli bir iklim yaratır. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer, işe karşı gösterilen motivasyonun derecesi zayıflar ve iş tatmini azalır. Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik ve korku yaratır.

Ayrıca kriz, örgütte kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynaklarını açığa çıkararak, çatışma da doğurabilecektir. Kriz süresince örgütün, çalışanlarıyla ve çevreyle iletişimi bozulduğu veya etkin olmadığı için içerden ve dışardan gelebilecek basit dedikodular bile krizin ve gerilimin boyutlarını artırabilecektir.⁸⁸

Kriz durumlarında örgütte egemen olan gerilim durumu ve sonuçlarına ilişkin aşağıdaki genellemeler yapılmaktadır.⁸⁹

-Örgütsel stres nedeniyle, çalışanların güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.

-Kriz döneminde, örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim miktarı azalır; devamsızlık ve işgören devri artar, doyumsuzluk çoğalır.

⁸⁵ Can, a.g.e, s. 319.

⁸⁶ Jere E. Yates, *Gerilim Altındaki Yönetici*, Çev. Fatoş Dilber, İz Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 125.

⁸⁷ Silver, a.g.e, s. 61.

⁸⁸ Kaufman, Kesner and Hazen, a.g.m, s. 38-39.

⁸⁹ Can, a.g.e, s. 319.

-Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar; zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.

-Kriz dönemlerinde yönetici personel devri artar.

-Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.

-Nihayet örgütte istenmeyen bir örgütsel iklim yaratılmış olur.

1.4.1.4.Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde kısa zamanda karar alınması gerekliliği, üyelere zihni süreçlerin yeterince kullanılamamasına; karar alma, analiz yapma ve tatmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Dolayısıyla bu durumda alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açar.⁹⁰ Ayrıca kriz önemli kararlarda çalışanların düşüncelerinin alınmasını imkansızlaştırdığı için, astların alınan kararlara güçlü bir motivasyonla katılmalarını da zorlaştıracaktır.

Kriz dönemlerindeki çabuk karar alma zorunluluğunun ve kararlardaki merkezileşme eğilimlerinin, kararların niteliğinin bozulması da dahil olmak üzere sebep olduğu pek çok olumsuzluktan önceki kısımlarda bahsedildiği için burada sadece bazı genellemelerde bulunulacaktır. Bu genellemelerden birkaçı şöyledir.⁹¹

-Kriz döneminde karar almanın temel patolojileri; bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmamasıdır.

-Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.

-Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşturulması pek olası değildir.

-Stres altındaki bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.

-Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.

-Kriz döneminde örgüt çözülür ve kendini yönetemez duruma gelir.

-Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

⁹⁰ Dinçer, a.g.e, s. 399.

⁹¹ Can, a.g.e, s. 319; Dinçer, a.g.e, s. 399; Tutar, a.g.e, s. 69.

Kararların niteliğinin bozulması ise işletmede ya yanlış problemlerin çözülmesine, ya problemin yanlış tespit edilmesine veya doğru probleme yanlış çözümün uygulanmasına ya da doğru problemin doğru yöntemle çok geç çözüme kavuşturulmasına neden olmaktadır.⁹² Bu durum da krizin olumsuz etkilerini derinleştirmektedir.

1.4.1.5.İç ve Dış Değişikliklere Karşı Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Daha önceki kısımlarda sıralanan çabuk karar alma zorunluluğunun yol açtığı problemler, kararlarda merkezileşme eğilimin artması, örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması, kararların niteliğinin bozulması gibi kriz dönemlerine has problemler, nihai olarak örgütün iç ve dış çevre değişkenlerine karşı uyum yeteneğini önemli ölçüde zayıflatır. Örgütte çevreye uyum yeteneğinin zayıflaması ve alınacak örgütsel kararların sürekli değişen çevreye uygun olmaması ise, örgütün mevcut faaliyetlerinin de tehlikeye girmesine yol açar.⁹³

Krizin neden olduğu bütün bu olumsuz sonuçlara ilave olarak Ş. Şimşek'in ifade ettiği psikolojik, ekonomik ve fizyolojik çözüntü, karşılıklı güvenin kaybolması ve öz savunmanın artması gibi olumsuzluklardan⁹⁴ da kısaca bahsetmekte yarar vardır.

1.4.1.6.Karşılıklı Özgüvenin Kaybolması ve Örgütsel Çatışmanın Artması

Kriz dönemlerinde organizasyonlarda bozukluklar başgösterip, işler baştan savma yapılmaya başlanınca küçük çelişkiler bile çatışmaya dönüşmekte ve örgütsel güveni zedelemektedir. Bu tür çatışmalara örgütlerde olağan durumlarda da rastlanmasına rağmen, kriz dönemlerinde bu tür çatışmalar daha yoğunlaşır hatta bastırılmış çatışma kaynakları da ortaya çıkarak güvensizliği derinleştirir.⁹⁵

Kriz dönemlerinde karşılıklı güvensizlik yaratan bir diğer faktör de çalışanların, yöneticilerin tüm işleri durdurup, en çok işe yarayan elemanlar dışındaki herkesi işten

⁹² Dinçer, a.g.e, s. 399.

⁹³ Eren, a.g.e, s. 131.

⁹⁴ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 4. Baskı, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya, 1998, s. 312.

⁹⁵ Tutar, a.g.e, s. 71.

çıkarabileceğini dolayısıyla ortada bırakılabileceklerini düşünmeleridir.⁹⁶ Bu yüzden de acımasız kriz ortamları inkar, öfke ve suçlamaları beraberinde getirebilmektedir.⁹⁷

Örgütte bireysel ve örgütsel amaçlar arasında çatışmanın artması ve karşılıklı özgüvenin kaybolması çalışanlarda elde edilen statünün korunmasına ve öz savunmanın artmasına yol açacaktır.⁹⁸

1.4.1.7.Ekonomik, Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Krizler genel anlamda şirketin bütünlüğüne yönelmiş tehditler olduğu için, giderilemezlerse, örgütün ekonomik, psikolojik ve fizyolojik yönlerini çöküntüye uğratarak örgütsel yaşamı işlevsiz kılabilirlerdir.

1.4.2.Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz kelime anlamı itibariye daha çok istenmeyen bir durumu ifade etse de bazen krizler; daha yüksek başarılarla ulaşmak için bir atlama taşı olabilmektedirler. Bir şirket krizden evvel ne denli düzenli ve krize hazırlıklı ise krizden o denli başarılı ve güçlü olarak çıkabileceklerdir. Şöyle ki ekonominin bunalıma girdiği zamanlarda rakiplerin pek çoğu, kişisel kabuslar yaşayacak, evlerini ve işlerini kaybetmekten korkacaklardır. Buna karşılık korkusuz ve krize hazırlıklı olanlar batmış yada olan bitenden ürkmüş şirketleri çok düşük fiyatlara satın alarak büyüyeceklerdir.⁹⁹

Kriz sırasında herkes korunmak için birbirine yaklaştığından krizler personel arasında yakın dostluklar kurulmasına vesile olur. Ayrıca herşey iyi gittiği zaman dikkatsizleşen insanlar, şirket ciddi bir krize düştüğünde ayrıntılara önem vermek zorunda kalırlar.

Bütün bu açıklamalardan sonra krizin olumlu sonuçları şöyle sıralanabilir.¹⁰⁰

-Örgütsel sorunların ortaya çıkması

-İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulması

⁹⁶ Silver, a.g.e, s.113.

⁹⁷ Silver, a.g.e, s. 82.

⁹⁸ B. Philip Tack; *Kriz Zamanı Yönetim*, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1988, s. 62.

⁹⁹ Silver, a.g.e, s. 103-113.

¹⁰⁰ Şimşek, a.g.e, s. 312.

- Geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlaması
- Örgüt içinde işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi
- Yeni liderlerin ortaya çıkması
- Erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirmesi

Bu kısımda yukarıda sıralan krizlerin olumlu sonuçları üzerinde kısaca durulacaktır.

1.4.2.1.Örgütsel Sorunların Ortaya Çıkması

Herşeyin yolunda gittiği dönemlerde örgütte neşeli hava egemendir. Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında çatışma yoktur veya en aza indirilmiştir. Mevcut sorunların bir kısmı da ya örgüt ikliminin olumlu etkisi ile yada görmezden gelindiği için örgütü olumsuz olarak etkileyecek düzeyde değildir.

Kriz anlarında örgüte gerilimli bir iklim egemendir. Bu gerilimli iklimin etkisiyle işe gösterilen motivasyon zayıflar ve iş tatmini azalır. Böylece örgütte kriz öncesinde var olan ama saptanıp giderilmeyen iletişimsizlik ve çatışma gibi örgütsel sorunlar su yüzüne çıkar.¹⁰¹ Sorunlar çok ender olarak tek başına gelişir. Çoğunlukla olumsuz bir olay beraberinde başka sorunlar da getirir.¹⁰² “üzüntü geldiği zaman tek tek gelmez/Taburlar halinde gelir.” (Hamlet. IV).

Bu bağlamda söylenebilecek diğer bir olumlu özellikte de “krizlerin en iyi elemanları açığa çıkardığı, veya kriz durumlarında en kötü elemanların su yüzüne çıktığı” şeklinde varsayımlardır.¹⁰³ Bunun böyle olduğu kesin olarak iddia edilemese de, kriz durumlarında karakter ve davranışlardaki aşırı yönlerin açığa çıktığı da bir gerçektir.

¹⁰¹ Can, a.g.e, s. 39.

¹⁰² Yates, a.g.e, s. 99.

¹⁰³ Tack, a.g.e, s. 47.

1.4.2.2.İç ve Dış Değişikliklere Karşı Kaybolan Uyum Yeteneğinin Yeniden Kazanılması ve Yeni Stratejilerin Geliştirilmesi

Her sistemde veya sistem olarak nitelenen her yapıda faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, başarısızlık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. “Entropi” kavramıyla ifade edilen bu eğilim,¹⁰⁴ büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde vardır ve çevresel değişimlere uyum gösteremeyen sistemleri tehdit eder. İşte krizler de böyle durumlarda yani açık sistem olan örgütün iç ve dış çevresel değişimlere uyum yeteneğinin kaybolması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin entropinin önüne geçmelerinde yapabilecekleri en önemli adım entropiyi, negatif entropiyle dengelemek yani dışarıdan gerekli bilgi ve enerjiyi alarak, sistemi entropiye karşı korumak ve geliştirmektir. Böylece örgütün iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneği yeniden kazanılmış olacaktır.

Ayrıca krizler, örgütlere, bir krizle karşılaştıklarında parçalanmalarını önlemek için yeniden yapılanma gereğini ve krize hazırlıklı olmayı öğretirler.¹⁰⁵ Zayıf şirketler, şok, itimatsızlık, duygusuzluk ve acı gibi nedenlerden dolayı daha krizin başlarında kaybederken; uyumu sağlayabilen şirketler ise tüm pürüzlerin üstesinden gelirler. Uyumlu bir şirket için de tüm özellikleriyle yeni ve çok yönlü yeteneklere sahip bulunan uyum sağlayıcı yöneticilere ihtiyaç vardır.¹⁰⁶

1.4.2.3.Geleneksel Yönetim Tekniklerinde Hızlı Bir Değişimin Sağlanması

Kriz sürekli bir değişimin dinamiği olarak, durgun işletmeleri harekete davet ederek, eski alışkanlıklarını kırar; yenilikler getirir ve ilerlemeyi teşvik eder.¹⁰⁷

Esasen krizler, geleneksel yönetim tekniklerinin ihtiyaca cevap verememesi ve yetersizleşmesi sonucu ortaya çıktıkları için, kriz sonrasında yöneticiler örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde birtakım değişikliklere yöneleceklerdir. Bu değişiklikler kriz

¹⁰⁴ Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, s. 168.

¹⁰⁵ Silver, a.g.e, s. 73.

¹⁰⁶ Alvin Toffler, *Uyumlu Şirket*, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989, s. 16.

¹⁰⁷ Tack, a.g.e, s. 68.

öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlere yönelik pek çok düzenlemeyi içerir. Bunlar arasında, otoriter olmaktan çok güvenilir bir liderlik anlayışı, açık bir iletişim stili, ortak bir misyon oluşturulması ve herkesin misyona inanması, değişime kolay ayak uyduran esnek elemanların varlığı, takım çalışması ve çapraz fonksiyonlu takımlar kurulması, sınırların bulanıklaşması yani işbirliğinin artmasına yönelik iyileştirmeler sıralanabilir.¹⁰⁸

1.4.2.4.Örgüt İçinde İşbirliği ve Ekip Çalışmasına Duyulan İhtiyacın Artması

Kriz dönemlerinde yöneticiler, işgörenler arasındaki uyumsuzlukları önleyip gruplar vasıtasıyla zıtlıkların birliğini sağlayabilirse, örgütlerini krizden uyum ve kimlik duygusu ile çıkabilirler. Bu durum işbirliği ve güven ruhunu uyandırarak, herkesin ortak misyon etrafında toplanmasına yol açar.¹⁰⁹

Ayrıca kriz sırasında herkes korunmak için birbirine yaklaştığında personel arasında yakın dostluklar kurulabilir.¹¹⁰ Örneğin bir Holding yöneticisi olan Besim Tibuk, “krize girdiğimizde çalışanlara başvurdum. Bana getirdikleri öneri benim bile düşünemeyeceğim kadar fedakarcaydı. 6 ay ücretsiz çalıştılar, on da bir ücrete razı oldular. Özveri gösteremeyenler ise ayrıldı. Adeta kuru yapraklar dökülüp yerlerini taptaze filizlere bıraktı” demektedir.¹¹¹ O halde çalışanlar ve yöneticiler krizin sonuçlarına birlikte katlanır ve sıkıntıları paylaşırlarsa, kriz dönemlerinde kardeşlik duygusu artabilecektir.

1.4.2.5.Yeni Rekabet Avantajları ve Ekonomik Çıkarlar Elde Edilmesi

Kriz dönemleri krize hazırlıklı olan şirketler için yeni fırsat dönemleri olabilmektedirler. Normal dönemlerde herkesin durumu iyi olduğu için, doğal olarak kimse kimseye bir şey kaptırmayacaktır. Ekonomi bunalıma girdiği zamanlarda ise, herkes korktuğu için parası olanlar zor durumdaki şirketleri çok ucuza satın

¹⁰⁸ Hurst, *Kriz ve Yenilenme*, s. 80.

¹⁰⁹ Hurst, *a.g.e*, s. 81.

¹¹⁰ Silver, *a.g.e*, s. 75.

¹¹¹ Besim Tibik “Kriz Döneminde Şirket Yönetimi”, *Ekonomik Trend Dergisi*, Yıl 2, Sayı 23, Haziran 1994, s. 39.

alabileceklerdir.¹¹² Bu yönüyle kriz dönemleri en kolay zengin olunan dönemler olmaktadır.

Pek çok işletmenin kriz sendromunu aşmak için yeni iş olanakları yaratma girişimleri beraberinde yeni rekabet avantajları getirebilmektedir. Kriz döneminde rekabet avantajı sağlayacak alanlar, ihracata yönelik stoksuз çalışılabilecek işler, mal yerine hizmet üretecek işler ve kısa vadede kar getirecek işler olarak sıralanabilir. Bu tür işlere örnek olarak; Küçük Dış Ticaret Şirketleri Kurmak, Seyahat Acenteliği, Çamaşırhane açmak, Sosyal Güvence Sistemleri Pazarlamak, Otomobil Yıkama Zincirleri kurmak, Gezer Tesisatçı-Elektrikçi gibi Bakım-Onarım Üniteleri Kurmak, Kısa Süreli Hizmet Veren Bebek Bakıcılığı Üniteleri Kurmak gibi faaliyetler verilebilir.¹¹³

1.4.2.6.Yeni Liderlerin Ortaya Çıkması

Kriz ortamlarında çalışanlar ve yöneticiler krizin aşılabilmesi için olağanüstü bir çaba sarfettiklerinden yeni liderler ve yeni yetenekler daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Kriz yaşamış bir holdingin yöneticisi, şirketi krize girip ödeme güclüğü çekince bazı çalışanların özveri gösteremeyip şirketten ayrıldığını, ancak üzülmeyişi çünkü gidenlerin ardından çok daha özveriyle çalışan yeni kadrolar ve yeni kahramanlar olduğunu söylemektedir.¹¹⁴

1.4.2.7.Erken Uyarı Sistemlerine Duyulan Gereğin Belirilmesi

İşletmeler gelecekte söz konusu olabilecek kriz ortamlarını önceden görüp, hazırlanabilmek ve çevresel değişimlere zamanında uyum sağlayabilmek için erken uyarı sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Beklenmeyen ve sezilemeyen bir krizle karşılaşan işletmeler hazırlıksız yakalanarak dolayısıyla örgütsel yaşamlarını tehlikeye sokabilirler. Bu yüzden de örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığı ile yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler almasına yarayacak mekanizmaları kurmaları gereği ortaya çıkacaktır.¹¹⁵

¹¹² Silver, a.g.e., s. 113.

¹¹³ Öztürk, "Kriz Döneminin Karlı İşleri", s. 29.

¹¹⁴ Tibuk, a.g.m., s. 39.

¹¹⁵ Mitroff-Pearson, a.g.e., s. 13.

II.BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE İŞLETME YÖNETİMLERİNİN ÖRGÜT-ÇEVRE UYUMUNU SAĞLAMADA YARARLANABİLECEKLERİ YÖNTEMLER

2.1. İşletmelerde Kriz Yönetimi:

2.1.1.Kriz Yönetimi Kavramı

İşletmelerin normal zamanlardaki iş yapma ve karar verme alışkanlıklarıyla kriz şartlarına cevap vermeleri oldukça zordur. Bu nedenle kriz dönemlerindeki yönetim politikalarının farklı olması gerekir. Kriz dönemlerinin farklı uygulamalar gerektirmesi ise, işletmelerde kriz yönetimi denen uygulamalar setini gündeme getirmiştir.

Daha önce belirtildiği gibi kriz, önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün çevreyle uyumunu bozarak hayatiyetini ciddi şekilde tehdit eden gerilim durumudur. Kriz yönetimi de kriz olarak nitelenen bu durumu ortadan kaldırmak için yapılan ve rasyonel bir şekilde uygulanan planlı ve sistematik faaliyetler topluluğudur. Bu faaliyetler sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi içerir.¹¹⁶

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.¹¹⁷ Yine bir başka açıdan kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak da tanımlanmaktadır.¹¹⁸

¹¹⁶ Koçel, a.g.m, s.13.

¹¹⁷ Dinçer, a.g.e, s. 400.

¹¹⁸ Can, a.g.e, s.318-320.

Bu tanımlardan hareketle diyebiliriz ki kriz yönetimi sadece krizin ortaya çıkmasından sonra neler yapılabileceği ile ilgilenen faaliyetler topluluğu değildir. Aynı zamanda krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, korunma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi faaliyetleri de içerir. Yani kriz yönetimi hem mevcut krizlere karşı önlem alınarak bunların ortadan kaldırılmasına hem de olası krizlere karşı korunmanın gerçekleştirilmesine çalışmaktadır.

Ancak muhtemel her kriz türü için önlem almanın mümkün olmadığı hatırlanırsa, kriz yönetimi kavramının daha çok yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlamı ifade ettiği söylenilebilir.¹¹⁹

2.1.2.Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi ile ilgili genel olarak aşağıdaki özellikler sıralanabilir:¹²⁰

- Bir karar alma işlemi olması,
- Yönetimin özel bir türü olması,
- Stratejik yönetimin ilkeleriyle benzer olması,
- Birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç olması,
- Örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlaması,
- Örgütün yaşamını olumsuz olarak etkileyecek olaylarla ilgili olması,
- Krizin en az maliyet veya en yüksek kazançla atlatılmasını sağlaması,
- İşletme yönetimine ek maliyetler yüklemesi.

2.1.2.1.Bir Karar Alma İşlemi Olması

Yöneticiliğin en önemli fonksiyonlarından biri olan karar verme, kriz ortamlarında daha önemli hale gelmektedir. Kriz dönemlerindeki kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizliğin ve riskin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarlar bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olması gibi nedenler¹²¹ kriz yönetimini bir karar alma işlemi haline getirmektedir. O

¹¹⁹ Mitroff-Pearson; a.g.e, s.10.

¹²⁰ Mitroff "Crisis management. Cutting Through The Confusion", s.18-20.

¹²¹ Tüz, a.g.e, s.94.

halde bir karar alma işlemi olarak kriz yönetimi, örgütte yanlışlıkların nedeni, boyutları ve çözümüne yönelik bir karar alma ve uygulama faaliyetleri olmaktadır. Bu bağlamda krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu unutulmamalıdır.

2.1.2.2.Yönetimin Özel Bir Türü Olması

Kriz yönetimi genel anlamda işletme yönetim sürecinden bağımsız bir süreç değildir. Daha çok genel yönetimin özelliklerini de kapsayan ancak uygulamaya yönelik bir takım farklılıklar içeren yönetimin özel bir türüdür. Şöyle ki, genel anlamda yönetim veya işletme yönetimi bir takım amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uyumlu bir şekilde yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir. Kriz yönetimi ise işletmenin yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Bu yönüyle kriz yönetimi aynı çocuk yetiştirme sanatı gibi eylemsel bir uğrayışı içeren, yönetimin özel bir türü olmaktadır.¹²²

2.1.2.3.Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzer Olması

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi ve uygun stratejilerin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerdir.¹²³

Kriz yönetimi ise erken uyarı sinyalleri ile krizi önleme ve krizi çözmeye yönelik faaliyetlerin planlanması ve uygulanması ile ilgilenir.¹²⁴

Tanımlara dikkat edilecek olursa, kriz yönetimi ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında yakın bir ilişki olduğu görülecektir. Herşeyden önce kriz yönetimi, planlarını adeta bir stratejik yönetim anlayışı içinde hazırlayarak uygulamaya koymaktadır. İkinci olarak örgütün stratejik amaçlarının stratejik yönetim kapsamında, stratejik amaçlardan sapmaların ise kriz yönetimi kapsamında ele alındığı dikkati çekmektedir.

¹²²Simon A. Booth, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Roudlodge, London 1993, s.287-288.

¹²³ Dinçer, a.g.e, s.35-36.

¹²⁴ Mitroff, a.g.m, s.20.

2.1.2.4. Birden Çok Safhada Olusan Karmaşık Bir Süreç Olması

Genel olarak kriz yönetimi, birbirini takip eden bir dizi karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesidir. Kriz yönetim süreci de denen bu faaliyetler şöyle sıralanabilir:¹²⁵

a) Uyarı sinyallerinin belirlenmesi, b) Hazırlık ve korunma, c) Krizi kontrol altına alma ve zararların sınırlandırılması, d) Denge durumuna dönüş, e) Öğrenme ve değerlendirme. Bu aşamalar ve olası sonuçları kriz yönetiminin ne denli karmaşık bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır.

2.1.2.5. Örgütün Krize Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlaması

Genelde krizlerin yönetimin denetimi dışında kontrol edilemez değişkenlerden kaynaklandığı düşünülse de, birçok işletme bu krizleri öngörme ve ortadan kaldırma imkânına sahiptir. Şöyle ki işletmeler etkin bir kriz yönetimi ile dış çevresel faktörlerden kaynaklanan bazı kriz türlerini önceden öngörüp, gerekli önlemleri alabilir. Tabii felaketler gibi öngörülmesi imkânsız olan kriz türlerinde ise, krizi kontrol altına alarak kayıp ve zararları azaltabilirler. Eğer sorun krizin nedenlerinde olsaydı, kriz dönemlerinde tüm işletmelerin inişte olması gerekirdi. Ancak bu dönemlerde bazı işletmeler çökerken, bazıları büyük başarılar elde etmektedir. Demek ki krizin nedenlerine bağlı olmaksızın etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmek, bunları fırsata çevirmede işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır.

2.1.2.6. Örgütün Yaşamını Olumsuz Olarak Etkileyecek Olaylarla İlgili Olması

Bilindiği örgütlerin asıl amacı örgütsel yaşamı sürekli kılmaktır. Bunun dışında kârlılık, büyüme ve topluma hizmet gibi amaçları da söz konusudur.¹²⁶ Kriz yönetimi adı altında gerçekleştirilen faaliyetler de örgütün yaşamı tehdit eden faktörleri ortadan kaldırmaya ve örgütün yaşamını sürekli kılmaya yöneliktir. Örgütsel yaşamın tehlikeye girmesi örgütün diğer amaçlarının gerçekleşmesini de engelleyeceği için kriz

¹²⁵ Mitroff, Pearson, a.g.e, s.21.

¹²⁶ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, 6.Baskı, Ankara 1992, s.22.

2.1.2.7.Krizin Az Maliyet veya Yüksek Kazançla Bitirilmesini Sağlaması

Kriz yönetim sürecinde işletmeler, fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya kalmakta, ya korku krizi ortamında minimum maliyet yada fırsat krizi ortamında maksimum kâr hedefine yönelebilmektedirler.¹²⁷ Esasen kriz yönetiminin amacı, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, krizi kısa sürede kontrol altına alarak kayıp ve zararları azaltmak ve krizi fırsat krizine dönüştürmektir. Etkin bir kriz yönetimi ile krizin işletme üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilecek ve muhtemel kazançlar çoğaltılabilecektir. Eğer bu başarılamazsa kriz işletmenin yaşamının son bulmasıyla sonuçlanabilir.

2.1.2.8.İşlemeye Ek Maliyetler Yükleme

Kriz ortamlarını aşma yolunda birçok sorunla karşılaşan işletmeler gerek bunların asılabilmesi gerekse gelecekteki olası krizlerin bugünden önlenmesi için ek maliyetlerle karşılaşabilmektedirler. Bu ek maliyet yaratan faaliyetler arasında erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, etkin bir iletişim ağı kurulması, gereklilik halinde işletme dışındaki uzmanlardan yararlanması vb. gibi faaliyetler sıralanabilir. Bu faaliyetlerin işletmelerin örgütsel yaşamlarının sürekliliğine hizmet ettikleri için işletmelerin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir. Ancak başarılı bir kriz yönetimi ile bu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmasına çalışılmalıdır.

2.1.3.Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz çıkmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedip, önlemeye çalışmak ve yönetim yapısında buna göre değişikliklere gitmektir. Bu yapıldığı halde kriz yine de çıkıyorsa, yapılması gereken krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramaktır. Böyle durumlarda işletme yönetimlerinin sergileyecekleri iki önemli yaklaşım vardır. Bunlar krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarıdır.¹²⁸ Bu kısımda örgüt krize sokmamayı ve örgütü krizden kurtarmayı amaçlayan bu yaklaşımların genel karakteristikleri üzerinde durulacaktır.

¹²⁷ Dinçer, a.g.e, s.400.

¹²⁸ Dinçer, a.g.e, s.400.

2.1.3.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya krizden kaçınma, stratejilerinden oluşmaktadır. Bu yaklaşım daha çok kriz şartlarındaki yöneticinin cevap verme esnekliğine, durumla ilgili yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına göre söz konusu olmaktadır. Eğer yönetici gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse krizden bütünüyle, kaçma yoluna gidebilecektir.¹²⁹ Ancak bu yaklaşım işletme için ideal bir durum değildir. Sadece, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, işletmenin denge durumunu korumasına yardımcı olabilmektedir. Fırsat krizi durumunda ise bu yaklaşım, alternatif bir kayıp doğurabilmektedir.

Bu nedenlerle krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek ve geleceğe yönelik tahmin yöntemleri geliştirmek gereklidir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek ve yönetimin felsefesini kavramak da, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir.¹³⁰ Diğer bir önemli nokta, bugünün imkânlarıyla çözülmeyen krizlerden onu çözebilecek aşamaya kadar, kaçmak, gerekliliğidir. Eğer çözülebilecek krizlerden de kaçma yoluna gidiliyorsa bu durum krizin tamamen çözümsüzleşmesine yol açabilecektir.

Kısaca krizden kaçma yaklaşımı, krizi çözme yaklaşımından farklı olarak, savunmacı bir karaktere sahiptir. Kaçma yaklaşımında yönetimin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir. Krizden kaçma yaklaşımı krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz aşamalarında söz konusu olur.

2.1.3.2.Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, krizi başarıya dönüştürmeye yönelik stratejileri içermektedir. Bu yaklaşımda amaç, yöneticilere krizde paniğe kapılmadan, krizden nasıl kurtulacaklarının yollarını göstermek ve krizi birer atlama taşı olarak kullanmalarını sağlamaktır.

¹²⁹ Dinçer, a.g.e, s.400.

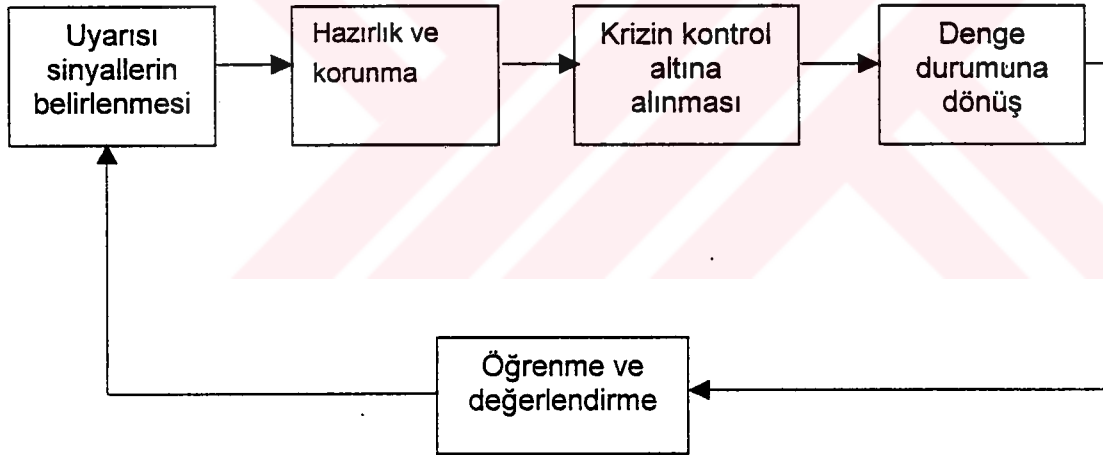
¹³⁰ Gönül Bekdaş, "Krizden Korkma, Çaresine Bak" Ekonomik Trend Dergisi, Yıl 2, Sayı 17, Nisan 1994 s. 26.

Krizi çözme yaklaşımının benimsenmesi için hem kriz öncesi durumun doğru tahmin edilmesi hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçilmesi gerekir. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Bunun için de herşeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri kurulmalıdır.¹³¹

Kısaca krizi çözme yaklaşımı saldırgan bir karaktere sahip olup, kriz ve belirsizlik dönemine yaşam savaşı verme korkusuyla değil; başarıya ulaşma arzusuyla girmeye yönelik politikaları içerir.

2.1.4.Kriz Yönetimi Süreci

Her ne kadar krizler farklı türlerde ve farklı yapılarda ortaya çıksa da aralarında güçlü benzerlikler vardır. Bu bakımdan birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç olan kriz yönetimi, genel olarak baş safhaya ayrılarak incelenmektedir. Bu adımları aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil . 2.1 Kriz Yönetimi Süreci

Kaynak: Mitroff, a.g.m, s.19; Can, a.g.e, s.320

Kriz yönetiminin ilk iki safhası olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri içerir. Üçüncü safhada ise olası bir krizle değil, mevcut bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin

¹³¹ Dinçer, a.g.e, s.401.

dördüncü safhası ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çabalarla ilgilidir. Söz konusu sürecin son safhası ise yaşananların gözden geçirilerek geçmişin geleceğe ışık tutmasına çalışılmasından ibarettir.

Yukarıda kısaca özetlenen kriz yönetim sürecinin safhaları üzerinde biraz daha ayrıntılı açıklamalar yapmakta yarar vardır.

2.1.4.1.Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Krizle ilgili işaretlerin ortaya çıktığı bu aşama, krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşamasıdır. Kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri gönderir. Bu sinyallerin zamanında farkedilmesi krizin ortaya çıkmasını engelleyecek veya çözümünü kolaylaştıracaktır. Uyarı sinyallerinin takip edilememesi ve doğru biçimde değerlendirilememesi durumunda ise krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.¹³² Örneğin, Intel, People, Express, Tinsley, Kumble gibi şirketler erken uyarı sistemleri kuramadıkları için önceden önlem alındığı takdirde rahatça alt edebilecekleri krizlere yenik düştüler.¹³³ Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için de işletmede değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.

Ancak erken uyarı sisteminin geliştirilmesi ve kriz tehlikesinin önceden doğru olarak sezilmesinde, dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Öncelikle böyle bir izleme faaliyetinde bulunan görevlilerin izleme yaptıkları konuda tam bilgili ve sezgileri yüksek kişiler olmaları gerekir. Çünkü en iyi durumlarda bile bütün işletmeler her çeşit sinyalin bombardımanına uğramaktadırlar. Örneğin bir işyerindeki iş kazalarının artışı, çalışanların işyeri duvarlarına yazı yazmaları ve kâr oranlarındaki anormal azalışlar birer kriz sinyali olabilmekteyken;¹³⁴ bazı çalışanlar arasındaki çatışmalar veya yönetimin çalışanların bazı beklentilerini yerine getirmemesi gibi sorunlar normal karşılanabilmektedir.¹³⁵

Burada yöneticinin yapması gereken belirebilecek bir krizi gösteren, sinyalleri, gereksiz parazitlerden ayırabilmeyi öğrenmektir. İkinci olarak dikkat edilmesi gereken husus izleme sonuçlarının tepe yönetimler tarafından doğru olarak değerlendirilmesi

¹³² Mitroff, a.g.e, s.18.

¹³³ Silver, a.g.e, s.14.

¹³⁴ Can; a.g.e, s.318.

¹³⁵ Dinçer, a.g.e, s.384.

gereğidir. Çünkü bazı yöneticiler erken uyarı sistemlerini sürekli gözardı ederler, hatta bazen bile bile uyarıcı sinyalleri kapamak için çaba harcarlar. Oysa profesyonel yöneticiler, uygulamalarını ve yönetim yapılarını sürekli gözden geçirerek, krize hazırlanırlar. Böylece krize hazırlıksız işletmelerin zor günlerin başlamasından meydana gelen korkularını yaşamazlar.¹³⁶ Farklı krizlerin farklı uyarılarda ortaya çıkması nedeniyle erken uyarı sistemlerinin farklı sinyalleri belirleyecek nitelikte olması da dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta olarak belirtilebilir.

Son olarak şunu da belirtelim ki son yıllardaki faks makinaları, e-posta, video-konferansı vb. yenilikler dünya çevresinde görsel ve işitsel bilginin dolaşım hızını artırmıştır. Bu durumda hem krizin sinyallerini almada hem de krizi çözmede işletmelerin önünü açmıştır.

2.1.4.2.Hazırlık ve Korunma

İşletmede, erken uyarı sistemlerinin kurularak uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasının engellenmesi için tek başına yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi de gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ise, işletmenin krize karşı önlemler alabilmesine yardımcı olacak mekanizmaları kurmasına bağlıdır. Kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını veya çevresini, bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir.¹³⁷ Ancak bu mekanizmaların başarısı yöneticinin krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Bu bakımdan, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve korunma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir.

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmak ve önlem almaktır. Kriz ortaya çıkmadan önce yapılan çalışmalar potansiyel bir krizi önlemede en basit ve en ucuz yoldur. Ancak çoğu zaman ihmal edilen bu aşama krizin işletmeye çok daha pahalıya mal olmasına yol açar. Örneğin 1984 yılında Hindistanın Bhopal kentinde Union Carbide şirketi yönetenlerinin güvenlik önlemlerinden

¹³⁶ Silver, a.g.e, s.35.

¹³⁷ Mitroff-Pearson, a.g.e, s.13.

Çalışanları haberdar etmemeleri yüzünden gaz sızması sonucu 2.000'den fazla kişi hayatını kaybetmişti. Oysa kurbanlar methyl isocyanate gazını solumayı önlemek için ağız ve burunun ıslak bezle kapatılması gerektiğinden zamanında haberdar edilmiş olsalardı, birçoğu bugün hayatta olmayı başarabilirdi.¹³⁸

Öte yandan, kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Krize hazırlık ve krizden korunmak için kurulacak mekanizmalarla aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir.¹³⁹

- 1.Kriz planının oluşturulması,
- 2.Kriz el kitabı hazırlanması,
- 3.Kriz yönetim takımının kurulması,
- 4.Kriz denetim merkezinin kurulması,
- 5.Etkili iletişim kanalları oluşturulması,
- 6.Planın test edilmesi ve eğitim.

- 1.Kriz planının oluşturulması:

En bilinen anlamıyla plan, gelecekte ulaşılmak istenen amaç için tutulacak yol ve davranış biçimidir. Kriz yönetim planı ise krizin tehditten fırsata dönüşümünü sağlamaya yönelik araçların tamamıdır.

Kriz durumlarında her an önceden tahmin edilmeyen ve hiç beklenmeyen olaylar meydana gelebileceği için, neler yapılacağını gösteren planlara ihtiyaç vardır. Herşeyden önce krizde zaman öncelikli faktör olmasına rağmen, işletmenin önlem alabilmesi için yeterince zamanı yoktur. Üstelik kriz etkilerini çok çabuk göstermekte ve kısa sürede kontrolden çıkmaktadır. O nedenle de zaman kısıtlaması işletmelerde kriz planını zorunlu hale getirmektedir. Amerika'nın en büyük 500 kuruluşunun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırma kriz sürecinin kriz planı olmayan işletmelerde kriz planı olan işletmelere göre 2-2,5 kat daha uzun yaşandığını ortaya koymuştur.¹⁴⁰

İşletmelerde kriz planlamasını zorunlu kalan bir diğer faktör de kriz anında karar verme aşamasında yaşanan paniktir. Kriz dönemlerinde yöneticiler üzerindeki yoğun baskı, krizin neden olduğu diğer sorunlarla da birleşince panik artar ve yanlış kararlar

¹³⁸ Michael Regester, *Crisis Management: How to Turn A Crisis in to An Opportunity*, Hutchisson Business, London 1989 s.16-17; Mitroff, "Crisis Management and Environmantalism", s. 109.

¹³⁹ Reqester, a.g.e, s.79.

¹⁴⁰ Steven Fink, *Crisis Management, Planing for the İnevitale*, Amacom, Newyork, 1986, s.66-67.

verilmesine yol açar. Panik nedeniyle bozulan karar verme sürecinden etkilenmemek için, herşey sakın ve düzenliyken kriz anında ihtiyaçlara cevap verebilecek bir plan yapmak en doğru yoldur.

Kriz planlaması tabii felaketlerden kaynaklanan krizlerde çok daha önemli olmaktadır. Çünkü bu tür krizlerde kriz sinyalinin alınarak hazırlık yapılması söz konusu değildir. Ayrıca krizin boyutları ve etkileri de çok daha geniştir. Ülkemizde 17 Ağustos 2000'de yaşanan büyük deprem felaketi ve depremden sonra yaşanan kurtarma felaketleri hatırlanırsa planlamanın önemi daha iyi kavranacaktır. Söz konusu depremde etkili bir kriz yönetimi yapılamadığı için ne yapacağını bilmeyen binlerce yetkili ve vatandaş anlamsız çabalara girişmiş, ama yine binlerce insanın enkaz altından çıkarılmasına yardımcı olamamışlardır. Üstelik yetkililer krizin boyutları ve krizin yönetimiyle ilgili olarak krizden etkilenenlere yeterince bilgi verememişler ve krizin çözümüne yardımcı olmak bir yana çözümsüzlüklere sebep olmuşlardır. Ancak ülkemize onbinlerce insan ve milyarlarca dolara malolan bu depremden sonra alınan dersler ve önlemler doğal afet durumlarında planlamanın önemine işaret etmesi bakımından önemlidir.

Ancak şunu da belirtelim ki, kriz yönetim planı oluşturulurken, her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve örgüt kültürü farklıdır. Dolayısıyla da yaşadıkları krizlere yönelik çözüm planları da bu farklılıklar dikkate alınmalıdır. Yine de etkili bir kriz yönetim planında şu noktalara dikkat edilmelidir.¹⁴¹

- Kriz yaratabilecek durumların listelenmesi ve senaryo üretimi,
- Kriz yönetim takımının kurulması,
- Her bir krizle başedebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi. Ayrıca ihtiyaç duyulacak kaynakların ve bunlara ulaşılabilirliğin sağlanması,
- Kimin neyi, ne zaman yapacağını belirlenmesi,
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması, bu kapsamda krizde görevli personelin kriz anında göreve çağırılması için çağrı planının hazırlanması ve

¹⁴¹ Regester, a.g.e, s.63; Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayını, İzmir, 1994, s.42.

güncel tutulması, ayrıca basın merkezi, telefon hatları, internet, fax, bilgisayar sistemleri, cep telefonları gibi gerekli donanımların hazır tutulması,

-Planın yazıya dökülmesi, yöneticilere dağıtılması ve sürekli test edilmesi.

2.Kriz el kitabı hazırlanması:

Kriz el kitabı kriz anında kriz yönetim takımının ihtiyacı olan tüm bilgileri içeren bir rehberdir. Bu rehberde acil eylemler yer alır. Krizin kritik dakikalarında yol gösterici olan bu rehberin kolay anlaşılabilir, personel tarafından bilinen ve sürekli güncellenmiş bilgilerden oluşması gerekir.

Bir kriz anında olabilecek en kötü şey el kitabının kriz sırasında incelemeye başlamaktır. Bu nedenle kriz el kitabının veya kriz rehberinin kopyalarının evde ve işyerinde sürekli bulundurulması gerekir. Yoksa yöneticilerin kafasında veya çekmesinde kilitli planların krizin çözümüne pek bir katkısı olmayacaktır.

İyi bir kriz el kitabı eylem planı, telefon rehberi, telefon hattı, sloganlar ve işletmenin işleyişi hakkında bilgiler içeren özet raporlardan oluşması gerekir.¹⁴²

3.Kriz yönetim takımının kurulması:

Kriz bilindiği gibi karmaşık, tehlikeli ve belirsiz bir durumdur. Bu nedenle acele etme gereği vardır, ancak çoğu zaman bu kendi başına bir amaç haline gelir, yani çalışanlar koşturur ama bir sonuç çıkmaz. Çünkü yapılanlar gerçekten yapılması gereken şeyler değildir. Ünlü yönetim uzmanı Tony Buzan, “yangının içindeyseniz, yapabileceğiniz en kötü şey paniğe kapılmaktır. Çünkü ya pencereden atlarsınız yada yangının içinden koşmaya çalışırsınız. İtfaiyenin gelmesini bekleseniz de çok geç kalmış olabilirsiniz. Yapmam gereken şey nasıl kurtulabileceğinizi düşündürmektir” diyor. Dolayısıyla krizden kolay çıkanlar genellikle koşmayan ve bağırmayan, paniğe kapılmayan, bildiği işi yapmaya devam eden kişilerdir.¹⁴³

İşte kriz yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerden oluşan kriz yönetim ekipleri, krizin meydana gelmesini önlemeye, oluşan bir krizin tehlikesine en aza indirmeye, işletme itibarına gelen zararı azaltmaya ve örgüt kültürünü olumluya

¹⁴² Tüz, a.g.e., s.24-25.

¹⁴³ Murat Belge, Kriz Davranışları, *Radikal Gazetesi*, 7.2.1998, s.5.

doğru değiştirmeye çalışırlar. Kriz yönetim ekibinin bunları başarabilmek için de aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmesi gerekir.¹⁴⁴

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek
- Bu krizlerle baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak

Krizi yönetme ve kontrol etmede kriz yönetim takım kurmanın diğer bir faydası da takım halinde uyumlu çalışmanın takımı oluşturanların güçlerinin toplamından daha fazla güç doğurmasıdır. Sinerji denen güç her bütünün onu oluşturan parçaların toplamından daha fazla olduğunu kabul ederek krizden çıkışta ekip çalışmasının önemini vurgulamaktadır.¹⁴⁵

Kriz yönetim takımı üyelerinin kimlerden oluşacağı işletmenin faaliyetlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak bir uzman grubu olan kriz yönetim takımı, genel müdür, kriz ekibi lideri, sözcü, halkla ilişkiler sorumlusu, hukuk danışmanı, insan kaynakları sorumlusu ve teknik uzmanlar gibi elemanlardan oluşmaktadır. Bu elemanlardan ise, şirket bilgisi, sorumluluk alanındaki uzmanlık, teknik bilgi, planlama, organize etme, atiklik ve zor kararlar alabilme yeteneği gibi değişik özellikler aranmaktadır.¹⁴⁶

4.Kriz denetim merkezinin kurulması:

Kriz denetim merkezi, kriz takımı üyelerinin biraraya gelip çalışabileceği, kriz anında bilgi akışının çabuk sağlanması için çeşitli iletişim araçlarıyla donatılmış birime denir. Kriz anında krizle ilgili tüm bilgiler bu birime akar, hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Böylece kriz yönetim merkezi tüm bilgilerin aynı birimde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişilerle birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Regester, a.g.e, s.64-65.

¹⁴⁵ İbrahim Kavrakoglu, **Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model: Sinerjik Yönetim**, Kal Der Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İst., 1994, s.3.

¹⁴⁶ Regester, a.g.e, s.64.

¹⁴⁷ Tüz, a.g.e, s.85.

5.Etkili iletişim kanalları oluşturulması:

Krizi etkin bir şekilde yönetmenin yollarından biri de sağlıklı bir iletişim kurmak ve iletişim kanallarını açık bulundurmadır. Eğer kriz anında mesajlar doğru olarak iletilmiyorsa, kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı başarılı olsa bile, başarısızlık kaçınılmaz olur.

Kriz dönemi iletişim politikalarının birincisi önceliği çalışanları doğru şekilde bilgilendirmektir. Çoğu zaman yöneticiler, her türlü problemi kafalarında çözer; yaşama savaşı planını, ilerlemeyi ve arzu edilen başarıyı beyinlerinde formüle ederler. Eğer müdürün kafasında şekillenen şirket kimliği, ürün tasarımı, pazarlama, reklam ve üretim planları çalışanlara anlatılmazsa dengesizlikler başlar.¹⁴⁸ O yüzden öncelikli olarak şirkette yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

Kriz dönemi iletişiminde ikinci önemli nokta, krizle ilgili olabilecek grupları (tüketiciler, ortaklar, medya ve devlet) yatıştırmak ve kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engellemektir. İşletme bazında yaşanan krizlerde önemli konulardan birisi kamuoyunun destek ve katkısını sağlamaktır. Özellikle gıda ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketler insan sağlığıyla ilgili olduklarından dolayı krize ve kriz yönetimine karşı daha çok duyarlılık göstermektedirler. Bir işletmede küçük bir dikkatsizlik sonucu meydana gelen zehirlenme ve bayatlama gibi olaylar kısa sürede basına yansımakta ve işletmenin yıllarca oluşturduğu itibar bir anda zedelenerek büyük bir kriz yaşanmaktadır. Nestle firmasının yaşadığı, bebek sütü skandalı, Johnson&Johnson firmasının yaşadığı toylenol ilacı krizi¹⁴⁹ ve ülkemizde bazı gıda maddelerinde domuz yağı olduğu gerekçesiyle pek çok firmanın yaşadığı krizler de iletişim önemi ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak krizleri başarıyla aşmak için işletmelerde halkla ilişkiler departmanlarına büyük görevler düşmektedir. Etkin bir firma imajı sağlayabilmek için basın brifingleri, mülakatlar, fabrika gezileri vb. düzenlenerek kamuoyuyla bütünleşme sağlanmalıdır.¹⁵⁰ Ayrıca etkin bir firma imajı oluşturma yolunda, işletme kültürü ile işletmenin içinde yer aldığı toplumun kültürel yapısının da uyumlaştırılması gerekir.¹⁵¹

¹⁴⁸ Silver, a.g.e, s.130.

¹⁴⁹ Regester, a.g.e, s.13-21.

¹⁵⁰ Fink, a.g.e, s.96-125.

¹⁵¹ Kaufman, Kesner, Hazen, a.g.m, s.25-38.

6. Planın test edilmesi ve eğitim:

Kriz yönetim planının, kriz ortaya çıktığında beklenen faydalı sağlaması için olağan dönemlerde bu planların çalışıp çalışmadığının test edilmesi gerekir. Böylece kriz koşullarında sistemlerin ve insanların nasıl çalıştıklarına bakıp eksik kalan yönleri tamamlama imkânı olmaktadır. İşletmelerin krize hazırlık derecelerini test etmenin en iyi yolu da sahte bir kriz (senaryo) yaratmaktır.¹⁵² Ancak kriz yönetiminde en etkili eğitim aracı önceden yaşanmış bir krizdir. Burada önemli olan yaşanan krizlerden öğretici dersler çıkarmasını bilmektir.

Ancak nihai amacı örgüt üyelerini ve kriz yönetim takımı üyelerini değişime hazırlamak olan kriz yönetim planları ne kadar iyi olursa olsun her zaman ve her kriz türü için başarı düzeyini garanti etmezler. Çünkü beklenmeyen zamanlarda belirlenmeyen etkilerle ve farklı türlerde ortaya çıkabilirler. O nedenle kriz yönetim planlarının sürekli gözden geçirilmesi, zayıf noktaların belirlenmesi ve zayıf olunan alanlarda eğitime öncelik verilmesi gerekmektedir.

İşletmeler kriz ekibini eğitmek için uygulamalı grup eğitimi, toplantı yönetimi ve senaryo analizi gibi yöntemlerden yararlanabilirler.¹⁵³ Bunlardan uygulamalı grup eğitimi yöntemi, kriz ekibinde yer alan krizlere önceden belli olmayan bir sorunu ekip çalışması içinde çözümleme becerisi kazandırmaya yönelik bir eğitimidir. Toplantı yönteminde ilgili kişilerle toplanarak olası krizlere karşı neler yapılabileceği tartışılır. Senaryo yönteminde ise çeşitli konularda kriz senaryoları oluşturularak bu krizden nasıl çıkılacağı ile ilgili stratejiler geliştirme yoluna gidilir.

2.1.4.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Kriz yönetiminin ilk iki safhasında yapılması gereken faaliyetlerin başarıyla yerine getirilememesi sonucunda kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkar. Bu safhada artık olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Kriz yönetimi sürecinin bu aşamasının amacı krizin etkilerini önleyerek, krizin ortadan kaldırılması veya zararın en

¹⁵² Regester, a.g.e, s.77.

¹⁵³ Tüz, a.g.e, s.64.

aza indirgenmesidir. O nedenle bu aşama, duruma “hakim olma” veya “zarar kontrolü” olarak da isimlendirilmektedir.¹⁵⁴

İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda kriz önlemeye yönelik olarak hareket geçer. Ancak bazı durumlarda erken uyarı, hazırlık ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gereklidir.¹⁵⁵ Bu önlemlerden birkaçını şöyle sıralayabiliriz.¹⁵⁶

-Üst yöneticiler, hukukçular ve halkla ilişkiler uzmanları bir araya getirilerek iyi bir ekip oluşturmak ve bu ekibe bir sözcü seçmek.

-Olası bir gelişme ve güçlüklerle yönelik alternatif hareket planları geliştirmek.

-İşletme sırlarının korunmasına dikkat etmek.

-İşletme örgüt yapısı ve üretim süreçlerini yeniden düzenlemek.

-Sürekli analiz yapmak.

-İletişime önem verip, örgüt içi ve dışıyla sürekli iletişim halinde olmak.

-Ekip çalışması ve işbirliğine önem vermek.

2.1.4.4.Normal Duruma Dönüş

İyileşme olarak da adlandırılan kriz yönetimi sürecinin bu aşamasında işletme tekrar eski istikrarlı durumuna getirilmeye çalışılır. Çünkü kriz döneminde işletmenin alt sistemleri arasında bağlar zayıflamış ve örgütsel düzen bozulmuştur. Bu durumda öncelik verilen amaç durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesi ve bozulan örgütsel mekanizmanın yeniden işletilmesidir.¹⁵⁷ Bunu sağlamak için de örgüt yapısı, süreç ve prosedürleri yeniden yapılandırılarak, hızla değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmeye çalışılır.

¹⁵⁴ Mitroff-Pearson, a.g.e, s.21.

¹⁵⁵ Can, a.g.e, s.320.

¹⁵⁶ Çelik, a.g.e, s.105-106.

¹⁵⁷ Tack, a.g.e, s.25.

Kriz sonrası iyileşme faaliyetleri, krizin etkisine göre, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde yapılacak reorganizasyon ve yeniden yapılanma çalışmalarını kapsar. Bu çalışmalardan birkaçı aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁵⁸

- Tüm personeli kapsayacak sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- Liderler için geliştirme programı yapılır.
- Çalışma ortamı iyileştirilir.
- Başarılı personel ödüllendirilir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirmelerde bulunulur.
- Kriz çözme ekipleri, “örgüt geliştirme grupları”na dönüştürülür.
- Çalışanların yeni beceriler geliştirilmesine ve bunları kullanmasına fırsat verilir.
- Uzun dönemli verimlilik ve etkinlik programları yapılır.

Krizin olumsuz etkilerini azaltmada, yukarıda sıralananlardan başka önemli hususlar da vardır. Özellikle kriz süresinde çalışanlarda ortaya çıkan korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz savunma gibi olumsuz davranışların otadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulmalıdır. İhmal edilmemesi gereken diğer bir husus da kriz döneminde çalışanların ağır bir gerilim altında olmaları nedeniyle kriz sonrasında psikolojik açıdan güçlendirilmesi gereğidir. Son olarak da kriz süresince ortaya çıkan otoriterleşme ve merkezileşme eğiliminden hızla uzaklaşılması gereğinden bahsedilebilir.

2.1.4.5.Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin bu son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.¹⁵⁹ Öte yandan krizin tekrarını önleyici önlemler alınması ve krizden yarar sağlama bu aşamada yapılan diğer çalışmalardır.

Bu aşamada örgütler kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden kritik dersler çıkararak hedeflerini yeniden belirlerler. Olası bir krizi önleyici plan ve programlar geliştirerek örgütsel süreçlere dinamiklik kazandırmaya çalışırlar. Bu aşamada gerekli etkinliği gösteremeyen yani krizin olumlu yanlarını tespit edip ondan

¹⁵⁸ Tutar, a.g.e, s.100.

¹⁵⁹ Can, a.g.e, s.320.

yararlanmayan örgütler ise yeni krizlere davetiye çıkarırlar. Bu bağlamda hiç bir zaman krizin tamamen atlatıldığı veya bir daha asla sözkonusu olmayacağı düşünülmemeli ve olası krizlere karşı tedbir elden bırakılmamalıdır.¹⁶⁰

Krizden yarar sağlayan şirketlere örnek olarak, “Tylenol krizi” olarak literatüre geçen kriz sonrasında satışlarını artırmayı başaran Johnson and Johnson şirketi verilebilir.¹⁶¹ Johnson and Johnson şirketi tarafından üretilen Tylenol adlı ağrı kesici ilacın 1982’de Chicago’da üç kişinin ölümüne neden olmasıyla, ilacın kapsamında bulunan siyanürün buna sebep olduğu ileri sürülmüştü. Bu olumsuz haberin gittikçe yayılması diğer şüpheli ölümlerin de Tylenol’dan kaynaklandığının düşünülmesine, Tylenol isminin zehirlenme ile beraber anılmasına yol açmıştı. Bu durum Johnson and Johnson şirketini stratejik plan ve programlarını alt-üst etmiş ve şirketi ciddi bir krizle başbaşa bırakmıştı. Bunun üzerine Johnson and Johnson şirketi, ürettiği Tylenol adlı ağrı kesiciye yöneltilen siyanür ihtiva ediyor söylentisini giderebilmek amacıyla, sadece ölümlerin olduğu Chicago bölgesinde değil, bütün Amerikadaki (satılanlar dahil) bütün Tylenol kapsüllerini toplatır, kontrol eder ve üretim süreçlerini yeniden gözden geçirir. Ayrıca iletişim ve halkla ilişkilere daha çok önem verilerek, gelişmeler hakkında medya yardımı sağlamak için kamuoyu sürekli bilgilendirilir. Bu ilaç geri toplama işi Johnson and Johnson şirketine 100 milyon dolara mal olmasına rağmen kriz anında izlediği açık ve duyarlı politika sayesinde kamuoyunda şirketin imajı olumlu olarak etkilenir. Üstelik de tüm basın organlarının gündeminde kalarak büyük bir reklam yapma imkânı bulur.

Kriz yönetimi sürecinin aşamalarını ve aşamalarda yapılacak faaliyetleri hatırlayacak olursak, kriz yönetiminde ilk aşama kriz sinyallerinin alınma, değerlendirilme ve harekete geçme aşamasıdır. Bundan sonraki aşama önleme faaliyetine girişme aşamasıdır. Bunu takip eden aşamada kararlar kontrol altına alınmaya çalışılır. Daha sonra iyileştirme aşaması gelir. Son aşama ise öğrenme yani krizden dersler çıkarma aşamasıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki işletmeler krizden güçlenerek çıkmaları için bu aşamaların her birini başarılı bir şekilde geçirmeleri gerekir. Unutulmamalıdır ki hiçbir organizasyon bütün krizleri önleyemez; fakat her organizasyon, krizin meydana çıkma

¹⁶⁰ Silver, a.g.e, s.130-132.

¹⁶¹ Regester, a.g.e, s.13-16.

ihtimallerini azaltabilir; krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir.

2.1.5 Krizi Çözme ve Yönetmede Etkin Liderlik

“Üyesi bulunduğu grubun amaçları belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilecek kişi” olarak tanımlanan lider ile, “grup üyelerinin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci”¹⁶² olarak tanımlanan liderlik faaliyeti yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir.

İnsanlar tarihin her döneminde liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak zamanla örgütsel yapı ve gruplar gelişip büyüdükçe, yeni faaliyet alanları ve yeni amaçlar ortaya çıktıkça lidere duyulan ihtiyacın şiddeti de artmıştır. Özellikle işletmenin faaliyetlerini engelleyici, bozucu ve yıkıcı değişimlerin yaşandığı kriz dönemlerinde etkili bir liderin varlığı işletmenin hayatını devam ettirmesiyle özdeş hale gelmiştir. Şüphesiz lider kriz ihtimalini bütünüyle engelleyemez. Ancak kriz ortamında krize neden olan etkileri iyi belirleyerek, uzun vadeli düzeltici önlemler alarak, ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizlere karşı esnek ve acil planlar yaparak ¹⁶³ krizi başarıya dönüştürebilir.

Olağan zamanlardan farklı olarak, kriz ortamındaki işletmede bir takım olumsuzluklar baş gösterir işletme stratejik ve taktik planlarını uygulayamaz hale gelir. Küçük çelişkiler gerilimlere dönüşür. İşler baştan savma yapılır. Ve sonunda işletme parçalanma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.¹⁶⁴ Böyle bir ortamda her şart için standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli değildir. Krizden çıkmış ancak, etkili kararlar alabilen, çok boyutlu düşünme özelliği olan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, değişimleri hissedebilen ve hızla uyum sağlayabilen liderlerin varlığı ile mümkündür. Krizin bütün aşamalarında büyüyen örgütsel sorunlar ve işletmeye egemen olan olumsuz iklim, lider işin içine girip düzen yaratmaya başlayınca yavaş yavaş silinir ve yerini başarı odaklı olumlu bir iklime bırakır. Bu nedenle kriz ortamı liderlerinin

¹⁶² Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s. 222.

¹⁶³ Tack a.g.e, s. 91.

¹⁶⁴ Silver a.g.e, s. 63.

karakterlerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında ve insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır.¹⁶⁵

Kriz dönemi liderinin her şeyden önce, krizden çıkışta işletmenin faydalanacağı en önemli kaynak olarak insan kaynaklarını görmesi ve bu kaynağı etkili bir şekilde kullanması gerekir.

Çünkü insan kaynakları işletmeye farklı olma ve bu sayede rekabetçi üstünlükler elde etme avantajı sağlar.¹⁶⁶ Bunun için lider, insan kaynaklarını krizin çözümü için motive etmeli işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla onların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmalıdır. İnsan kaynaklarındaki yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin açığa çıkarılması ve etkili bir şekilde kullanılması ile hem işletme az zararla kurtulacak hem de krizin yaratacağı fırsatlarla işletmeye yeni pazarlar ve iş alanları açılabilecektir.¹⁶⁷

Kriz dönemi liderinde bulunması gereken bir diğer özellikte içinde bulunduğu şartlara göre katılımcı ve otokratik lider davranışlarını bir arada kullanabilmesidir.¹⁶⁸

Otokratik liderler, astlarına danışmadan tek başlarına karar alırlar. Bu kriz dönemindeki acil karar alma gerekliliğini sağlasa da, kararların niteliğini bozucu etki yapar. Üstelik astlar kendilerine danışılmadan ve çoğu zaman nedenleri açıkça ortaya koyulmadan alınan bu kararlara karşı koyabilirler.

Katılımcı liderler ise işletmedeki tüm güçlerden problemin çözümüne yönelik olarak azami ölçüde yararlanırlar. Bu durumda kararlar ortak alındığı için uygulamada daha az sorunla karşılaşılır ama bu sefer de karar alma süreci uzayacak ve belki de geç kalınmış olacaktır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki kriz yönetiminde optimal liderlik tarzının ne olacağı konusunda kesin bir yargıya varmak zordur. Ancak kriz zamanlarında, işletmede belirli bir alanda son kararı verecek bir otoritenin olması da gerekir. Yani bir mutlaka komutayı ele almalıdır. Ama bunun yanında, oldukça az katmanlı olan bir organizasyona

¹⁶⁵ Drucker, *Etkin Yöneticilik*, s. 31.

¹⁶⁶ Pfeffer a.g.e, s. 5-7.

¹⁶⁷ Tack, a.g.e, s. 45.

¹⁶⁸ Regester a.g.e, s. 64.

sahip olmak da önemlidir.¹⁶⁹ Böylece kararların çabuk alınması kadar; amaca uygunluğu ve etkin bir şekilde uygulanması da sağlanmış olacaktır.

2.2.İşletme Yönetimlerinin Krize Cevap Vermede ve Örgüt-Çevre Uyumunu Sağlamada Yararlanabilecekleri Yöntemler

Her örgüt değişebilir şartlar altında faaliyetlerini sürdürür. Değişimin neden olduğu en önemli sonuç ise, örgütsel yapı ve süreçlerde hareketliliğe yol açarak, önceki yapı ve süreçleri yetersizleştirmesidir. Daha önceleri şirketler, özellikle örgüt dışı nedenlerden olan ulusal veya uluslararası olaylar ve savaşlardan ötürü krize sürüklenirdi. Ancak günümüzde kâr amaçlı işletmeler hızla değişen iç ve dış çevre koşulları ve özellikle küreselleşme sürecinin de hızlanmasıyla türleri giderek artış gösteren krizlerle daha sık karşılaşmaya başlamışlardır.

Günümüzde değişken ve organik bir çevrelerde yaşama sorumluluğu riskleri çoğaltınca işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinin şartı değişimlere hızla ayak uydurmak oldu. Değişimlere hızla uyma ve krize acele cevap verme zorunluluğu ise işletmenin krize nasıl cevap vereceği, yönetici ve çalışanların krizin çözümü için neler yapacaklarına bağlıdır. Son yıllarda pek çok firmanın yaşadığı kriz ve çalkantılarda asıl etken değişim karşısında bir türlü uyanamayan üst yöneticiler olmuştur.¹⁷⁰ Bu durum ise yöneticiler anlık stratejilere zorlayarak, yetki karmaşası, çalışanlar arasında gerilimin artması ve yeni kaynaklara ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır.

Kriz yönetiminde çalışanların dolayısıyla yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için bir çok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları krizi önceden sezme ve önlemeye, bazıları da krizi çözme ve örgütü geliştirmeye yöneliktir.¹⁷¹ Bu mekanizmalar şöyle sıralanabilir:

- 1.Erken uyarı sistemleri kurmak.
- 2.Sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak.
- 3.Beklenmeyen gelişmeler için esnek ve dinamik bir planlamaya yönelmek.
- 4.Esnek ve organik bir örgüt yapısı kurmak.

¹⁶⁹ Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, s. 20.

¹⁷⁰ G.Homel, C.K. Prahalad, "Geleceği Kazanmak", Belirsizliği Yönetmek, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayını, İstanbul 1999, s.47.

¹⁷¹ Dinçer, a.g.e, s.403.

5.Krizden kaçış için yeni organizasyon modellerine aşamalı geçiş sağlamak

- a) Toplam kalite organizasyonları
- b) Öğrenen organizasyonlar
- c) Sürekli gelişen organizasyonlar

6.Örgüt geliştirme ve değişim yönetimi stratejileri uygulamak

7.Tutum araştırmaları ve geri besleme

8.Stres ve gerilimi kontrol altında tutmak

9.Etkin zaman yönetimi stratejileriyle zaman baskısını gidermek

10.Finansal riskleri ve harcamaları etkin yönetmek

2.2.1.Erken Uyarı Sistemleri Kurmak

Erken uyarı sistemi, işletmenin içinde bulunduğu durumu ve bu durumun getirdiği muhtemel riskleri nicelik olarak belirlemeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniği ile işletmelerde kriz senaryoları oluşturularak, örgütler kendilerini krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirilmektedir.

Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış çevre faktörlerini sağlıklı bir biçimde analiz ederek krizin ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Genel olarak erken uyarı sistemlerinin amaçları şöyle sıralanabilir:¹⁷²

- Çevredeki değişiklikleri iyice belirginleşmeden yakalamak.
- Değişikliğin hızı ve yönünü belirleyerek, geleceğe yansıtmak.
- Değişikliklerin önem derecelerini belirlemek.
- Sapmaları tesbit etmek ve sinyalleri almak.
- Öncelikli saptamalar doğrultusunda muhtemel tepkileri tesbit etmek.
- Değişikliğe sebep olan faktörleri ve bunlar arasındaki etkileşimi incelemek.

Erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini yakalayıp işletmenin 'kriz önleme' ve 'krizden korunma' mekanizmalarının harekete geçirilmesine de yardımcı olmaktadır. Örneğin bir işletmede büyük hissadarların hisselerini aniden satmaya başlamaları, işletme içindeki işgörenlerin yönetim veya diğer gruplarla kamplaşma içine girmeleri, kazançların azalmaya başlaması ve rakiplerle çok şiddetli bir rekabete sürüklenmek gibi

¹⁷² Rüştü Bozkurt, **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemi ile Önlenir**, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 198, s.1-2.

erken uyarı sinyallerine¹⁷³ dikkat etmek olası bir krizin önlenmesinde önemli olmaktadır. Bu bağlamda kriz ortamının yaklaştığını gösteren her işaret, uygulama, davranış, önsezi veya tahmin, tecrübe ve karar erken uyarı sisteminin birer parçası olarak nitelendirilebilir.

Şunu da belirtmek gerekir ki erken uyarı sisteminin krizi önleme konusundaki yeterlilik düzeyi, işletme yöneticilerinin çevredeki değişimleri ve bu değişimlerin örgütlerine etkilerini çok erken sezmelerine bağlıdır. Kriz zamanı yöneticileri görsel his ve önsezi sahibi değillerse, zihinsel zekânın yanında duygusal zekâlarını da kullanamıyorlarsa küçük problemleri zamanında çözemeyecek ve içinden çıkılmaz krizlere sebep olacaklardır. Aşağıdaki savaş tekerlemesi bu durumu anlatan güzel bir örnektir.¹⁷⁴

“Çivi yokluğundan bir nal kaybedildi
Bir nal yokluğundan bir at kaybedildi
Bir at yokluğundan bir seyis kaybedildi
Bir seyis yokluğundan bir muharebe kaybedildi
Bir muharebe yüzünden bir savaş kaybedildi
Ve hepsi de bir at nalı çivisinin yokluğundan kaybedildi”

Ülkemiz işletmelerinin çok sık aralıklarla kriz yaşamalarının sebebi olarak, Türkiye ekonomisindeki gelişmeleri iyi analiz edememeleri ve bu gelişmelerin artan oranda bir finansman krizinin ve bunun da daha büyük boyutta bir ekonomik krizin erken oluşan göstergeleri olarak algılamamaları gösterilebilir. Bu durumda ülkemizdeki işletmelerin pek çoğunda erken uyarı sistemlerinin ve geleceği iyi değerlendirebilen yöneticilerin yokluğu ile açıklanabilir.

Gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan gelecekle ilgili senaryolar üretip, analizler yapan ekonomik tahmin kuruluşları, yönetim danışmanlığı ve ekonomi uzmanlıklarının ülkemizde de yaygınlaştırılması olası krizlerin önlenmesinde işletmelerimize yararlı olacaktır. Ayrıca bu mekanizmalar sadece krizlerin önlenmesinde ve tehlikelerin sezilmesinde değil; aynı zamanda fırsatların algılanıp değerlendirilmesinde de önemli rol oynayacaktır.

¹⁷³ Reqester, a.g.e, s.97-99.

¹⁷⁴ Jane Allan, Zaman Yönetimi, Çev:Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İst., 1999, s.84

2.2.2.Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi Yapmak

Krizi önleme ve örgüt-çevre uyumunu sağlamada en önemli mekanizmalarından biri de şüphesiz işletmenin iç ve dış çevresinin sürekli olarak analiz edilmesidir. İşletmelerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde, varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır.

Sürekli iç ve dış çevre analizi yapılması gerekliliği örgütlerin çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olmalarından kaynaklanır. İç ve dış çevre analizi açısından önemli olan, örgüt-çevre etkileşiminin işletme lehine nasıl sonuçlandırılacağıdır.¹⁷⁵

İç ve dış çevre analizlerinde yapılması gereken önemli faaliyetlerden birisi de işletmenin çevreye bağımlılık derecesinin ve çevrenin işletme üzerindeki kontrol derecesinin belirlenmesidir.¹⁷⁶ Çünkü dış çevrede meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehlikeler, işletmelerin krizle karşılaşmalarında çok önemli bir etkidir. Bu bakımdan dış çevreden kaynaklanan değişimlerin yarattığı fırsat ve tehlikelerin, işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarıyla bağdaştırılması, krizin ortaya çıkmasını büyük ölçüde etkileyecektir.

Ayrıca işletmelerin önce global çevre, sonra uluslararası çevre, daha sonra ulusal ve yakın çevrelerindeki değişimleri inceleyerek, bu değişikliklerin kendi faaliyet alanlarına etkilerini araştırması da çevre analizi kapsamında yapılacak faaliyetlerdendir. Özellikle işletmenin yakın çevresinden uzaklaştıkça bu faktörlerin kontrolü daha da zorlaşacağı için¹⁷⁷ geleceğe yönelik kararların alınması ve bu kararların uygulanmasında çevresel analizler çok önemli olmaktadır.

Dış çevre analizi her ne kadar amaçlara ulaşmada alternatif stratejileri belirlemeye hizmet etse de, uygun strateji seçimi için işletmenin kaynak ve kapasitesinin de doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan, dış çevre analizi kadar, bu analizi destekleyecek bir işletme iç analizine de gerek vardır.

¹⁷⁵ Genç, a.g.e, s.165.

¹⁷⁶ Dinçer, a.g.e, s.386.

¹⁷⁷ Genç, a.g.e, s.165.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, işletmelerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmeleri, fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditleri asgari düzeye indirgemelerine yardımcı olacaktır. Sistematiik bir biçimde çevresel analiz yapan örgütler, bu fonksiyonun önemini anlamayanlara göre daha başarılı olacaklar ve daha az krizle karşılaşacaklardır.

2.2.3.Beklenmeyen Gelişmeler İçin Dinamik ve Esnek Planlamaya Yönelmek

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan planlama, en bilinen tanımıyla, “neyi, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağını önceden belirlenmesidir.”¹⁷⁸ Bu yönüyle bir işletme ister büyük, ister küçük olsun, ister daha kuruluşunun başlangıç safhasında olsun, ister büyüme ve genişleme safhasında geçmiş olsun her zaman etkili bir planlamaya ihtiyaç duyar. Aynı şekilde bu ihtiyaç hem normal zamanlar hem de kriz dönemleri için de geçerlidir. Ancak belirsizliğin yoğun yaşandığı kriz dönemlerinin planlarında bir takım farklılıklar söz konusu olacaktır.

Herşeyden önce kriz dönemlerinde, işletmelerin iç ve dış çevreleri mayın tarlası gibi riskler ve tehlikelerle doludur. Bu risk ve tehlikelerin bir kısmı tahmin edilmekte, bir kısmı ise tahmin edilememektedir.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Bu nedenle kriz planları ortaya çıkacak yeni durumları karşılamak için esnek ve dinamik olmalıdır.

Dinamik ve esnek planlama yaklaşımı, yöneticilerin pazardaki değişmeler, kapasite sınırlamaları, malzeme akışı, personel ve sermaye azlığı gibi problemlere karşı daha duyarlı olmalarını sağlar.¹⁷⁹ Kriz şartlarında etkili planlama tamamlanmamış yeni genel çizgileri ile düşünülmüş planlamadır. Ancak kriz planlarının değişken şartlarda, riskleri en aza indirip, fırsatları da en uygun şekilde değerlendirme olanağı vermesi için şu unsurları da içermesi gerekir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.71.

¹⁷⁹ Dinçer, a.g.e, s.404.

¹⁸⁰ Tack, a.g.e, s.86-88.

-Aniden ortaya çıkan acil durumun daha da kötüleşmesini önleyebilmelidir.

-Kriz'e neden olan ana unsurları belirleyebilmelidir. Aksi takdirde belirlenmemiş bir tehlikeye karşı planlama işletmeye zaman ve kaynak israfına yol açacaktır.¹⁸¹

-En kısa zamanda çözüm için işletmenin sahip olduğu tüm kaynakları seferber edebilmelidir.

-İşletmenin içinde bulunduğu durumu daha kötüleştirecek, çözümü de daha büyük sorunlar yaratabilecek uygulamalardan kaçınabilmelidir.

Yukarıda, nitelikleri sıralanan kriz planları şu temel aşamalardan geçerek gerçekleştirilir.¹⁸²

-Strateji belirleme: Kriz şartlarında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her türlü değişkeni anlamak ve ölçmek yerine, zamanla gerekli olan noktalarda belirlemeler yapılır. Ayrıca şartların sık sık değişmesine paralel olarak, genel anlamda belirlenen ana hedefler belirli periyotlar yerine, sürekli olarak gözden geçirilir.

-Kilit isimler: Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada son derece önemli kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir.

-Kritik limitler: Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli olan kritik noktalar belirlenir. Kritik olayların her birisi için, başarı göstergesi olabilecek limitler belirlenir.

Sonuç olarak, günümüzde değişken ve çalkantılı bir çevre içinde yaşama savaşı veren her işletme yöneticisi gelecekle ilgilenmek ve planlar yapmak zorundadır. Değişim katsayısının yüksek olduğu kriz dönemlerinde planlamanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Unutulmamalıdır ki kriz daha çok planlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Konuya ülkemizdeki işletmeler açısından bakacak olursak, pek çoğunun krizden önce olası bir krize yönelik önleyici planlama yaptıklarını söylemek güçtür. Bizdeki uygulama daha çok kriz bütün şiddetiyle ortaya çıktıktan sonra yapılacaklara yönelik planlama yapmaktır. Bu tür planlama ise önleyici planlamaya göre örgüte daha pahalıya mal olmasına rağmen, çoğu zaman istenen amaca ulaşmaya da yardımcı olamamaktadır.

¹⁸¹ Regester, a.g.e, s.61-63.

¹⁸² Tüz, a.g.e, s.23.

Ayrıca bu durumlarda etkili planlar yapmak da zor olacağı için, çoğu zaman yöneticiler vakadan hareketle, anlık stratejiler geliştirme yoluna başvururlar.

Nihayet bütün bunların hepsi ülkemiz işletmelerinin rekabet gücünün azalmasına ve büyüyen global pastadan her geçen gün daha az pay almalarına yol açmaktadır. Ancak ve sadece dinamik bir yapı içinde geleceği görülebilen işletmeler olası bir krizi önleme, çözme ve bundan yararlanma yoluna gidebileceklerdir. Bu amaçla dinamik ve geleceğe dönük planlama yapmak ve bilgilere dayalı tahminler geliştirmek ülkemiz işletmelerinin çağın gereklerini yakalaması açısından önemli olacaktır.

2.2.4.Esnek ve Organik Bir Örgüt Yapısı Kurmak

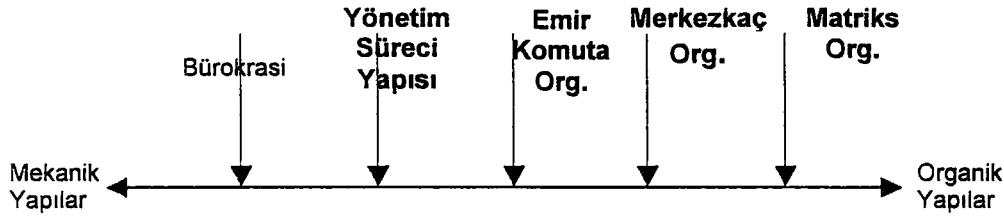
Yönetim sistemi uygulamalarında organizasyon yapıları mekanik ve organik olmak üzere birbirinden tamamen uzak iki ayrı grupta sınıflanmıştır. Buna göre, mekanik sistemler baskıcı bir otorite yapısına sahip, ayrıntılı görev tanımları olan ve yukarıdan aşağına inen emir-komuta ve bilgi akışının olduğu hiyerarşik yapılardır. Organik sistemler ise bilgi tabanlı iletişim, işin sürekli uyumlandırılması ve otorite yapısının ağırla yapıldığı bir yapıyı karakterize eder.¹⁸³

Bu özelliklerinden dolayı da mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının en az olduğu durumlarda en uygun yapı, organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun yapı olarak belirtilmektedir.¹⁸⁴

Kriz dönemlerinde çevre koşulları sürekli değiştiği için mekanik örgüt yapılarının bu değişime cevap vermesi güçleşecek ve her an krize açık hale geleceklerdir. Bu nedenle de aşağıdaki şekildeki gibi örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organiğe doğru geçiş yapılmalıdır.

¹⁸³ Mullins, *Organizational Behaviour*, s.426.

¹⁸⁴ Koçel, a.g.e, s.202.



Şekil.2.2. Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları

Kaynak: Koçel, a.g.e, s.202; İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa 1987, s.36.

Şekilde de görüldüğü gibi değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı organik örgütlerdir. Organik örgütler basit ve kolay bir yapıdan oluşurlar. Bu nedenle de çalkantılı çevrelerde organik örgütlerin uyum şansı daha fazla olmaktadır. Çevreye uyum oranları yüksek olduğu içinde kriz şartlarına daha kolay cevap verebilirler.

Ancak işletme için gerekliyse mekanik ve organik örgüt yapıları bir arada da kullanılabilir. Örneğin bir işletmede daha katı ve merkezci üretim bölümü mekanik, yeniliğe ve çevreye dönük pazarlama ve araştırma geliştirme gibi bölümler daha organik olabilirler.¹⁸⁵

Yukarıda anlatılanlar kapsamında ülkemizdeki işletmelerin pek çoğunun katı bir örgütlenme yapısına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Katı örgütlerde karar alma süreci çok yavaş olduğu için bürokrasiyi artırmaktadır. Bu durumda işletmelerimizin teknolojik gelişmelerin ve tüm çevresel değişimlerin farkına varıp zamanında ayak uydurmasına engel olmaktadır. Değişimi takip etmenin ön koşulu esnek olmaktır. Esnek olmayan bu işletmelerde çalışanlarda sadece emredileni yapma yoluna gitmekte ve örgütsel değişim için yeterince çaba sarfetmemektedirler.

İşletmelerimiz değişime direnerek başarının arkasında kalmak istemiyorlarsa, resmi yetkiden çok uzmanlığın önemli olduğu, dış çevreyle ilişkilerin bir çok kişi

¹⁸⁵ Erol Eren, "Başarılı Amerika Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri", İ.Ü.İ.F.D, C.17, s.2, Kasım 1998, s.33.

tarafından yürütüldüğü, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen bir örgüt yapısı ve buna uygun açık bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.¹⁸⁶

Ayrıca esnek ve organik bir örgüt yapısı bağlamında ön plana çıkan insan kaynaklarının eğitime önem vererek, onlara inanarak ve güvenerek, maddi ve manevi bakımından kendilerini yenilemelerine imkân tanıyarak da işletmelerimiz değişimlere kolay uyum sağlayabilirler.

2.2.5. Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak

Günümüzün hızla değişen şartlarını yakalamak için geleneksel örgütlenmeden vazgeçilmesi ve ihtiyaç olan alanlarda yeni organizasyon modellerine geçiş yapılması gerekmektedir. Böylece işletmeler kriz öncesinde örgüt yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olacaklardır. Bu bağlamda yeni organizasyon modelleri olarak, toplam kalite organizasyonları, öğrenen organizasyonlar ve sürekli gelişen organizasyonlar önerilmektedir.

2.2.5.1. Toplam Kalite Organizasyonları

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve küreselleşme hareketleri işletmelerin rekabet yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Günümüz rekabet anlayışı artık verimlilik, düşük maliyet, kalite ve hız kavramları üzerine kuruludur. Bu kavramların günümüz işletmeleri açısından rekabetçi üstünlüğün anahtarı olması; bu kavramlara ilişkin yeni yaklaşımları işletmenin gündemine yerleştirmiştir. İşletmelerde değişim ihtiyacı doğuran bu yaklaşımlar, değişmeyenleri krize sürüklemiş; değişenleri de başarılı kılmıştır.

Yukarıda sözü edilen yaklaşımların en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıdır. Kalite esaslı bir yaklaşım olan toplam kalite, sadece üründe değil; ürünü üreten sistemlerde, çalışanlarda, girdilerde kısaca 'herşeyde' ve "toplamda" kalite

¹⁸⁶ Dinçer, a.g.e, s.405.

arar.¹⁸⁷ Dolayısıyla bu yaklaşımın benimsenmesi ve kalite esaslı bir örgüt kurulması krizden kaçış sürecinin en önemli aşamasını oluşturur.

2.2.5.2. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon genel anlamıyla bilgiyi yaratan, elde eden, transfer eden; bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanan organizasyondur.¹⁸⁸ Yine geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgütlerde öğrenen organizasyon olarak nitelendirilmektedir.¹⁸⁹ Kısaca öğrenen organizasyonlar yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, tecrübeleri ile değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen, personelinin sürekli geliştiren ve bu sayede gelişen, değişen ve kendini yenileyen organizasyonlardır.

Bir organizasyonun kendi geleceğini belirleme, kapasitesini genişletme yeteneğine sahip olması ise, plansız değişimlerin yaşandığı kriz dönemlerinde oldukça önemli olmaktadır. Öğrenen organizasyonlar yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp; değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalıştıkları için krizden kaçışa uygun yapılanmalardır.

2.2.5.3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Sürekli gelişme, her seviyeden iş görenin katılımıyla gerçekleştirilen üretim ve hizmet sisteminin sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirilmesidir.¹⁹⁰ Sürekli gelişmek için;

- Ürün kalitesinde ve hizmet anlayışında yenilik ve iyileştirme,
- Sistemin kendisinde sürekli yenileşme,
- Yeniliğin ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerdeki yenilik faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Son olarak da yenileştirilen sistemin geliştirilmesi ve bu sürecin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesi gerekir.

¹⁸⁷ Mahmut Demirkan; 'Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme', 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara, 1997, s.270.

¹⁸⁸ David A. Garvin; 'Building A Learning Organization', Harvard Business Review, July-August 1993, s.83.

¹⁸⁹ Senge, a.g.e., s.23

¹⁹⁰ Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, s.93-95.

Yukarıda anlatılanlar kapsamında sürekli gelişen organizasyonların hem toplam kalite hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların da ilerisinde olan organizasyonlar olduğu söylenebilir. Sürekli gelişen organizasyonların uyguladıkları stratejilerle, en az birkaç noktada ,rakiplerinden daha iyi olacakları kuşkusuzdur. Bu nedenle krizden etkilenme dereceleri de nispeten düşük olacak veya krizleri daha kısa sürede aşacaklardır.

2.2.6.Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi Stratejileri Uygulamak

Çok yönlü ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde işletmeler sadece teknolojik gelişmelerden değil; aynı zamanda insan niteliğine ilişkin değerlerde oluşan değişimlerden de etkilenmektedir. Bu değişimleri takip edemeyen ve gerektiğinde yönetemeyen örgütler sürekli krizlerle baş başa kalmaktadırlar. Örgütlerin çok yönlü değişimlere ayak uydurabilmeleri ise çevresel değişim doğrultusunda sürekli değişme ve gelişme göstermelerine bağlıdır.

Sürekli değişim ve gelişimin en önemli yöntemlerinden birisi örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirme, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve geliştirme çabasıdır.¹⁹¹ Örgüt geliştirme ile tüm örgüt sisteminin etkililiği ve sağlığı arttırılmaya çalışılır. Yine beşeri kaynakların iş yapabilme, anlama ve kavramları kullanabilme kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve işletmenin problemlerini çözecek şekilde optimal olarak kullanılması da örgüt geliştirmenin amaçlarındandır.¹⁹²

Nihai amacı, değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş bir beşeri iklime sahip, sağlıklı bir süreç ve fonksiyon yapısına kavuşmuş, başarı potansiyeli yüksek , örgütler kurmak olan örgüt geliştirme,¹⁹³ kriz yönetimi ile yakından ilgilidir. Şöyle ki, örgüt geliştirme faaliyetleri örgütün problem çözme kapasitesini arttırdığı için; bu teknikle örgütler krize karşı daha dirençli hale gelecekse kriz yönetimi konusundaki

¹⁹¹ Ömer Dinçer,Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknik, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1992, s.16

¹⁹² Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,s.406.

¹⁹³ Dinçer,Örgüt Geliştirme Teori,Uygulama ve Teknikler,s.27

yeteneklerini geliştirebileceklerdir. Yine örgüt geliştirme programları sayesinde her bakımdan gelişen örgütler krizi önlemek ve krizden çıkmada diğer örgütlere göre daha avantajlı olacaklardır.

Yine örgütlerde değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan örgüt-çevre uyumsuzluğunun giderilebilmesi yöntemlerinden biri de değişim yönetimi, süreç yenileme, değişim mühendisliği gibi kavramlarla ifade edilen yöntemdir. Burada örgütün fiziki mali ve benzeri unsurları üzerinde top yekun bir iyileştirme faaliyetine girilir. Çünkü bilindiği gibi kriz, plansız bir değişimdir. Ve aynı zamanda bir çok örgütte değişiklikler yapma gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Kriz ortamında organizasyonda sancılı ve riskli değişiklikleri yapabilmekte ancak değişimi organizasyonun görevi sayan yaklaşımlarla mümkün olmaktadır.¹⁹⁴

2.2.7. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme

Tutum araştırmaları ve geri besleme kriz yönetiminde çevreye uyum tekniği olarak kullanılabilecek yöntemlerden biridir. Bu yöntem genel olarak tüm örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte yansıtma süreci olarak tanımlanır.¹⁹⁵ Bu teknik, işletmelerin belirli alt sistemlerden oluşan, sistemlerin kendi aralarında ve çevreleriyle ilişkisi olan ve çevreden enerji ve bilgi olarak faaliyetlerini yürüten birer açık sistem olmaları¹⁹⁶ düşüncesinden hareket eder. Temel varsayımı ise işletmelerin belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verileri, yerinde kullanıldığı zaman değişiklik yapmada zorlanmayacaklarıdır. Geri bildirim sayesinde hem dengeli duruma ulaşılacak hem de dinamik bir denge sağlanmış olacaktır.. Böylece elde edilen bilgiler sürekli geri beslenip eksik noktalar tamamlanacak ve örgütlerin krize düşme ihtimali azalacaktır.

¹⁹⁴ Drucker, a.g.e., s.85-87

¹⁹⁵ Dinçer, a.g.e., s.19.

¹⁹⁶ Koçel, a.g.e., s.162.

2.2.8. Stres ve Gerilimi Kontrol Altında Tutmak

Stres, son yılların en çok sözü edilen kavramlarından biridir. Genel olarak, bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrete stres denilmektedir.¹⁹⁷

Harcanan bu gayret sonucu sinir sistemi aşırı derecede yıpranan bireyde sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı gibi psikolojik, rahatsızlıklar meydana gelmektedir. O halde stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması sonucu ortaya çıkan durumların genel adı olmaktadır.

Bu tanımlara dikkat edilecek olursa her çağdaki insanların aynı türden sıkıntılarla uğraştıkları ve dolayısıyla stres yaşadıkları görülecektir. Esasen insanlar varoldukları andan itibaren değişen şartlara sürekli bir uyum çabası içinde olmuşlardır. Ancak günümüzde değişimler o kadar hızlı ki, daha birine uyum sağlamadan yeni bir değişim rüzgarı esmektedir. Dolayısıyla günümüz insanının uyum sağlayamayacağı kadar hızlı değişen hayat, insanları daha fazla stres faktörüyle karşı karşıya bırakmaktadır. İşte strese, “çağın hastalığı”, “modern toplum hastalığı”, ve yaşadığımız döneme de “stres çağı” adı verilmesinin nedeni de budur. Yani günümüz insanının yaşadığı çağın sorunlarına ayak uyduramamasıdır.¹⁹⁸

Stresin insanların gündelik yaşamında olduğu kadar örgütsel yaşamlarında da önemli bir yeri vardır. Bir bireyin bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ile gerilim içine girmesi yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği örgütteki verimliliğini etkileyeceği kuşkusuzdur. O yüzden de bireysel ve örgütsel stres nedenlerinin analiz edilmesi; stresin önlenmesi ve verimlilik ve etkinliği artıracak şekilde yönetilmesi örgütsel yaşamın sürekliliği açısından oldukça önemlidir.

İnsan doğasında ve örgütsel yaşamda belli düzeylerde zaten var olan stres olgusu, özellikle kriz dönemlerinde örgütler için çok önemlidir. Çünkü kriz dönemlerinde plan dışı gelişmelerin sayısı ve yoğunluğu artar. Bireyin fiziksel ve psikolojik olarak çevresel değişimlere uyum yeteneği azalır veya uyum için bireyin

¹⁹⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitapevi, 9. Basım, İstanbul, 1999, s. 32

¹⁹⁸ Donald Norfolk, *İş Hayatında stres*, Çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları No:3, İstanbul 1989, s.22

bedensel ve psikolojik olarak daha çok çaba harcamasına yol açar. Bu da zaten var olan stresi artırıcı etki yapar.

Ankara Sanayi Odası'nın üyeleri üzerinde yaptığı bir ankete göre ekonomik ve politik kriz dönemlerinde işadamları bedensel ve ruhsal çöküntü içine sürüklenmektedirler.¹⁹⁹ Kriz dönemlerinde olan ve olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacı doğurması örgüt yönetimlerini gerilim içine itmektedir. Ayrıca kriz dönemindeki zaman baskısı ve etkili karar verme gerekliliği de strese neden olmaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı stres ve gerilim yönetimi kriz dönemlerinde kriz yönetiminin önemli bir parçası durumuna gelmekte ve örgütün çevreye uyum sağlamasında büyük bir rol oynamaktadır. Bunun için kriz dönemi yöneticilerinin gerilim kavramı ve buna yol açan etmenleri bu etmenlerle nasıl mücadele edecekleri ile ilgilenmeleri gerekir. Kriz dönemlerindeki stres yönetimi ile, hızla değişen çevresel şartlar karşısında bireylerin psikolojik ve fizyolojik dengelerinin bozulması ve uyumsuzluk içinde olmaları engellene bilecektir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki her şeyin her geçen gün değişmekte olduğu günümüzde işletmelerin varlığını devam ettirmelerinin şartlarından biri de iş görenlerdeki stres ve gerilimi en aza indirerek hızla çevreye uyum sağlamaktır. Ancak burada stresin her zaman kötü olduğu ve tamamen yok edilmesi gerektiği de düşünülmemelidir; aksine stresin kaçınılmaz olduğu ve hatta belli düzeydeki stresin örgütün verimliliğini olumlu yönde etkilediği unutulmamalıdır.

Özellikle stresin daha çok etkinsizlik ve verimsizlik gibi fonksiyonel olmayan sonuçlarıyla tanındığı ülkemizde, stresin örgüt performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapmasının yönetilme tarzına bağlı olduğunu söylemek işletmeler açısından stres yönetimini daha önemli hale getirmektedir.

¹⁹⁹ Asomedy, Ekonomik ve Politik Krizin Sanayicilerin Ruhu ve Beden Sağlığı Üzerindeki Etkileri, Ankara Sanayi Odası, Aylık Yayın Organı Mart- 2001, s.61

2.2.9. Etkin Zaman Yönetimi Stratejileriyle Zaman Baskısını Gidermek

Kriz ortamlarında yöneticilerin krizden çıkışında yararlanabilecekleri en önemli araçlardan biri de zaman yönetimi stratejileridir. Kriz dönemlerinin planlanamayan olaylarının yarattığı olumsuzlukları gidermede zamanın etkin kullanımının büyük önemi vardır.

Zaman örgüt faaliyetleri açısından en az bulunan, onsuz hiçbir şey yapılamayan, en eşsiz kaynaklardan biridir. Çünkü zaman satın alınamaz, biriktirilemez, üretilemez ve değiştirilemez bir kaynaktır. Zaman sadece kullanılabilir. O halde bu derece değerli ve ikame edilemez bir kaynak olan zaman etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilirse faydalı olabilir. Eğer zaman doğru yönetilmiyorsa, diğer kaynaklar da yönetilmiş sayılmaz.²⁰⁰

Olağan dönemlerde bile bu denli önemli kaynak olan zamanın etkin kullanımı, kriz dönemlerinde daha da önemlidir. Çünkü kriz dönemlerinde işlerin doğru ve belli bir zaman diliminde yapılma gerekliliği, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde zaman baskısı yaratmaktadır. İş yetiştirme telaşıyla gerilim içine giren çalışanların verimlilikleri azalmaktadır. Dolayısıyla bu durum da, daha fazla zaman israfına yol açmaktadır.

Yukarıdan sıralanan nedenlerden dolayı kriz dönemlerinde zamanın doğru kullanılmasının hayati bir önemi vardır. O yüzden de kriz dönemlerinde yöneticilerin zamanı etkili ve verimli kullanacak yöntemler geliştirmeleri gerekir. Daha öncede belirtildiği gibi zaman esneklik eğrisi olmayan bir kaynaktır.²⁰¹ Yani zamana olan talep ne kadar artarsa artsın arz artmayacaktır. O nedenle de yerine ikame edilecek hiçbir kaynak olmayan zamanın, zamanında ve doğru kullanılması krizden çıkışta yöneticilere büyük avantajlar sağlayacaktır.

Ülkemizdeki zamana bakış açısını değerlendirdiğimizde, henüz insanların toplumsal ve örgütsel hayatlarında zamanın en kıt kanyak olduğunu düşünecek bilinç seviyesine ulaştıklarını söylemek biraz güçtür. Sabah uyanmakla 24 saate sahip olduğunu düşünen insanlar bedelsiz aldıkları bu zamanı belli bir programa göre değil, rasgele tüketmektedirler.²⁰² Rasgele harcanan bu zaman etkili olarak kullanılmamakta

²⁰⁰ R. Alec Mackerzie, *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakut Günesi, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989 S.14

²⁰¹ Drucker, *Etkin Yöneticilik*, S.37-38

²⁰² Fezullah Eroğlu, Sabahat Bayrak "Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi", *Atatürk Üni. İkt. İd. Bil. Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3-4, 1994 s. 257

ve çoğu zamanda zamanın boşa harcandığında şikayet edilmektedir. Ancak son yıllarda zaman yönetimi kavramının literatürümüze girmesiyle ülkemizde özellikle örgütsel yaşamda zamana bakış açısı da önemli değişiklikler olmuştur.

2.2.10. Finansal Riskleri ve Harcamaları Etkin Yönetmek

Önceki bölümlerde ekonomik yapıdan kaynaklanan sorunlar ve genel ekonomik belirsizliklerin ülkemiz işletmelerinin krize düşmelerinin en önemli nedenlerinde biri olduğu üzerinde duruldu. Bu nedenle de işletmelerin ekonomik yapılarını güçlendirecek uygun bütçeler hazırlanması, maliyet kontrolüne gidilmesi, aktiflerin yönetimi ve paranın zaman değerini koruma gibi etkinlikler krizin kontrol altına alınmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca bu tür önlemlerle örgütlerin ekonomik çevredeki değişikliklere uyum sağlaması da kolaylaşmaktadır.

Bu kapsamda yapılması gereken faaliyetlerden biri de finansal risklerin etkin yönetilmesidir. Finansal risk genel tanımıyla, fiyatların dalgalanmasını veya değişkenliği karşısında firmaların aktif ve pasif yapılarında oluşan değişikliklerin riskidir.²⁰³ Finansal piyasalarda oluşan bu risk iyi yönetilemezse en iyi durumda olan kuruluşlar bile birden bire krize sürüklenebilir. Nitekim bir dönem ünlü İngiliz otomobil firması olan Jaguarın, finansal piyasalardaki dalgalanmalar yüzünden iflasın eşiğine gelmesi ve Türkiye'nin en iyi bankalarından birinin finansal risklerini iyi yönetemediği için Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devretmesi buna örnek olarak verilebilir.²⁰⁴

Günümüzde risk yönetimi bu denli önemli olması, işletmelerin karşılaştığı riskleri analiz eden ve buna uygun çözümler getirmeye çalışan finans mühendisliği adı altında bir disiplinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Risk yönetimi artık sadece işletmelerin krizden çıkmalarında veya krize yakalanmamalarının da değil; aynı zamanda olağan faaliyetlerine devam etmelerinde ve yurt dışından fon temin etmelerinde de oldukça önemlidir. O nedenle ülkemiz işletmelerinin de bu kadar önemli olan stratejileri kullanmaları değişen çağa ayak uydurmalarında önemlidir.

Yine kriz dönemlerinde israfın önlenmesi, tasarrufa gidilmesi ve harcamaların kontrol altına alınması da yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Bu dönemlerde

²⁰³ Asomedy a "Finansal Risk Yönetimi", Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Ocak, 2001 S.35

²⁰⁴ Asomedy a, a.g.m., s. 33

işletme yöneticileri iş gören, malzeme, para, ücret, zaman, masraf, gibi her türlü kaleminde maksimum tasarrufu sağlamaya çalışırlar. Bu yöntem ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaktadır. şüphesiz tasarruf işletmeleri darboğazdan çıkarmada etkili bir yöntemdir. Ancak tasarruf yapmaya çalışırken örgütsel faaliyetleri tamamen durdurmak da doğru değildir.



III.BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ŞUBAT 2001'DE YAŞANAN EKONOMİK KRİZİN ETKİLERİ VE ERZURUM'DA FAALİYETTE BULUNAN İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Ülkemizde 21 Şubat 2001 kararlarının krize sürüklediği işletmelerden, Erzurum'da faaliyette bulunan imalat sanayii işletmelerinde kriz yönetimine ilişkin olarak yapılan araştırmanın sonuçları üzerinde durulacaktır. Ancak daha önce söz konusu krizin niteliği ve etkileri üzerine kısa açıklamalarda bulunulacaktır.

3.1.Şubat 2001 Ekonomik Krizin Nedenleri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğundan bu yana, yaklaşık her on yılda bir, bankacılık ve finans krizleriyle karşı karşıya kalmıştır. Bu krizlerde bazen yurt dışındaki bazen de yurt içindeki siyasi ve ekonomik gelişmeler etkili olmuştur. Periyodik olarak kriz yaşamaya alışık olan ülkemiz, şubat 2001'de ise, tarihinin en ciddi ekonomik ve siyasi kriziyle karşılaşmıştır. Üstelik bu son kriz, öncekilere oranla, daha geniş kitleleri, daha uzun süreli ve daha derinden etkilemiştir. Üstelik bu etkiler kısa sürede giderilecek gibi de gözükmemektedir.

3.1.1.Krizin Nedenleri

Henüz bitmemiş bir krizin nedenleri hakkında doğru değerlendirmeler yapmak güçtür. Türkiye'de tüm krizlerde olduğu gibi, bu son krizde de cumhuriyetten bu yana devam edegelen yanlış programlar ve bunların neticesinde kemikleşen yapısal sorunlar etkili olmuştur. Türkiye'de bütçe açıklarının fazla olması, devletin vergi toplama sorunları yaşaması, asgari harcamaların yüksek olması, kamu harcamalarının ve kamu açıklarının yüksek olması, kitlerin verimlilikten uzak çalışmaları ve buna rağmen

özelleştirilememeleri ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler bu yapısal sorunlardan sadece bir kaçıdır.

Üstelik Türkiye yıllardır bu yapısal sorunları kaynağına inerek değil; borç alarak, ithalatı artırarak çözmeye çalışmıştır. 1980’li yıllarda yurtdışından sağlanan kaynaklar büyük ölçüde tüketime, kamu harcamalarının finansmanına ve alt yapı harcamalarına harcanmış ve bu yıllarda reel ekonomiden uzak sanal bir büyüme yaşanmıştır. Üretim amacıyla kullanılmayan bu borçlar 2000 yılını yaşayan Türkiye’ye kriz olarak fatura edilmiştir.

Bütün bunlar gösteriyor ki artık Türkiye bir dönüm noktasına gelmiştir. Çünkü yaşanan süreç, değişimi devamlı aramayı, yenilikçi olmayı ve bu yönde adımlar atmayı zorunlu hale getirmiştir. Kaldı ki bu değişim ve yenilenme sadece ekonomide ve siyasi yönde değil; Türkiye’nin bütün kurumlarıyla topyekün bir değişim sürecine ihtiyacı vardır. Aksi halde her zaman krizlerle uğraşmak zorunda kalacak ve 21. yüzyılı da geçtiğimiz yüzyıl gibi boşa harcayacak; kaybedecektir.

3.1.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Kasım ve Şubat krizlerinden sonra döviz kurlarındaki değişim Türk lirasının değerini %100'lere varan oranlarda düşürmüş, buna bağlı olarak kredi faiz oranları ve yabancı kaynak kullanım maliyetlerini artırmıştır. Hepsinden kötüsü yeni kabul edilen dalgalı kur politikası nedeniyle işletmelerin 1 ay veya 1 yıl sonrasını görememeleri ve bundan dolayı da piyasaların durma noktasına gelmesidir.

Ankara Sanayi Odasının üyelerinde yaptırdığı anketin sonuçlarına göre işletmelerin büyük çoğunluğunda üretimler, satışlar, siparişler durmuş, istihdam istemeyerek de olsa azalmış, yeni yatırımlar durdurulmuş, hatta iptal edilmiş, fiyat istikrarsızlığı firmaların elini kolunu bağlamıştır.²⁰⁵

Daha önce de belirtildiği gibi halen devam eden bir sürecin etkilerini net olarak ortaya koymak güçtür. Şubat krizinin Erzurum’daki işletmeleri nasıl etkilediğine yönelik ciddi çalışmalar da elimizde mevcut değildir. Ancak kesin ve net olan bir şey var ki, söz konusu krizler, hangi büyüklükte olursa olsun tüm işletmeleri derinden

²⁰⁵ Asomedy a “2001 Yılıının İlk Üç Ayında Ankara Sanayi, Anket Sonuçları ve Değerlendirmeleri”, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan 2001, s. 70

etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir. Bu nedenle Erzurum'da faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerinde krizin etkileri ve krizin yönetimine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu araştırmanın sonuçları ele alınmaktadır.

3.2. Erzurum'da Faaliyette Bulunan İmalat Sanayii İşletmelerinde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmeleri krize sürükleyen başlıca iç ve dış çevresel faktörleri tespit etmek ve krizlerin neden olduğu olumsuz sonuçlara dikkat çekmek suretiyle kriz yönetiminin önemini vurgulamaktır. Bu amaçla çalışmamızda Erzurum'da faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerinin krizden önceki yönetim yapılarını, kriz anında alınan yönetim tedbirlerini ve kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarını ortaya koymaya çalıştık.

Esasen tez çalışmamızın teorik kısmında kriz kavramı geniş bir yelpazede ele alınmış; genel olarak örgütün çevreye uyum sağlayamadığı, çevrenin de örgütün beklentilerine cevap veremediği tüm durumları ifade edecek şekilde kullanılmıştır. Ancak yaşadığımız son ekonomik kriz, pek çok işletmeyi krize sürükleyen bir dış çevresel faktör olması anlamında oldukça belirleyici olmuştur. Bu nedenle de örgüt çevre etkileşimi açısından kriz yönetimini incelediğimiz bu çalışmada, Türkiye'de Kasım ve Şubat aylarında yaşanan ve aradan 6 ay geçmesine rağmen, etkileri devam eden ekonomik kriz ve bu krizin etkileri baz olarak alınmıştır.

Araştırmanın temel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz

- Erzurum'daki işletmelerin krizden önceki yönetim yapılarının genel özellikleri ortaya koymak ve çevresel şartlardan kaynaklanacak krizlere hazırlıklı olup olmadıklarını tespit etmek,
 - Erzurum'daki işletmeleri krize sürükleyen başlıca iç ve dış çevresel faktörleri tespit etmek,
 - İşletmelerin kriz anında, krizden çıkmak veya krizin etkilerini azaltmak için aldıkları yönetim tedbirlerini ortaya koymak,
-

- Erzurum'daki işletmelerin kriz sonrası yeniden yapılanma alışmalarını ortaya koymak,
- Ve nihayet krizlerin işletmelerde meydana getirdiği olumsuz veya olumlu sonuçlara dikkat çekmek ve bu böylece günümüz işletmeleri açısından kriz yönetiminin önemini vurgulamak.

3.2.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çok yönlü ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bu değişmelere uyum sağlayamayan işletmeler için kriz kaçınılmazdır.
- Olağan zamanlarda işletmelerde yöneticiler olası krizlere karşı hazırlık ve korunmaya yönelik faaliyetleri önemsememektedirler.
- Çevresel değişimleri zamanında fark edemeyen işletmeler krizleri geç algılamakta ve çoğu zamanda çözme şansını kaybetmektedirler.
- Krize karşı hazırlık ve planlama yapan örgütler, yapmayanlara göre, krizi daha az zararla anlatabilmekte ve hatta krizi fırsata dönüştürebilmektedirler.
- Krizlerin işletmeler için tehlike veya fırsat getirmesi krizin nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Gelişmekte olan ülkemizin geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerinde ise, kriz daha çok olumsuz sonuçlarıyla algılamakta ve fırsata dönüştürülememektedir.

3.2.3. Araştırmanın Yöntemi

3.2.3.1. Araştırma Örneklemine Seçimi

Araştırma özel sektör grubunda yer alan işletmelerde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Erzurum'da faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli imalat sanayii işletmeleri evreninin tamamındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Erzurum sanayi ve Ticaret Odası'nda alınan bilgilere göre Erzurum'da faaliyette bulunan, 50'den fazla çalışanı olan işletmeler şunlardır:

Özçakmak Tekstil San. Tic. A.Ş

Tema San. Tic. A.Ş

Aşkale Çimento San. Tic. A.Ş

Datsan/Doğu Anadolu Toprak ve San. Tic. A.Ş

Doyasan/Doğu Yağ San. v eTic. A.Ş

Erbosan/Erzurum Boya San. ve Tic. A.Ş

Ergaz San. Tic. A.Ş

Has Halı San. ltd. şti. Erzurum Şubesi

Okur Gıda San. ve Dış. Tic. A.Ş

Sadakat Mobilya İmalat San. A.Ş

Farteks Tekstil İthalat ne İhracat A.Ş

Oral Et Entegre Tesisleri A.Ş

Bu işletmelerden Has Halı San. Ltd. Şti, yöneticisinin araştırma sonuçlarına cevap vermek istememesi,Datsan ise Erzurum'un Oltu İlçesinde bulunması ve ulaşım güçlüğü nedenleriyle araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç itibariyle toplam 12 işletmedeki 10 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma kapsamına büyük ve orta ölçekli işletmelerin alınmasının nedeni, bir kaç kişinin çalıştığı küçük işletmelerden kriz dönemindeki yönetim uygulamaları konusunda bilgi almanın ve genelleme yapmanın anlamlı olmayacağıdır.

Yine araştırma kapsamındaki işletmelerde sadece yönetici kademesindeki kişilerin denek olarak seçilmesinin nedeni de yöneticilerin verecekleri kararlar ve uygulayacakları stratejilerle örgütün kaderini belirleyen kişiler olmalarıdır.

Erzurum'da faaliyet gösteren ve 50'den fazla çalışanı olan işletme sayısı oldukça az olduğu için, araştırma sektör ayrımı yapılmaksızın; genel olarak tüm büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılmıştır. Hatta yukarıda adı geçen işletmelerin bir kaçının krizden sonra küçüldüğünün öğrenilmesine rağmen; araştırma kapsamından çıkarılmamıştır. Çünkü zaten amacımız kriz yaşayan işletmelerin kriz yaşama nedenleri ve bu krizin işletmelerdeki sonuçlarını tespit etmek olduğu için; bu işletmelerin durumunun çalışmamız açısından faydalı olacağı düşünülmüştür.

3.2.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada anket yönetimi kullanılmıştır. Anket formları, araştırma yapılacak işletmelerin bir kısmından önceden gidilerek; bir kısmından da telefonla randevu alındıktan sonra, işletmelere bizzat gidilerek verilmiştir. Anketin yanı sıra görüşme yöntemine de aynı ölçüde ağırlık verilmiştir. Gereken durumlarda sorular hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve anket sorularının dışına çıkılarak ayrıntılı bilgiler alınmıştır. Ayrıca soruların doğru anlaşılıp, doğru cevaplanabilmesi için; anket formundaki bazı sorularda kısa açıklamalar yapılmıştır. Anketler doğrudan verilmiş olup, cevaplarında görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Anket soruları cevaplandırılırken dikkatimizi çeken bazı hususlar olmuştur. Bunlardan birincisi, anket formundaki bazı soruların, bazı yöneticileri rahatsız etmiş olmasıdır.

Bu sorulardan bir kısmı işletmeyi tanımaya yönelik üretim miktarı, satış miktarı, sermayesi ve kar rakamları ile ilgili sorulardır. Yöneticilerin çoğu bu sorulara verilecek cevapların işletme sırlarının açığa vurulması olduğunu düşündükleri için ya hiç cevap vermemişler veya doğru cevabı vermemişlerdir. Yöneticileri bu konuda rahatlatacak açıklamalar yapmamıza rağmen resmi rakamları dahi vermemişlerdir. Adeta bir vergi memuruymuşuz gibi davranmışlar ve ısrarla zarar ettiklerini vurgulamışlardır.

Yöneticileri rahatsız eden sorulardan bir diğeri de, işletmenin krize sürüklenmesinde etkili olan işletme içi faktörlerin neler olduğunu anlamaya yönelik anket formundaki 3. bölümün 5. sorusudur. Hiçbir yönetici işletmesinde iç faktörlerden kaynaklanan bir sorun olduğunu kabul etmemiş ve bütün yöneticiler bu sorudaki "tepe yöneticilerinin yetersizliği" maddesinden rahatsız olduklarını belirtmişlerdir.

3.2.3.3. Anket Sorularının Niteliği

Anket soruların hazırlamasında 1995 yılında Melek Vergiliel Tüz tarafından Bursa'da otomotiv yan sanayii işletmelerinde yapılan kriz yönetimi anketinden²⁰⁶

²⁰⁶ Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 1996, s. 172-180

yararlanılmıştır. Soru çeşitlerinin uygun, isabetli ve doğru formüle edilebilmesi için araştırma kapsamındaki işletme yöneticileri ile ön anket çalışması şeklinde görüşme yapılmıştır. Daha sonra İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalındaki Öğretim Üyeleri ile soruların anlaşılabilirliği ve kapsamı ile ilgili görüşmeler yapılmış ve onlardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin nihai kapsamı ve şekli oluşturulmuştur.

Anket formu çoktan seçmeli ve açık uçlu olmak üzere toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada görüşme tekniği de kullanıldığı için açık uçlu sorularda tercih edilmiştir. Böylece bu sorular vasıtasıyla yöneticilerden kapsamlı konular hakkında mümkün olduğunca geniş ve doğru bilgi alınmış ve görüşmeler sırasında edinilen izlenimler ve farklı uygulamalar kaydedilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, anket yapılan işletmeyi ve bu işletmedeki yönetici tanımaya yönelik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm soruları ile de işletmelerin krizden önceki yönetim yapılarının genel özellikleri araştırılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin kriz anında ve kriz sonrasında neler yaptıkları da üçüncü bölüm soruları ile araştırılmıştır.

3.2.3.4. Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Araştırmanın Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler ki-kare (χ^2) testi ve yüzde oranlarıdır. Araştırma yapılan işletmelerin ki-kare değerleri SPSS paket programı kullanılarak bulunmuştur. Ayrıca bazı sorular arasındaki ilişki görsel olarak kurulacaktır. Çapraz tablolardaki hücrelerin frekansları 5 ve 5'in altında olduğunda ki-kare (χ^2) test istatistiği Yates süreklilik düzeltmesine tabi tutulmaktadır.²⁰⁷ Ancak bizim araştırmamızda az sayıda örnek olduğu için bu işlemleri yapamıyoruz.

χ^2 testi iki oran arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını vermektedir.

²⁰⁷ Özer Serper; Uygulamalı İstatistik Genişletilmiş İkinci Baskı, Filiz Kitabevi İst. 1993, s. 135-137

3.3.Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3.3.1. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Yapıları

Bu kısımda araştırma yapılan işletmelerin kriz öncesi yapılanmaları incelenecektir. Ancak şurası dikkatimizi çekmiştir ki araştırma yapılan işletmeler ağırlıklı olarak kriz öncesi yapılanma yerine, kriz sonrası yapılanmaya önem vermektedirler.

Tablo1: Araştırma Yapılan İşletmelerde Yöneticilerin Demografik Özellikleri

GENEL DAĞILIMLAR	DAĞILIM BİRİMLERİ	ADET	% (YÜZDE)
CİNSİYET DAĞILIMI	Erkek	10	100
	Kadın	0	0
YAŞ DAĞILIMI	21 –30	1	10
	31 –40	5	50
	41 +	4	40
EĞİTİM DURUMLARI DAĞILIMI	İlk ve Ortaokul	0	0
	Lise ve Dengi	2	20
	Fakülte ve Yüksekokul	7	70
	Yüksek lisans ve Doktora	1	10
ÖRGÜTTEKİ KONUM DAĞILIMI	Müdür Yard.	1	10
	Müdür	5	50
	Genel Müdür	4	40
HİZMET SÜRESİ DAĞILIMI	1- 10	5	50
	11- 20	1	10
	21 +	4	40

Araştırma yaptığımız işletmelerde yöneticilerin demografik özellikleriyle ilgili dağılımlar ve şu şekilde olmuştur.

Cinsiyet Dağılımı: Anketimizde katılan yöneticiler %100'ü erkek olarak tespit edilmiştir. Buna göre kadınların orta ölçekli özel sektör işletmelerde yönetici konumuna gelmelerinde bir takım sıkıntılar olduğu görülmektedir.

Yaş Dağılımı: Anketimize katılan yöneticilerin %10'u 21-30 yaşlarında, %50'si 31-40 yaşlarında ve %40'ı da 41 ve yukarısı yaş grubunda yer almaktadır.

Eğitim Durumu: Araştırma yaptığımız işletmelerde anketimize katılan yöneticilerin, %70' fakülte veya yüksekokul mezunu, %20'si lise dengi okul mezunu %10'u yüksek lisans ve doktora mezunudur. Yine yöneticilerden hiç biri ilk ve orta okul

mezunu değildir. Bu da işletmelerde yöneticilerin eğitim seviyesinin genelde yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütteki Konum Dağılımı: Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %10 müdür yardımcısı, 50'si müdür ve %40'ı da genel müdür konumunda çalışmaktadır. Bu rakamlarda bize yöneticiler örgütteki konumunun yaş dağılımları ile orantılı olduğunu göstermektedir.

Hizmet Süresi Dağılımı: Anketimize katılan yöneticilerin %50'si 1-10 yıldır, %10'u 11-20 yıldır, %40'da 21 yıldan daha fazla aynı örgütte çalışmaktadır.

Tablo 2: Araştırma Yapılan İşletmelerin Ağırlıklı Hedefleri

Hedefler \ Önem Dereceleri	1		2		3	
	adet	%	adet	%	adet	%
Örgütsel yaşamı sürekli kılmak	4	40	1	10	-	-
Büyüme	2	20	2	20	4	40
Kârlılık	1	10	4	40	1	10
İhracat	-	-	1	10	1	10
Tüketici Tatmini	3	30	2	20	2	20
Yatırımlarda Çeşitlilik	-	-	-	-	1	10
Diğer*					1	10

* İlgili işletme üçüncü ağırlıklı hedefinin yöreye iş istihdamı olduğunu belirtmiştir.

Araştırma yapılan işletmelerin %40'ı işletmenin yaşamını sürekli kılmayı, %30'u tüketici tatmini, %20'si büyümeyi, %10'u da karlılığı birinci sırada hedeflemektedir. Bu da göstermektedir ki, örgütsel yaşamın ciddi şekilde tehdit edildiği kriz dönemlerinde, işletmelerin ağırlıklı hedefi ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir.

Yine işletmelerin ikinci ağırlıklı hedefleri ise %40'ında karlılık, %20'sinde büyüme ve tüketici tatmini; %10'unda ise ihracat ve örgütsel yaşamın sürekliliği olmaktadır. İşletmelerin üçüncü sıradaki hedeflerinin dağılımına bakıldığında da %40'ında büyüme, %20'sinde tüketici tatmini, %10'unda da karlılık, yatırımlarda

çeşitlilik, ihracat ve yöreye iş istihdamı gibi diğer hedeflerin önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre diyebiliriz ki genel olarak işletmeler sırasıyla örgütsel yaşamı sürekli kılmak, karlılık ve büyümeyi hedeflemektedirler.

3.3.1.1.Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlama anlayışları

Tablo 3: Araştırma Yapılan İşletmelerin Yatırımlarının Türü ve Planlı Değişim Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Yatırımların Türü		Planlı Değişim Yönünden	
	Teknolojik Ağırlıklı	İnsan Gücü Ağırlıklı	Evet	Hayır
(A İşletmesi)			X	
(B İşletmesi)		X	X	
(C İşletmesi)		X		X
(D İşletmesi)	X		X	
(E İşletmesi)		X	X	
(F İşletmesi)		X	X	
(G İşletmesi)	X		X	
(H İşletmesi)		X	X	
(I İşletmesi)	X		X	
(J İşletmesi)	X		X	
TOPLAM	5	5	9	1
ORAN (%)	50	50	90	10

Araştırma yapılan işletmelerde yatırımlar %50'sinde teknolojik ağırlıklı, %50'sinde insan gücü ağırlıklıdır.

Araştırma yapılan işletmelerin tamamı örgütsel değişim yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerden %90'ı değişimleri planlı, %10'u plansız olarak yaşamaktadır.

Tablo 4 :Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlama Dönemleri

Konu İşletme Adı	Stratejik Planlama	Uzun Vadeli Planlama	Orta Vadeli Planlama	Kısa Vadeli Planlama	Hiçbirisi
(A İşletmesi)		X			
(B İşletmesi)	X		X		
(C İşletmesi)			X		
(D İşletmesi)	X		X	X	
(E İşletmesi)	X				
(F İşletmesi)	X				
(G İşletmesi)				X	
(H İşletmesi)		X			
(I İşletmesi)	X	X			
(J İşletmesi)				X	
TOPLAM	5	3	3	3	-
ORAN (%)	50	30	30	30	-

Araştırma yapılan işletmelerin %50'si stratejik planlama,%30'u da kısa,orta ve uzun vadeli planlama türlerini kullanmaktadır.

Görüşmelerimiz sırasında yöneticilere planlama yaparken gelecekteki olası krizleri dikkate alıp almadıklarını sorduğumuzda, büyük bir kısmı genelde her şeyin normal olduğu koşullara göre plan yaptıklarını belirttiler. Ancak yöneticiler eğer bu krizi atlatabilirlerse, bundan sonrası için belirsizlik şartlarına uygun,esnek ve stratejik planlama planlamaya yöneleceklerini de belirttiler. Anlaşılan o ki, yaşanan son ekonomik kriz,yöneticilerin bir işletmenin stratejik planları ve bu planın kalitesi ile krizin derecesi arasındaki ters orantıyı görmelerini ve planlamanın önemini kavramalarını sağlamıştır.

Tablo 5: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Ekibine ve Kriz Rehberine Sahip Olmaları Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Kriz Rehberi		Kriz Ekibi	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A İşletmesi)		X		X
(B İşletmesi)		X		X
(C İşletmesi)		X		X
(D İşletmesi)	Eylem planı		X	
(E İşletmesi)		X		X
(F İşletmesi)		X		X
(G İşletmesi)		X		X
(H İşletmesi)		X		X
(I İşletmesi)	Eylem planı		X	
(J İşletmesi)		X	X	
TOPLAM	2	8	3	7
ORAN(%)	20	80	30	70

Araştırma yapılan işletmelerin %80'i kriz rehberine sahip değilken, %20'sinde kriz rehberi vardır. Kriz rehberine sahip olan işletmelerin kriz rehberlerinde ise sadece eylem planı bilgileri yer almaktadır. Demek ki işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz rehberi yokken; kriz rehberi olanların da rehberi kapsamlı ve yeterli düzeyde değildir.

İşletmelerin kriz ekibi yönünden dağılımlarına bakılacak olursa, %70'inde kriz ekibi olmadığı ve %30'unda ise mevcut olduğu görülecektir. Kriz ekibine sahip olan işletmelerin %66'sının kriz ekiplerinde ise genelde işletmede çalışan personel yer almaktadır. Bunlar da muhasebe, pazarlama gibi departman müdürleri ile müdür ve müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerdir. Bu da kriz yönetim ekiplerinin profesyonellikten uzak olduğunu göstermektedir. Kriz rehberi olan işletmelerin sadece %33'ünde krize yönelik eğitimler alan profesyonel kriz ekibi mevcuttur. Ancak görüşmelerimiz sırasında şu ana kadar kriz rehberi hazırlamayan ve kriz ekibi kurmayan işletme yöneticileri de, mevcut krizin etkileri geçtikten sonra bu çalışmalarını başlatacaklarını ifade ettiler.

3.3.1.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Yönelik Eğitimleri

Tablo 6: Araştırma Yapılan İşletmelerin Çevre Analizi, Erken Uyarı Sistemi ve Krize Yönelik Eğitim Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Çevre analizi		Erken Uyarı Sistemi		Krize yönelik eğitim	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A İşletmesi)	X			X	X	
(B İşletmesi)	X			X		X
(C İşletmesi)		X		X		X
(D İşletmesi)	X		X			X
(E İşletmesi)		X		X	X	
(F İşletmesi)		X	X		X	
(G İşletmesi)		X		X		X
(H İşletmesi)	X			X	X	
(I İşletmesi)	X		X		X	
(J İşletmesi)	X		X		X	
TOPLAM	6	4	4	6	6	4
ORAN	60	40	40	60	60	40

Araştırma yapılan işletmelerin %60' çevre analizi yapmakta, %40'ı da yapmamaktadır. Yine işletmelerin %40 erken uyarı sistemi varken, %60'ın yoktur. Araştırmalarımız sırasında yöneticilere çevre analizi yaptıkları ve erken uyarı sistemleri kurdukları halde neden krize düştüklerini sorduğumuzda, bazı yöneticiler bu yollardan gelen bilgileri ciddiye alıp değerlendirmediklerini belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler de bu krizi Başbakanın bile sezemediğini, dolayısıyla kendilerinin hissedememiş olmalarının çok da önemli olmadığını belirtmişlerdir. Bu cevaplar da, ülkemize has, iki yaygın ve yanlış davranış kalıbını ortaya koymaktadır. O da bazı şeyleri sırf yapmış olmak için yapma anlayışı ve suçu hep kendi dışındaki kişi veya olaylarda arama eğilimidir.

Araştırma yapılan işletmelere krize yönelik eğitim açısından bakıldığında, %60'ının krize yönelik eğitimi olduğu, %40'ının ise böyle eğitimleri olmadığı görülecektir. Görüşmelerimiz sırasında işletme yöneticilerinin bir kısmı, bu eğitimlerin sadece krize yönelik olarak değil; kendi bünyelerinde genel bir eğitim faaliyetinin parçası olarak yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler de yaşanan son krizden

sonra bu eğitimlere yöneldiklerini ve henüz sonuçları konusunda değerlendirme yapmanın erken olduğunu söylemişlerdir.

3.3..2.Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetimleri

3.3.2.1.İşletmelerin Kriz Yaşama Nedenleri

Tablo 7: Araştırma Yapılan İşletmelerin Dış Çevresel Nedenlerden Dolayı Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(A İşletmesi)	X					X	X					
(B İşletmesi)	X		X	X							X	X
(C İşletmesi)	X						X				X	
(D İşletmesi)	X	X					X					X
(E İşletmesi)	X	X		X						X	X	X
(F İşletmesi)	X									X		
(G İşletmesi)	X											X
(H İşletmesi)	X		X			X				X		X
(I İşletmesi)	X					X						X
(J İşletmesi)	X		X							X		
TOPLAM	10	2	3	2		3	3			4	3	6
ORAN (%)	100	20	30	20		30	30			40	30	60

- 1- Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar
- 2- Teknolojik yenilikler
- 3- Hukuki ve politik düzenlemeler
- 4- Sosyo kültürel faktörler
- 5- Tabii Felaketler Uluslararası çevre ve dış ilişkiler
- 6- Uluslararası çevre ve dış ilişkiler

- 7- Rakipler ve rekabet
- 8- Satıcılar ve tedarik ortamı
- 9- İşçi ve işveren ilişkileri ve sendikalar
- 10-Devlet ve yerel yönetim düzenlemeleri
- 11-Müşteriler ve pazar
- 12-Finansal kurumlar

Araştırma yapılan işletmelerin %100'u genel ekonomik belirsizliğin, %60'ı finansal kurumların, %40'ı devlet ve yerel yönetim düzenlemelerinin, %30'u hukuki ve politik düzenlemeler, uluslar arası çevre ve dış ilişkiler rakipler ve rekabet ile müşteriler ve pazarın, %20'si de teknolojik yenilikler ile sosyo –kültürel faktörlerin işletmeyi krize sürüklemeye etkili olan dış çevre faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Tabii felaketler, sendikalar ve satıcılar seçenekleri ise hiçbir yönetici tarafından krizde etkili bulunmamıştır. Buna göre işletmeler açısından krizin en önemli sebebi genel ekonomik

belirsizlik ve dalgalanmalardır. Bundan sonra sırasıyla finansal kurumlar ve devletin düzenlemeleri etkilidir. Esasen bu üç faktörün işletmelere olumsuzluklar getirdiği bir ülkede genel anlamda piyasa koşulları sürekli bir kriz sebebi olmaktadır.

Sonuç itibariyle gelişmekte olan ülkemizin küçük işletmelerinde en zayıf nokta, finansal yetersizlik ve piyasa koşullarının olumsuz olmasıdır.

Tablo 8: Araştırma Yapılan İşletmelerin Örgütsel Nedenlerden Dolayı Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	1	2	3	4	5	6
(A İşletmesi)		X				
(B İşletmesi)	X	X		X	X	
(C İşletmesi)	X	X		X		
(D İşletmesi)				X		
(E İşletmesi)				X		X
(F İşletmesi)					X	
(G İşletmesi)		X				
(H İşletmesi)			X			
(I İşletmesi)*						
(J İşletmesi)		X				
TOPLAM	2	5	1	4	2	1
ORAN (%)	20	50	20	40	20	10

- İlgili işletme yöneticisi işletme içi faktörlerin krizde etkili olmadığını düşündüğünden bu soruya cevap vermemiştir.

- 1- Tepe yöneticilerinin yetersizliği
- 2- Bilgi toplama ve tecrübe eksikliği
- 3- İşletmenin geçmiş tecrübeleri
- 4- Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar
- 5- İşletmenin değerleri ve örgüt kültürü ile ilgili sorunlar
- 6- İşletmenin yaşam evresi

Araştırma yapılan işletmelerin %50'si bilgi toplama ve tecrübe eksikliğinin, %40 örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunların, %20'si tepe yöneticilerinin yetersizliğinin ve işletmenin kültürü ile ilgili sorunların, %10'nu da işletmenin geçmiş tecrübeleri ile yaşam evresinin işletmeyi krize sürüklemeye etkili olan iç faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmelerimiz sırasında edindiğimiz izlenim ise işletme yöneticilerinin, işletmelerinde ya bir sorun görmediklerini veya bu sorunların krize sebep olacağını düşünmedikleridir. Bu anlayış sebebiyle de işletmeler eksikliklerini

giderememekte ve dış çevresel etkilere daha açık hale gelmektedirler. Dolayısıyla böyle örgütler için kriz kaçınılmaz olmaktadır.

Tablo 9: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizin Olumsuz veya Olumlu Sonuçlarıyla Karşılaşma Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Krizin Olumlu Sonuçları						Krizin Olumsuz Sonuçları					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
(A İşletmesi)						X		X				
(B İşletmesi)						X		X		X		
(C İşletmesi)		X				X	X	X				
(D İşletmesi)		X				X		X		X		
(E İşletmesi)		X				X	X	X		X		
(F İşletmesi)		X				X		X				
(G İşletmesi)						X	X					
(H İşletmesi)						X						
(I İşletmesi)		X						X		X		X
(J İşletmesi)			X									X
TOPLAM		5	1			8	3	7		4		2
ORAN		%50	%10			%80	%30	%70		%40		%20

Krizin olumsuz sonuçları

- 1- Merkezleşme eğiliminin artması
- 2- Örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması
- 3- Kararların niteliğinin bozulması
- 4- Karşılıklı özgüvenin kaybolması ve örgütsel çatışmanın artması
- 5- İç ve dış değişikliklere karşı uyum yeteneğinin zayıflaması
- 6- Ekonomik çöküntü ve buna bağlı olarak ve kârın düşmesi

Krizin olumlu sonuçları

- 1- Saklı kalan kısa örgütsel sorunların ortaya çıkması
- 2- Yeni stratejilerin geliştirilmesi
- 3- Geleneksel yönetimin araçlarındaki değişimin hızlanması
- 4- İşbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereğin belirmesi
- 5- Yeni liderlerin ortaya çıkması
- 6- Yeni rekabet avantajlarının ortaya çıkması ve satışların dolayısıyla ihracatın ve kârın artması

Araştırma Yapılan işletmelerde krizin şu olumsuz sonuçları tespit edilmiştir. Kriz işletmelerin %80'inde ekonomik çöküntü ve buna bağlı olarak satışların ve kârın düşmesine, %50'sinde örgütte ve çalışanlarda gerilimin artmasına, %10'unda ise kararların niteliğinin bozulmasına yol açmıştır. İşletmelerin hiçbirinde ise krizin merkezleşme eğiliminin artmasını, karşılıklı özgüvenin kaybolmasını ve çevresel değişikliklere karşı uyum yeteneğinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmamıştır. Bu sonuçlara göre denilebilir ki daha çok ekonomik sebeplerden dolayı krize giren işletmelerde; krizin olumsuz sonuçları da en çok bu konuda gözlenmektedir. Aslında kâr, işletmeler için önemli olan konuların başında geldiği için

kârın düşmesi de çok net olarak algılanmakta ve belki de bu yüzden krizin diğer olumsuz sonuçları dikkatten kaçmaktadır.

Araştırma yapılan işletmelerde krizin olumlu sonuçları ise şu şekilde bir dağılım göstermiştir. İşletmelerin %70'i yeni stratejilerin geliştirilmesi, %40'ı işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereğin belirmesi, %30'u saklı kalan örgütsel sorunların açığa çıkması ve %20'si de yeni rekabet avantajlarının ortaya çıkması noktalarında krizin olumlu sonuçlarıyla karşılaşmışlardır. Krizin yeni liderlerin ortaya çıkması ve geleneksel yönetim araçlarındaki değişimin hızlanması gibi olumlu sonuçlarıyla karşılaşan işletmeler ise tespit edilememiştir. Bu da ülkemizde genellikle sahip yöneticiler tarafından yönetilen orta ölçekli işletmelerde yeni liderlerin ortaya çıkma kanallarının kapalı olduğunu ve bu işletmelerde geleneksel yönetim tekniklerinden vazgeçme eğilimi olmadığını göstermektedir.

3.3.2.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Personel Politikaları

Tablo 10: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Personel Politikaları ve Personele Uygulanan Motivasyon Yöntemleri Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Kriz Dönemi Personel Politikası						Kriz Dönemi Personel Politikası				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
(A İşletmesi)*								X			
(B İşletmesi)				X	X	X	X				
(C İşletmesi)	X			X		X	X				
(D İşletmesi)	X			X	X	X	X	X		X	
(E İşletmesi)	X		X	X			X				
(F İşletmesi)*											Daha Fazla çalışmak
(G İşletmesi)**			X		X						İşten çıkarmamak
(H İşletmesi)*							X				
(I İşletmesi)***											
(J İşletmesi)	X						X				
TOPLAM	4		2	4	3	3	6	2		1	2
ORAN (%)	40		20	40	30	30	60	20		10	20

*İlgili işletmeler söz konusu personel politikasından hiçbirini uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

**İlgili işletme kriz döneminde personel çıkarmamanın en etkili motivasyon olduğunu belirtmiştir.

***Ayrıca ilgili işletme personeli motive etmeye gerek olmadığını belirtmiştir.

Kriz Döneminde Personel Politikası

- 1- İşten çıkarmak
- 2- Askere Göndermek
- 3- ücretli izin vermek
- 4- ücretsiz izin vermek
- 5- Emekliye ayırmak
- 6- çalışma günlerini azaltmak

Kriz Döneminde Motivasyon Yöntemleri

- 1- Sözlü taktir
- 2- Yazılı taktir
- 3- Terfi
- 4- Pirim
- 5- Diğer

Kriz anında personel politikası olarak birinci sırada %40 ile işten çıkarma ve ücretsiz izin verme yer almaktadır. Bunu %30'la emekliye ayırmak ve çalışma günlerini azaltmak, %20'yle ücretli izin vermek izlemektedir. Görüşmelerimin sırasında işletme yöneticileri işten çıkarmada örgüt düzenini bozucu olma, performans ve verim düşüklüğü devamsızlık, ekip uyumunun zayıflığı, askerlik yapmamış olmak gibi değişik kriterleri esas aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak genel izlenimimiz yöneticilerin aslında işten çıkarmaya çok sıcak bakmadıkları ve başka çareleri olmadığını düşündükleri için bu yola başvurdıklarıdır.

Şurası bir gerçek ki kriz dönemlerinde personeli işten çıkarma stratejisi iki uçlu bir bıçaktır. O yüzden de üzerinde iyi düşünülmesi gerekmektedir. Şöyle ki; kriz döneminde eleman çıkarmak maliyetleri azaltma yönünden faydalı olabileceği gibi; işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir anahtarın kayıp edilmesine de yol açabilecektir. Ayrıca arkadaşları işten çıkarılan personelin gerilimi artacağı için verimliliği azalacak ve belki de işletme bu politikadan beklediği faydayı sağlayamayacaktır.

Araştırma yapılan işletmelerin kriz döneminde personele uygulanan motivasyon yöntemleri yönünden dağılımlarına bakılacak olursa; işletmelerin %60'ının sözlü takdir, %20'sinin yazılı takdir ve işten çıkarma, %10'unun da pirim vasıtasıyla personeli motive ettikleri görülecektir. Motivasyon konusunda dikkatimizi çeken yöneticilerin büyük bir kısmının motivasyonun önemini kavramamış olmasıdır. Motivasyona inananlar da işçilerini adeta sürekli bir işten çıkarma tehdidiyle çalışmaya sevk etmektedirler.

3.3.2.3.İşletmelerin Kriz Koşullarındaki Yürütme Politikaları:

Tablo 11: Araştırma Yapılan İşletmelerin 21 Şubat Kararlarına Bağlı Olarak Kriz Yaşama ve Bu Krizi Önceden Hissetme Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Kriz Yaşama Yönünden		Krizi Hissetme Yönünden	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A İşletmesi)	X			X
(B İşletmesi)	X		X	
(C İşletmesi)	X		X	
(D İşletmesi)	X		X	
(E İşletmesi)	X	X	X	
(F İşletmesi)*	X		X	
(G İşletmesi)	X	X	X	
(H İşletmesi)	X	X		X
(I İşletmesi)	X		X	
(J İşletmesi)	X	X	X	
TOPLAM	10		8	2
ORAN (%)	100	-	80	20

* İlgili işletme 21 Şubat ekonomik krizinden dolayı kısmen bir kriz yaşadığını belirtmiştir.

Kriz yaşayan ve yaşamayan işletmelerin nedenleri üzerinde son kısımda ayrıca durulacağı için, bu işletmenin durumu burada değerlendirilmeyecektir.

Araştırma yapılan işletmelerin tamamı Şubat ayında yaşanan krizden etkilenmiş ve kriz yaşamışlardır. Yine kriz yaşayan bu işletmelerin %80'ininde bu krizi önceden hissetmiş ve %20'sinde ise hissedilmemiştir. Krizi hisseden işletmelerde krizin belirtilerini ise yöneticiler şöyle sıralamışlardır. Talebin ve Pazar payının azalması, nakit sıkıntısı, devletin para politikalarının tutarsızlığı ve olumsuz sinyal vermesi, siyasi yapılanmadaki bozukluk ve hükümete olan güvensizlik, yabancı müşterilerle ticari ilişkilerin azalması, borsadaki istikrarsızlık, bankacılık sisteminin yapısal sorunları ve müşterilerin borçlarını zamanında ödememesi.

Görüştüğümüz işletmelerin %80 krizi hissetmelerine rağmen, yukarıda sıralanan soruların büyüklüğü, ve karmaşıklığı nedeniyle tedbir almamışlar veya aldıkları tedbirler yeterli olmamıştır. Üstelik kriz öncesi yeni yatırımlar ve rutin harcamalar için önemli ölçüde kredi alınmış olması da işletmelerin elini kolunu bağlamış ve krizden daha büyük oranlarda zarar görmelerine neden olmuştur.

Tablo 12: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizi Hangi Safhasında Hissettikleri ve Hissettikten Sonra Nasıl Bir Stratejiye Yönelindikleri Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Krizin Tespit Edildiği Safha				Kriz Hissedildikten Sonra Strateji		
	Potansiyel Kriz	Gizli Kriz	Kontrol Edilebilir Kriz	Kontrol Edilebilir Kriz	Krizi Çözme Yaklaşımı	Krizden Kaçma Yaklaşımı	Diğer
(A İşletmesi)	X				X		
(B İşletmesi)			X		X		
(C İşletmesi)	X				X		
(D İşletmesi)		X				X	
(E İşletmesi)	X				X		
(F İşletmesi)*	X						Krize Uyum Sağlamak
(G İşletmesi)	X				X		
(H İşletmesi)				X			Krizden az etkilenmek
(I İşletmesi)	X				X		
(J İşletmesi)				X			Piyyasanın Toparlanması nı Beklemek
TOPLAM	6	1	1	2	6	1	3
ORAN (%)	60	10	10	20	60	10	30

Araştırma yapılan işletmelerin %60' krizi potansiyel kriz aşamasında, %10'u gizli kriz ve kontrol edilebilir kriz aşamalarında %20'si de kontrol edilemeyen kriz aşamalarında tespit etmişlerdir. İşletmelerin çoğunun işletme ile çevresi arasında stratejik açıklığın ortaya çıktığı potansiyel kriz aşamasında hissetmelerine rağmen krize düşmeleri tarafımızdan bir çelişki olarak algılanıp yöneticilere sorulduğunda, yöneticiler krizi erken tespit ettiklerini ancak kriz boyutlarının büyük olduğunu bu nedenle alınan önlemlerin yeterli olmadığını belirttiler.

Krizi hissettikten sonra nasıl bir stratejiye yönelindikleri sorusuna ise yöneticilerin %60' krizi çözme, %10'u Krizden kaçma ve %30'u da krize uyum sağlama, krizden olabildiğince az etkilenme ve piyasaların toparlanmasını bekleme gibi farklı cevaplar vermişlerdir. Krizi çözme yaklaşımı, krizin zararlarını en aza indirmeye ve krizi faydaya dönüştürmeye yönelik aktif bir yaklaşım olup, yöneticiler bu yaklaşımı benimsediklerini ancak bu yaklaşımı uygulayarak krizi çözmede başarılı olamadıklarını

belirtmişlerdir. Bu yaklaşım sadece zararların en aza indirilmesi konusunda yöneticilere fayda sağlamıştır.

Tablo 13: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krizden Çıkışta uyguladıkları Stratejiler Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	1	2	3	4	5	6
(A İşletmesi)				X		
(B İşletmesi)				X		
(C İşletmesi)				X	X	
(D İşletmesi)*	X					X
(E İşletmesi)		X		X	X	
(F İşletmesi)				X		
(G İşletmesi)				X		
(H İşletmesi)				X	X	
(I İşletmesi)			X	X		
(J İşletmesi)			X	X	X	
TOPLAM	1	1	2	9	4	1
ORAN (%)	10	10	20	90	40	10

* İlgili işletme duran varlıklarını azaltma ve TL bazında borçlanmaya gitmiştir.

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1- Varlıkları azaltma | 4-Maliyetleri düşürmek |
| 2- Örgütsel değişikliklere gitmek | 5-Ürün ve Pazar değiştirmek |
| 3- Yeni yatırımlara yönelmek | 6-İlave borçlanma |

Araştırma yapılan işletmelerin krizden çıkışta uyguladıkları stratejiler yönünden dağılımları şu şekilde tespit edilmiştir. Krizden çıkmak için işletmelerin %90'ı maliyetleri düşürmek, %40'ı ürün ve Pazar değiştirmek, %20'si yeni yatırımlara yönelmek, %10'u da varlıkları azaltmak, örgütsel değişikliklere gitmek ve ilave borçlanmak yoluna gitmişlerdir. Esasen mili paranın yabancı paralar karşısındaki değerinin azaldığı ekonomik kriz dönemlerinde yeni pazarlar bulma ve ihracata yönelme teoride krizden çıkışta en önemli strateji olarak kabul edilmesine rağmen işletmelerin bu hedefe yönelmedikleri görülmektedir.

Tablo 14: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlama ve Bu Planda Yer Alan Konular Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Kriz Yöntemi Planı Hazırlama		Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular				
	Evet	Hayır	1	2	3	4	5
(A İşletmesi)	X			X			
(B İşletmesi)	X		En Kötü Senaryo	X		X	
(C İşletmesi)	X		En Kötü Senaryo				X
(D İşletmesi)	X			X			
(E İşletmesi)		X					
(F İşletmesi)	X		En Kötü Senaryo	X			
(G İşletmesi)		X					
(H İşletmesi)		X					
(I İşletmesi)	X			X			
(J İşletmesi)		X					
TOPLAM	6	4	3	5		1	1
ORAN (%)	60	40	30	50	-	10	10

Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular

- 1- Krizin tanımlanması (En iyi senaryo, En kötü senaryo)
- 2- Krizle mücadele edebilmek için strateji geliştirilmesi
- 3- Krizden etkilenecek kişi ve grupların tanımlanması
- 4- Kriz iletişim planının hazırlanması
- 5- Her şeyin test edilmesi

Araştırma yapılan işletmelerden %60'ı kriz anında kriz yönetim planı hazırlamışken, %40 böyle bir plan hazırlanmamıştır. Kriz yönetim planı hazırlayanların planlarında ise %30'u krizin tanımlanmasına (en kötü senaryo), %50'si krizle mücadelede strateji geliştirilmesine, %10'u da kriz iletişim planı hazırlanmasına ve her şeyin test edilmesine yer vermiştir. Buna göre işletmelerin genelde kriz yönetim planlarında krizin yazılı tanımlanmasına veya stratejiler geliştirilmesine yer verdikleri, ve kriz yönetim planının diğer unsurlarını kullanmadıkları görülmektedir.

Tablo 15: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Dönemi Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzındaki Değişim Yönünden Dağılımları

Konu İşletme Adı	Kriz Dönemi Liderlik Tarzı				Liderlik Tarzında Değişim Durumu	
	Otokratik	Katılımcı	Otokratik katılımcı sentezi	Diğer	Evet	Hayır
(A İşletmesi)*			X		X	
(B İşletmesi)		X			X	
(C İşletmesi)			X		X	
(D İşletmesi)			X			X
(E İşletmesi)		X				X
(F İşletmesi)*		X			X	
(G İşletmesi)**			X		X	
(H İşletmesi)*		X			X	
(I İşletmesi)***		X				X
(J İşletmesi)			X			X
TOPLAM		5	5		6	4
ORAN (%)		50	50		60	40

Araştırma yapılan işletmelerin %50'si katılımcı, %50'si ise otokratik katılımcı, %50'si ise otomatik-katılımcı liderlik tarzını, kriz dönemi liderlik tarzları olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler liderlik tarzlarında kriz döneminde değişim olup olmadığı soruya da % 60 oranında değiştiği, % 40 oranında ise değişmediği yönünde cevap vermişlerdir. Liderlik tarzında değişim yaşayan işletmelerde bu değişim daha çoğunluğunda merkezleşme yönünde, az bir kısmında ise katılıma daha çok önem verme yönünde yaşanmıştır. Yaygın kanaat kriz dönemlerinde otokratik liderlik tarzının daha iyi olacağı olsa da; işletmeler kendi içsel şartlarına göre optimum buldukları liderlik tarzlarına yönelmişlerdir.

3.3.3. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi Yönünden Değerlendirilmeleri

Tablo16: Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi, Yeniden Yapılanmaya Yönelme ve Yeniden Yapılanma Türleri Yönünden Dağılımları

İşletme Adı \ Konu	Kriz sonrası Durum Analizi		Yeniden Yapılanma		Yeniden Yapılanma Türleri					
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	1	2	3	4	5	6
(A İşletmesi)*		X		X						
(B İşletmesi)	X		X			X	X	X	X	
(C İşletmesi)	X		X		X	X	X			
(D İşletmesi)	X		X		X	X				
(E İşletmesi)	X		X			X	X			
(F İşletmesi)	X		X			X				
(G İşletmesi)	X		X				X			
(H İşletmesi)	X		X			X				YeniPazar Arayışı
(I İşletmesi)	X		X			X	X			
(J İşletmesi)	X			X						
TOPLAM	9	1	8	2	2	7	5	1	1	1
ORAN (%)	90	10	80	20	20	70	50	10	10	10

* İlgili işletme halen kriz ortamını yaşadığı için kriz sonrası durum analizi ve yeniden yapılanmaya yönelmediğini belirtmiştir.

Yeniden Yapılanma Türleri

- | | |
|--|---|
| 1- Erken uyarı sistemleri Kurmak | 4-Esnek ve organik bir örgüt yapısı kurmak |
| 2- Sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak | 5-Örgüt geliştirme ve değişim yönetimi stratejileri uygulamak |
| 3- Dinamik ve geleceğe dönük planlamaya yönelmek | 6-Diğer |

Araştırma yapılan işletmelerin %90'ı kriz sonrası durum araştırması yaparken; %10 yapmamaktadır. Yine işletmelerin %80'i durum analizi yaptıktan sonra yeniden yapılanma ihtiyacı duymaktadır. Yeniden yapılanmaya giden işletmelerin ise %70'i sürekli iç ve dış çevre analizi yapma, %50'si dinamik ve geleceğe dönük planlama, %20 erken uyarı sistemleri kurma %10' da esnek bir örgüt yapısı kurma, örgüt geliştirmeden yararlanma yolunu tercih etmektedirler.

Görüşmelerimiz sırasında yöneticiler genelde iç ve dış çevre analizi yapmadıkları için daha kolay krize düştüklerini belirtmişlerdir. Bu yönden de işletmeler

yeniden yapılanmaya yöneldiklerinde zayıf oldukları bu noktayı güçlendirmek istemişlerdir.

Tablo17: Araştırma Yapılan İşletmelerin Satış ve Kar Rakamları, Personel Sayıları ve Sermaye Yapıları

Konu İşletme Adı	Satış Rakamları		Kâr Rakamları		Personel Sayısı		Sermaye yapıları	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	Özel Kaynak	Yabancı kaynak
(A İşletmesi)	540.000 Ton	600.000 Ton	3 Trilyon	4 trilyon	230	220	X	
(B İşletmesi)	44.000	41.000	500 milyar	500 milyar	240	225	X	
(C İşletmesi)	1200 adet	100 adet	250 milyar	zarar	90	50	X	
(D İşletmesi) *			157 milyar	146 milyar	182	147	X	
(E İşletmesi) >	550 bin	350 bin			210	155	X	
(F İşletmesi)	285 bin	107 bin	31 milyar	-23 milyar	35	33	X	
(G İşletmesi)	93 bin ton	24 bin ton	296 milyar	150 milyar	61	58	X	
(H İşletmesi) **	30 bin parça	20 bin parça	-	-	50	70	X	
(I İşletmesi) **	5 bin ton	1 ton	-	-	45	45	X	
(J İşletmesi) **	1000 ton	600 ton	-	-	15	5	X	
TOPLAM							10	
ORAN (%)	-	-	-	-	-	-	100	-

* İlgili işletmeler satışları adet cinsinden çok yüksek rakam olduğu için vermemişlerdir.

** İlgili işletmeler kar rakamını vermemiş, sadece karın yarı yarıya azaldığını belirtmiştir.

Araştırma yapılan işletmelerin satış ve kar rakamlarında, 2001 yılının henüz tamamlanmamış olmasından dolayı, 2000 yılının ilk altı ayı ile 2001 ilk aylık rakamları alınmıştır. Bu rakamlara bakarak işletmelerin karlarında azalma olduğu söylenebilir. Yine, işletmelerin personel sayılarında çok ciddi oranda olmasa da azalma görülmektedir. İşletmelerin sadece birinde ihracata yöneldiği için eleman sayısında artış gözlenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan tüm işletmelerin sermayesi öz

kaynaklara dayanmaktadır. Bu da zaman zaman işletmenin faaliyetlerine yetmemekte; kredi faiz oranları yüksek olan ekonomik kriz dönemlerinde işletmeleri dış çevreye daha bağlı hale getirmektedir.

3.3.4. X^2 Testi ile İlgili Değerlendirme Sonuçları

Bu başlık altında deneklerin özellikleri ile diğer sorulara verdiği cevaplar arasında bir ilişki olup olmadığı incelenecektir.

Anket formumuzda deneklere cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, örgütteki konumu ve örgütteki hizmet süresi ile ilgili sorular sorulmuştur. Anketimize katılan yöneticilerin tamamı erkek olduğu için cinsiyet değişkeni değerlendirmeye alınmamıştır.

Yaş: Araştırmamıza katılan yöneticilerin %10'u 21- 30 yaşlarında, %50'si 31- 40 yaşlarında ve %40'ı da 41 ve yukarısı yaş grubunda yer almaktadır.

X^2 testi sonucuna göre yöneticilerin yaşları ile diğer sorulara verdiği cevaplar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bütün sorunlarda $P > 0.05$ 'den büyük bulunmuştur. (bkz. Ek II.). Bu da farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin, sorulara verdiği cevapların homojen dağıldığını göstermektedir.

Öğrenim Durumu: Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticilerin %70'i fakülte veya yüksek okul mezunu, %20'si lise ve dengi okul mezunu ve %10'u ise yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Aynı şekilde yöneticilerin öğretim durumu değişkeni ile diğer sorulara verdiği cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani farklı öğrenim düzeyindeki yöneticilerin, kriz ve kriz yönetimine ilişkin davranışları arasında bir fark yoktur.

Örgütteki Konumu: Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticilerin %10'u müdür yardımcısı, %50'si müdür, %40'ı da genel müdür konumunda çalışmaktadır.

X^2 testi sonucuna göre yöneticilerin örgütteki konumu ile krizi nasıl tanımladıklarına yönelik anket formundaki 2. bölümün 1. sorusu * arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu soruda $P < 0,05$ bulunmuştur (Bkz. Ek II.). Buna göre işletmede müdür konumundaki yöneticilerin tamamı krizi 'üretim- tüketim dengesizliği veya

* Anket formunda iki ayrı bölümdeki sorular 1'den başlayarak numaralandırıldığından ki-kare testi için oluşturulan tabloda 3. bölümdeki sorular S1A şeklinde numaralandırılmıştır.

ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluktan doğan istikrarsızlık' olarak tanımlamışlardır. Genel müdür konumundakiler ise genel olarak krizi,'bir toplum, şirket veya kişide ortaya çıkan bunalım ve buhran durumu''olarak tanımlamışlardır. Bu ilişki genel müdür konumundakilerin daha çok genel strateji belirleyen kişiler olarak, krizi genel bir sıkıntı olarak algılamaları ile açıklanabilir. Müdür konumundakilerin ise görevi gereği işletmenin yönetimi,kar-zarar durumlarından sorumlu olmaları ve krizin işletmenin rutin faaliyetlerine devamını zorlaştırması nedeniyle kriz tanımları da bu şekilde olmuştur.

Hizmet Süresi: Araştırmamıza katılan yöneticilerin %50'si 1-10, % 40'ı 11-20 ve Yukarısı, % 10'u da 21-30 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır.

Yöneticilerin işletmede çalışma süresi ile diğer sorulara verdiği cevaplar arasında ki-kare testi sonuçlarına göre , anlamlı bir fark yoktur.Yani işletmede farklı çalışma sürelerindeki yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar homojen bir dağılım göstermiştir.

3.4.Araştırma Sonuçlarının Yorumu

Bu kısımda işletme yöneticilerinden anket soruları ve görüşmelerimiz sırasında edindiğimiz bilgiler doğrultusunda kriz yaşayan ve yaşamayan işletmelerin nedenleri üzerinde durulacaktır.

3.4.1.Kriz Yaşayan İşletmelerin Nedenleri

Kriz yaşayan işletmelerin sermaye yapılarının dağılımına bakıldığında tamamının öz kaynaklarla çalıştığı görülmektedir. Olağan zamanlarda öz kaynakla çalışmanın ve sabit yatırımları yüksek tutmanın avantajları söz konusu olabilir ancak değişimin hızlı olduğu kriz ortamlarında sabit yatırımlar yerine değişken yatırımların tercih edilmesi ve öz kaynağın daha düşük tutulması daha uygundur. Böylece talebin az olduğu kriz dönemlerinde değişken maliyetleri azaltarak toplam maliyetleri azaltmak mümkün olacaktır.

İşletmelerin yarısı teknolojik ağırlıklıdır, yarısı ise insan gücü ağırlıklıdır. Teknolojik ağırlıklı işletmelerde maliyet azaltabilmek ve değişen şartlara göre esneklik yapmak nispeten zordur. Eğer üretim gereği zorunlu değilse kriz dönemlerinde emek yoğun üretim daha avantajlıdır.

Dikkat edilecek olursa kriz dönemlerinde işletmelerin ağırlıklı hedefi örgütsel yaşamı sürekli kılmak olmaktadır. Ana hedefi örgütsel yaşamı sürekli kılmak olan işletmelerde ise büyüme, karlılık, ihracat, tüketici tatmini, gibi amaçlar ikinci plana itilmektedir. Aslında kriz şartlarına rağmen işletmelerin %30'unun tüketici tatminine yönelmiş olması memnuniyet verici bir gelişmedir. Ancak değişen çağa ve kriz şartlarına uygun sürekli gelişen işletme olmak için tüketici tatmin etmek yeterli değildir. Tüketici ihtiyaçlarının ötesine geçmek ve talep yaratmak gerekmektedir.

Kriz yaşayan işletmelerin %50'sinde stratejik planlama yapılmasına rağmen krizin etkileri olumsuz olmuştur. İşletmelerin bir çoğunun planı yöneticinin sezgilerine göre hazırlanmaktadır. Bu da planın isabet derecesini azaltabilmektedir.

İşletmeler kriz öncesi kriz rehberi, erken uyarı sistemi ve çevre analizi gibi yöntemlere pek itibar etmemektedirler. Krizi önceden planlamak ve hazırlamak yerine krizden sonra neler yapılacağı ile daha çok ilgilenmektedirler. Aldığımız bilgiler çerçevesinde kriz yaşayan işletmelerin büyük ölçüde ülkedeki ve dünyadaki gelişimden uzak çalıştıklarını söylemek mümkündür. Ancak anket sorularında işletmelerin %80'i değişimleri planlı yaptıklarını belirtmişlerdir. İkisi arasında bir çelişki görülmüş ve yöneticilere sorulmuş ancak tatmin edici cevaplar alınmamıştır.

Kriz yaşayan işletmelerin tamamına yakını 21 Şubat kararlarından olumsuz etkilenmiştir. Bundan ülke ekonomisinin genel anlamda kötü olması ve kredi faiz oranlarının artmasının rolü olduğu gibi işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarının da krize karşı yeterli olmamasının etkili olduğu görüşmelerimizde anlaşılmıştır. Hatta çoğu işletme yöneticisi, işletmesini mükemmel olarak görmekte ve bu nedenle tedbir alma, yoluna gitmemektedir.

Ayrıca işletmelerin kriz öncesi yapıları yeterli olmadığı gibi kriz anındaki uygulamaları da istenilen düzeyde değildir. Çoğunda kriz geç algılanmakta ve çoğu zaman krizi başarıya dönüştürecek zaman kalmamaktadır.

Kriz yaşayan işletmeler kriz döneminde belki personel çıkarma yoluna gitmemektedirler ama personele yönelik ciddi bir eğitim ve motivasyon çabası da yoktur. İşletmelerin çok azı motivasyon ve eğitimin yararına inanmaktadır.

İşletmelerin %50'si katılımcı liderlik tarzını %50'si de otokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının sentezi uygulanmaktadır. Ancak bu soruya verilen cevap ile

görüşmelerimizdeki izlenimler arasında bir çelişki fark edilmiştir. Şöyle ki, işletmelerin çoğu aile işletmesidir bazılarında sahip yöneticiler bulunmaktadır. Her ne kadar sahip yöneticiler katılımcı olamazlar diye bir kural olmasa da profesyonel yöneticilerin katılıma daha çok önem verdikleri söylenebilir.

3.4.2.Kriz Yaşamayan İşletmelerin Nedenleri

Araştırmamız sırasında krizden hiç etkilenmeyen işletmeye rastlanmamıştır. Sadece işletmelerden ikisi kriz kısmen etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Bu işletmelerden biri gıda sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Her şeyden önce ürettiği ürünlerde bakımından talep azalması olmayacak veya çok az olacaktır. Bu da üretimin ve yatırımların devam etmesine yol açacak dolayısıyla işletme ticari faaliyetine devam edecek ve örgütsel yaşamını sona erdirmeye tehlikesiyle karşılaşmayacaktır.

Yine bu işletme, emek yoğun işletmedir. Bu sayede maliyetleri düşürme imkanı vardır. Ekip çalışmasına, eğitime ve motivasyona önem vermektedir.

Krizden az zararlı kurtulan işletmelerin diğeri de boya sanayinde çalışan bir işletmedir. Bu işletmenin avantajı da Türk lirasının dolar karşısında değer kaybının ihracatı artırma yönünden olumlu olabileceği genel varsayımından hareket etmesidir. Doğru bir zamanda doğru bir kararla ihracatta yönelen bu işletme de krizden az zararlı kurtulmuştur. Yoksa diğer hususlarda kriz yaşamayan işletmelerin yapılanmaları kriz yaşayanlarınkine çok benzemektedir. Yani kriz yaşamayan işletmelerin de kriz öncesi hazırlıklı ve korunma gibi faaliyetlere yönelmemişler. Sadece bütün rakipleri daha tedbirsiz ve hazırlıksız olduğu nisbi bir avantajı elde etmişlerdir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz. son yıllarda her konumda insan tarafından en çok sözedilen kavramlardan biridir. Günlük hayatımızda tabii bir felaket durumundan, bir işi zamanında bitireme endişesine kadar karşılaştığımız pek çok olumsuz durumu ifade etmede kriz kavramını kullanırız. Kriz kavramı özellikle, ülkemizde Kasım ve Şubat aylarında yaşanan ekonomik krizden bu yana, bireysel, örgütsel ve toplumsal hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. O kadar ki, her akşam krizle yatıp, her sabah yeni bir kriz beklentisiyle uyanan insanların tatile gitme, evlenme ve çocuk sahibi olma gibi olağan planları dahi krize endekslenir olmuştur.

Kriz kavramının günlük hayatımızdaki bütün sorunları bu kuşatıcılığına paralel olarak, literatürde de kesin bir tanımı yoktur. Ancak bütün tanımların ortak noktası, krizlerini felaket, endişe, stres, gerilim, bunalım buhran gibi sorun yaratıcı ve istenmeyen bir olay olarak görülmesidir. Yine krizlerin, bazı durumlarda örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsat getirdiği de yaygın olarak kabul gören görüşlerdendir. Bizim burada belirteceğimiz en önemli husus ise, krizlerin örgüt performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapmasının yönetilme tarzına bağlı olduğudur.

Hızla değişen koşullar içinde faaliyetlerine devam eden ve birer açık sistem olan işletmeler, değişik türdeki kriz olaylarıyla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin krize sürüklenmesinde dış çevrede meydana gelen değişimlerin rolü olduğu kadar; işletmenin bu değişimlere uyum yeteneğinin zayıf olmasının da etkisi vardır. Eğer kriz sadece dış çevresel şartlar ve bunların sürekli değişmesinden kaynaklansaydı; değişim dönemlerinde bütün işletmelerin kriz yaşaması gerekirdi. Değişim dönemlerinde bazı işletmelerin güçlenmesi göstermektedir ki kriz ortamında dış çevre faktörleri kadar; iç çevre faktörleri ve bunların karşılıklı etkileşimi ve uyumu da son derece önemlidir.

O halde işletme yönetimlerinin çevresel ve örgütsel etmenlerden gelebilecek kriz sinyallerini iyi algılamaları ve bu sinyaller doğrultusunda işletme ile çevresi arasındaki stratejik açıklık durumunu gidermeleri gerekir. Bazen işletmeler bütün bunları yaptıkları halde beklenmedik bir şekilde de krizle karşılaşabilmektedirler.

Bu aşamada da krizin etkin yönetilmesi stratejisi devreye girerek, krizin yol açabileceği olumsuzlukları elimine edip, olumlu sonuçlarından ise yararlanma olanaklarını arttırması gerekmektedir. Krizi yönetmede başarılı olunursa kriz faydaya; başarısız olunursa çöküşe neden olmaktadır. Krizin üstesinden gelmeye yönelik bütün bu faaliyetler de yönetimin özel bir türü olan kriz yönetimi kavramı kapsamında ele alınmaktadır.

“Örgüt -Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi” başlıklı bu çalışma, işletmelerde krizin etkin yönetilmesine yönelik, teorik ve uygulamalı bir çalışmadır. Çalışmasının teorik kısmı yukarıda belirtildiği şekilde bir gelişme göstermiştir. Uygulama kısmında ise Erzurum’da faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerinde kriz yönetimi üzerine yapılan araştırmanın sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın uygulama bölümü, teorik kapsama uygun olarak bir takım varsayımların geliştirilmesi, kapsama uygun olarak veri kaynaklarının belirlenmesi, uygun uygulama yönteminin seçimi, verilerin toplanması, elde edilen verilerin analizi, yorumu ve nihayet önerilerin sıralanması aşamalarından oluşmuştur.

Araştırmamızın amacı genel olarak, işletmeleri krize sürükleyen başlıca etmenleri tespit etmek, işletmelerin bunları nasıl gidermeye çalıştıklarını ortaya koymak suretiyle işletme yönetimlerine krizi önleme, çözme ve fayda krizi yaratabilmede kullanabilecekleri başlıca yöntemleri göstermek şeklinde belirlenmiştir.

Bu amaçlarla yaptığımız çalışma sonucunda ortaya konan varsayımlar çerçevesinde, aşağıdaki sonuçlar belirlenmiştir.

Birinci varsayımımız, çok yönlü ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bu değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler için krizin kaçınılmaz bir olgu olduğudur. Araştırma yapılan işletmelerin tamamı örgütsel değişim yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin %80’i değişimleri planlı, % 20’si plansız olarak yaşadığını belirtmiştir. Yine araştırmaya katılan işletmelerin %100’ü 21 Şubat krizinden etkilenmiştir. bağılı olarak kriz yaşamıştır. Bu durum tarafımızdan bir çelişki olarak algılanıp yöneticilere sorulduğunda yöneticiler, yaşanan son ekonomik krizin boyutlarının çok büyük olması nedeniyle kriz öncesi uyum çalışmalarının yetersiz kaldığını belirttiler. Esasen bu krizde işletme yöneticilerini değil de, ekonomi politikasını bir günde tamamen değiştiren hükümeti yargılamak daha doğrusu olacaktır. Buna karşılık değişimleri planlı

yaptıklarını söyleyen işletme yöneticilerine hangi çevredeki değişimleri planlı yaşadıklarını sorduk. Aldığımız cevaba göre yöneticilerin değişimden sadece yakın çevredeki değişimlere uyum sağlamayı anladıklarını; ulusal ve global çevredeki değişimlere uyum yeteneklerinin şu an için zayıf olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bu durum bile yöneticiler açısından bir kriz sebebidir. Çünkü içinde yaşadığımız çağda işletmeler sadece yakın çevrelerden değil; belki daha büyük oranlarda ulusal ve global çevreden gelen kriz faktörleriyle karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin çevreye uyum teknikleriyle çevreye bağımlılıklarını azaltarak; kriz yaşama ihtimalini azaltabilecekleri gerçeğinden hareketle birinci varsayımımız doğrulanmış olmaktadır.

İkinci varsayımımız olağan zamanlarda işletmelerde yöneticilerin olası krizlere karşı hazırlık ve korunmaya yönelik faaliyetleri önemsemedikleriydi. Gerçekten de araştırma yaptığımız işletmelerin %80 kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberine; aynı şekilde işletmelerin %70'i kriz yönetim ekibine sahip değildir. Kriz rehberi ve kriz ekibine sahip olan işletmelerde ise bu çalışmalar tatmin edici düzeyde değildir. aynı şekilde araştırma yapılan işletmelerin %60'ı çevre analizi yapmaktadır. Erken uyarı sistemi olan işletmelerin bir kısmında ise bu kanaldan gelen bilgiler ciddiye alınıp değerlendirilmemiştir. Bütün bunlar da gösteriyor ki işletmeler olası krizleri ciddiye alıp hazırlık ve korunma faaliyetlerine yönelmemektedirler. Böylece ikinci varsayımımız da doğrulanmış olmaktadır.

Üçüncü varsayımımız da çevresel değişimleri zamanında fark edemeyen işletmelerin krizi geç algıladıkları ve bu nedenle de çoğu zaman çözme şansını kaybettikleridir. Araştırma yapılan işletmelerin %80'i yaşanan krizi hissetmiş, %20'si de hissetmemiştir. Krizi hisseden işletmelerin %60'ı potansiyel kriz aşamasında, %40'ı da krizin diğer safhalarında hissetmişlerdir. Bunun anlamı şudur; potansiyel kriz işletme ile çevresi arasındaki stratejik açıklık durumudur. Potansiyel krizin fark edilememesi ve önlem alınamaması durumunda gizli kriz ortaya çıkar. Krize ilişkin problemler arttığı halde önemsemiyorsa kontrol edilebilir kriz aşamasına gelinir ve bunlar giderilemezse kontrol edilemez kriz aşamasına gelinir; işletmenin varlığı tehlikeye girer. Araştırmamız sonucuna göre işletmelerin bir kısmı krizi geç hissettiğinden; bir kısmı da hissettiği halde yeterli önlem alamadığı için krizi çözmede başarılı olamamıştır. Bu doğrultuda üçüncü varsayımımız da doğrulanmaktadır. Ancak şu şekilde değiştirilmesi de mümkün

olabilecektir. Çevresel değişimleri zamanında fark edemeyen ve zamanında farketmediği halde buna yönelik önlemleri alamayan işletmeler krizi çözme şansını kaybedeceklerdir.

Araştırmamızın dördüncü varsayımı krize karşı hazırlık ve planlama yapan örgütlerin, yapmayanlara göre, krizi daha az zararla atlatabildikleri ve krizi başarıya dönüştürebildikleriydi. Araştırma yapılan işletmelerin %50'si stratejik planlama yapmaktadır. Yine işletmelerin %20'si kriz rehberine, %30'u ekibine, %30 krize yönelik eğitime, %40'ı erken uyarı sistemine sahipler. Krize yönelik bu hazırlık ve korunma faaliyetlerinin işletmelerin zarar veya kazançlarını nasıl etkilediğine yönelik bilgileri işletmelerden temin edemediğimiz için kesin bir değerlendirme yapamıyoruz. Ancak görüşmelerimiz sonucunda şöyle bir genelleme yaparak varsayımımızı destekleyebiliriz. Krize karşı etkin bir hazırlık ve korunma faaliyeti yapan örgütler, yapmayanlara göre krizden daha az zararla kurtulabilecek ve kriz sonrasına yönelik yeni stratejiler geliştirebileceklerdir.

Nihayet son varsayımımız krizlerin işletmeler için tehlike veya fırsat getirmesi krizin nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olduğu; gelişmekte olan ülkemizin geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerinde ise, krizin daha çok olumsuz sonuçlarıyla algılandığı ve fırsata dönüştürülemediğidir. Araştırmamıza katılan işletme yöneticilerinin krizi nasıl aldığına yönelik sorumuzu yöneticilerin %50'si krizin “üretim- tüketim dengesizliği veya ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğundan doğan istikrarsızlık” olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %20'si de krizin “ birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an “ olduğunu söylemiştir. Yine yöneticilerin %20'si krizi “bir toplum, şirket veya kişide ortaya çıkan bunalım ve buhran durumu” olarak tanımlarken sadece %10'u “iyi değerlendirildiğine işletmelere büyük fırsat getiren durum” olarak algılamıştır. Buna göre diyebiliriz ki işletmeler genelde ekonomik sorunlardan dolayı krize girdikleri için kriz tanımları da ekonomiye yöneliktir. Yine ayrıca işletmelerin %90'ı krizi olumsuz sonuçlarıyla tanımaktadır. Başa dönerek araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun krizden zarar ettiklerini hatırlayacak olursak, yöneticilerin kriz tanımlaması ile kriz yönetimi davranışı arasındaki ilişkiyi görebiliriz. Sonuç itibarıyla beşinci varsayımımızda doğrulanmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda elde ettiğimiz bulgular ışığında, Erzurum'da faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerine, kriz yönetimine ilişkin olarak aşağıdaki önerileri sıralayabiliriz:

1. Erzurum'daki imalat sanayi işletmeleri ekonomik ve sosyal sermayelerinin yetersizliği nedeniyle tek ürün ve tek pazara bağlı olarak çalışmaktadırlar. İşletmeler bu yapıdan vazgeçerek ürün ve pazar çeşitlendirmesine gitmeli ve ihracat imkanları aramalıdır.
2. Toplumsal yapımızdaki en yaygın hastalık olan faaliyetleri günlük görme anlayışından kurtularak stratejik ve uzun vadeli hedeflere yönelmelidirler. Bu amaçla başta yakın çevrelerindeki olmak üzere ülkedeki ve dünyadaki gelişmeleri izleyen erken uyarı sistemleri kurmalı ve bu kanallardan gelen bilgileri ciddiye alıp gerekli önlemleri zamanında devreye sokmalıdırlar. Sorunlar meydana geldiğinde değil; daha önceden öngörülmesi ve tedbir alınmalıdır.
3. Planlama ve yatırımlarda mümkün olduğu kadar esnek davranılmalıdır. Mümkünse emek yoğun üretim yöntemleri tercih edilmeli; mümkün değilse esnek üretim sistemleri kullanılmalıdır. Gelecekte olabilecek muhtemel riskler ve belirsizlikler için dinamik planlamaya gidilmeli ve yatırımlarda çeşitlendirme esasına uyulmalıdır. Esnek ve organik örgüt yapısının kriz, değişim ve belirsizlik dönemlerine en uygun yapı olduğu gerçeği unutulmamalıdır.
4. Gelecek iyi analiz edilmeli, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmekle yetinilmemeli; müşteriye yeni ihtiyaçlar yaratacak alanlara yönelinmelidir.
5. Toplam kalite yönetimi ve sürekli gelişin organizasyon felsefesiyle yeniliklerin peşi bırakılmamalı; bu günün dünden, yarının da bugünden daha iyi olmasına çalışılmalıdır.
6. Krizden çıkışta insan kaynaklarına gereken önem verilmeli ve insan kaynakları sadece maliyet unsuru olarak görülmemelidir. Unutulmamalıdır ki, bütün bu faaliyetleri yapacak olan insanlardır; bu nedenle örgütün insan kaynaklarına stratejik bir anahtar gözüyle bakılmalıdır. Bu kadar önemli olan

insan kaynağı kriz ve diğer sorunlara yönelik olarak, planlı ve gerçekçi eğitim programlarına tabi tutulmalı ve motive edilmelidir.

7. Ekip çalışması esas alınmalı, katılımcı liderlik anlayışı ile ekiplere bazı konularda yetki devredilmelidir. Ancak krizden çıkışta kararlı, cesur ve otoriter bir liderin çabasının büyük rolü olduğu da unutulmamalıdır.
8. Kriz döneminde örgütte ve çalışanlarda artan gerilim ve stresi azaltamaya yönelik faaliyetlere önem verilmeli, böylece daha verimli çalışmaları sağlanmalıdır. Kriz döneminde en hayati kaynak olan zamanın etkin kullanılması için zaman yönetimi stratejileri uygulanmalıdır. Zaman baskısı altında yanlış kararlar vermemek için doğru ve acele karar verilmesi gereği unutulmamalıdır.
9. Örgütte ortak bir vizyon geliştirilerek bütün çalışanların bu vizyona yönelmesi sağlanmalıdır. Bunun için iletişime ve halkla ilişkilere önem verilmelidir.
10. İşletmeler için en önemli kriz sebebi olan genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaları önlenmek için finansal riskler iyi analiz edilmeli ve harcamaların kontrolü sağlanmalıdır.

KİTAPLAR

- Allan, Jane. **Zaman Yönetimi**. Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İst., 1999, s.84
- Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. TODAİE Yayını, No: 274, 1. Baskı, Ankara, 1996.
- Booth, A. Simon. **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**. Roudledge, London 1993.
- Bozkurt, Rüştü. **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemi ile Önlenebilir**, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 198.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, 1999.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. Remzi Kitapevi, 9. Basım, İstanbul, 1999.
- Çelik, Adnan. **İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 1995.
- Deming, W. Edwards **Krizden Çıkış**, Çev. Cem Akas, Kalder & Arçelik A.Ş. 2. Baskı, İstanbul, 1998.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknik**. Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1992.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul, 1998.
- Doğan; D. Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**. Birlik Yayınları, Ankara 1982.
- Drucker, Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. Çev. İrfan Baharvangil, Gülenay Gorbön, Epsilon Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- Drucker, Peter F. **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998.
- Drucker, Peter. **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Konakçı Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 315, Ankara, 1991.
- Drucker, Peter. **Etkin Yöneticilik**. Eti Kitapları. İstanbul, 1994.
- Ekin, Nusret. **Küreselleşme ve Gümrük Birliği: Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 32, İstanbul, 1996.

- Eren. Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayın Dağılım A.Ş., Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, 2000.
- Eroğlu, Feyzullah. **Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**. Berikan Yayınları Düşünce Dizisi, Ankara, 1998.
- Fink, Steven. **Crisis Management, Planing for the İnevitabile**. Amacom, Newyork, 1986.
- Genç, Nurullah. **Başarı Bedel İster: İşletme-Yönetim- Organizasyon**. Timaş Yayınları İstanbul 2001.
- Hackman, Criad. Silva, A. **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**. Çev. Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitapevi İstanbul, 1990.
- Hurts, David K. **Kriz ve Yenileme**. Çev. Elâ Gürdemir, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model: Sinerjik Yönetim**, Kal Der Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İst., 1994.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yenilenmiş Altıncı Bası, İstanbul, 1998.
- Mackerzie, R. Alec. **Zaman Tuzağı**. Çev. Yakut Günesi, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989.
- Mitroff, Ian; I. M.Pearson Christine; **Crisis Managemet**, Jossey-Baas Publishers, San Francisco,1993.
- Mullins, Laurie. **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publising, Second Edtion, London, 1989.
- Nelson. Debra L. James Quick, Compbell. **Organizational Behaviour**. West Publishing Company, Saint Paul, 1996.
- Norfolk, Donald. **İş Hayatında Stres**. Çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları No:3, İstanbul 1989.
- Özdemir, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**. Ege Yayını, İzmir, 1994.
- Pfeffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul, 1995.
- Regester, Michael. **Crisis Management: How to Turn A Crisis in to An Opportunity** Hutchisson Business, London 1989.

- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**, Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1997.
- Serper; Özer. **Uygulamalı İstatistik**. Genişletilmiş İkinci Baskı, Filiz Kitabevi İst. 1993.
- Silver, A.David. **Taban Çöktüğü Zaman: Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi**, Çev: Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul 1990.
- Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Yenilenmiş 4. Baskı, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya, 1998.
- Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 39, Eskişehir, 1994.
- Tack, B. Philip. **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language**, Vol 1, (Crisis maddesi).
- Toffler, Alvin. **Gelecek Korkusu: Şok**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1996.
- Toffler, Alvin. **Uyumlu Şirket**. Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Savaş Yayınları, 6.Baskı, Ankara, 1992.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi; 14, İstanbul, 2000.
- Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük** Vol: 2 (Kriz maddesi).
- Tüz, Melek Vergiliel. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**. Ekin Kitabevi Yayınları, I. Baskı, Bursa, 1996.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:258, 3. Baskı, İstanbul, 1997.
- Weiss, Joseph, W. **Organizational Behaviour & Change**. West Publishing Company, Saint Paul 1996.
- Yates, Jere E. **Gerilim Altındaki Yönetici**. Çev. Fatoş Dilber, İz Yayıncılık, İstanbul, 1989.

MAKALELER

- Altuğ, Osman. “Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi”. **Ekonomik Trend Dergisi**. Yıl 2, Sayı 23, Haziran, 1994.
- Asomedy**a “2001 Yılıının İlk Üç Ayında Ankara Sanayi, Anket Sonuçları ve Değerlendirmeleri”, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan 2001.
- Asomedy**a “Finansal Risk Yönetimi”, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Ocak, 2001 S.35
- Asomedy**a, Ekonomik ve Politik Krizin Sanayicilerin Ruh ve Beden Sağlığı Üzerindeki Etkileri, ASO Aylık Yayın Organı Mart- 2001.
- Bekdaş, Gönül. “Krizden Korkma, Çaresine Bak” **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 17, Nisan 1994.
- Belge, Murat. “Kriz Davranışları”, **Radikal Gazetesi**, 7.2.1998.
- Bükdaş, Bülent. “Ekonomik Belirsizlik Altında, Yönetim Problemleri”. **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı 84, Yıl 1975.
- Demirkan, Mahmut. “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme” **3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı**. Ankara,1997.
- Eren, Erol. “Başarılı Amerika Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri”, **İ.Ü.İ.F.D**, C.17, Sayı, Kasım 1998.
- Eroğlu, Fezullah. Bayrak, Sabahat. “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **Atatürk Üni. İkt. İd. Bil. Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3-4, 1994.
- Garvin, David, “Building A. Learning Organization”, **Harward Business Review**, July-August 1993,s.83.
- Homel, G. Prahalad., C.K. “Geleceği Kazanmak”, **Belirsizliği Yönetmek**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayını, İstanbul 1999.
- Kaufman, Jeffry B. Kesner F. İdalene and L.Hazen; Thomas. “The Myth Of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crises”. **Business Horizons**. Vol 37, No 4, July-August 1994.
- Koçel, Tamer. “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs, 1993.

- Lippit, L.Gordon and Schmitd Wairen. "Crises in Developing Organization". **Harvard Business Review**, Vol 45, No:6 November-December 1967.
- Milburn, Thomas W. S.Schuller, Randell H.Watman, Kenneth. "Organizational Crises. Part I: Definition and Conseptualization". **Human Relations**, Vol: 36, No: 12, 1983.
- Mitroff, Ian I. "Criss Management; Cutting Through the Confusion." **Sloan Management Rewiew**, Vol: 29, No:2, Winter 1998.
- Mitroft, Ian I. "**Crisis Management and Environmentalism: A. Natural Fit**". California Management Rewiew, Vol: 36 No:2, Winter, 1994.
- Öztürk, Nur. "Kriz Batağından Nasıl Çıkılır?", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 14, Nisan 1994.
- Tibuk Besim. "Kriz Döneminde Şirket Yönetim". **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 23, Haziran 1994.
- Yücaoglu, Erkut. "Kriz Döneminde Şirket Yönetimi", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 23, Haziran,1994.
- Zender, Ernest. "**Geleceğin Personel ve İşletme Politikası**". Çev. M.Yaşar Tınar, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Yıl 1990, Sayı 1-2.
- Weitzel, William-Johson, Ellen. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, 1989.

EK-I

ANKET FORMU

Sayın yönetici,

Bu araştırmanın amacı, işletmeleri krize sürükleyen başlıca sebepleri tespit etmek, krizlerin sebep olduğu bazı olumsuz sonuçlara dikkat çekmek ve işletmelerin krizle baş edebilmelerinin yollarını göstermektir. Aşağıdaki anket işletmenizdeki kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında neler yapıldığı hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket formundaki her soruyu ayrı ayrı okuyarak, kendi görüşlerinize ve işletmenizdeki uygulamalara en yakın cevabın yanına çarpı işareti (X) koyunuz.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle saklı tutulacak ve elde edilen bilgiler, işletme adları hiçbir şekilde belirtilmeden, sadece toplu bulgular olarak açıklanacaktır. Ayrıca, araştırmadan elde edilen başlıca bulgular, çalışmanın tamamlanmasından sonra ankete katılan tüm işletmelere iletilecektir.

Katkı ve zahmetiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Arş.Gör. Aysun ÇETİN

I. BÖLÜM

İşletmenin Adı :
 İşletmenin kuruluş yılı :
 İşletmenin faaliyet konusu :
 İşletmenin sermayesi :
 İşletmenin sermaye yapısı :
 Özkaynak :
 Yabancı kaynak :
 İşletmenin personel sayısı :
 2000 :
 2001 :
 İşletmenin üretim miktarı :
 2000 :
 2001 :
 İşletmenin satış miktarı :
 2000 :
 2001 :
 İşletmenin kâr rakamları :
 2000 :
 2001 :

Anketi cevaplandıran yöneticinin;

Cinsiyeti: [] Erkek [] Kadın
 Yaş grubu: [] 21-30 [] 31-40 [] 41 +

Öğrenim Durumu: ☐ İlk ve ortaokul ☐ Lise ve dengi
☐ Fakülte veya yüksekokul ☐ Yüksek lisans veya doktora
 Örgütteki konumu: ☐ Müdür yardımcısı ☐ Müdür ☐ Genel müdür
 Hizmet süresi: ☐ 1-10 ☐ 11-20 ☐ 21 +

II.BÖLÜM

1-İşletmenizin ilk üç hedefi aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ Örgütsel yaşamı sürekli kılmak ☐ Kârlılık
☐ Büyüme ☐ İhracat
☐ Tüketici tatmini ☐ Yatırımlarda çeşitlilik
☐ Diğer lütfen belirtiniz.

2-İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?

- ☐ Teknoloji ağırlıklı ☐ İnsan gücü ağırlıklı

3-İşletmeniz aşağıdaki planlama türlerinden hangileri uygulanıyor?

- ☐ Stratejik planlama ☐ Uzun vadeli planlama
☐ Kısa vadeli vadeli planlama ☐ Orta vadeli planlama
☐ Hiçbirisi

4-İşletmenizdeki değişimler planlı ve kontrollü bir şekilde yapılıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

5-Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

6-Cevabınız evet ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

- ☐ Eylem planı ☐ Sloganlar
☐ Telefon rehberi ☐ İletişim planı

7-Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

8-Cevabınız evet ise bu kriz ekibinde kimler var? Unvan olarak sıralayınız.

.....

9-İşletmeniz krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10-İşletmeniz bilimsel bir çevre analizi yapıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

11-İşletmeniz krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

III.BÖLÜM

1-Krizi nasıl tanımlarsınız?

- ☐ Tehdit edici koşulla mücadele edebilmede yetersiz kalma durumu
- ☐ Bir toplum şirket veya kişide ortaya çıkan bunalım ve buhran durumu
- ☐ Üretim-tüketim dengesizliği veya ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluktan doğan istikrarsızlık
- ☐ Birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an
- ☐ İyi değerlendirildiğinde işletmelere büyük fırsatlar getiren bir durum.
- ☐ Nesnelerin ve örgütlerin hayatındaki var olma ve yok olmanın dönüm noktası

2- 21 Şubat 2001 kararlarına bağlı olarak işletmenizde kriz yaşandı mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

3-İşletmenizde krizin ortaya çıkmasında aşağıdaki işletme dışı faktörlerden hangileri etkili

olmuştur (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar
- ☐ Teknolojik yenilikler
- ☐ Hukuki ve politik düzenlemeler
- ☐ Sosyo-kültürel faktörler
- ☐ Tabii felaketler
- ☐ Uluslararası çevre ve dış ilişkiler

4-Aşağıdaki yakın çevre faktörlerinden hangileri işletmenizde krizin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Rakipler ve rekabet ☐ Müşteriler ve Pazar
- ☐ Satıcılar ve tedarik ortamı ☐ Finansal kurumlar
- ☐ İşçi işveren ilişkileri ve sendikalar
- ☐ Devlet ve yerel yönetim düzenlemeleri

5-Aşağıdaki işletme içi faktörlerden hangileri işletmenizde krizin ortaya çıkmasında etkili

olmuştur (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Tepe yöneticilerinin yetersizliği
- ☐ Bilgi toplama ve tecrübe eksikliği
- ☐ İşletmenin geçmiş tecrübeleri
- ☐ Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar
- ☐ İşletmenin değerleri ve örgüt kültürü ile ilgili sorunlar
- ☐ İşletmenin yaşam evresi

6-İşletmenizde krizin ortaya çıkacağını hissetmiş miydiniz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

7-Cevabınız evet ise işletmenizde krizin anlaşılmasındaki belirtiler nelerdir?

.....

8-İşletmenizde krizi hangi safhasında tespit ettiniz?

- ☐ Potansiyel kriz: İşletme ile çevre arasında stratejik açıklık durumu
☐ Gizli kriz: Potansiyel krizin fark edilmemesi ve önlem alınmaması
☐ Kontrol edilebilir kriz: Krize dahil problemler artmasına rağmen onları önemsememe
ve harekete geçememe

- ☐ Kontrol edilemeyen kriz: Krizin tüm şiddetiyle ortaya çıktığı safha

9-İşletmenizde krizi hissettikten sonra nasıl bir stratejiye yöneldiniz?

- ☐ krizi çözme yoluna gitme
☐ Krizden kaçınma, kriz yokmuş gibi davranma
☐ Diğer (belirtiniz).....

10-krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız? (Birden fazla seçeneği işaretleyiniz).

- ☐ Varlıkları azaltmak ☐ Maliyetleri düşürmek
☐ Örgütsel değişikliklere gitmek ☐ Ürün ve Pazar değiştirmek
☐ Yeni yatırımlara yönelmek ☐ İlave borçlanmak

11-Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12-Cevabınız evet ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

- ☐ Krizin tanımlanması (☐ en kötü senaryo / ☐ en iyi senaryo)
☐ Krizle mücadele edebilmek için strateji geliştirilmesi
☐ Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması
☐ Kriz iletişim planının hazırlanması
☐ Herşeyin test edilmesi

13-Krize girdikten sonra aşağıdaki personel politikalarından hangileri uygulandı?

- ☐ İşden çıkarmak ☐ Emekliye ayırmak
☐ Askere göndermek ☐ Çalışma günlerini azaltmak
☐ Ücretli izin vermek ☐ Ücretsiz izin vermek

14-Personele kriz döneminde hangi motivasyon yöntemleri uygulandı?

- ☐ Sözlü takdir ☐ Yazılı takdir
☐ Terfi ☐ Pirim
☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

15-İşletmenizde kriz yönetimi sürecinde ne tür bir liderlik tarzı izlendi?

- ☐ Otokratik liderlik: üstlerin astlara danışmadan tek başına karar aldıkları liderlik tarzı
☐ Katılımcı liderlik: üstlerin astlarında fikirlerini alarak ortak karar alıp

uyguladıkları liderlik tarzı

- ☐ Otokratik-katılımcı liderlik: otokratik ve katılımcı liderlik tarzının sentezi
☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

16-Kriz anında yönetim tarzınızda bir değişiklik oldu mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

17-Cevabınız evet ise ne yönde bir değişim oldu? Lütfen belirtiniz

.....
.....

18-Kriz anında işletmenizde krizin hangi olumsuz sonuçlarıyla karşılaştınız? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Merkezleşme eğiliminin artması
- ☐ Örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması
- ☐ Kararların niteliğinin bozulması
- ☐ Karşılıklı özgüvenin kaybolması ve örgütsel çatışmanın artması
- ☐ İç ve dış değişikliklere karşı uyum yeteneğinin zayıflaması
- ☐ Ekonomik çöküntü ve buna bağlı olarak satışların ve kârın düşmesi

19-İşletmenizde krizin hangi olumlu sonuçlarıyla karşılaştınız.

- ☐ Saklı kalan kısa örgütsel sorunların ortaya çıkması
- ☐ Yeni stratejilerin geliştirilmesi
- ☐ Geleneksel yönetim araçlarındaki değişimin hızlanması
- ☐ İşbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereğin belirmesi
- ☐ Yeni liderlerin ortaya çıkması
- ☐ Yeni rekabet avantajlarının ortaya çıkması ve dolayısıyla ihracatın ve kârın artması

20-Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı ?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

21-Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

22-Cevabınız evet ise ne tür bir yapılanmaya gidildi

- ☐ Erken uyarı sistemleri kurmak
- ☐ Sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak
- ☐ Dinamik ve geleceğe dönük planlamaya yönelmek
- ☐ Esnek ve organik bir örgüt yapısı kurmak
- ☐ Örgüt geliştirme ve değişim yönetimi stratejilerini uygulamak
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

EK-II

Araştırma Yapılan İşletmelerin X^2 ve P Değerleri

Özelliler Soru No	Yaş		Öğrenim Durumu		Örgütteki Konumu		Hizmet Süresi	
	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Ki-Kare Değeri	P Değeri
S 2	3.800	0.150	1.143	0.565	2.200	0.333	2.200	0.333
S 4	0.313	0.855	4.643	0.098	3.750	0.153	0.313	0.855
S 5	0.313	0.855	1.158	0.468	2.500	0.287	0.313	0.855
S 7	2.619	0.270	0.816	0.665	4.286	0.117	0.714	0.700
S 9	0.833	0.659	1.964	0.375	0.833	0.659	3.542	0.170
S 10	1.875	0.392	1.964	0.375	0.833	0.659	1.875	0.392
S 11	1.875	0.392	4.048	0.312	1.875	0.392	1.875	0.392
S 1A	6.100	0.412	11.643	0.070	13.375	0.033	6.100	0.412
S 6A	0.313	0.855	1.071	0.585	0.313	0.855	0.313	0.855
S 8A	8.600	0.197	10.857	0.093	6.350	0.385	8.350	0.214
S 9A	6.000	0.119	6.190	0.185	3.583	0.465	5.250	0.263
S 11A	1.875	0.392	2.857	0.240	5.000	0.082	1.875	0.392
S 15A	1.200	0.549	1.143	0.565	1.200	0.549	2.200	0.333
S 16A	1.875	0.392	0.774	0.679	5.000	0.082	1.875	0.392
S 20A	1.667	0.435	0.476	0.788	1.667	0.435	1.667	0.435
S 21A	5.313	0.070	1.071	0.585	5.313	0.070	0.313	0.855

ÖZGEÇMİŞ

Aysun Çetin, 1972 yılında Sarıkamış'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sarıkamış'ta tamamladıktan sonra 1990 yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümüne girdi ve 1994 yılında bu üniversiteden mezun oldu.

1995-1997 yılları arasında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim dalında master öğrenimine devam etti. Kasım 1996'da Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine araştırma görevlisi olarak girdi. 1998 yılında evlenmesi ve eşinin Erzurum'da bulunması nedeniyle YÖK tarafından Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans yapmak üzere görevlendirildi. 1998 yılından itibaren Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans eğitimi yapmakta ve aynı zamanda Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.