

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	1
1.1.KRİZ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	1
1.1.1.Krizin Tanımı	1
1.1.2.Farklı Bilimlerde Kriz Kavramı	2
1.1.3.İşletme Yönetimi Açısından Kriz	3
1.1.3.1.Kriz Kavramının Farklı Kavramlarla İlişkisi	3
1.1.3.2.Yönetim Açısından Kriz Tanımlamaları	5
1.2.KRİZ KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ	8
1.3.İŞLETMELERDE KRİZİN TİPLERİ	11
1.3.1.Organizasyonun Hayat Safhasına Bağlı Krizler	11
1.3.2.Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler	11
1.3.3.Belirsizlik Derecesine Göre Krizler	15
1.4.İŞLETMELERDE KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	16
1.4.1.İşletme Dışı Faktörler	17
1.4.1.1.Ekonomik Çevre Faktörlerinde Değişiklikler	18
1.4.1.2.Doğal Çevre Faktörlerinde Değişiklikler	19
1.4.1.3.Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinde Değişiklikler	19
1.4.1.4.Teknolojik Çevre Faktörlerinde Değişiklikler	19
1.4.1.5.Hukuksal Çevre Faktörlerinde Değişiklikler	20
1.4.2.İşletme İçi Faktörler	20

İKİNCİ BÖLÜM

2.İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ	22
2.1.Kriz Yönetiminin Tanımı Ve Özellikleri	22
2.2.KRİZ YÖNETİMİNİN RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ	23
2.2.1.Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi İlişkisi	24
2.2.2.Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi	28
2.3.KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	31
2.3.1.Kriz Yönetiminde Psikolojik Yaklaşım	32
2.3.2.Kriz Yönetimine Politik-Ekonomik Yaklaşım	34
2.3.3.Kriz Yönetimine Sosyolojik Yaklaşım	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİNİN SAFHALARI	38
3.1.KRİZ ÖNCESİ FAALİYETLER	38
3.1.1.Kriz Yönetiminde Planlama	38
3.1.1.1.Kriz Yönetim Planlamasının Aşamaları	42
3.1.1.1.1.Amaçların Belirlenmesi	42
3.1.1.1.2.İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizleri	43

3.1.1.1.3.	Seçeneklerin Değerlendirilip Kriz Yönetim Planlarının Yapılması	44
3.1.1.1.4.	Senaryoların Geliştirilmesi ve Alternatif Planların Hazırlanması	45
3.1.1.1.5.	Kriz Sonrası İçin Düzeltme Stratejileri Belirleme	47
3.1.1.2.	Kriz Planlarının İçeriği	48
3.1.1.2.1.	İşletmenin Genel Amaçları ve Görev Tanımları	48
3.1.1.2.2.	Kriz Yönetim Planının Amacı ve Kapsamı	48
3.1.1.2.3.	İşletmenin Karşılaştığı Krizler ve Potansiyel Krizlerle İlgili Açıklamalar	49
3.1.1.2.4.	Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması ve Faaliyetlerin Yönetileceği Genel Bir Merkezin Belirlenmesi	50
3.1.1.2.5.	İşletmenin Çıkar Gruplarının Belirtilmesi	53
3.1.1.2.6.	İşletmenin Halkla İlişkiler Politikasının Hazırlanması	54
3.1.1.2.7.	Kriz Simülasyonlarının Geliştirilmesi	55
3.1.1.2.8.	Planın Değerlendirilmesi	56
3.1.2.	İşletme Değerleme ve Erken Uyarı Sinyallerinin Alınmasını Sağlayıcı Yöntemler Geliştirilmesi	56
3.1.2.1.	Çevresel Analizler ve İşletme Değerleme	57
3.1.2.1.1.	Dış Çevre Analizleri	57
3.1.2.1.2.	İşletme İçi Analizler	59
3.1.2.2.	Erken Uyarı Sinyallerini Belirleyici Yöntemler Geliştirilmesi	67
3.1.2.2.1.	İşletme Değerleme ve Stratejik Analizlerden Yararlanma	69
3.1.2.2.2.	İşletmenin Mali Rasyolarının Analizi	70
3.1.2.2.3.	Sezgisel Düşünce Metotlarıyla Öngörülerin Geliştirilmesi	72
3.1.3.	Kriz Yönetiminde Örgütlenme	73
3.1.3.1.	Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması	73
3.1.3.2.	Kriz Yönetim Takımının Yapısı	76
3.1.4.	Kriz Yönetiminde Bireysel ve Örgütsel Değişimler	79
3.1.4.1.	Yöneticilerin Özellikleri ve Yönetici Geliştirme	81
3.1.4.2.	Örgütsel Yapı ve Örgüt Geliştirme	84
3.2.	KRİZ ZAMANI KRİZ YÖNETİM FAALİYETLERİ	91
3.2.1.	Krizin Gelişim Sürecinin Tanımlanması	91
3.2.1.1.	Kriz Öncesi (İkaz Devresi) Belirtiler	92
3.2.1.2.	Krizin Ortaya Çıkması	92
3.2.1.3.	Krizin Kronikleşmesi	92
3.2.1.4.	Çözüm (Kurtulma veya Çöküş)	92
3.2.2.	Krizin Analizi	93
3.2.2.1.	Krizin Boyutu-Kontrolü ve Zaman-Seçenekler Faktörlerine Göre Krizin Analizi	94

3.2.2.2.Örgütsel Özelliklere Göre Akış Diyagramları Yaratılacak Krizin Analizi	95
3.2.3.Krizi Kontrol Altına Alma ve Hasarı Sınırlama	100
3.3.KRİZ SONRASI KRİZ YÖNETİM FAALİYETLERİ	100
3.3.1.Krizin Etkilerinin Tespiti ve Düzeltme	100
3.3.2.Değerlendirme ve Öğrenme	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.S BİLGİSAYAR İŞLETMESİ	102
4.1.S Bilgisayar İşletmesine Ait Genel Bilgiler	103
4.2.S Bilgisayar İşletmesinin Kriz Yönetim Faaliyetleri	106
4.2.1.İşletmenin Genel Amaçlarının ve Politikasının Belirtilmesi	106
4.2.2.İşletmenin Kriz Yönetim Planının Amaç ve Kapsamının Açıklanması	107
4.2.3.İşletmenin Kriz Yönetiminin Safhaları	108
4.2.4.İşletme İçin Potansiyel Krizler	112
4.2.5.Kriz Yönetim Takımının ve Çeşitli Departmanların Rol ve Sorumlulukları	114
4.2.6.Planın Değerlendirilmesi	121

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.SONUÇ	124
KAYNAKLAR	130
MAKALELER	134

ÖZET

İstikrar ve açıklığın büyük rol oynadığı çağdaş işletmelerde, geleceğin belirsizliğine karşı etkili önlemler almak ve istikrarı bozan, ani olarak ortaya çıkan durumları başarıya dönüştürebilmek çok iyi ve etkili bir yönetim stili gerektirir. İşletmeleri belirsizlik ve tehlikelere karşı daima hazır tutabilecek ve tehditleri fırsatlara dönüştürebilecek tek yönetim stili kriz yönetimidir.

Bu çalışmanın amacı, krizin genel bilimlerde ve işletme biliminde ne anlama geldiğini , kriz yönetiminden ne anlaşılması gerektiğini, kriz yönetim faaliyetlerinin neleri kapsamına aldığını ve işletmenin karşılaştığı krizleri nasıl başarıya dönüştürebileceğini ortaya koymaktır.

Çalışmada kriz kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kriz kavramının farklı bilimlerde tanımlamaları ve bu kavramın benzer kavramlarla ilişkisi ele alınarak, yönetim açısından krizin tanımı açıklanmıştır. Kriz kavramına açıklık getirilmesinin ardından, bu kavramın tarihi gelişimi üzerinde durulmuştur.

İşletmelerde karşılaşılabilecek krizlerin türleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Krizleri ortaya çıkaran faktörler işletme içi ve dış faktörler olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

İşletmelerin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirebilecek süreçlerin ortadan kaldırılması çabaları olan kriz yönetimini içermektedir. Bu kapsamda çalışmada kriz yönetiminin tanımlanmasının ardından risk yönetimi ve stratejik yönetim ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca kriz yönetimi psikolojik, politik, ekonomik ve sosyolojik açılarıyla farklı yönlerden incelenmiştir.

Kriz yönetiminin safhalarını kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası olarak ayırmak mümkündür. Kriz öncesi faaliyetlerde, kriz yönetim planlamasının evreleri ve kriz planlarının kapsamı ayrıntılarıyla açıklanmış, işletmelere faaliyet planları için yol gösterilmiştir. Krizlerin oluşmadan önlenmesini sağlayabilecek erken uyarı sinyallerinin alınmasını sağlayıcı yöntemlerin geliştirilmesi hususu vurgulanmıştır.

Kriz öncesi faaliyetlerden örgütleme bölümünde, kriz yönetiminin en önemli kısımlarından birini oluşturan kriz yönetim takımının nasıl oluşturulacağı ve ne tür bir yapının uygun olduğu incelenmiştir. Etkili bir krizin yönetimi için gerekli olan yönetici özellikleri ve yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme ve değerleyebilme yeteneğini kazandıran yönetici geliştirme konusu ele alınmıştır.

Örgütleme faaliyeti içinde aynı zamanda, kriz yönetimi için optimal örgüt yapısının ne olabileceği ve bir bütün olarak örgütünün performansının gelişimini amaçlayan bir değişim süreci olarak örgüt geliştirme incelenmiştir. Kriz yönetimi örgüt içinde birçok değişimi gerekli kılabilmesi için, bu tür faaliyetlerin incelenmesi oldukça önemlidir.

Kriz zamanı kriz yönetim faaliyetleri, krizin analizi, krizin gelişim sürecinin tanımlanması ve krizin kontrol altına alınarak, hasarın sınırlanması çalışmaları olarak belirtilmiştir. Kriz sonrası kriz yönetim faaliyetleri ise, krizin etkilerinin tespiti, düzeltilmesi ve faaliyetlerin değerlendirilerek geleceğe yönelik derslerin çıkarıldığı öğrenme aşaması başlıkları altında toplanmıştır.

Son bölüm, kriz yönetim faaliyetlerinin uygulama alanındaki örneğidir. Bu bölümde, bilgisayar programcılığı ve sistem mühendisliği yapan bir örgüt incelemiştir. Son bölümün temeli, çalışmalarımızın teorilerden uygulama alanına nasıl geçilebileceğini ortaya koymak içindir.

Krizler ani olarak ortaya çıkan ve bir çok faktöre bağlı olarak değişiklik gösteren durumlar olması nedeniyle, kriz yönetimi için bir standart oluşturabilmek zordur. Fakat, krizlerin oluşum nedenlerini, kriz yönetiminin ne anlama geldiğini ve genel faaliyetlerin neler olabileceğini bilmek yöneticiler için avantaj olacaktır.

Bu çalışma, çağın gelişen ve değişen koşullarına ayak uydurmak zorunda olan çağdaş işletmelerin yönetici ve çalışanlarına ve bilimsel yönden konuyla ilgilenenlere, kriz yönetiminin önemi, kapsamını ve gereğini anlatabilmeyi amaçlamış ve kriz yönetiminin işletmeler için temel bir fonksiyon olması gerekliliğini ortaya koymuştur.

ABSTRACT

To succeed in spontaneous and irregular situations and to take precautions for the unknowns of the future requires a very good and effective way of management in modern enterprises in which stability and openness play a big role. The only management that will keep business enterprises ready for uncertainties and dangers and change threats to opportunities is the crisis management.

The aim of this work is to put forward what crisis means in general sciences and business administration, what should be understood from crisis management, what crisis management includes and how enterprises can change crisis into success.

In this thesis, the concept of crisis is studied in many details. The definition of crisis according to management is described by dealing with the definition of crisis in different sciences and its relationships with other similar concepts. After clarifying the concept of the crisis, the development of this concept in the history is emphasized.

The types of crisis that could be met by the enterprises are classified according to some criteria. The factors that make up crisis are examined in two sections as inner and outer factors.

This work describes crisis management as the efforts of eliminating processes that would put enterprises in danger or make them unable to survive. In this scope, after describing crisis management, its relationship with risk management and strategic management are put forward. Besides crisis management are examined with different perspectives such as psychological, political, economic, and social perspectives.

It is possible to differentiate the phases of the crisis management as the pre-crisis, during crisis and after crisis. In the processes for pre-crisis, the phases of the crisis management planning and the scope of these plans are described in detail and the enterprises are guided for these kinds of situations. To develop methods that would ring the alarm bells earlier to prevent crisis before they actually occur is emphasized.

In the section of “organization” at pre-crisis, how to organize a crisis management team, which is the most important part of crisis management and what kind of organization is suitable are explained. A manager’s characteristics required for crisis management and the subject of developing managers with evaluating skills and differentiating his own elements that affect his own success are taken into consideration.

Moreover, in the section of “organization”, what an optimal organization structure could be made for crisis management and developing organizations as a changing process that aims to increase the performance of the whole organization. Because the crisis management requires many changes in an organization, the examination of this subject is very important.

The crisis time (during crisis) is defined as crisis management activities, the analysis of crisis, defining the crisis development process and controlling crisis as diminishing and limiting its effects. After-crisis activities are determining the effects of crisis, correcting its faults, and analyzing the activities to learn lessons for the future.

The last section is an example of crisis management activities in an application. In this section, the organization is an enterprise that writes software and does system engineering. The foundation of this last section is to explain how to apply our theories into practice.

Because the crisis is situation that occurs spontaneously and show changes according to many factors it is very hard to define standards for crisis management. However, it is an advantage for managers to know the reasons for crisis, what crisis means and what general activities could be done during crisis.

This thesis aims to explain the importance of crisis management to people who are interested in crisis scientifically and to managers who have to cope with the technological and strategically changes of this age and this work also has put forward that crisis management should be a basic function for the business enterprises.

1.KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1.KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1.Krizin Tanımı

Literatürde, kriz kavramı tanımlandığı bilime göre farklılık gösterse de, hepsinde ortak olan nokta krizin olağan dışı bir gelişme olmasıdır. Kriz, kelime anlamı itibariyle "Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum" , "Birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" olarak tanımlanır.¹

Kriz, daha iyiye veya daha kötüye doğru bir dönüm noktası; kati kararların verilmesi gereken kritik zamandır² Türkçe sözlüklerde "buhran" olarak da geçen kriz; herhangi bir halin tabii gidişi sırasında meydana çıkan ve tabii olmayan sıkıntılı ve tehlikeli devre olarak da tanımlanır. Yine kriz, "Önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşme ve yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık anlamına gelmektedir³

Kriz; problemlerin çözümleri için çareler aramaya çalışırken, ani olarak ortaya çıkan tehlikeli bir durumdur ve sistemi parçalanmakla tehdit eder⁴

Kriz; bir bütüne, bir sisteme fiziksel etkide bulunarak sistemin temelini, öznel yapısını ve esaslarını tehdit eden bir bozukluktur⁵

Kökene oldukça eskiye dayanan bu kavram tıp, iktisat, politika, psikoloji gibi bilimlerde farklı olaylara göre ele alındığı için tanımları da farklıdır.

¹D.Mehmet Doğan , Büyük Türkçe Sözlük, Ankara: Birlik Yayınları, 1982, s. 609

²Webster's Ddictionary, Massachusetts ; g . & C.Merriam Company, 1982, s. 267

³The Oxrord Dictionary,v, 11 Oxford : 1961, s. 1178

⁴Patrick Lagadec, Preventing Cahos in a Crisis, New York: McGraw-Hill ,1993 , s.20

⁵T.C.Pauchant - I.I.Mitroff, Transforming the Crisis-Prone Organization, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, s.12

1.1.2.Farklı Bilimlerde Kriz Kavramı

Tıp biliminde kriz; ağırlı, ızdırap veren şiddetli bir nöbet hali yada fonksiyonların bozulmasına sebep olan hastalık durumu olarak tanımlanır⁶.

Psikolojide kriz; kişilerin yaşamlarında süregelen gelişim sürecinde değişim kökenli, hassas bir dönüm noktasıdır⁷.

Politikada kriz; bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği bir süreç olarak tanımlanır. Politik bilimciler krizi, politik liderin başarısızlığı, politik sistemin idaresizliği, farklı siyasi partilerin yetersizliği yada uluslararası politik sistemde adilliği geliştirmekteki başarısızlık olarak nitelendirirler⁸.

Kriz iktisat biliminde, hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak tanımlanır⁹.

Ekonomi literatüründe kriz durumu, enflasyon, işsizlik, durgunluk, bütçe açıkları, resesyon gibi kriterlerle açıklanır. Uluslararası ekonomik sistemin, ilkelerinin uygulanmasındaki genel başarısızlık veya hükümetler tarafından verilen bazı kararlar ekonomik kriz sebebi olarak görülür¹⁰.

Sosyologlar, krizi; sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlık, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet din anlayışlarının eksilmesi, gerilemesi olarak nitelerler¹¹.

Tarihçiler, toplum bireyleri arasındaki uyumun azalması sonucu askeri gücün ve teknolojinin aşırı genişlemesi gibi durumlarda krizden bahsederler.

⁶Webster's s.267 (Crisis Maddesi)

⁷Webster's, s.267 (Crisis Maddesi)

⁸Joseph F.Bouchard, Command in Crisis New York: Columbia University Press, 1991, s.13

⁹Albert N.Link, Mastering the Business Cycle: how to keep your company on track in times economic change, Chicago: Probus Pub. Co., 1991, s.15

¹⁰F.Blokck, The Origins of International Economic Disorders, Berkeley: University of California Press, 1979, s.22

¹¹Christine M.Pearson - L.K. Harrington - I.I. Mitroff, The Essential Guide to Managing Corporate Crises, New York: Oxford University Press, 1996, s.16

1.1.3.İşletme Yönetimi Açısından Kriz

İşletme yönetimi açısından, krizin genel kabul görebilecek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Yönetim yazarlarının çoğu krizi her yönüyle ele almaz. Konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımların incelenmesi, işletme yönetimi açısından kriz kavramını daha iyi belirlememizi sağlayacaktır. Birçok yönetici krizi; arıza, kaza, çatışma, teknik zayıflama, problem ve diğer farklı durumlarla karıştırır. Bu nedenle tanımların açık bir şekilde belirtilmesinde yarar vardır.

1.1.3.1.Kriz Kavramının Farklı Kavramlarla İlişkisi

İşletme yönetimi de dahil olmak üzere yukarıda diğer disiplinler içinde yapılan kriz tanımları, kriz kavramının çok geniş bir kullanım alanı olduğunu gösterir. En aşırı şekliyle tabii bir felaket halinden, iki uygun amaç alternatifi arasından birini seçme zorluğuna kadar heyecan, fırsat, korku ve endişe oluşturan birçok durumda krizden bahsedilir.

Birçok yönetim bilimci, olay ve kaza kavramlarının krizden farklı olduğunu belirtirken, birçoğu aynı olduğu düşüncesindedir. İşletmeye sistemsel bir bakış açısıyla yaklaşıldığı zaman, olay, sistemin alt sistemlerinden sadece birinde meydana gelen bozukluktur. Bu bozulma sistemin tamamını tehdit etmez.

Kaza; sistemin bütününe fiziksel tesirde bulunan fonksiyonel bir bozulmadır. Böyle durumlarda sistemin tamamı yada bir kısmı fonksiyonel bozukluk giderilinceye kadar durdurulur veya kısmen ara verilir. Kriz ise, bütün sisteme fiziksel etkide bulunmakla birlikte organizasyonun temelini, öznel yapısını ve mevcut esaslarını tehdit eden bir bozukluktur¹².

Bu tanımlara göre olay ve kaza, sistemin işleyişinde aksaklıklar yaratsa da, genellikle sistemin bütününe karşı bir tehdit oluşturmaz. Kriz ise, sistemin bütününe tehlikeye sokan bir durumdur. Yalnız olay, kaza veya teknik arızalara karşı gereken önlemlerin alınmaması halinde kriz meydana gelme olasılığı çok yüksektir.

¹²Charles Perrow, Normal Accident: living with high-risk technologies, New York: Basic Books, 1989, s.11-13

Problemler ise, sonuçlarla, gerçekleşen durumlar arasındaki farklardır. Problemler, yalnız verimliliği azaltıcı etkiler yaratabilir. Krizler ise etkinliği azaltmakla kalmayıp, örgütün bütününe, varlığını tehlikeye sokar. Burada dikkat edilmesi gereken konu, problemler zamanında farkedilip çözüme ulaştırılmaz ise, büyüyerek krizlere dönüşebileceğidir.

Çatışma (conflict); iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme olarak tanımlanabilir¹³. Çatışmalar modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre kaçınılmazdır. Yeniliği, değişimi, yaratıcılık ve performansı olumlu yönde etkileyen çatışmalar sürekli bir hal aldığına büyük boyutlara ulaşabilecek olumsuzluklara da neden olabilir. Kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunların çözmeye yetmemesi gibi durumlar zamanla organizasyonun varlığını tehlikeye sokar.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çatışmalar her zaman örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesi muhtemel bir krize sebep olabilir. Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır.

Farklı kavramların açıklamalarına bakacak olursak bir durumun kriz olabilmesi için sistemin bütününe etki etmesi gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Krizi tanımlarken daha önce de belirttiğimiz gibi olay, kaza, problem, teknik arıza, çatışma durumlarında ayırt edebilmek çok önemlidir.

Bu açıklamalara göre krizin ilk şartı, sistemin tamamına etki etmiş olmasıdır. Kriz, girdiden çıktı sürecine kadar sistemin bütün unsurlarında, teknik esaslarında bir bozukluğu gösterir.

¹³Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.328

Sistemin küçük bir parçasında meydana gelebilecek, olumsuz bir değişim diğer değişkenleri etkilerse, birçok olay kazaya ve kazalar krize dönüşebilirler. Örnek olarak, nükleer endüstride birçok olayla karşılaşılmasına rağmen sadece birkaçı kazaya dönüşmüştür. Bu endüstride dünyaca bilinen iki tane büyük kriz yaşanmıştır. Bunlardan biri Amerika'daki Three Mile Island, diğeri Rusya'daki Chernobly krizidir. Oran çok küçük gibi görünse de, etkileri oldukça büyük olmuştur. Önemsiz gibi görünen bir çok bozukluk, aksaklık büyük krizlere neden olabilmektedir.

Kriz, kendini besleyen kısır döngü denebilecek olağanüstü bir durumdur. Bu döngüyü bireyler yada sistemin kendisi yaratır. Sistemlerin karmaşa derecesi etkinin değişkenler üzerine yayılmasını artırmaktadır.

1.1.3.2.Yönetim Açısından Kriz Tanımlamaları

Daha önce de belirttiğimiz gibi kriz kavramının tanımını yönetim bilimcileri sürekli tartışmaktadırlar. Bu nedenle, farklı görüşleri açıklamak, krizin işletme yönetimi açısından her yönü ile tanımlanmasını sağlayacaktır.

Kriz kavramı için en klasik tanımlama, krizin, örgütün amaçlarını korumak ve cevap verebilmek için örgütün zamanını sınırlayan beklemediği bir durum olduğudur¹⁴.

Kriz; bir sistemin tamamına fiziksel bozukluk yaratarak tesir eden durumdur. Sistemdeki üyeler, buldukları tahminlere karşı savunma mekanizmaları geliştirmeye ve hatalı dayanak noktalarını bulmaya zorlanırlar. Kriz; sistem anlayışına göre girdilerden çıktılara kadar sistemin bütün unsurlarında oluşan bir bozukluktur¹⁵.

¹⁴Charles F.Herman, "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations," Administrative Science Quarterly, V.8, N.1, June 1993, s.61

¹⁵D.Katz-R.L.Kahn, The Social Psychology of Organization New york: Willey Books, 1978, s.14

Kriz; organizasyonun varlığını tehlikeye sokan, organizasyonun yaşamına karşı bir tehdit, dinamik yapısını yokedici bir etkidir¹⁶. Kriz; organizasyonun temel amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman yok olmasına sebep olan, acil müdahaleyi zorunlu kılan, organizasyonun önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren gerilim durumudur¹⁷

Krizin teoriden çok pratiğe yönelik bir tanımlamasında ise, kriz kritik zamanlarda etkili olan, belirsizlik ve riskin olduğu bir dönüm noktası olarak görülür. Kriz, iş dünyasında bazı özelliklerle tanımlanabilen bir durumun ilk belirtisidir.

Özellikler:

- İçinde bulunulan durumun şiddeti sürekli artar.
- Organizasyon, basın ve hükümetin sıkı bir incelemesi altına girer.
- Organizasyonun normal işleyiş düzeninde aksaklıklar meydana gelir.
- Organizasyonun toplum üzerindeki olumlu imajı tehlikeye girer.
- Organizasyonun temel esasları tehdit altında kalır⁽¹⁸⁾.

Son senelerde yönetim açısından krizi inceleyen yazarlar, krizi paradoksal bir yaklaşımla ele alırlar. Bu yazarlar, krizi sadece olumsuz bir durum olarak kabul etmeyi yönetimdeki en hatalı fikir olarak görürler. Bir krizin hem olumlu, hem olumsuz iki yönünün bulunduğunu, sadece tehlike yada fırsat olarak ayrılmaması gerektiğini savunurlar. Olayları, ölüm-yaşam, düzen- karmaşa, yapıcı-yıkıcı, olağan durum-kriz olarak hepsinin birleşimini düşünerek ele alırlar. Bunları birer zıtlık olarak görmezler. Bu kritik paradoksal görüş üzerinde görüş üzerinde şimdiye kadar sadece birkaç yazar durmuştur.

¹⁶M.L.Tushman, "Convergence and Upheaval," California Management Review, 1980, s.29

¹⁷H.Kuklan, "Crisis Confrontation in International Management; Consequences and Coping Actions, " Management International Review, V.28, N.3, 1988, s.21-30

¹⁸Steven Fink, Crisis Management, New York: American Management Association, 1980, s.15

Krize paradoksal yaklaşımı tam olarak benimsememekle birlikte, bu görüşü destekleyici görüşleri bakış açılarına göre üç gruba ayırmak mümkündür:

Birinci grupta, sosyal ve tarihsel bir süreci dikkate alarak kriz artan ilerlemenin neticesi olarak görülür. Kullanılan karmaşık teknolojinin sonucu olarak kriz normal bulunur. Bu görüşe göre, krizlerin sebepleri verilen yanlış kararlarda değil, modern teknolojinin getirdiği karmaşık ilişkilerde aranmalıdır. Teknolojik sistemlerin sürekli ilerlemesi, bireyin anlayış, kontrol ve davranışlarını geliştirmesini engelleyici olarak görülür.

İkinci grupta, krize sosyolojik ve politik olarak yaklaşırlar. Birinci grubun aksine krize, sorumluluk verilen birey yada grupların yanlış kararlarının bir sonucu olarak bakılır. Krize yakalanmamak için, karar verici üzerindeki mevcut zorlamayı azaltarak, oluşabilecek felaketlerden sakınılabileceği savunulur.

Üçüncü grup, diğer iki görüşü tamamlamaya çalışırlar. Teknolojik sistem ve onları yöneten bireyler arasındaki ilişkilerle, sistemin karmaşıklığı ve verilen yanlış kararlar, kısaca her iki boyutta krize sebep olan normal durumlar olarak görülür. Bireyin kararları ve bireyin müdahalesinin etkisi relativ kabul edilir. Buna göre sistem, kendi kompleks yapısından etkilenir ve olumsuzluklarında, çözümlerin de kaynağı verilen kararlardır. Kompleks sistemdeki krizler, sistemi oluşturan değişkenlerin doğal yapısındaki paradoksalıktan fazlaca etkilenirler.

Sistemsal bir bakış açısıyla krizin sebebini bir veya iki noktada odaklamak imkansızdır. Krize sistemsal yaklaşım, bir bütünün içinde, bir parçanın işlemez duruma geldiği zaman, etkilerinin neler olacağını daha iyi görülmesini sağlar. Sistemdeki diğer değişkenlerin etkisiyle, bir noktadaki bozukluk zamanla yayılıp bütün sistemi tehdit edecektir.

Tüm bu tanımlamalardan görüleceği gibi işletme yönetimi açısından krizin genel kabul göreceği bir tanımlamasını yapmak oldukça zordur. Krizin yapılan tanımlamalarda ortak olan tüm özelliklerini göz önüne alarak kriz kavramını tekrar tanımlayabilir:

Kriz; örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, amaç, değer ve kaynaklarını tehdit eden ve örgütü varlığını sürdürme tehlikesi ile karşı karşıya bırakan bir durumdur. Kriz aynı zamanda, ani olarak ortaya çıkması sonucu belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle, örgüt üyelerinde gerilim ve stres artışı yaratan, acil müdahaleyi gerektiren gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla olumsuz etkileri en aza indirebilecek veya olumlu etkilere çevirebilecek sınırlı zamanı kapsayan bir süreçtir.

1.2.KRİZ KAVRAMINI TARİHİ GELİŞİMİ

Kriz, kavram olarak kökeni tıbbi ve askeri olaylara dayanan eski bir kavramdır. Sosyal bilimlerde, kriz kavramı 16. yy da ilk defa iktisat biliminde ortaya çıkmıştır. Bu yüzyılda da Avrupalıların Amerika kıtasını keşifleri sonucu, Avrupa'da azalmaya başlayan değerli maden stokları, Amerika'dan gelenlerle takviye edilmeye başlanır. Büyük miktarda değerli maden akışı sonucu, madenler aracılığıyla alınıp satılan malların fiyatları yükselir ve ilk defa "fiyat devrimi" diye adlandırılan durum ortaya çıkar. Zamanla fiyatların artmasıyla gelirin para değerinin düşmesi ve devlet giderlerinin yükselmesi sonucu ortaya çıkan kriz, kontrol edilemez bir durum alır. Böylece sosyal bilimlere kriz, kavram olarak girmiş olur.

Avrupa'da başlayan bu kriz zamanla yayılır ve kısa bir süre içinde Osmanlıları da etkisi altına alır. Osmanlılarda ilk büyük krizle 1584 yılında karşılaşılır¹⁹. Bu tarihlerde, Bağdat, Halep bölgelerinden ülkeye giren gümüş istilas sonucu sikke değerlerinde bir düzeltmeye gidilmesi ihtiyacı olunca bu kriz, "sikke krizi" olarak adlandırılmıştır.

¹⁹"Kriz", Meydan Larousse, Vol 11

19.yüzyıl ortasına kadar görülen iktisadi krizlerin çoğu, tarım üretiminin azlığından meydana gelmiş ve iktisadi hayata hafif sanayi hakim olduğu için, kolayca geçirilebilmiştir. Bu yüzyıllarda iktisatçılar krizlerin nedenlerini ekonomi dışında aramışlardır. Tarım üretimindeki azlık onlar için en önemli sebep olmuştur. 1948 deki kriz bu tür kriz anlayışının sonucusudur.

Bu tarihten sonra hafif sanayiden, ağır sanayiye geçiş, ulaşım yollarının genişlemesi, batan ülkelerin para ve bankacılık sistemlerinin karmaşık bir biçimde birbirini etkilemesi iktisadi krizlere yeni bir görüş getirir²⁰. Bu görüşe göre, krizler dönemsel dalgalanmalardan veya iktisadi sistemdeki aksaklıklardan meydana gelmişlerdir.

Sanayii devriminden sonra hızla gelişen kapitalist ekonomilerde dönemsel krizler yaşanmıştır. Bu krizler dönemsel oldukları için ekonominin dalgalanmaları olarak görülürler. İktisadi dalgalanmalar; mevsimlik ve dönemsel olarak adlandırılırsalar da, iktisatçıların üzerinde önemle durdukları konjonktürel dalgalanmalardır.

Konjonktür dalgalanmaları, özellikle özel girişime dayanan ekonomi düzenlerinde, yaklaşık olarak on yılda bir meydana gelen ve nedenleri çok iyi bilinmeyen piyasa iniş-çıkışlarıdır. Konjonktürün yükselme safhasında, ekonomi gittikçe hareketlenir ve fiyatlar genel düzeye yükselir, ücret ve maaşlar artar, talep ve arz çoğalır. Ancak, patlama (boom) safhasında ise en yüksek tepe noktasına ulaştıktan sonra doğal, psikolojik, toplumsal veya siyasal herhangi bir nedenden dolayı ani olarak bir kriz patlak verir. Bunun sonra talep azalmaya, işsizlik artmaya, ücret ve gelirler düşmeye başlar. Sonunda piyasada genel bir yavaşlama ve durgunluk ortaya çıkar. Durgunluk safhasında ekonomik hayat en sıkıntılı zamanlarını yaşar. Bu tür iktisadi krizlere ilk örnek, bütün bir ülkenin ekonomik hayatını kökünden sarsan, geniş etkili ilk sanayii krizi olan 1825 de İngiltere'de ortaya çıkan kriz verilebilir. Bundan sonra 1852-1920 arasında dünya ekonomisi sekiz büyük iktisadi kriz yaşamıştır.

²⁰Ibid.

1929 da patlak veren ve ekonomik tarihinin en ağır ekonomik krizi, dünyanın en gelişmiş ülkeleri de dahil olmak üzere, birçok ülkede siyasal bunalımlara hatta rejim değişikliklerine neden olmuştur. ABD'de yeni düzen adıyla bilinen (New deal) ve devlete ekonomik hayata alışılmamış ölçüde müdahale hakkı tanınmasını sağlayan rejim, Almanya'da Nasyonal Sosyalist parti ve onun başındaki Hitler'in iktidara gelişi bu rejim değişikliklerine örnektir.

1929'daki bu büyük dünya krizi ülkemizde sarsıcı etkiler yapmıştır. Çok sayıda çalışan işten çıkarılmış, ücretler azaltılmış, ödemeler dengesi bozulmuş, yabancı sermaye girişi durdurulmuştur. Türk lirası ilk devalüasyonu bu krizde yaşamıştır. Bu tarihten sonra 1949-1958-1970-1980'de Türk ekonomi hayatı büyük iktisadi krizler geçirmiştir.

En yakın örnek 1994'den beri Türkiye'nin yaşadığı ekonomik krizdir. Enflasyonist bütçe açıkları, aşırı dış borçlanma, yanlış faiz politikaları ile bir finans krizi olarak tüm ülkeyi etkilemiştir. Uygulanan bir takım ekonomik önlemlere rağmen Türk lirasının değeri düşmekte, döviz kurları yükselmekte bunlara bağlı olarak da enflasyon artmaktadır. Para piyasalarında başlayan ve bir anda ekonomiyi etkisi altına alan bu kriz uzmanlara göre birçok unsura bağlıdır. Bunlardan bazıları; kamu kesiminin borçlanma gereği hızla büyümesi, bir önceki yıllarda iç talepten kaynaklanan ithalat ile kamçılanan büyümenin yaşaması, ekonomide ki mal ve faktör piyasalarındaki fiyat yapısının iç Pazar lehine gelişip ihracatı durdurmasıdır.

Bu krizin diğer yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden farkı, Türkiye'nin iç borçlarının en yüksek düzeye tırmanması, enflasyonun önce talep sonra maliyet yönlü olarak nitelik değiştirmesi, ithalatın patlaması ve dövize olan aşırı talep sayılabilir. Döviz kurlarındaki yükseliş durdurulmaz ise, enflasyon daha da artacak bu durumda yeni devalüasyonları gerekli hale getirecektir. Para, borç ve döviz cephesindeki krizin, reel ekonomiye yansımaları durumunda, partilerin değişmesine ekonomi ancak 5-6 ayda uyum sağlayabilecektir.

Ekonomik krizler, organizasyonlar üzerinde farklı boyutlarda diğer krizlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu krizlere yakalanmak veya olumlu bir şekilde atlatabilmek için örgütlerin kriz yönetimi benimseyerek, planlamalarını önceden yapmaları günümüzün çağdaş işletme yapısında bir lüks değil, bir zorunluluktur.

1.3.İŞLETMELERDE KRİZİN TİPLERİ

1.3.1.Organizasyonun Hayat Safhasına Bağlı Krizler

Organizasyonun ömrü içinde, beş safha ele alınabilir. Bu safhalar sırasıyla başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarıdır. Organizasyon, yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklere bağlı olarak bir safhadan diğerine geçerken bazı krizlerle karşılaşabilir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen özerklik krizi, büyüme safhasında iş dağıtımı ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi ve olgunluk safhasında işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizleri örnek verilebilir²¹.

1.3.2.Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler

İşletme yöneticilerine yönelik yapılan araştırmalarda, yöneticilerin belirli bazı muhtemel kriz senaryolarını ilk etapta dikkate aldığı görülmüştür. Bunlar teknik, ekonomik, bireysel ve sosyal içeriklerine göre altı grup altında toplanabilir. Bu grupları bir şekil üzerinde görmek mümkündür (Şekil 1). Bu gruplar özetle şöyledir:

²¹Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as organizations Grow, "s.241-243'den,Rüştü Bozkurt , Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Çözüm Önerileri-Küçük ve orta Ölçekli işletmelerde yönetim sorunları, İzmir Ticaret odası 15.06 1998 Tarihli formu, s.3-4

Dış ekonomik tehditler, organizasyonun dışından organizasyonun ekonomik refahına direkt olarak tehdit ederler. İflaslar, enflasyon, kanunsuzluk, rüşvet, bojkotlar, işletmenin hisse çoğunluğunu kazanan başka bir yönetim grubu tarafından ele geçirilmesi bu gruba giren krizlerdir. Büyük hasarlar, doğal felaketleri ve çevresel kazaları içerir. Diğer bir grup, terörizm, kopya hakları, organizasyona içeriden veya dışarıdan sabotaj, yöneticilerin kaçırılma gibi hayati bir tehlikeyle karşılaşmaları, işyerinde farklı tacizler, asılsız söylentileri içine alan bireylerin psikolojilerinde karmaşa oluşturan krizlerdir.

İşletmenin özel bilgilerine tehditler; telif haklarını ihlal, enformasyon kaybı, sahtekarlık ve asılsız söylentiler türü örgütü yıpratıcı durumlardır. Çalışanların, mesleki (asbestos zehirlenmesi gibi) veya mesleki olmayan (çaresiz hastalıklar gibi) tehditlerle karşılaşmaları diğer bir kriz grubudur. Ürünlerdeki bir takım hatlardan dolayı geri çağırım, ürün/tesis eksikliği, bilgisayarlardaki arızalar, güvenlik sistemlerindeki eksiklik, teknik hatalar, bozukluklar grubuna giren ve normal günlük iş hayatında her zaman rastlanabilecek tehditlerdir.

Şekil 1 üzerinde de görüldüğü gibi, yatay eksen üst kısmında kalanlar daha çok teknik ve/veya ekonomik, alt kısmında kalanlar sosyal durumları içerirler. Bu ayrımlar hiçbir zaman kesin değildir. Genellikle krizlerde hepsi iç içe görünürler. Yapılan çoğu araştırma, birçok krizin teknik fonksiyon bozukluklarından meydana geldiğini göstermiştir. Fakat bunların bir çoğunda alt sebep mutlaka birey veya sosyal sistemde oluşmuş bir çökmeyi işaret eder.

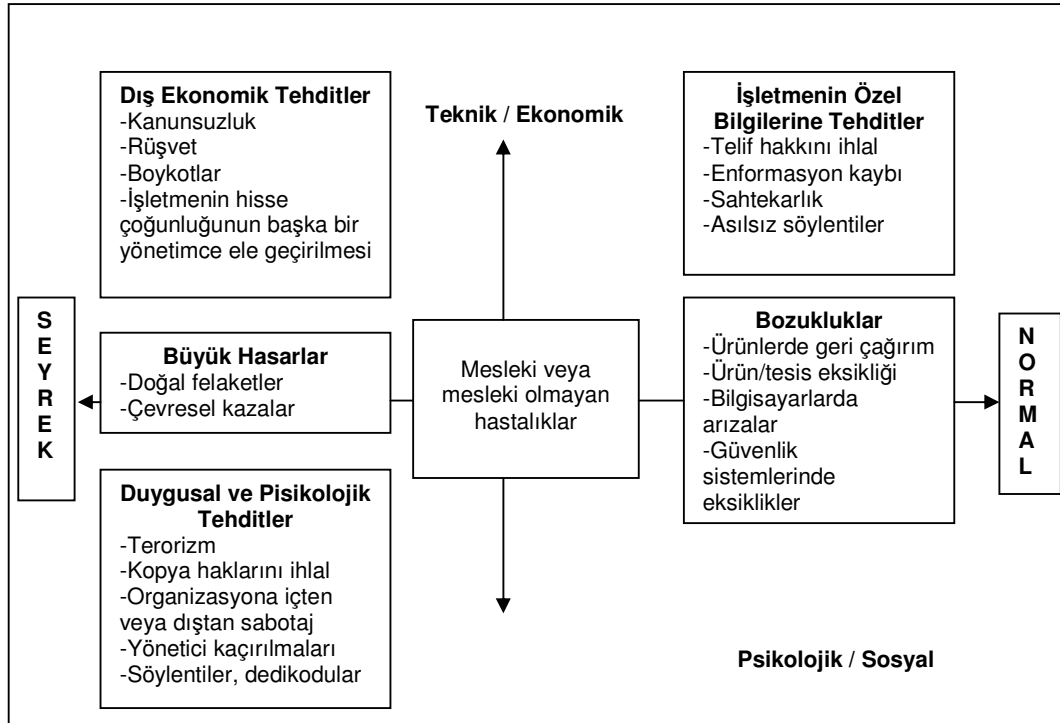
Grafiğin sağ kısmı normal günlük işletme faaliyetleri sırasında olma ihtimali yüksek krizleri gösterir. Sol kısım ise gerçekleşme ihtimali çok daha az olan, ama daha şiddetli etkilere sahip krizlerdir.

Önleyici faaliyet gruplarını gösteren şeklin (Şekil 2) sağ kısmı, işletmenin dış çevresindeki bazı faktörlerle, sol kısım içi faktörlerle ilgilidir.

Ekonomik ve teknik içerikli krizlere karşı ilk önleyici strateji, organizasyonun kanuni ve finansal sistemdeki faaliyetlerin en iyi nasıl olabileceğini seri bir şekilde değerlendiren denetlemeler yapmaktadır.

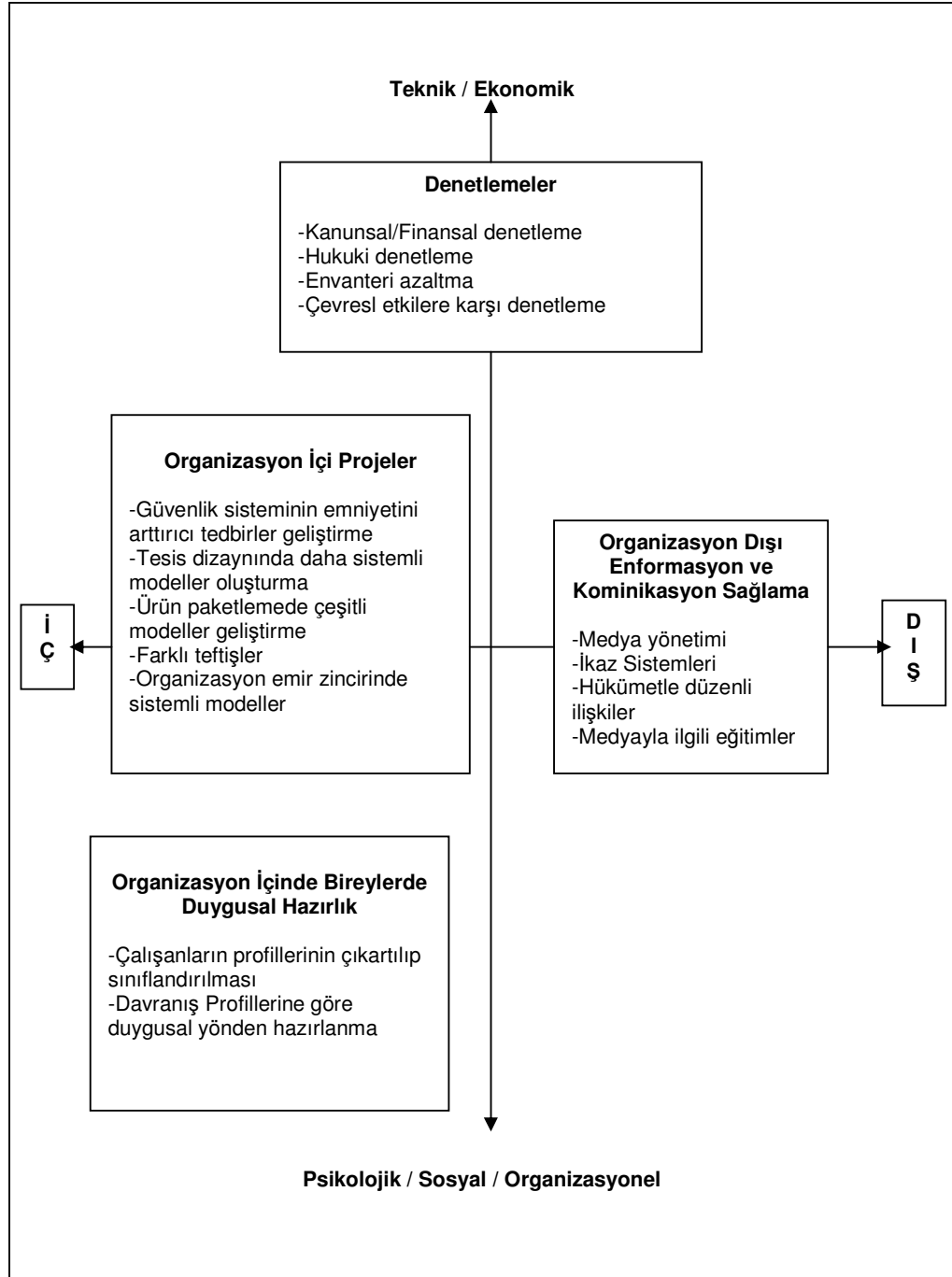
Güvenlik sistemlerinde, tesis dizaynında, ürün paketlemede, teftişlerde ve organizasyon emir zincirinde sistemli bir model oluşturulması krizleri önleyici dahili birtakım eylemler olabilir. Çalışanların sınıflandırılması, davranış profillerinin çıkarılması ve muhtemel bazı durumlara karşı duygusal yönlerden birtakım ön hazırlıkların yapılması karşılaşılan krizlerle, endişe ve panik halini azaltacaktır. Duygusal hazırlık olarak adlandırılan bu önleyici strateji, birçok yönetici tarafından önemi tam olarak kavranmış durumda değildir.

Harici etkilere karşı oluşturulabilecek ön hazırlık olarak, ikaz sistemleri, hükümetle iyi ilişkiler, planların paylaşımı, medya eğitimi ve yayın yönetimi sayılabilir.



Şekil 1. Teknik, Ekonomik Ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler

Kaynak: Thierry C.Pauchant - Ian I. Mitroff, "Transforming the Crisis-Prone Organization", s. 28 den geliştirilerek hazırlanmıştır.



Şekil 2. Teknik, Ekonomik Ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizleri Önleyici Bazı Faaliyet Grupları

Kaynak: T.C. pauchant - I. I.Mitroff, a.g.e. , s.31'den geliştirilerek hazırlanmıştır.

1.3.3.Belirsizlik Derecesine Göre Krizler

Kriz türleri ile ilgili diğer bir sınıflandırma da krizlerin belirsizlik derecesine göre yapılmıştır. Bunlar diğer araştırmalarda ortaya çıkarılan kriz türlerinin, işletme tarafından önceden tahmin edilip, edilemeyeceğine göre iki grupta toplanmasıdır²².

Krize neden olabilecek muhtemel durumlar şunlardır: işletmeyi direkt veya endirekt etkileyecek grevler (hammadde veren firmaların taşımacılık grevleri gibi), yangın, patlama, kirlilik ve kimyasal madde sızma problemleri, ürün azalması, rekabet, düşük fiyat, alternatif ürünlerin tüketici tarafından tercih edilmesi, hükümet yasaları ve sınırlamaları, vergi değişiklikleri, Pazar kayıpları, hisse senetlerinde düşüş, maliyet artışları, hükümet değişiklikleri, aşırı ithalat, fiyat düşürmek, alıcıların boykotları.

İşletme tarafından ilk etapta tahmin edilmeyen krizler şu sebeplerden kaynaklanabilir; sabotaj, ayaklanma, deprem, yöneticilerden birinin rehin alınması veya suikast düzenlenmesi, işletme sahibinin ani vefatı, sansosyonel haberler, hükümet yetkililerince denetlemeler, skandallar, beklenmeyen bir dış etkiden üretim yerinde oluşabilecek beklenmeyen hasarlar (uçak düşmesi, fırtına, sel gibi), endüstriyel casusluk, tüketici veya baskı gruplarının örgütü değişikliğe zorlamaları (farklı ambalaj gibi), ürünün beklenmeyen bir yan etkiye neden olması, savaş-ihtilal gibi olağanüstü durumlar.

Krizin, tipi organizasyona etkisini ve organizasyonun cevabını değiştirir. Kademeli bir değişikliğin olduğu yerde bu değişikliklere yakından ilgilenenler tarafından kriz kolayca anlaşılabilir. Hatta krizi farkında olurlarsa krizin varlığına inanmayabilirler. Bu krizlere, sürüngen kriz (creeping crisis) denir²³.

²² Frank Jefkins, Puplic Relations for Your Business, London: Mercury Business Paperback, 1990, s.149-150

²³ A. Kouzmin-A Jarman, "Creeping Crisis, Environmental Agendas and Expert Systems: A Research Note", 22. International Congress of the Institue of Adminisrative Sciences, July 1992 Vienna, s.5

Hükümetteki değişiklikler, bütçe kesintileri, rekabet, ürün azalması gibi tahmin edilen ve yönetimin cevap verebileceği krizler rutin krizlerdir. Bunlar için muhtemel planlar belirli durumlara göre önceden hazırlanır. Üyeler tehdit ve kayıtlara karşı hazırlıklıdır. Bu tür krizler optimallikten uzak kararların verilmesi sonucu, çözümlerin tam olarak tanımlanamadığı durumlarda moral kaybına sebep olabilir. Bunun yanısıra organizasyon krizden etkilenmeden kurtulabilirse de, bu taktirde motivasyonu muhafaza etmek hatta artırmak mümkündür. Böyle durumlar profesyonel kriz yöneticilerinin yetişmesini sağlar.

Organizasyonun tahmin edebildiği beklenmeyen, ani tehdit ve kayıp oluşturan krizler organizasyonun geleceğini tehlikeye sokar. Beklenmeyen durumlar için oluşturulmuş muhtemel planları olmadığı için, yönetim genellikle hemen bir savunma mekanizması geliştirir. Buna şok sonrası kuşatma stratejisi denebilir. Gruplar ve bireyler pozisyonlarını koruma çabasına girerler. Bu durum çoğunlukla stratejiyi başarısızlığa uğratar ve bazen çalışanların bir kısmının işine son verilmek zorunda kalınır. Sonuçta organizasyonda çatışmaların oluşma ihtimali yükselir. Kısaca sistemin bir parçası düzeltilmeye çalışırken başka bir parçası bozulabilir.

1.4.İŞLETMELERDE KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Organizasyonun teorisindeki biyolojik anlayışın amaçlarından biride doğal ayıklama teorisinin kurumlar hayatında da uygulama alanı bulmasıdır. Bu düşünüşe göre, işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için sürekli bir savaşım durumundadırlar. Bu savaşım, içinde yaşadıkları çevrenin toplumsal, siyasal, hukuksal, doğal, ekonomik ve teknik yönlü risk ve tehlikelerine karşı oluşur. Bu çeşitli çevre koşullarının tipik ortak özellikleri devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır. İşletmenin yaşama ve gelişmesi bu değişme ve iniş-çıkışlara uyma gücüne, bu güçte yönetim organının bu konudaki yetenek ve becerisine bağlı olacaktır.

İşletmenin, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlaması ortam ile ilişkisini kesecek, buda işletmenin yaşamını tehlikeye sokacaktır. İşletme ve çevresi arasındaki bu uyumsuzluk muhtemel krizlerin habercisidir. Uyumsuzluk, işletmenin genel ve yakın çevre koşullarından yada işletmenin yapısal özelliklerinden kaynaklanabilir. Buna göre krizi ortaya çıkaran faktörleri işletme içi ve işletme dışı olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.4.1. İşletme Dışı Faktörler

İşletmenin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini koşullandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre içinde oluşur. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler işletmelere bazı fırsat ve tehditler sunar. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri fırsatlarından yararlanıp tehditleri en aza indirebilmelerine bağlıdır. Bu tehditlere karşılık vermemeleri sonucu organizasyon krizle karşılaşabilir.

Devlet ve yerel yönetim düzenlemelerine ilişkin faktörler, Pazar koşulları ve müşteri özelliklerine ilişkin faktörler, rekabet koşulları, satıcı piyasasına ilişkin faktörler, finansal ve sendikal kurumlara ilişkin faktörler işletmenin yakın çevre faktörleridir. Ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik ve doğal çevre faktörleri işletmenin genel çevre faktörleri olarak adlandırılabilir.

Yukarıda sayılan işletme dışı çıkar grupları ile ilişkilerini biçimi ve siyasal, ekonomik, hukuksal, toplumsal ve doğal ortamı kuruluşlar üzerindeki etkilerini olumlu yanları olduğu kadar olumsuz yanları da mevcuttur. Bu faktörlerdeki beklenmeyen değişimlere uyumsuzluk örgüt için bir kriz nedeni olabilir.

1.4.1.1.Ekonomik Çevre Faktörlerinde Değişiklikler

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı organizasyonların krizle karşılaşmalarında en başta gelen faktördür. Ekonomik belirsizlik ve karmaşıklıklar ekonomik sistemlere de bağlıdır. Merkezi planlı ekonomilerde belirsizlik derecesi, Pazar ekonomilerine göre daha azdır. Bu sebeple Pazar ekonomisinde faaliyet gösteren bir organizasyonun ekonomik çevreden kaynaklanan değişimlere uyum sağlayamaması ve sonuçta bir krizle karşılaşma olasılığı daha yüksektir.

Ekonomik bazı faktörler organizasyonun amaçlarına ulaşma ve başarılı olma durumuna yardımcı olacak veya güçleştirecektir. Bu faktörler²⁴;

- Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyonist eğilimler fazla ise organizasyonun fiyat ve ücret kontrolleri yapması zorunlu olacaktır.
- Para politikası, faiz oranları, milli paranız diğer paralara oranla revalüe veya devalüe edilmesi.
- Vergi politikaları: Bireylerden ve kurumlardan alınan vergi oranları, ödemeler dengesi, dış ticaret açıkları veya fazlalığı, gümrük duvarları.

Ekonominin depresyon, gelişme, yenileme veya refah seviyesinde olması organizasyonlar üzerinde çok farklı etkilere neden olur. ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen fırsatların bazen tehlikelerin kaynağını oluşturabilir.

²⁴ Jauch Lawrence-William Glueck, Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Book Company 1988, s.90-91

1.4.1.2.Doğal evre Faktörlerinde Değişikler

Doğal koşulların yarattığı risk ve tehlikeler ile, değişme ve iniş-çıkışların etkilerini tüm organizasyonlarda görmek mümkündür. Krize sebep olabilecek en önemli etkiler, deprem, sel, yangın, kuraklık gibi doğal afetlerdir. Bu tür kriz durumlarında organizasyonun alacağı önlemler ne yazık ki sınırlıdır ve kontrol edilemeden ani bir şekilde ortaya çıkarlar.

1.4.1.3.Sosyo-Kültürel evre Faktörlerinde Değişiklikler

Sosyo-kültürel çevrede oluşan değişikliklerden organizasyonların yönetimi çeşitli şekillerde etkilenir. Toplumun nüfus miktarı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri gibi sosyo-kültürel koşullardaki değişimler farklı fırsat ve tehlikeleride beraberinde getirirler. Ekonomik yaşam ve faaliyetin hem amacı hem yaratıcı etmeni olan insan unsuru, hem talebi hem arzı belirleme durumundadır. Bu nedenle yöneticiler, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanımak zorundadır. Aksi takdirde sosyo-kültürel faktörlerdeki önemsiz sayılabilecek bir değişim organizasyonu bir anda krizle karşılaştırabilir.

1.4.1.4.Teknolojik evre Faktörlerinde Değişiklikler

Teknoloji değişimleri organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatları sunduğu gibi, varlığını tehlikeye sokabilir. Gelişen teknolojileri bünyesine uyduramayan işletmeler, kendilerini krizle karşı karşıya bulabilirler. İleri teknoloji ile üretilen mal ve hizmetler, mevcut mal ve hizmetleri ikame edici özellikler taşıyabilir. Örneğin, bilgisayarlar çok yeni ekonomilerin doğuşuna ve gelişmesine fırsat hazırlarken, eski yol ve yöntemler içinde tehlike oluşturur. Bu konuda birçok örnek verilebilir.

Organizasyonların krizle karşılaşmasında oldukça etkili olan teknolojik değişiklikler bazen bütün endüstriyi yok etme tehlikesine sokacak kadar hızlı çıkabilir. Buna uyum sağlayamayan organizasyonlar kendilerini krizin içinde bulurlar. Bazı bilimciler krizi, artan ilerlemenin meydana getirdiği karmaşık teknolojinin doğal bir sonucu, modern teknolojinin getirdiği karmaşık ilişkilerde krizin unsuru olarak görürler.

1.4.1.5.Hukuksal Çevre Faktörlerinde Değişiklikler

Toplumun hukuksal ve siyasal düzeninin, anayasa başta olmak üzere tüm kanunların, işletme yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Devletin organizasyonların faaliyetlerini düzenleyici nitelikteki karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler organizasyonları krize götürebilir. Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması ile ilgili hukuki düzenlemeleri işletmelerin yaşamları üzerinde etkili olur.

1.4.2.İşletme İçi Faktörler

Dış çevrenin sabit denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinin yanısıra, organizasyonun bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize esas sebep olmaktadır. Organizasyonun yapısal özellikleri ve yönetimdeki eksiklikler dış çevredeki değişiklikleri birer krize çevirebilir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol ve tahmin edilemeyecek durumda ise, başlangıçta kriz dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünür, oysa çoğu zaman esas neden organizasyon içi faktörlerdir. Bu faktörleri şöyle gruplayabiliriz²⁵ ; yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama eksikliği, organizasyonun geçmişi ve tecrübeleri, organizasyonun merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü, yapı esnekliği ve karar verme gibi yapısal özelliklerdir.

²⁵ T.W. Milburn - R.S. Schuller - K.H. Watman, "Organizational Crisis, Part 1: Definition and Conceptualization," Human Relations, V.36, N. 12, 1983, s.1150

Yöneticilerin yetersizliği; organizasyonların krizle karşılaşmalarındaki en önemli faktördür. Bu yetersizlikler, kararlarda tahmin niteliğinin zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif kalma, sistemi kusurlu bulup krizi inkar etme, krizi algılamada etkili olan kişilik yapısı (bir birey için kriz olan bir durum, başka biri için olmayabilir), yöneticinin moral, amaç oluşturma, motivasyon, inanç gibi özel sorumlulukları algılayamamasıdır²⁶.

Bilgi toplama yetersizliği nedeniyle organizasyonun çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyalleri alamaması krizi önlenemeyecek duruma getirir. Burada çevresel analiz teknikleri, uyarı sistemleri gibi krizi anlama ve cevap verebilme ile ilgili bazı teknikleri kullanabilme kapasitesi çok büyük önem taşır.

Organizasyonun geçmişi ve tecrübeleri ortaya çıkan kriz durumlarında, genellikle önceki yöntemlere bağlı kalmalarına neden olur. organizasyonlar çoğu zaman geçmişi ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedirler. Ancak her krizin farklı özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümlerin, aynen bugünkü durumlara uygulanması muhtemelen istenen başarıyı sağlamayacaktır. Yapılması gereken geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algılanıp yenilerde rehber olarak kullanılması ve yapılan hataların da tekrarlanmamasına çalışılmasıdır.

Bunların yanısıra, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü, örgüt yapısının şekli ve esnekliği, karar verme mekanizmasının işleyişi gibi özelliklerde krizin meydana gelmesinde etkili olabilirler.

²⁶ İbid, s.1151

2.İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1.Kriz Yönetiminin Tanımı Ve Özellikleri

Kriz yönetimi, başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir²⁷. Kriz yönetimi, bugünün kompleks dünyasında organizasyon, insan ve teknoloji arasındaki bağı anlaşılarak, krizlere sistematik bir şekilde yaklaşılmasıdır²⁸.

Kriz yönetimi, krize neden olan etkenlerin soğukkanlılıkla saptanması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemlerin alınması, gelecekte olması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapılmasıdır. Organizasyonun varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılması çabaları, olarak da tanımlanabilir.

Ayrıntılı bir tanımlama yapılacak olursa, kriz yönetimini kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası faaliyetlere göre birbirinden ayrılmayan ama üç safhalı bir tanım yapabiliriz. Kriz öncesi muhtemel krizlere karşı uyarı sinyallerinin değerlendirilip hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulması, kriz sırasında krizin ortadan kaldırılması için kontrol altına almaya çalışması ve etkilerinin en aza indirilerek denge durumuna dönüşün sağlanması, kriz sonrası değerlendirme yapılarak gerekli öğrenmenin sağlanması sürecidir. Kriz yönetiminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

²⁷ S.Fink, a.e.g., s.83

²⁸ Firedaus E.Urwadia, "Crisis management and the organizational mind," Techological Forecasting & Social Change, August 1991, v.40, N1, s.34

- Kriz yönetimi organizasyonun muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar. Böylece tehlike ve fırsatları kolayca değerlendirme imkanı olur.
- Kriz yönetimi, yönetimin çok yeni, özel bir türdür ve birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, organizasyonun yaşamını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek yada olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, organizasyonda krizin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir
- Kriz yönetimi organizasyonun özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer yönlerde sahiptir.

2.2.KRİZ YÖNETİMİNİN RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ

İşletmeci ve yönetici, başında bulunduğu kurumun, içinde yaşadığı dünyanın hangi yönde değişmekte ve gelişmekte olduğunu bilirse, başarı oranı artacaktır. Böylece karar, önlem ve planları biçimlendirme olanağını elde eder. Sözü geçen değişime ve gelişme eğilimleri, onların nedenleri, etkileri ve sonuçlarına göre, yön ve önemde olurlar.

Kriz yönetimi, risk yönetimi ve stratejik yönetim, yönetim bilimine hızlı değişim eğiliminin getirdiği, organizasyonun ve yöneticileri, gelişen dinamik dünya koşullarına hazırlayan yönetim şekilleridir. Yönetimin gerektirdiği tüm özellikleri taşımakla birlikte, birbirleriyle benzerlikleri veya farklılıkları vardır.

2.2.1.Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi İlişkisi

Risk, zarara uğrama tehlikesi, olması yakın olaylardan istenmeyen durumların gerçekleşmesi ihtimali olarak tanımlanır. Günümüzde gerek işletmeler gerek bireyler, yaşantıları süresince çeşitli risk durumlarıyla karşılaşır. Tehlikelerin varlığı ve tehdidi, kişileri ve kurumları bu tehlikelere karşı bir takım tedbirler almaya yöneltmiştir. Risk yönetimi de bu tedbirlerden biridir.

Risk yönetimi, işletme kararlarının arzu edilmeyen ters sonuçlarının olasılığını azaltmak için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli mekanizmaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Başka bir deyişle; işletmenin performansını etkileyen belli başlı riskleri göz önüne alır, bu riskleri ve/veya işletmeye etkilerini kontrol etmek için alternatif stratejiler saptar ve bu stratejileri işletmenin genel karar verme prosedürü ile bütünleştirir²⁹

Risk yönetiminde, uygulanabilen yöntemler genelde, riskten kaçınma, riski devretme, riski saklama ve riski azaltma olarak sıralanabilir. Riskten kaçınma, ileride yarar getirebilecek olan bazı eylemlerden, doğabilecek tehlikelerin daha fazla olacağını düşünerek kaçınılmasıdır. Riski devretme, riski teşkil eden faaliyeti başkasına devretme yada risklerin oluşmasından ötürü yasal olarak meydana gelen mali kayıpları başkasına devretme (sigortalama) olabilir. Riski saklama, eğer riskin bir kısmı devredildiyse bu devredilmeyen kısımdır. Bazen riski saklama ihmalden de doğabilir. Riski azaltma hasara yol açacak bir durumun olma ihtimalini veya mali sonuçlarını azaltmaktır.

²⁹ L.B.Lave, Risk Assesment and Management, New York: Plenum Press, 1987, s.37

İşletme içinde ve işletmeler arası alınan önemli kararlarda, karar verici olarak bulunan bireylerin aldıkları rol işletmenin geleceğini etkileyerek hayati bir önem taşır. İşletmelerin karşılaştıkları birçok kriz durumu, yöneticinin aldığı kararlar sonucu oluşmuştur. Risklerin alınması yine yönetici konumundaki bireylerin kararlarının neticesidir. Örneğin, bir yönetici işletme kararı için kısa, orta veya uzun dönemli risk almayı normal görürken diğeri, emniyete dayalı, daima risksiz stratejiler, politikalar, planlar tercih edebilir. Alınan riskin derecesine ve risk yönetiminin etkililiğine bağlı olarak, işletmenin karşılaştığı bir kriz durumunun içinde bu riskler gerçekleşmiş olur. Kısaca krizler, risk yönetim metotlarında bir zayıflık olduğunun göstergesi sayılabilir.

Yöneticiler riski tanımlamak, nicel ve nitel olarak değerlendirmek, kabul edilebilir duruma getirici ayarlamaları yapmak ve zaman içinde riski alma yada almama seçimini yapmak zorundadırlar. Bu kararları verirken bireylerin bazıları risk alıcı, bazıları riskten çekinicidir. Örnek olarak, potansiyel kayıpların büyük olacağına düşünüldeğü bir risk durumu olduğunu varsayalım. Riskten çekinen bireylerin talepleri, kayıpların en düşük seviyede olması, düşük oranda şans almak, daha fazla enformasyon ve daha fazla kontrol olacaktır. Oysa risk alıcılar, yüksek kayıpları, yüksek oranda bir değışimi daha az enformasyon ve daha az kontrolü kabul edeceklerdir.

Belli oranda kayıplara maruz kalınacak bir risk durumu olduğunda, riskten çekinenler sorumluluğı paylaşmak isterken, risk alıcılar kişisel sorumluluğı direkt olarak yüklenecektir. Bireylerin risk alımı açısından özelliklerini belirlemek, alınacak kararlarda yardımcı olacaktır. Karar verici, belli durumlarda bireyin aldığı davranışa bakarak tutarlı tahminlerde bulunabilecektir. Bireysel özellikler, kriz yönetimi içinde risk yönetimi içinde oldukça etkili faktörlerdir.

Risk yönetiminde, tanımlanan birçok modelin ortak özelliği risk yönetiminin dört adımlı bir proses olduğudur³⁰:

- Riskin teşhisi, tanımlanması
- Riskin derecesinin tahmini
- Riskin değerlendirilmesi
- Riskin yönetimi

Riskin tanımlanması, hasar meydana getirecek olay ve durumların tespiti, bu tür hasarların oluşmasına yol açacak tehlikelerin belirlenmesidir. Tehlikelerin neler olabileceğine geniş bir açıyla bakılmalıdır. Bu tehlikeler örgütü krize sokabilecek bazı tehditler olabilir. Bu tehlikelere bakarken, üzerinde önemle durulacak bazı özellikler şunlardır: Riskin oluşma olasılığının yüksek olması, etkinin yakınlığı, risk hakkında bilgi (toplumsal ve bilimsel açıdan), risk üzeri kontrolün durumu, tehlikelerin yeniliği, felaketlere karşı kronikleşme, korku, sonuçların sertliği, gelecek nesillere etki, kişisel keşif derecesi, global felaket karakteristiği, dikkatin derecesi, riskin değişimi seviyesi, riski azaltmanın kolaylığı ve krize dönüşme olasılığıdır.

Risk yöneticisi, riski tanımlarken geniş bir açıyla en küçük detayı göz önünde tutmalıdır. Aksi takdirde gözden kaçan ufak bir detay işletmeyi bir krizle karşılaştırabilir. Örneğin, araba üreten bir işletmenin bir fabrikasında tavanın bir bölümünün yanıcı madde ile kaplı olması gözden kaçırıldığı için, fabrika tamamen yanmıştır. Risklerin tam ve doğru tanımlanamaması önce işletme için bir krize neden olmuş, bununla da kalmayıp bir felaketle sonuçlanmıştır.

³⁰Harry Taback, "Preventing a crisis from getting out of hand," Risk Management, October 1991, V.38, N.10, s.65

Riskin tahmini ve değerlendirilmesi, her bir hasar ihtimali doğurabilecek tehlikeler ile ilgili önleme tekniklerinin geliştirilmesi, bu teknikler arasından işletmeye en uygun olanın seçimi, seçilen tekniğin sonuçlarını takip ve gelişmelere göre teknikte bazı revizyon çalışmaları yapmak olarak ifade edilebilir.

Risk alan karar vericiler için, asıl problem zaman, enformasyon ve kontrolün ne derecede eksik ve zayıf olduğunu belirleyebilmektir. Burada teşhis edilen eksikliklerin derecesine göre kontrollerini artırırklar ve karar vermek için kendilerini daha güvende ve hazır hissederler. Bu birçok durum için mümkün olabilir fakat bazı kriz hallerinde iyi bir hesaplama bile yeterli olmayabilir.

Krizleri ve riskleri birbirinden ayırmak gerekir. Bir krizin içinde riskler gerçekteşmiştir. Krizler, risk yönetim metotlarındaki zayıflıkları ortaya çıkarırlar. Krizle mücadele için önemli noktalardan biride, risk yönetimini uygulayarak esnek stratejiler geliştirmektir.

Krizle örgütün en iyi şekilde nasıl mücadele edeceğini gösteren karar verme sisteminin risk yönetimiyle ilgili dört kritik unsuru vardır³¹:

- Kullanılan otoritenin yapısındaki risk alma oranı
- Kriz için kullanılabilir alternatif planlardaki alınacak risklerin sayısı ve niteliği.
- Alınacak risklerin iç ve dış iletişim sistemlerine etkisi.
- Karar vermenin sıklık derecesine göre risklerin oluşma olasılığı.

³¹İbid, s.67

İstatiksel veriler göstermiştir ki, zaman ve planların seçimi, karar vermenin bir özelliği olarak kriz yönetiminin kilit noktasını oluşturur. Risklerin oluşumunu önlemek için meydana getirilecek stratejiler, yapılacak planlar, direkt olarak kriz yönetimini etkileyecektir. Kriz zamanlarında en önemli faktör, yönetimin plan aşamasında ve kriz anında aldığı kararların niteliği olacaktır. Bu kararların yapısında yöneticinin risk alıcı olup olmamasına göre değişecektir. Etkili bir risk yönetim risklerin oluşmasını ve krize dönüşmesini engelleyecektir.

2.2.2.Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır³².

Stratejik yönetimin tanımı ve safhaları organizasyonun kültürüne, misyonuna, yapısına ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilir. Tanım nasıl olursa olsun, stratejik yönetimin bazı karakteristikleri vardır. Bunlar; çevreyle olan ilişkilerin odak nokta olarak alınması, karmaşık çıkar gruplarının bulunması, en tepe yöneticilerin durumla ilgilenmeleri, organizasyon genelinde dikkate alınması, uygun bir model ve yöntem oluşturulmasıdır.

Kriz yönetimini uygulayan işletmeler, organizasyonun bütünlüğünü dikkate alarak, çevre ile olan ilişkisine temel amaçlarına ve ileriye yönelik stratejik görüşlerine bağlı kalarak planlamalarını yaparlar. Bunların yöneticilerine göre, eğer organizasyon kriz yönetimine mevki sağlaması çok zordur.

³²Erol Eren, İşletmelerde stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1990, s.16

Stratejik yönetimde ilk ve önemli aşama çevresel değişmelerin incelenmesidir. Çevre, devamlı değişen, sabit bir denge halini korumayan hareketli bir ortamdır. Çevrenin bu belirsizlik hali işletmeye bazı tehlike veya riskleri getirir. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini bu değişimlere uygun bir şekilde düzenlemek için çevresel faktörlerdeki bütün değişime olanaklarını hesaba katmak zorundadır. Kısaca stratejik yönetim çevrenin idare edilebilmesi için stratejilerin hazırlanması ve kullanılmasıdır. Özellikle açık-sistem teorileri göz önünde tutulduğunda, organizasyonların çevrelerine adapte olmaları ve uyum halinde çalışmaları, yaşamaları ve büyümeleri için ne denli gerekli olduğunu gösterir.

Kriz yönetimi de çevreyle olan ilişkileri önemle dikkate alır, fakat bu ilişkinin yapısı biraz daha farklıdır. İlk olarak, çevre işletmeden ayrı, dış bir varlık olarak görünmez. Krize hazırlıklı organizasyonlarda yöneticiler, iç yapıyla birlikte çevreyle ilişkileri temel nokta alırlar. Klasik yönetimin sadece fırsat arama düşüncesinden öteye giderek, bir organizasyonun kendi çevresine imkanla birlikte nasıl bir tehlike yaratacağını da araştırırlar.

Bir yönetim bilimi stratejisti, kainatın onun için çok büyük olduğunu bildiği halde, onunla cesur bir şekilde savaşan kişi olarak tanımlamış ve bu tanımlı başka bir yazar şöyle genişletmiştir; Kriz yönetimi görüşünü benimseyen bir stratejist, kainatın karmaşıklığını bilen ve bazen tehlikelerle dolu ama inanılmaz güzelliklere sahip evrenin henüz çok az bir kısmının açıklanabilir olduğunu anlayan ve bu kainatın işletmelerin alabileceği kararlardan dolayı zedelenebileceğinin bilincine varmış olan kişidir³³.

Stratejik yönetim, rekabeti ve politik çıkar gruplarını göz önüne alarak en optimal Pazar pozisyonuna ulaşmak için, karmaşık bir ilgi grubunu dikkate alır. Müşteriler (alıcı ve tüketiciler), rakipler, devlet ve yerel yönetimler, anamalcılar (yatırımcı ve krediciler), girişimciler bu çıkar gruplarına örnek olarak verilebilir.

³³T.C.Pauchant, a.g.e., s.128

Kriz yönetiminde, ilgi grubu analizlerine biraz daha geniş bir çerçevede bakılır. Yukarıda saydığımız gruplarla birlikte kriz yönetimi, genel toplum üyelerini, azınlıkları ve dezavantajlı grupları ve en önemlisi doğayı da göz önünde bulundurur. Bununla da kalmayıp, muhtemel felaketler oluşturabilecek endüstriyel krizler yüzünden, doğmamış gelecek nesilleri de düşünür. Örnek olarak, Chernobyl ve Bhopal da olanların doğacak çocuklar üzerindeki olumsuz etkileri bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

Bunların yanısıra kriz yönetimi, çıkar gruplarıyla ilgili faktörleri ve etkilerini daha geniş özelliklere göre inceler. Stratejik yönetim, çıkar gruplarını incelerken finansal, teknolojik, rekabet unsuru, kanunsal ve politik faktörlere daha fazla eğilim gösterir. Kriz yönetimi ise bunlara hissi, ekolojik, sosyal, ahlaksal, tıbbi, ruhsal, moral, estetiksel ve psikolojik faktörleri de ekler. Bunların birçoğu bugünün stratejik yönetim modellerinde fazla önemsenmez. Diğer bir farklı bakış açısı da, kriz durumunda çıkar gruplarının çok ayrı referans noktaları ve ihtimal hesapları olmasıdır. Bu farklılığın tam anlaşılabilmesi krizin oluşumuna ve gelişmesine neden olabilir.

Stratejik yönetim, niteliği itibarıyla işletmenin üst kademelerinde biçimsel bir hal almaktadır. Organizasyonların birçoğunda stratejik planlama ile ilgili sorumlular üst kademe yöneticilerine bağlı danışmanlar olarak hizmet görmektedir. Fakat son yıllarda bu anlayış yerini daha demokratik, katılımcı ve çoğulcu yönetime bırakmıştır. Benzer olarak kriz yönetiminde de, sistematik bir stratejinin geliştirilmesi, organizasyon içinde işbirliğinin oluşturulması ve tüm bireylerin girişiminin sağlanması esastır. Organizasyonun kriz yönetim birimlerinin çoğu, farklı departmanların yöneticileri tarafından oluşturulur. Her departmanın kriz yönetim tanımı ve faaliyeti farklıdır.

Yapılan tanımlamalarda işletmenin bütününü ilgilendiren kararlara stratejik kararlar denmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarıyla ve bütün yönetimle ilgilidir. Benzer olarak kriz yönetiminin esas amaçlarından biride organizasyonun bütününü bozacak krizleri yönetme çabasıdır. Krize hazırlıklı organizasyon yöneticileri daha öteye giderek, bütün endüstri, çevre ve çıkar gruplarının gelişimi ve yaşamlarıyla da ilgilenirler.

İşletmenin stratejik planları, organizasyondaki beşeri unsurun kişilikleriyle orantılı olarak oluşturulur. Stratejik yönetimin temel karakteristiklerinden biri organizasyonun uyum içinde bir bütün olarak görüşünü ifade etmesidir. Kriz yönetim planları da, organizasyonun kültüründen, yöneticilerin özelliklerinden ve yapıdan etkilenecek oluşturulur. Kriz yönetiminde de, stratejik yönetimde de planlama daimi bir süreçtir ve planlamanın gerçek amacı, şimdi ve gelecekte karşılaşılabilecek kritik durumların sistematik düşünceyle başarıyla atlatılacağı anlayışıdır.

2.3.KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Son yirmi yıldır kriz yönetimi üzerine birçok araştırma yapılmış, çok farklı şekillerde bu konuya yaklaşımlar olmuştur. Birçok yazar deney temelli çalışmalarla veya bireysel tecrübelerle konuyu ele almıştır. Bazıları daha çok karşılaştırmalı görüşlere yer vermiştir. Bir kısım araştırmacı yazarda tamamen tecrübe kısmından yaklaşmıştır. Kriz yönetim alanındaki konular teori, araştırma ve pratik olayların birlikte ele alınmasıyla gelişir.

Kriz yönetimi kavramıyla farklı bilimlerde birçok araştırmacı ilgilenmiştir. Bireylerin ve organizasyonun kriz sırasında ve sonrasında davranışları farklı bilimlerin araştırma konusu olmuştur. Kriz yönetimi ve krizin etkileri araştırmacılar tarafından farklı açılardan incelenmiştir. Bu farklılık sonucu krize üç genel yaklaşım tarzı oluşmuştur.

Bunlardan biri krizlere psikolojik yaklaşımı esas alarak, bireyler üzerine yoğunlaşır ve onların krize nasıl cevap verdiklerini araştırır. İkincisi krize politik-ekonomik bir görüş açısıyla bakarak, krizin politikacılar tarafından nasıl idare edileceğini, krizin gelişimini ve ekonomik yönünü inceler. Ekonomistler organizasyonun ekonomik yönden analizini ilgi noktası olarak alırlar ve özel sektör işletmelerinde muhtemel krizleri belirtici ön görüş teorileri geliştirirler.

Sosyal görüş açısında ise, deprem, yangın, kıtlık gibi çevresel krizlere verilen sosyal cevaplarla ilgilenir. Bunun yanısıra, iç ve dış komitelerin, grupların, organizasyonların bu tür krizlere nasıl tepki gösterdiklerini araştırırlar.

2.3.1.Kriz Yönetiminde Psikolojik Yaklaşım

Bu yaklaşımın temelinde, bireyler üzerinde kliniksel ve tecrübeye dayalı çalışmaların sonuçlarına göre, kriz yönetim plan modelleri geliştirilmiştir. Bu çalışmalara göre krizin gelişmesi dört adımlı bir süreç olarak tanımlanır.

İlk adımda kriz belli olduktan sonra, ikinci adımda bireyler endişe, stres, korku veya suç duygusuyla mücadeleden kaçarlar. Bunun anlamı bireylerin problemlerden uzaklaşmak için, kendilerini dışarıya karşı bloke etmeleri veya problemlerin varlığını inkar etmeleridir. Bu tür bir tepki kriz için olumsuzdur. Diğer taraftan yanlış tekniklerin kullanılmış olmasında problemle başa çıkmayı zorlaştıracaktır. Eğer kullanılan teknikler ilk etapta başarısız olursa ve tehditler azalmak yerine artmaya devam ederse bireyler üzerindeki stres çoğalacaktır. Üçüncü adımda çözümlere ve problemleri acil olarak giderici tekniklere başvurulur³⁴.

³⁴G.Caplan; The theory and Mental Health Consultation, London: Tavistock Publications, 1970, s.65

Diğer bir yönetim kararı da, problemlerin bazılarını bir tarafa bırakmaktadır. Yani bölümlere ayırıp, daha kolay yönetilebilenlerle uğraşmaktır. Problemlerden ümidi kesip, çözümü bırakmak dördüncü adıma geçirir. Eğer üçüncü adımdaki yeni çözümlerden hiçbiri yol göstermemişse stresin azalmasına veya problemlerin çözümüne yeterli olmadıysa durum kırılma noktasına gelecektir. Bireyler karış koyma mekanizmaları yıkıldığı için zihinsel karışıklığa uğrayacaklardır. Bu kriz noktasıdır.

Bu teoriye göre krize sebep olan tehlikeli durumlar belirli oranlarda tanımlamak mümkündür. En önemlisi yüksek stres krizin meydana gelmesine bazı fırsatların oluşmasına yardım etmiş olabilir. Eğer bu fırsatlar değerlendirilebilirse krizden kurtulma şansı artacaktır. Krizin hemen ardından bireyler oldukça endişeli, heyecanlı ve hassas olurlar. Bu şekilde, krize fazla müdahalede bulunmamanın olumlu bir iyileşmeye yardım edeceğini düşünürler.

Uzun zamanda bireylere olumsuz bir şekilde etki eden krizlerde psikolojik olarak bu etki giderilmeye çalışılmaz ise, bireylerde işletmeye karşı olumsuz tepkiler oluşabilir. Bu nedenle bu modelde, özellikle temel alınan, krizi takip eden en yakın zamanda krize müdahaleyle başarıya ulaşma olasılığının yüksek olmasıdır. Bu noktada bireylerin duyguları belli bir noktaya henüz yönelmemiştir, şok halindedirler ve oldukça hassas bir durumdadırlar. Hassaslık kişisel güvenilir normal duruma gelmesine ve bireylerin yeni değişikliklere uyum sağlamasına yardım eder. Eğer bu devrede hiçbir şey olmamışsa ve bireyler krizin varlığını inkara devam ediyorsa, zaman geçtikçe kabul edip intibak etmeleri çok daha zor olacaktır.

Psikolojik bakıç açısı, ani bir şekilde ortaya çıkan krizlere müdahalede, bireylerin problemlerinin iç yüzünü anlamasını sağlar. Bunlar stres, şok, inkar, duruma intibak edememiş gibi problemlerdir. Bu görüşe göre, kriz yönetimi için bireylerin problemlerinin öncelikle çözüme ulaştırılması ve kriz yönetim planlarının daha çok bireyler üzerinde yoğunlaştırılarak hazırlanması krizlerden olumlu etkilerle kurtulmayı sağlar.

2.3.2.Kriz Yönetimine Politik-Ekonomik Yaklaşım

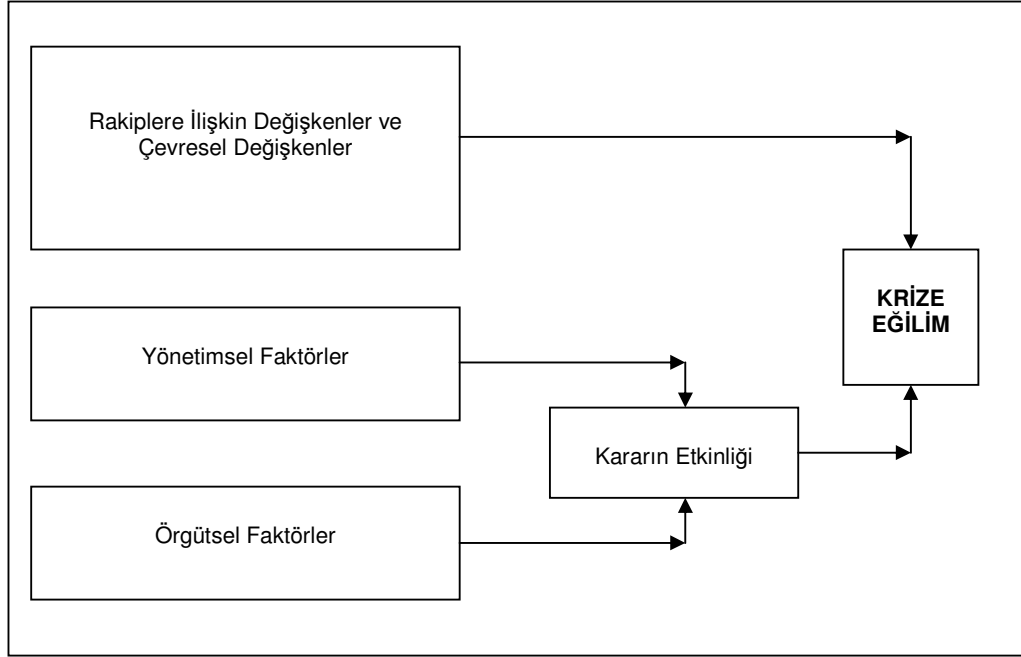
Krizlerin genelde ekonomik yönlü olduğu görüşünü savunan araştırmacılar, bireylerde stres yaratan faktörlerle ilgilendikleri kadar finansal ve ekonomik faktörleride dikkate almak zorundadırlar. Araştırmacıların bir kısmına göre, organizasyonların krize karşı hassas oldukları noktalar iç ve dış faktörler olarak ayrılır. Bu ayırım organizasyonel krizlerde, finansal ve ekonomik etkilerini üç temel değişken üzerinde toplar. Bunlar;

- Çevresel faktörler; organizasyon çevresinde meydana gelen ani değişimler problem yaratıp krize neden olabilirler.
- Yönetimsel faktörler; yöneticilerin özellikleri ve yetenekleri, liderlik stilleri karar verme süreci üzerinde önemli bir etki oluşturacaktır. Buda krizle başa çıkmada organizasyonun alacağı tutumu direkt olarak etkileyecektir.
- Örgütsel faktörler; büyüklük, kaynaklar, yapı, planlama ve kontrol metotları yönetimi etkileyerek krizin oluşmasında ve ilerlemesinde önemli rol oynayacaktır. Bunu bir şekil yardımıyla da tanımlayabiliriz (Şekil 4).



Şekil 3. Psikolojik Yaklaşımına Göre Krizin Gelişimi

Kaynak: G. Caplan, a.g.e., s.91 den geliştirilerek hazırlanmıştır.



Şekil 4.Politik, Ekonomik Yaklaşımına Göre Krizin Gelişimi

Kaynak: S.Slatte, Corporate Recovery, Harmondworth: Penguin Books, 1984, s.93 den geliştirilerek hazırlanmıştır.

Kriz yönetimine politik-ekonomik yaklaşımla bakıldığında, kriz yönetiminin dört adımı olduğu kabul edilir: Birinci adım, krizin vurduğu noktadır ve genelde bu noktada yönetim krizin varlığını henüz kabul etmez. Finansal yönetim sistemleri, enformasyon sistemleri, iç ve dış çevre analizleri gibi kontrol sistemlerindeki eksiklikler bu inkara sebep olur. diğ er bir yandan şok nedeniyle, yönetimin bir kısmının gerçek durumu kavrayamamaları da krizi inkarda diğ er bir sebeptir.

İkinci adımda, kriz iyice belirdikten sonra yönetim durumu tekrar tanımlamaya gayret eder. Yönetim durumun kontrolleri haricinde olduğunu, bundan sorumlu olmadıklarını savunabilir. Yada bunun aksine krizi kabullenip, değı şimin kendi çaba ve gayretleriyle olabileceğini benimser. Birçok yönetim doğru yolda olduklarına, krizin geçici olduğuna ve organizasyonda değı şiklikler yapamayacaklarına inanırlar. Sonuç olarak kriz uzun müddet varlığını sürdürür.

Üçüncü adımda, yönetim bu safhada krizle başa çıkmak için, özel çabalara başlar. Buda genelde beşeri ve finansal kaynakların kullanımıyla gerçekleşir. Bazı krizlerde durumun gerektirdikleri, tahminleri altında olabilir; ama faaliyetlerde, çabalarda çok geç kalınmıştır. Yönetim çare bulmakta, önlem almakta başarısız olursa sonuç örgütsel bir çöküş olabilir. Bu adım bireylerin organizasyona ve amaçlara karşı güvenlerini yitirdikleri noktadır.

Yöneticiler kendi bireysel gelecekleriyle ilgilenmeye başlarlar. Kaynakların yanlış kullanılması ve hatalı hareket etme korkusu liderlik üzerinde felç edici bir sıkılık oluşturur. Önemli nokta bu adımların kaçınılmaz olmamasıdır. Eğer organizasyon krizi erken tanımlarsa ve değişimi uygularsa, krizin bazı türlerinden sakınma imkanı yüksektir.

Finansal krizlerde, banka veya bazı yatırımcılarını dıştan müdahalesi ihtimali bir iyileşme stratejisi olabilir. Bu tür bir müdahale, personelde değişime, organizasyon kültürünün açılımına, kontrolün yoluna girmesine ve prosedürlerin incelenmesine yardımcı olabilir. Bu gibi faaliyetler bazı durumlarda organizasyonun tam bir çöküntüye uğramasını önleyebilir.

Bu yaklaşıma göre, krize hassas olan organizasyonları tanımlamak için belli sistemler oluşturulabilse de, her organizasyonda yönetim ve iyileşme süreci farklı olacağı için, bütün örgütler genel açıklamalardan yola çıkarak, kendilerine özgü sistemler yaratmak zorundadır.

2.3.3.Kriz Yönetimine Sosyolojik Yaklaşım

Sosyolojik bakış açısı komünite ve grupların krizlere olan tesirlerini açıklar. Temel olarak en önemli nokta, dış krizlere karşı tepkinin dört seviyede analiz edilmesi gerekliliğidir. Bu seviyeler, halk, komiteler, organizasyonlar ve bireylerdir. İlk önceleri birçok yazarın bireyler üzerine yoğunlaşmasına rağmen, son zamanlarda daha çok komünite ve organizasyonlar seviyesindeki krizlere tepkilerle ilgilenilmektedir.

Sosyo-psikolojik görüŖlü bir kriz modeli, grup içinde bireylerin ilişkilerini odak noktası almıŖtır. Buna göre krize tepki olarak ilk adım bireylerdeki Ŗok durumudur. Bu panik, endiŖe, korku, karıŖıklık dūŖmanlık, acı, çaresizlik, itimatsızlık gibi çok yönlü olabilir. İkinci adımın karakteristiği, krizi inkardır. Bireyler umulmadık, beklenmedik bir kriz durumunla baŖa çıkmaya hazır değillerdir. Bu sebeple krizin varlığını kabul etmemek kolay çözümler olarak görölür. Üçüncü adım, gerçeyle yüzyüze geldikleri dönüŖ noktasıdır. Bu noktada deđiŖime uymak veya gerçeği inkara devam etmek seçeneklerinden birini kabullenirler. Dördüncü adım, adaptasyondur. Bireyler tekrar yapılanmaya, krizden edindikleri tecrübeyi bilgiye dönüŖtürmeye ve başarı için yeni yollar geliŖtirmeye baŖlarlar³⁵.

Kriz yönetim planlaması yapılırken geçerli olacak metod, krizlerin psikolojik, politik-ekonomik ve sosyolojik bütün açılardan incelenmesi ve planlamanın bütün faktörler göz önünde tutularak yapılmasıdır.

³⁵W. Arnold, Crisis Communication, Iowa: Gorsuch Scarishbrook Inc., 1980, s.23

3.İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİNİN SAFHALARI

3.1.KRİZ ÖNCESİ FAALİYETLER

3.1.1.Kriz Yönetiminde Planlama

Birden fazla davranış biçimin bulunduğu yerde seçenekler arasında seçim yapılması gerekmektedir. Seçenekler arasından amaca en uygun olanının saptanmasından sonra ele alınan seçeneğin düzenli ve hesaplı bir biçimde kağıt üzerinde gösterilmesiyle plan hazırlanmış olur. buna göre plan, tutulacak yol, davranış biçimi olarak ortaya çıkar.

İyi bir plan oluşturabilmek için, işletme içi ve dışı birçok faktörlerin gelecekteki değişme gelişmelerini mümkün olduğu kadar etkinlikle tahmin edebilmek gereklidir. Genel olarak iyi bir planda bulunması gereken nitelikler şunlardır³⁶:

- Açık, seçik kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmak,
- Kurumun değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymak. Esneklik ilkesi
- Planlama ve uygulama aşamalarından en az masraf yüklemek. Rasyonellik ilkesi
- Optimal bir zaman süresi kapsamak,
- Kurumun kabul etmiş bulunduğu hertür standart ve optimal durumlara uygun olmak,

³⁶Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul:İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s:217

- Karşılaşılması olanaklı ve olası aktif ve pasif direnme etkenlerini, en az kayıplarla yok etme konusundaki önlemleri de beraberinde getirmek,
- Çeşitli öğeleri arasında denge sağlamak,
- Yeni yetki, mevki ve araçlar yaratma yoluna gitmeden önce, olanak ölçüsünde, eskilerden yararlanmayı sağlamak.

Bu nitelikler genel ölçülerle hertür planda olması gereken özelliklerdir. Tabii olarak varılacak hedef, ulaşılabilecek amaç, bulunulan koşullar yapılan planın iyi bir plan niteliği taşıyıp taşıyamamasını değiştirebilir.

Bu bilgiler çevresinde planlamayı en basit şekilde olmak üzere, neyin, ne zaman, nasıl, kim tarafından ve nerede yapılacağını önceden kararlaştırma süreci olarak tanımlayabiliriz. Planlama sürecinde amaçların belirlenmesinin ardından planın dayandırılacağı davranış noktaları ile varsayımların belirlenmesi ve bunların yeknesak biçimde kullanılması, seçeneklerin karşılaştırılması, davranış biçimleri arasında en uygun olanın seçilmesi gelir. Planlama sürecinin son bölümü gerekli, olan ikincil planların belirlenmesidir.

Yönetim sürecinin ilk evresi olan planlama bütün yönetim türlerinin en önemli, vazgeçilmeyecek bir safhasıdır. Günümüzde işletmeler, devamlı olarak değişen ve sabit bir denge durumunu koruyamayan bir çevrede yaşamaktadır. Dünyada hızı giderek artan değişme ve gelişme sürecinin oluşturduğu belirsizlik şartlarında, yöneticilerin geleceğe yönelik planlar yapabilmeleri ve örgütlerini değişime hazır tutmaları oldukça zorlaşmıştır. üretim metotlarıyla birlikte felsefelerinde bazı değişiklikler yapmak zorundadır.

İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, tehlike ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Buda yönetimin yeni bir türü olan kriz yönetimi ile mümkündür

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Kriz gerçekte istenmeyen bir durumdur, ancak gelişme ve değişim için organizasyona baskı yapar. Ayrıca kriz durumu, organizasyonun zayıf yanlarını da ortaya çıkarır. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma nasıl müdahale ettiğine bağlıdır. Krize hazırlıklı veya krize eğilimli organizasyonlar arasındaki en temel fark, kriz yönetimine bakış açıları ve kriz yönetim planlaması yapılıp yapılmamalarıdır.

Krize hazırlıklı organizasyonların yöneticileri, kriz yönetim planlamasını, ek bir maliyet olarak görmezler. Konuyu, mamullerin ve üretim sistemlerinin güvenilirliğini sağlayan stratejik bir ihtiyaç olarak ve rekabet etmelerine yardımcı olan bir avantaj olarak bakarlar.

İşletme felsefesindeki, bu kuvvetli değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Yöneticilerin işletmeyi sadece üretici / yaratıcı bir kurum olarak değil, aynı zamanda bazı durumlarda yok edici, yıkıcı olabilecek bir kuruluş olarak görmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, gerektiğinde sadece başarı, büyüme ve mükemmelliği planlamakla kalmamalı, başarısızlıklar, bozulmalar ve olabilecek muhtemel çöküşleri de konuşabilmeli, bunlarla karşılaşmamak için yada karşılaşınca yararlarına çevirebilmek için gereken çözümleri hazırlamalıdır³⁷. Bunun anlamı, yöneticiler, olaylara daima başarısızlık, felaket, karmaşa gözüyle bakan ürkütücü bir kültür yaratsınlar demek değildir. Yöneticilerin birtakım görüş ve kabiliyetlerini geliştirip, olabilecek en kötü senaryoları tahmin etmeyi öğrenmelerini ve böylece olma ihtimali bilinen durumları engellemeyi önceden planlamalarının gerekliliği belirtilir.

³⁷Julie Aandroschick,"how the chief executive handles himself in a crisis can mean life or death, for these are moments when every employee looks to the boss leadership," forbes, November 18, 1996, s.18

Kriz yönetimi, genelde düşünöldüğü gibi sadece kriz anında yapılan faaliyetleri içeren bir süreç değildir. Kriz yönetiminde temel nokta, kriz oluşmadan oluşumunu önleyici tedbirler almak ve krizle karşılaşılabacak olunursa paniğe kapılmadan neyin, nasıl, kim tarafından yapılacağını önceden belirleyici planlar hazırlayarak, krizden en az hasarla çıkmayı veya hiç hasar almadan aksine fayda sağlamayı gerçekleştirebilmektir.

İşletme felsefesinde daha önceden bahsettiğimiz gibi, kötü senaryoları da tahmin etmeyi ve bunların oluşumlarının sonuçlarını düşünmeyi kabul ettirmek oldukça zordur. İşletme felsefesindeki bu değişimin, organizasyonda mükemmellik tanımına etkisi olacaktır. Krize hazırlıklı olmak isteyen organizasyonlar ürün ve üretim metodlarıyla birlikte felsefelerinde bazı değişimler yapmak zorundadır.

Kriz yönetim planları, işletmenin öncelikle krize yakalanmaması için yapılması gereken analizleri, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yetki ve sorumlulukların nasıl değişeceğini, işletme krizle karşılaştığı zamanda atlatıp denge durumuna geri dönmesini sağlayıcı tedbirleri içerici nitelikte olmalıdır. Kriz yönetim takımının yönetimi ile her bir yönetim fonksiyonunun düzelmeler sırasında nelere ihtiyacı olduğunu, nelerin, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiğini belirtmelidir. Yönetim, kriz planlarını işletmenin diğer planlarıyla birlikte kuruluş aşamasından itibaren önceden hazırlamalıdır.

Kriz yönetim planlarının esnek ve dinamik bir yapıya sahip olması en önemli noktadır. İşletmelerin kriz yönetiminde kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan kriz planlarını dinamik ve esnek olarak oluşturma, yöneticilerin değişimlere ve beklenmeyen durumlara karşı daha duyarlı olmalarını sağlar. Kriz yönetiminde dinamik dış çevre analizleri, ihtimallerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizleri, ihtimallerin geliştirilmesi ve planların oluşturulması, senaryoların geliştirilerek alternatif planların hazırlanması ve kriz sonrası düzeltme stratejilerinin belirlenmesi safhalarını içerir.

3.1.1.1.Kriz Yönetim Planlamasının Aşamaları

3.1.1.1.1.Amaçların Belirlenmesi

İşletmede amaçlar faaliyet ve çabaların niçin yapılması gerektiğini ortaya koyar. Belli bir amaç olmadan çaba ve faaliyetleri bir yöne yoğunlaştırmak, emek ve harcamaları israf etmeden yöneltmek imkansızdır. İşletme bireylerinin etkin ve verimli çalışması için genel ve özel amaçların açıkça belirtilmesi, anlatılması ve benimsetilmesi gerekir. İşletme elemanları karşılaştığı acil anlarda kriz durumu için hazırlıklı değilse, neyi, neden yapacaklarından haberdar bulunmuyorlarsa işletmenin bu krizden kurtulma olasılığı yok denecek kadar az olacaktır.

İşletme için rutin cevapların yetersiz kaldığı kriz durumlarında, değişimi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek kriz planlarının işlerliği çabuk cevap verme zorunluluğu nedeniyle amaçların en açık ve seçik bir şekilde belirtilmesine bağlıdır. İşletmede yer alacak her iş ve faaliyet, dolaylı veya dolaysız olarak belirtilen amaçların gerçekleştirilmesine yardım edecektir. Kesin ve eksiksiz bir biçimde açıklanan amaçlar kriz yönetim faaliyetlerinin etkinliğini arttıracaktır. İşletme kriz durumlarında zaman ile yarıştığı için amaçların belirsizliği en büyük zaman kaybı yaratarak işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

Kriz yönetim planlamasının ilk aşaması olan amaç belirlemenin ardından, işletmenin içinde ve dışında mevcut olan koşulların ve durumun analizi söz konusudur. Amaçlar belirlendikten sonra yönetici bu amaçları gerçekleştirmede karşılaşılabileceği güçlükleri, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, işletme çevresinin işletmeye yaratabileceği tehditleri ve krizlerin genel bir analizini yapmak zorundadır.

3.1.1.1.2.İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizleri

İşletmeler aynı canlı varlıklar gibi, yaşama ve gelişmesini ortama uyum yeteneğine borçludur. Çevre, biyolojik (bitki ve hayvan gibi) varlıklar ile toplumsal (kuruluşlar gibi) varlıkları saran koşullardır. İşletmeleri saran ortamı oluşturan koşullar, genel olarak, toplumsal diye nitelendirilmekte ise de, bunlar aslında, ekonomik, politik, kültürel, hukuksal, bilimsel, teknolojik gibi çeşitli ve karmaşık nicelik ve nitelikteki koşulları içerirler³⁸.

Çevre koşullarındaki değişimler, çok hızlı olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmek zorundadırlar. Çünkü bu değişimler beraberlerinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi güçlükleri de taşırlar. Sistematik olarak analizler yapan işletmeler, bunları yapmayanlara göre çok daha etkindirler. Analizler, yöneticilerin öngörü faaliyetlerini arttıracaktır. Ayrıca işletmeler bu faaliyetleri sayesinde, tehlikeleri önleyebilecek veya geliştirebilmek için, erken uyarı sistemi oluşturabilirler.

İşletmeler, kriz yönetimi planları için, dış çevre analizleri ile birlikte işletme analizlerde yapmak zorundadırlar. İç ve dış çevre analizlerini yaptıktan sonra önemli olan nokta bunların hem ayrı olarak, hemde birbirine bağlanıp değerlendirilmesidir. Bu konu ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

³⁸ K.Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s.756

3.1.1.1.3.Seçeneklerin Değerlendirilip Kriz Yönetim Planlarının Yapılması

Belirsizlik ortamı, aniden ortaya çıkan beklenmeyen durumlar, en alttan üste kadar tüm personelin en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen eski duruma dönebilme zorunluluğu, çabuk ve etkin cevap verebilme gerekliliği gibi özellikleri kriz yönetimini Silahlı Kuvvetler yönetimine benzer kılmaktadır. İşletmeler de aynı askeri güçler gibi, her an bir savaş gibi krizlere hazırlıklı olmalıdır. Planlamanın bu aşaması, Silahlı Kuvvetler'deki planlamaya paralel olarak durum muhakemelerinin yapılmasını gerektirir.

Planlama ile ilgili amaç ve görevler belirlenip, analizler yapılarak tüm verilerin toplanmasının ardından, çözüm yolları ortaya konur. Her bir çözüm yolunun izlenmesi durumunda karşılaşılabilecek sonucun belirlenmesi durum muhakemesini oluşturur³⁹. Durum muhakemesi sürecinde görevler ve amaçlar belirlendikten, veriler toplandıktan sonra varsayımlar saptanır. Elde olan veri ve varsayımlar çözümlenerek, bunların görevler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri belirlenerek listelenir.

Çözüm yollarından her biri, güçlüklerden her biri ile teker teker karşılaştırılır. Her bir çözüm yolunun izlenmesi halinde karşılaşma olasılığı bulunan sonuç, çözümlenme yoluyla saptanır. Bu iki evrede yapılabilir:

- Bütün çözüm yolları üzerine eşit olarak tesir eden belirli zorluklar tespit edilir.
- Her çözüm yolunun güçlü ve zayıf yönlerini saptarken her çözüm yolu herbir güçlük ile karşılaştırılır.

³⁹ Didem Yükselden, Silahlı Kuvvetler'de Yönetim - İşletme Yönetimiyle Bir Karşılaştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991, s:44-45

Son olarak çözüm yolları çözümlenme sırasında ortaya çıkan önemli yarar ve sakıncaları açısından karşılaştırılır. Amaca ulaşılmasında en büyük başarı umudu veren çözüm yolu uygulamak için kararlaştırılır. Seçilen çözüm yoluna göre kimin, niçin, ne zaman, nerede, neyi, nasıl yapacağını belirtileceği planlamaya geçilir.

3.1.1.1.4.Senaryoların Geliştirilmesi ve Alternatif Planların Hazırlanması

Kriz planlarının hazırlanmasının ardından, planların uygulanması ile ilgili eğitim ve seminerler yapılmalıdır. Ayrıca krizin nereden ne şekilde geleceği belirsiz olduğundan durum muhakemesi sırasında belirlenen ana çözüm yolunun haricindeki problemler ve çözüm yollarını esas alarak alternatif planlar hazırlanmalıdır.

İşletmenin krize nasıl cevap vereceğinin, planların etkili bir şekilde uygulanıp uygulanamayacağını belirlenebilmesi için farklı kriz senaryoları yaratılarak, bunlar üzerinde örgüt üyelerinin katılımıyla eğitim ve çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar iki farklı şekilde olabilir⁴⁰.

➤ Masabaşında senaryolar geliştirilmesi:

Yöneticiler, kriz yönetim takımı ve krizin durumuna göre kriz yönetim takımının departmansal veya bölgesel olarak destekleyici elemanlarından oluşan bir grubun, krizle ilgili çeşitli işletme politikaları geliştirdikleri, programlarını ve amaçlarını belirledikleri masabaşı toplantıları birinci grup çalışmalarıdır. Bu tür çalışmalar daha çok, beyin fırtınası yoluyla takımların krize cevap yollarını tartışma, destek elemanlarının fonksiyonlarını belirleme, kriz planlarının yol ve yöntemlerinin hatalı yönlerini mantıksal olarak açığa çıkarma şeklinde olur.

⁴⁰Wheeler L.Baker, Crisis Management: A Model for Managers, Albuquerque, N.M.: Foothill Press, 1993, s.49

Kriz yönetim takımı, halkla ilişkiler politikası, basına verilecek demecin içeriği, eğer varsa hisse senedi sahiplerine durumun nasıl bildirileceği ve bunlara benzer kritik gördükleri konuları tartışır. Kriz yönetim takımını destekleyici diğer gruplar, ne tür enformasyonların hangi personelden istenebileceğini, takımın kendi içinde kimin nelerden sorumlu olacağını, ne tür teçhizatın nasıl ve kimden en çabuk sağlanabileceği gibi konular üzerinde planın geçerliliğini görüşürler.

Birçok işletme bu tür çalışmaları seminerler şeklinde düzenler. Buraya katılanlar bir konferans odasında toplanırlar. Her elemanın eline daha önceden kriz yönetim takımınca hazırlanan, kriz planları ve karşılaşılabilecek bir kriz durumunu portreleyen ve bu durumla ilgili birçok soruların yer aldığı bir kitapçık verilir. Toplantının başkanı senaryoyu kullanarak tartışmayı başlatır. Tüm katılımcılar önce durumun analizini yapar, alternatifleri ortaya getirir, ve önerilerde bulunur. Yöneticinin yapması gereken önerileri değerlendirip eksiklikleri tamamlamaya çalışmaktadır.

➤ **Tatbikat yoluyla senaryoların geliştirilmesi:**

Bu tür çalışmalar, hazırlanan kriz planlarının yaratılan kriz senaryosunda gerçekten yaşanıyor gibi fiili olarak uygulanmasıdır. Organizasyonun kademelerinde krizin bir ön temsili yapılır. İşletme personeli planda belirlenen duruma göre görevlerini belirli bir zaman içinde gerçekleştirmeye çalışmanın sınırları belirlenir.

Küçük işletmelerde bütün işletme çapında, büyük işletmelerde departmanlar çapında uygulanır. Bu daha çok askeri tatbikatları andıran, tüm örgütün katılımını gerektiren masraflı fakat etkin bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde kriz planlarının eksiklikleri daha kolay gözükür. Personelin krize cevap kapasitesi, karar verme yetenekleri, teçhizatların işlerliği, iletişimasyonun verimliliği gibi kriz durumlarındaki kritik konular değerlendirilerek, kriz anında oluşabilecek hataların olasılıkları azaltılmış olur.

Bazı işletmeler bu konuya oldukça bilimsel yönde yaklaşarak, profesyonel aktörlerle basın, hükümet görevlileri, teröristler, halk, acil durum yetkilileri (itfaiye, kurtarma ekipleri gibi) gibi grupları temsili portre ederek, çeşitli simülasyonlar yaratarak planları test etmektedirler⁴¹.

3.1.1.1.5.Kriz Sonrası İçin Düzeltme Stratejileri Belirleme

Örgütün yaşam dönemi boyunca her türlü duruma, bütün çeşit krizlere hazırlıklı olup, hepsini başarıyla atlatabilmesini sağlayan kesin, tek bir çözüm yoktur. Kriz yönetimi işletmelerin yapısından, yerleşim yerine kadar birçok konuda farklılık gösterir. Hazırlanan tek kriz planının, finansal krizlerden doğan felaketlere kadar her tür krize uygun olacağını söylemek gerçekçi olmaz. Kriz yönetim planlamasında amaç, işletme aniden bir krizle karşılaştığı zaman yöneticinin ve personelin her tür duruma uydurabilecekleri, karar vermeyi hızlandırıcı esnek genel bir planın önlerinde olmasını sağlamaktır.

İşletme tüm çabalarına rağmen krize yakalanarak, bundan planladığı gibi en iyi bir sonuçla çıkamayabilir. Yapısal, yönetsel, finansal hasarlar veya örgüt üyelerinde sonuçtan eminsizlik, korku, bitkinlik, güvensizlik, öz savunma gibi tepkilerle karşılaşılabilir. Bunların, gelecek dönemlerde örgüte etkisi bazı durumlarda krizin etkisinden daha fazla olabilir. Bu nedenle işletmeler kriz planlarını hazırlarken sadece kriz öncesi ve kriz ile ilgili değil, kriz sonrası ile ilgili durumlar için de planlar hazırlamalıdır.

⁴¹Beth A.Loewendick, "Laying your crisis on the table", Training&Development, November 1993, V.47, N.11, s.16

3.1.1.2.Kriz Planlarının İçeriği

3.1.1.2.1.İşletmenin Genel Amaçları ve Görev Tanımları

Planın bu ilk bölümünde işletmenin genel amaçları, uzun ve kısa vadeli amaçları, alt amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için bulunacakları faaliyetlerde izleyebilecekleri bazı genel politikalar, prensipler ve prosedürler yer alır. Bunlar rgt el kitaplarında açıklanmış olan amaç, politika ve prosedürlerdir. Bunların tekrarlanmasının nedeni, örgüt üyelerinin organizasyonun ulaşmak istediği amaçları bir kez daha görerek, kriz planlarına neden ihtiyaç duyulduğunu dah iyi anlayabilmesini sağlamaktır.

3.1.1.2.2.Kriz Yönetim Planının Amacı ve Kapsamı

Genel tanımların ardından kriz yönetim planlamasının amacı, kriz zamanı izlenecek politika ve prosedürler açıklanır. Kriz planının neyi başarmayı amaçladığı, neyi önlemeye çalıştığı belirtilir. Örgüt krizle karşılaştığı zaman, normal prosedürlerin dışına çıkacağı için faaliyetlerin önem derecesi de değişecektir. Bu nedenle bu bölümde kriz anında hangi faaliyetlere öncelik verilmesi gerektiği açıklanır.

Ayrıca planın kimleri ve/veya neleri koruduğunun hiyerarşik bir listesi gösterilir. Bu listede işletmenin politika ve kriz planlamasının amacına göre koruma altında olabileceklerden bazıları şöyle sıralanabilir:

Müşterilerin güvenliği, işletmenin isminin ktlenmemesi, tedarikçilerin ilgi alanları, ürünlerin katilesi, yönetim kurul başkanının güvenliği, hisse senedi sahiplerinin yatırımları, doğal evre, işletme çevresi, örgüt üyelerinin sağlık ve güvenliği gibi⁴².

⁴²Jack Gottschalk, Crisis Response: Inside Stories on Managing Image Under Siege, Detroit: Gail Research Inc., 1993, s.420

Bunlar haricinde bu bölüm içinde hangi örgüt üyelerinin kriz sırasında değerlemeye, performans ölçümüne tabi tutulacağı belirtilir. Aynı zamanda, daha önce bir krizle karşılaşan başka bir işletmedeki personelin krize nasıl cevap verdikleri ve yönetim tarafından nasıl değerlemeye tabi tutuldukları gösterilebilir. Bu sayede, örgüt üyeleri kriz zamanı bazı standartları bildikleri için, kendi performanslarını arttırabileceklerdir.

Krizlerin planlanması ve yönetimi için bir takımın oluşturulacağı belirtilerek, takımın ana fonksiyonları, amacı özet olarak anlatılır. Kriz yönetim takımı ile ilgili ayrıntılı bilgi daha sonraki bölümlerde açıklanacaktır.

3.1.1.2.3.İşletmenin Karşılaştığı Krizler ve Potansiyel Krizlerle İlgili Açıklamalar

Bu bölümde işletmenin geçmişte ne tür krizlerle karşılaştığı veya gelecekte karşılaşma olasılığının olduğu kriz türlerinin açıklaması yapılır. Bunların anlatılması, bu planı ilk defa gören örgüt üyelerinde, örgüte karşı oluşabilecek endişeleri ortadan kaldıracaktır. Ayrıca geçmiş krizlerin anlatılması, kriz planlarına neden gereksinme duyulduğunun en canlı kanıtı olacaktır.

İşletmenin karşılaştığı ya da karşılaşabileceği krizlerin yanısıra, işletmenin bulunduğu endüstrideki rakiplerinin yada diğer organizasyonların karşılaştığı krizler ve bunlara nasıl karşılık verdikleri sonuçlarla birlikte gösterilir. Eğer temin edilebildiyse diğer işletmelerin potansiyel krizlere karşı olan hazırlıkları da burada örgüt üyelerine verilir.

İşletmenin karşılaşabileceği potansiyel krizler, çeşitli kategorilere ayrılmalıdır. Krizlerin doğasından meydana gelen bir ayırım, işletmeye verebileceği zararı derecesine göre bir ayırım, işletmenin krize cevap verme kapasitesine göre bir ayırım örnek olarak verilebilir. Bu krizlerden hangileriyle işletmenin karşılaşma olasılığının yüksek olduğu nedenleriyle gösterilir. Burada daha önce yapılan bazı analiz sonuçlarına göre, işletmenin yapı, ürün veya politikasındaki zayıf yönler belirli ölçüde örgüt üyelerine açıklanabilir.

İşletme, kriz yönetimi ve planlaması için, dışarıda danışman almak yoluna da gidilebilir. Dışardan gelecek bir danışmanın işletmeye bakış açısı daha objektif olacağından, örgütün zayıf yanlarını kolaylıkla belirleyebilir. Eğer işletme dışarıdan bir danışmanı işe alacaksa, bu kişi yada kişilerin yetki sorumluluklarını örgüt üyelerine açıklamalıdır. Örgüt üyeleri ve danışmanlar arasındaki ilişkilerin işbirliği içinde yürümesi sağlanmalıdır.

Kriz yönetim takımı, işletme için ne tür durumların kriz olarak kabul edileceğinin bir tanımını belirlemelidir. Böylece örgüt üyeleri, hangi durumlarda kriz faaliyet durumuna geçmeleri gerektiğini önceden tahmin edebileceklerdir. Kriz olarak, kabul edilecek durumların açıklanması, örgüt üyelerinin erken uyarı sistemleri sayesinde, önceden krizin gelişini sezebilmelerini sağlayıcı öngörü yeteneklerini izleyebileceği safhalar da burada anlatılmalıdır.

3.1.1.2.4.Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması ve Faaliyetlerin Yönetileceği Genel Bir Merkezin Belirlenmesi

Kriz planlaması yapan işletmelerin ilk faaliyetlerinden biri de, kriz yönetim takımı oluşturmaktır. Bu takımın ana görevi, sadece kriz sırasında merkezleştirilmiş bir yapıyla bölümler arasında hızlı karar verebilen bir yapı oluşturmak değil, krizler ortaya çıkmadan karar aşamasında faaliyetleri planlamaktır.

Kriz yönetim takımının kimlerden oluştuğu, bütün takım bireylerinin tek tek yetki ve sorumluluklarının neler olduğuyla birlikte, hangi merkezden durumu kontrol edecekleriyle ilgili bilgiler bu bölümde belirlenir. Kriz yönetim takımının kriz sırasında idareyi yürüttüğü yere kriz kontrol merkezi denebilir. Bu merkezde takımın nelere ihtiyaç duyabileceği, nelerin hazır bulundurulması gerektiği bu bölümde sıralanır.

Kriz kontrol merkezinde bulunabilecek acil durum ihtiyaçlarının bazılarını şöyle sıralayabiliriz⁴³ :

- Telefon (birden fazla hatlı), bilgisayar (PC ve notebook), faks, yazıcı, telefonu (hatlarda oluşabilecek problemlere tedbir olarak), fotokopi makinası.
- Bütün ihtiyaç duyulabilecek acil durum merkezlerinin telefon numaraları (itfaiye, polis, kurtarma ekipleri vs.)
- Örgüt üyelerinin telefon ve adresleri, görev tanımları ve özelliklerini, tecrübelerini belirten özet açıklamalar.
- Organizasyonun şeması ve bütün bölümlerinin telefon numaralarının listesi. Organizasyon yapısına göre bölgesel, bölge dışı veya uluslararası merkezlerin bütün telefon numaraları listelenir. Eğer işletme dağılmış büyük bir işletme ise, organizasyonun yapısına göre her merkezde bir kriz yönetim birimi oluşturulur. Bu durumda diğer kriz birimlerinin merkezle derhal haberleşmeye geçmesi sağlanır.
- Önem sırasına göre krizin haber verilmesi gerekenlerin listesi. Örgüt üyeleri, çıkar grupları, acil durum görevlileri gibi, krizin tür ve derecesine göre bir haber verilecek grup sıralaması yapılmalıdır.
- Bütün medya kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda irtibat kurulacak kişilerin isim ve numaralarıyla birlikte listesi.
- Hükümet yetkililerinin, diğer ilgili işletmelerin ve konunun kapsamına göre belirli profesyonel uzmanların listesi.

⁴³Geary W.Sikich, It Can't Happen Here; All Hazards Crisis Management Planning, Tulsa, Oklohama: Pennwell Publishing Company, 1993, s:232

- İşletmeyi kapsamına alan bütün kanun ve yönetmelikler. Eğer uluslararası işletme ise kendi ülke kanunlarıyla birlikte, faaliyette bulunduğu ülkenin kanun ve yönetmelikleri.
- Tüm dünyadan haber alabilmeyi sağlayan kablo sisteminin olduğu televizyon ve kısa dalgası olan radyo. Gerektiği zaman kayıt yapabilmek için video, kasetli teyp ve kasetleri.
- İşletmenin bulunduğu bölgenin bir haritası ve risk oluşturabilecek kritik faktörlerin yerlerini gösteren işaretler.
- Kalem, silgi, ataç, zımba gibi her türlü kırtasiye malzemesi.
- İşletme amblemini taşıyan kağıt ve zarflar.
- En çabuk şekilde gerekli yerlere ulaştırma işlemini yerine getirebilmek için, postalama ile ilgili evraklar, zarflar, kutular, pullar vb.
- İşletmeyle ilgili bütün çıkar gruplarının listesi.
- Masa, sandalye, çöp kutuları, saat, çeşitli içecek ve basit dayanıklı yiyecek maddeleri.
- Nakit para, işletmenin kredi kartı, çekleri, fatura, makbuz, sipariş belgesi, nakliye makbuzu, vb. belgeler.

Kriz kontrol merkezinde bulunması gerekenleri belirledikten sonra, organizasyonu her departmanında nelere ihtiyaç duya bileceği de ayrı olarak gösterilebilir.

3.1.1.2.5.İşletmenin Çıkar Gruplarının Belirtilmesi

İşletme, kendi amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için iş bölümü ve işbirliği yapma durum ve zorunluluğu da olduğu kişi veya kişi gruplarını kriz durumundan haberdar etmek zorundadır. Çıkar grupları olarak adlandırdığımız bu kişi veya kuruluşlar her işletmeye göre farklılık gösterse de, başlıcaları aşağıda belirtilmiştir

İşletme sahipleri, girişimciler, sermayeciler sendika ve diğer grup liderleri, medya kuruluşları,müşteriler, satıcılar, hisse sahipleri, alıcılar, rakip işletmeler, devlet ve kamu kuruluşlarının ilgili bölümleri, aile üyeleri, işletme analistleri, kanuni gruplar, personel, krediciler, bölüm yöneticileri, satış ve pazarlama elemanları.

Hazırlanan listeden işletmenin öncelikli gördükleri belirlenerek, bunlarla nasıl haberleşileceği bu bölümde açıklanır. Listedeki her bireye ne şekilde ulaşılabileceği açıkça belirtilir. Bu haberleşmelerin kimler tarafından yapılacağı da önceden belirlenir. Haberleşme yolları çok çeşitli kriz senaryolarına göre farklı olacağından bu yolların açıkça belirtilmesinde yarar vardır bunlar belirlenirken tüm gruplarla planlama aşamasında iletişime geçilip onlardan ellerindeki haberleşme sistemleriyle ilgili ayrıntılı bilgi alınmaya çalışılır.

Haberleşme yolları olarak yazılı basın, mektup, kişisel görüşme, telefon, genel toplantılar düzenlemek, video konferans sistemi, reklam metotları, işletme içi basılı bildirimler, basın toplantıları, işletme içi yazışmalar, faks, telgraf, teleks, bilgisayarlar üzerinden elektronik mektuplar kullanılabilir. Burada önemli olan bir noktada karşı tarafa hangi haberleşme yoluyla daha hızlı ulaşılabileceğidir.

3.1.1.2.6.İşletmenin Halkla İlişkiler Politikasının Hazırlanması

İşletme bir krizle karşılaştığı zaman, krizin doğasında olabilecek etkiyle birlikte, belirli çıkar gruplarının baskısından dolayı oluşabilecek etkiyi de göz önüne almak zorundadır. En büyük etkiyi yaratabilecek baskı gruplarının başında medya(iletişim) kuruluşları gelmektedir.

İşletmenin karşılaştığı krizin işletmenin dış çevresine, doğaya veya halka bir etkisi olacaksa, medya derhal bunu öğrenip halka ulaştırmak isteyecektir. Böyle bir durumla karşılaşan işletme, panik halindeyken yanlış bir politika izleyecek olursa, farklı yorumlara sebep olarak krizin gidişatını işletmenin zararına çevirebilir⁴⁴. Bu nedenle işletme kriz planlamasını yaparken, birçok kriz senaryosuna uygun bir halkla ilişkiler politikası belirlemelidir.

Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde uygulayacağı özel politikalar belirlenirken ilk tespit edilmesi gereken konu, kriz zamanı konuşmacı olarak kimin basına ve halka açıklamada bulunacağıdır. Bu kişi yada kişiler krizin cinsine göre değişebilir. Örnek olarak, küçük boyuttaki bir krizde yönetim kurul başkanının bir açıklamada bulunması krizin oldukça büyük boyutlu olduğu hissini verebilir.

Açıklamada bulunacak kişi, halkla ilişkiler konusunda yeterli tecrübeye sahip, hızlı düşünme yeteneği olan, soğukkanlı, medya ile ilişkilerini daima en iyi düzeyde korumaya dikkat etmelidir⁴⁵. Halkla ilişkiler bölümünün kriz zamanı görevi oldukça önemlidir, medya ve işletme arasında bir köprü oluştururlar.

Bilgi akışının merkezileşmesi ve kontrolü bu bölümün elindedir. Doğru enformasyonun istenen kişi ve kuruluşların eline ulaşmasını, işletmenin farklı yorumlara sebep olmadan bir bütün olarak dış çevreye konuyu açıklamasını sağlamaya çalışmalılardır.

⁴⁴ Kathleen Fearn-Banks, Crisis Communications: A casebook approach, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.,1996, s.255

⁴⁵ibid. , s.195

Kriz öncesi iletişim kuruluşlarıyla ilgili bir veri tabanı oluşturabilirler. Bu veri tabanında, bu kuruluşların politikaları, yönetmelikleri, kiminle haberleşmeye geçilmesi gerektiği gibi konular yer alabilir. Bu bilgiler devamlı olarak izlenerek gereken güncelleştirmeler yapılmalıdır.

İşletme, krizi bir basın toplantısı yoluyla duyurmayı amaçlıyorsa, bu konuyla ilgili faaliyetler önceden hazırlanmalıdır. Basın toplantısının yapılacağı bölüm için gerekli olan düzenlemeler kriz kontrol odası gibi önceden planlanabilir. İşletmeyle ilgili genel bilgiler, telefon, bilgisayar, podyum, mikrofon, masa, sandalye, fotokopi makinası, yazıcı gibi techizat bulundurulabilir.

Kriz senaryoları hazırlanırken, işletmeye basın yoluyla ne tür soruların gelebileceği tüm alternatifler göz önüne alınarak önceden tahmin edilmeye çalışılmalıdır. Krizin cinsine göre, medya işletmeden detaylı teknik, finansal bazı ek bilgiler isteyebilir. Bu nedenle işletme bunlara önceden hazırlık olarak farklı kaynakları belirlemelidir. Bunlar endüstri uzmanları, finans analistleri, bilim adamları gibi konuya göre belirlenebilecek uzman kişiler olabilir.⁴⁶

3.1.1.2.7.Kriz Simulasyonlarının Geliştirilmesi

Kriz planları hazırlandıktan sonra bunların farklı senaryolara göre tatbikatı yapılarak, kriz yönetim takımı ve diğer personelin planı önceden uygulanması sağlanır. Bu sayede plan henüz krizle karşılaşmadan, kağıt üzerinden uygulamaya geçilerek eksiklikler daha kolay ortaya çıkarılır. Planın isabet ve verimlilik derecesini önceden görebilme imkanı sağlanır.

⁴⁶David W.Guth, "organizational crisis experience and public relations role," Public Relations Review, summer 1995, v.21,N.1,s.123

3.1.1.2.8.Planın Değerlendirilmesi

Kriz yönetim planlarının değerlendirilmesi krizin bütün süreci boyunca yapılması gerekir. Kriz planları güncelleştirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi için kriz öncesi sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. İşletme krizlerle karşılaştığı zaman kriz yönetim takımı planın her aşamasını sürekli gözden geçirerek bir yandan kriz planını uygularken bir yandan belirli kısımları değerlendirirler.⁴⁷

Kriz sonrası yapılan inceleme en önemli olan kısımdır. Kriz geçtikten sonra işletmenin daha sonra karşılaşma olasılığı olabilecek krizler için plan bir değerlemeye alınır. Kriz yönetim planı, çeşitli görüşmeler, anketler yoluyla işletme personelinin, çıkar gruplarının, uzman kişilerin görüşlerini alarak krizin işletmeye olan zararlarını ölçerek diğer işletmelerin karşılaştığı krizlerin sonuçlarıyla karşılaştırma yaparak analiz edilebilir.

3.1.2.İşletme Değerleme ve Erken Uyarı Sinyallerinin Alınmasını Sağlayıcı Yöntemler Geliştirilmesi

Çevre koşullarındaki değişimler, çok hızlı olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmek zorundadırlar. Çünkü bu değişimler beraberlerinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşırlar. Sistematik olarak analizler yapılan işletmeler, bunları yapmayanlara göre çok daha etkindirler. İşletme analizleri aynı zamanda, kriz yönetiminde kriz öncesi faaliyetler de planlama fonksiyonu ile birlikte en önemli faaliyetlerden biridir.

İşletmeler iç ve dış çevre analizleri ile birlikte krizlerin türüne göre uyarı sinyalleri gönderiyorsa krizleri önceden tespit edebilecek erken uyarı sistemleri geliştirmelilerdir.

⁴⁷Laurence Barton, Crisis in Organizations: Managing and communicating in the heat of chaos,Cincinnati, Ohio:College Division, South-Western Pub. Co.

3.1.2.1.Çevresel Analizler ve İşletme Değerleme

3.1.2.1.2.Dış Çevre Analizleri

İşletmenin ekonomik faaliyeti ve kaynakların değerlendirilmesi faaliyetlerini koşullandıran ve belirli ölçüde de işletme tarafından şartlandırılmış olan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre içinde oluşur.

İşletmeler faaliyetler de buldukları ülkelerin ekonomik koşullarının oldukça fazla etkisinde kalırlar. Ekonomik koşullardan amaç, işletmenin içinde bulunduğu piyasanın istem ve sunum durumu ile buna bağlı olarak değişen fiyatlar genel düzeyinin dalgalanmalarıdır.

Ekonomik ortamın tipik nitelikleri arasında yer alan enflasyon ile kalifiye iş gücü, yöneticilik, bazı ham madde ve enerji kaynağı gibi üretim etmenlerinde zaman zaman, yer yer ortaya çıkan sıkıntılar ve bazen kıtlıklar ekonomik ortam koşullarının işletmeleri ne ölçüde etkilediklerini gösteren güzel bir örnektir.

Demokratik yönetim düzenlerinde daha az istikrarlı ve daha çok belirsiz bir ortam oluşmaktadır. İstikrar ve açıklığın büyük rol oynadığı iş hayatında özellikle gelişmekte olan ülkelerin içinde bulunduğu politik çekişmeler olumsuz etkide bulunur. Kalkınma ve gelişme en azından bir planlama ve geleceği isabetle görmeye dayanır. Bunun içinde ekonomik ve politik koşulların işletmeler tarafından kapsamlı analizine gereksinim vardır.

Ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devletin ödemeler dengesi, devletin vergi ve para politikası ekonominin gelişme devresinin durumu bir çok işletmenin analiz etmek zorunda olduğu ekonomik ve politik koşullara ilişkin faktörlerdir.

Teknoloji değişimleri işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için büyük fırsatlarla birlikte mevcudiyetini tehlikeye sokabilecek olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle işletmeler içinde buldukları endüstrinin araştırma-geliştirme ve yenilik çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidirler. Bunun yanında gelişen teknolojiyi bulunduğu dala göre yakından takip etmeli potansiyelinin ve kaynaklarının ne olduğunu araştırmalı ve işletme içinde gerekli tedbirleri almalıdır. Buda gösterir ki çevresel faktörlerde analizi gereken diğer faktör teknolojik koşullara ilişkindir.

İşletmeye etkisi olan diğer bir çevresel faktörde toplumsal koşullardır. Toplumsal gelenekler, işletmenin faaliyette bulunduğu bölgedeki halkın ekonomik durumu, yaşantı biçimi, nüfusun yoğunluğu gibi faktörleri, kısaca insan öğesi ve onun miktar ve kalite özellikleri toplumsal koşulları oluşturan faktörlerdir. Diğer bir öğede kültürel özelliklerdir. Eğitimsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde meydana gelen değişmeleri dikkate alarak, bunların işletmeye etkileri analiz edilip fırsat ve tehlikelerin neler olduğu belirlenmelidir.

İşletmenin uluslararası faaliyette günümüzde oldukça büyük bir artış gösterdiği için, işletmeler faaliyette buldukları uluslararası çevrede de vergi sistemleri, iş hayatı, ekonomik koşulları gibi faktörlerinde analizini yapmalıdır.

Ekonomik çevre koşullarına ilişkin faktörler çevre kirlenmesi ile yakından ilgilenen kriz yönetiminde birçok işletmenin, özellikle çevreye zarar verme olasılığının yüksek olduğu sektörlerde analizi gereken çok önemli bir konudur. Kriz yönetiminde diğer birçok yönetim türünde olmayan bir özellikte, muhtemel felaketler oluşturabilecek muhtemel felaketler oluşturabilecek endüstriyel krizler yüzünden doğmamış nesilleri de düşünerek ekolojik çevre analizine çok daha fazla dikkatle bakılmasıdır.⁴⁸

⁴⁸Frank Ledger, Crisis Management in the power Industry, Newyork: Routledge, 1995 s.250

Pazar koşulları ve müşteriilere ilişkin faktörleri nüfusun gelir dağılımı, ürün veya hizmetlerin hayat eğrisinin bulunduğu safha ve müşteri özellikleri olarak sayabiliriz. İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu pazarı derinlemesine analiz etmesi, müşterisini ve onun ihtiyaçlarını yakından bilmesini zorunlu kılar. Endüstri alanıyla ilgili istatistikler, ürünlerin kalite analizleri, dağıtım kanallarının analizi işletmenin pazarla ilgili teşhisini sağlayacaktır. Pazarın teşhisi problemleri ortaya çıkararak alınacak kararların riskini azaltıp rasyonelliği sağlar.

Rekabet koşulları ve rakiplere ilişkin faktörler, satıcılara ve satıcı piyasasına ilişkin faktörler, finansal ve sendikal kurumlara ilişkin faktörler analizi gereken diğer çevre faktörleridir.

3.1.2.1.2.İşletme İçi Analizler

Sanayileşmiş ülkelerde, işletme yönetimleri olası krizlere karşı değişik planlar hazırlamakta ve değişime uyum sağlamak için yeniden yapılanma sürecine girmektedir. İşletmeler kendilerine uygun yönetim tekniklerini kullanarak krize karşı hazırlıklı olmakta ve değişimi yakalayabilmektedirler.

İşletmeler güçlü oldukları alanları belirleyip kaynaklarını daha çok bu alanlara yönelttikleri taktirde krizden daha az yarayla çıkacaklardır. Ancak güçlü olduğu alanları ihmal edenler kriz dönemlerinde zor durumda kalırlar. Zayıf olunan alanların belirlenmesi, kriz öncesi ve sonrası etkili kararların alınmasını sağlar. Fırsatların en zor koşullarda bile araştırılması büyümenin en sağlam güvencesidir. Analizler sonucu işletme hem çabalarını yoğunlaştıracağı faaliyet alanlarını tanıır, hem de çoğu zaman farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları görerek genişleme ve gelişme yollarını anlar. Ayrıca tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi strateji tespitinde de önemli rol oynar.

İşletmelerin stratejik planları gibi, kriz yönetim planlarının belirlenmesinde de yöneticilerin ön görü yetenekleri oldukça önemlidir. Öngörü ile hazırlanan planların gerçekçi olabilmesi açısından, işletmenin değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yanlarıyla birlikte fırsat ve tehlikelerin ortaya konulması zorunluluğunu getirir. Bunu yerine getirmek için işletmenin ana faaliyet konularını endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemesi gereklidir. Bu aynı zamanda planlanan sistemlerinin hayati öneme sahip olan faaliyetlerinden sayılır.

İşletmenin zayıf ve güçlü yanlarının bilinmesi ve analiz edilmesi, yöneticilerin stratejik seçimlerinde olduğu kadar, krizlere hazırlıklı olmalarında da yararları inkar edilmeyecek kadar fazladır. Bu tür değerlendirmeler, hataları düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak da nitelendirilebilir.

Sistematik bir biçimde iç ve dış analizler yapan işletmeler, bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Analizler, stratejist ve planlamacıların öngörü yetenekleri artırır. Ayrıca işletmeler, bu faaliyetleri sayesinde, erken uyarı sistemi geliştirebilirler. Bu da tehlikelerin zamanında önlenmesini veya işletme avantajına çevrilmesini, kısaca etkili bir kriz yönetimi sağlar.

Gelecek belirsizdir, gelecekteki bütün değişim ve gelişmeler tam olarak tahmin edilemezler; ancak iç ve dış faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetle tahmin edilebileceği kanıtlanmış bir gerçektir. Böylece belirsizlik önemli ölçüde azaltılmakta ve yöneticilerin kararları etkinleşmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, tahmin edilemediğinden dolayı kontrol altına alamadıkları birtakım değişkenler için zaman baskısı ve stres önemli ölçüde azalmış olmaktadır.

Organizasyonun dış çevresindeki fırsat ve tehlikelere karşı güçlü ve zayıf yanlarının uydurulması için yapılan analizlerden biri SWOT analizidir⁴⁹. SWOT İngilizce'deki, güçlülük (strength), zayıflık (Weakness), fırsat (Opportunity) ve tehlike (Threat) kelimelerinin baş harflerinden oluşur.

⁴⁹James E.Lukazewski, Crisis Management Workbook: Executive Action, New York: The Lukaszewski Group Inc. , 1992, s1.4-1.5

İşletmeler iç analizlerini yaparken, finansal, organizasyonel, çevresel ve bireysel bir çok alanı göz önünde tutmaları gereklidir. Organizasyonel analizler, işletmenin farklı yapısal ve fonksiyonel görünüşünün özet bir değerlendirmesi olacaktır.

Tedarik, üretim, satış, pazarlama, araştırma-geliştirme, dağıtım, hizmet ve bakım gibi her bir fonksiyon bazı soruları cevaplamak zorundadır;

- Şu anda ne yapmaktayız ?
- Bunu niçin yapmaktayız ?
- Faaliyetlerimiz nasıl daha etkili ve verimli olur ?
- Faaliyetlerimiz birbirine en iyi nasıl bağlanır?
- Organize olmak için daha iyi bir yol var mı?
- Ne yapmalı veya ne yapmamalıyız?
- İhtiyacımız olan hangi bilgilere sahip değiliz?
- Başarılı bir rekabeti hangi teknolojiyle, nerede gerçekleştirebiliriz?
- En zayıf noktamız nedir?
- Ne tür küçük problemler düzeltilmediği takdirde büyük hasarlar yaratabilir?
- Aynı endüstride bulunduğumuz diğer işletmeler ne tür krizlerle karşılaşmıştır? Bizim işletmemizin bu tür krizlerle karşılaşma olasılığı nedir? Onların çözümü ne olmuştur, nasıl sonuçlanmıştır, nerede hata yapmışlardır?

- Kısa dönemde ve uzun dönemde başımıza gelebilecek en kötü durumlar ne olabilir?

Bu ve bunlara benzer bazı sorularda amaç, işletmenin gelecekte hangi alanlarda başarılı olabileceği ve hangi alanlarda muhtemel tehdit ve tehlikelere karşı zayıf noktaları olduğunu bulabilmektir. Bu tip sorular aynı zamanda işletmenin nerede olduğunu ve nerede olması gerektiğinin arasındaki farklılığı da ayırmaya başlayacaktır.

Maddi üretim araçlarının yanında, her işletmenin başarıya ulaşmak için beşeri faktörlere ihtiyacı olduğu kesindir. İşletmenin analizinde işgücü ve yönetici personelin değerlemesi, güçlü ve zayıf taraflarının ortaya çıkarılmasında oldukça önemli rol oynar.

Kriz yönetiminde önemli olan nokta, krizlerle ilgili araştırmalar, analizler yaparken tek bir bakış açısından değil, çok farklı açılardan muhtemel krizleri analiz etmektir. Etkili bir kriz yönetim uygulamasında krizin analizini yapanlar, normal bir yöneticinin tahmin ve farzlarının da ötesine gitmek zorundadır. Alternatif görüşlerin yaratılmadığı organizasyonlarda, krizin etkisi çok farklı seviyelerde olabilir. Bu seviyeler, organizasyon, birey, grup, organizasyonlar arası sistemler, ve çevredir. Krizin esasını anlamak için bu seviyeler ilgi odağı olarak alınarak çeşitli analizler yapmak gereklidir. Bu seviyeleri şekil 5 üzerinde de görebiliriz.

Bazı organizasyonlar, faaliyete geçmek için gerçekten büyük çapta bir krizin olmasını beklerler, bunlar krize eğilimli organizasyonlardır. Diğerleri, muhtemel büyük krizlerden korunmak için ilk etapta mümkün olan analizleri yaparlar ve etkin bir yönetim ile kriz meydana geldikten sonra da neyi, nasıl yapacaklarını bilirler. Bunlar krize hazırlıklı organizasyonlardır.

Organizasyonların krize direnmeleri veya yenik düşmeleri kriz yönetim planlarına ve yöneticilere bağlıdır. Çevresel analizlerin ardından yönetim seviyesinde analizleri yaparken örgütsel stratejiler, örgütsel yapı, örgütsel kültür ve bireylerin nitelikleri açısından bir gruplama yaparak inceleme işletmenin yönetim etkinliğini arttıracaktır.

Örgütsel stratejiler, kriz yönetimi için oluşturulan programlar, yöntemler ve özel mekanizmalardır. Örgütsel yapı, fonksiyonları gerçekleştiren çeşitli organlar arasındaki düzenlemedir. Diğer bir deyişle, bir bütünün elamanlarının birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla elverişli bir sistemin yaratılmasıdır.

İşletmenin yapısı onu yaşatan güçlerin (haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar v.b.) dayanacağı iskelettir⁵⁰. Bu tabaka, rutin işlerin ne derece iyi yürüdüğüne ölçüsünü gösterir. Organizasyondaki günlük işlerin düzenli veya düzensiz işleyişi krizin ilerlemesine veya durmasına etki edecektir. Örnek olarak, organizasyondaki herhangi bir koordinasyon bozukluğu nedeniyle bilgilerin merkeze gelişinin biraz gecikmesi, krizin ortaya çıktığı bir bölümden bütün organizasyona yayılmasına sebep olacaktır. Organizasyonun ne tür bir yapıya sahip olduğu ve bu yapının işleyiş tarzı, krize cevabı ve krizin etkisini büyük ölçüde değiştirir.

Örgütsel stratejiler ve yapı birbiriyle etkileşim halindedir. Organizasyon içindeki bireyler çoğu zaman kriz yönetiminin özel etkilerinden, çalışmalarının örgüt yapısını nasıl etkilediğinden çoğunlukla habersizdirler.

⁵⁰Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik basımevi, 1989, s.50

Kültür; birey, grup yada toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür⁵¹. Örgütsel kültür, yönetimin prensipleri, inanç ve tavırlar, düşünüş tarzları, davranış kuralları ve farklı hareket normları gibi yazılmayan, konuşulmayan kurallardır. Örgütlerin krize eğilimli veya hazırlıklı olmalarında etkili bir noktada, kültürel özelliklerdir. Yöneticilerin ve çalışanların krizi, kriz yönetimin ne şekilde değerlendirdikleri krizin etkisini değiştirebilecek bir faktördür.

Diğer bir inceleme grubu da, organizasyonu oluşturan beşeri unsur olarak bireyin, doğal nitelik ve yetenekleriyle birlikte, edindiği bilgi ve deneyimlerden meydana gelir. Bireyler psikososyal bir varlık olmaları nedeniyle his, düşünce, arzu, ihtiras, ümit ve korku gibi davranışsal yeteneklere sahiptir.

Bu yetenekler, doğuştan, edinilen tecrübelerden, yetişilen sosyal çevre veya ilişkide bulunan kimselerin etkisinden kazanılmış olabilir. Kısaca bireyler, teknik yetenekleri yanında his ve duygularını, ümit ve endişelerini hayat felsefelerini yani kendilerine özgü tüm davranışları organizasyona beraberlerinde getirirler. Organizasyonun yapısı ise tüm grup üyelerinin niteliklerini yansıtır.

Bireylerin davranışları zamanla ve çevrenin farklılaşmasıyla değişebilirler. Böyle değişen niteliğe sahip bireylerin davranışlarının istikrar göstermesine rağmen, önceden kesin olarak bilinmesi zordur. Yöneticiler çoğu zaman, işletmelerin işleyişinde mümkün olan en büyük verimlilik ve karlılığı getirecek biçimde çabalar da, elde edilen sonuçların önceden belirtilen amaçlara ulaşmadığı görülür. Bu farklı oluşturan, insan unsurunun yarattığı psikososyal nedenlerdir.

Kriz yönetiminde de bu unsur gözardı edilemeyecek kadar önem taşır. Krize karşı bireylerin farklı savunma mekanizmaları, kullanmaları, endişelerinin derecesi, algılama güçleri kriz yönetimi için oluşturulan çabalara, planlara ve çözümlere çok büyük etkide bulunacaktır.

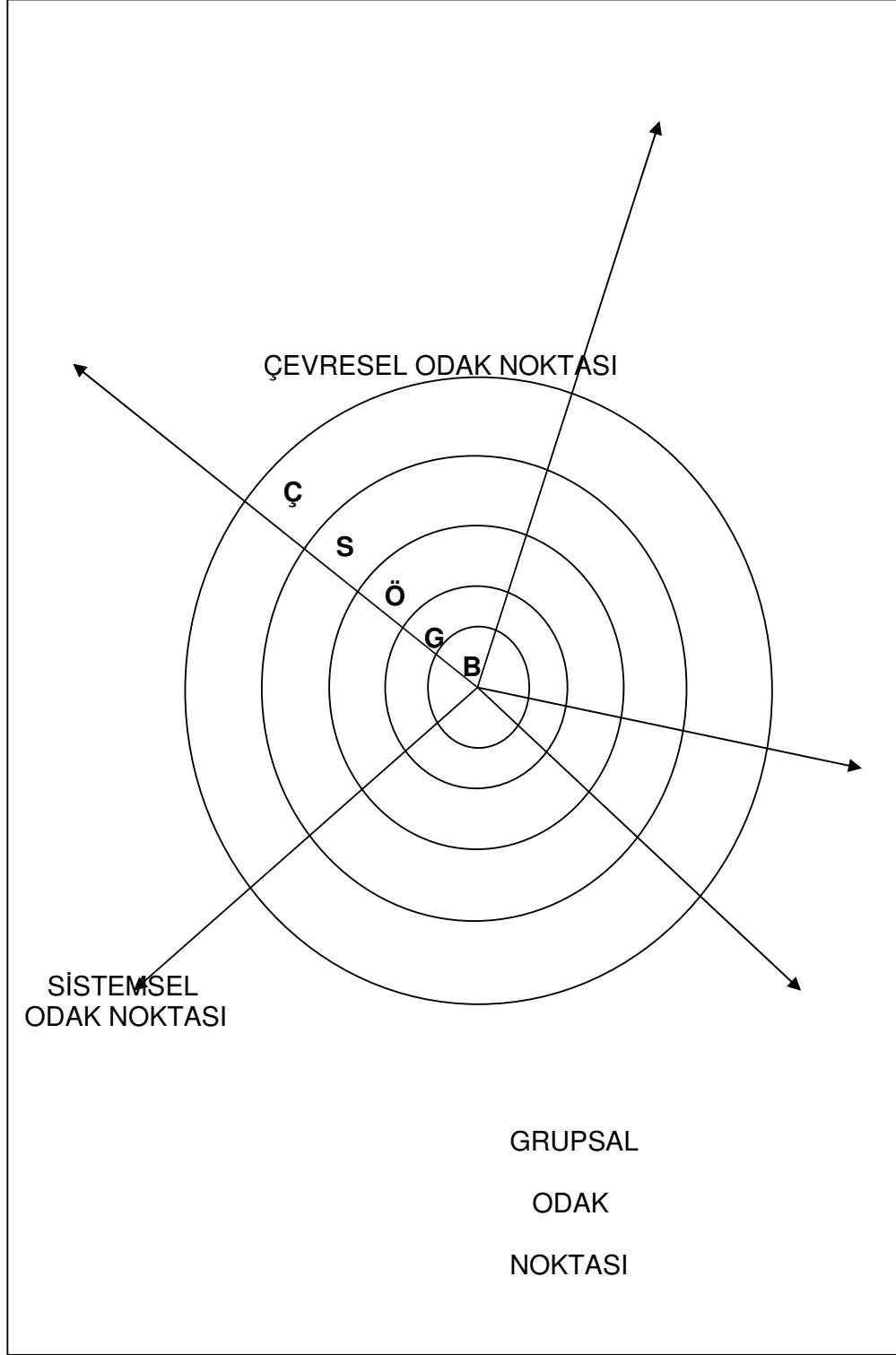
⁵¹K. Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.141

Krizler en iyi elemanları ortaya çıkarır veya kriz durumlarında en kötü elemanlar ortaya çıkar gibi iddialar vardır. İyi ve kötü diye genelleme yapmak gerçekçi olmaz, ama acil durumlarda, karakter ve davranışlardaki aşırı yönlerin dışı vurduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

Kriz yönetiminde işletme içi analizlerde, örgütler kendi endüstrilerinde olan geçmiş tüm olay, kriz ve felaketleri araştıran profesyonel elemanlarla konuları incelerler. Bütün bu araştırmalardan alınan sonuçlar kriz yönetim birimine bildirilir, onlarda bu sonuçları kriz yönetim faaliyetlerinde ve stratejik bazı yönetim programlarında kullanılmak üzere değerlendirirler.

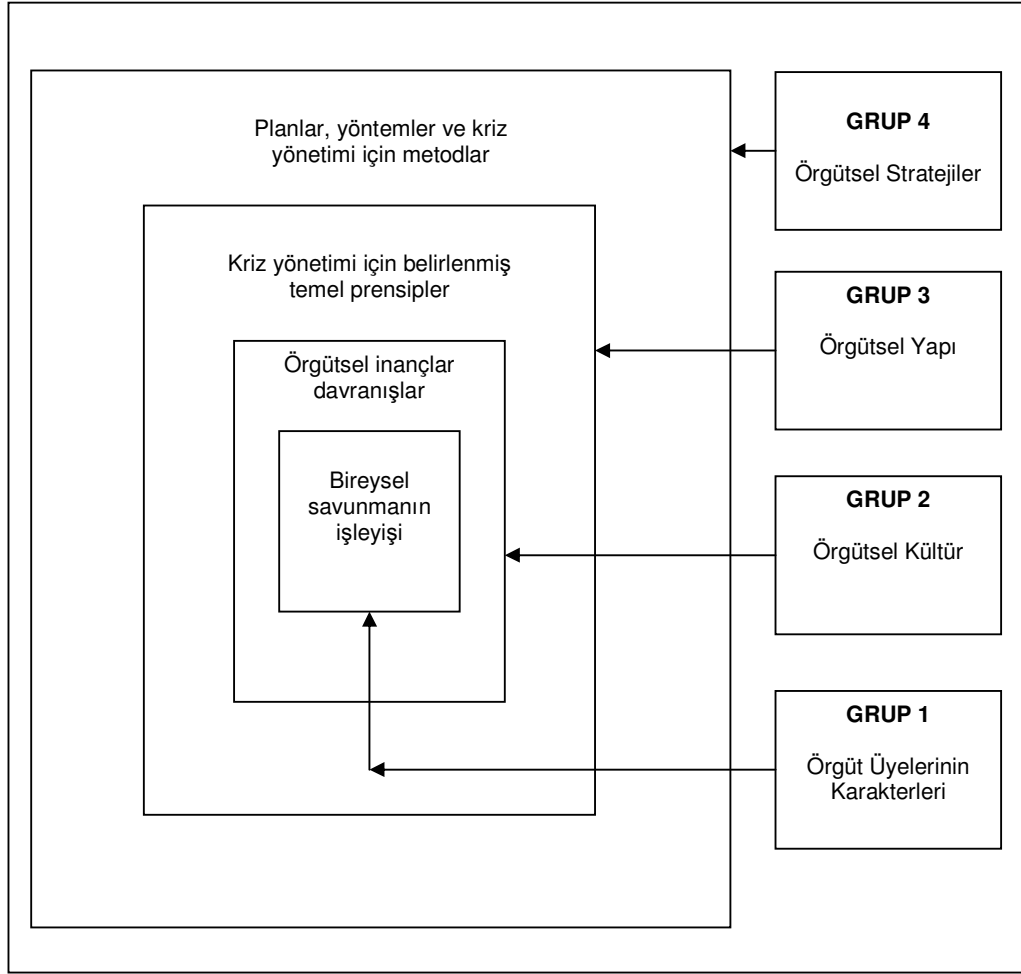
İşletmeler günümüzde ne yazık ki, nadir olarak muhtemel tehlikeleri bulabilmek için içlerinde özel araştırma bölümlerini geliştirirler. Kriz yönetim birimi düşüncesi bile henüz birçok işletme yöneticisi için çok yeni bir kavramdır. İşletmelerin geleneksel stratejik analizlerin ötesine gitmeye ihtiyaçları vardır. Rakipler, buldukları pazarlar, kanunlar, teknoloji gibi analizlerle birlikte kendi ürünlerinden, kaynaklarından ve üretim metotlarından gelebilecek beklenmeyen etki ve tehlikelerin araştırılması gerekliliği kabul edilmelidir.

Bunun yanısıra geçmiş krizlerin takibi ve bunlardan bazı konuların öğrenilmesi, yine çok yapılan bir faaliyettir. Bireyler, üzerlerindeki hissi sıkıntılarından dolayı geçmiş krizleri hatırlamak istemezler. Esas anlaşılması gereken nokta, krizlerin olumsuzluğunun yanısıra öğrenim aracı da olmasıdır.



Şekil 5.Kriz Yönetim Planlarının Oluşturulması İçin Yapılan Analizlerde İlgili Odakları

Kaynak: S.Booth, a.g.e., s.111'den geliştirilerek hazırlanmıştır.



Şekil 6.Kriz Yönetiminde İşletme İçi Analizlerde Temel Alınacak Faktörler

Kaynak: Firdaus E.Udwadia-I.I.Mitroff, a.g.e., s.36'dan geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.1.2.2.Erken Uyarı Sinyallerini Belirleyici Yöntemler Geliştirilmesi

Kriz, organizasyonda tam olarak ortaya çıkmadan çok uzun bir süre önce uyarıcı bazı sinyaller gönderir. Krizi bir hastalığa benzetecek olsak, bu sinyalleri de hastalığın ilk belirtisi olarak tanımlayabiliriz. Nasıl hastalığın yayılıp kuvvetlenmesi engellenebilirse, krizi ortaya çıkmadan farkedilip, gereken önlemlerin alınması ile kriz organizasyondan uzaklaştırılabilir. Bu sinyallerin zamanında anlaşılıp değerlendirilmemesi halinde kriz kaçınılmazdır.

Krize eğilimli olan organizasyonlarda, yöneticiler ve çalışanlar krizin yaklaşma sinyallerini alamazlar. Bu tür organizasyonlar, en iyi haber hiç olmayan haberdır felsefesine sahip oldukları için, belirtiler sanki organizasyon dışında bloke ediliyor gibidir. Buna karşılık kriz yönetim planlaması yapan organizasyonlar, her sinyal dalgasına karşı hassastırlar. Henüz belirginleşmeden saptayıp, değerlendirmeye çalışırlar. Tehditlere karşı savunmanın ve tekrar denge durumuna dönmenin oldukça uzun süre aldığıının ve zorluğunun bilincindedirler.

Uyarı sinyallerinin de bazı problemleri mevcuttur. Yöneticiler karşılaştıkları farklı birçok sinyal içinde gerçek önemi olanı ayırt edebilmekte zorlanabilirler. Bunun yanısıra farklı krizler, farklı sinyaller gönderirler ve hangi sinyalin ne tür bir krizi işaret ettiğini anlayabilmek daima mümkün değildir. Bu nedenlerle kriz yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri bu uyarı sinyallerinin izlenmesi ve analiz edilmesidir.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik organizasyonda, erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Bu sistemler işletmelerin başarı durumlarını önceden tahmin etmek için kullanılan analiz teknikleridir.

Kriz yönetiminde erken uyarı sinyallerini belirleyici sistemleri standart bir şekilde formüle etmek imkansızdır. Bunun da nedeni, farklı krizlerin farklı sinyaller göndermesi, bir krizin mutlaka belirli bir sinyali göndereceğine dair bir standardın olmaması ve insan faktörünün bir çok krizde önemli rol oynamasıdır. Yöneticiler günlük faaliyetleri içinde birçok farklı sinyal alabilirler, önemli olan bunları görebilmek ve analiz edip hangilerinin tehlike yaratabileceğini tespit edebilmektir⁵².

⁵² Stephen J. Andriole, Corporate Crisis Management, New Jersey: Petrocelli Books Inc., 1985, s.17

Kriz yönetimi için çalışmalar bugün çok az işletme tarafından geliştirilmektedir. İlk uyarı sinyallerinin fark edilmesi kriz yönetimindeki ileri özelliklerden biridir. Bu konu üzerinde kabiliyetlerini geliştirmiş işletmeler, kriz yönetim faaliyetlerini hazırlarken birçok kriz ve felaketlerin benzerleri ile daha önce başka işletmelerde karşılaşmış olduğunu, tarihte kendi başlarına gelebilecek birçok benzer durumla nasıl başa çıkıldığını araştırıp bunlar üzerinde çalışırlar. Beklenmeyen bir kriz durumunda karşılaşıldığı zaman bu duruma az çok hazırlıklı olunsa bile, ilerlemeden başlangıç safhasında tespit edilmesi krizin çözümünü kolaylaştırır.

Kriz yönetiminde, kriz öncesi faaliyetlerden en önemlisi olan planlama safhasında yapılan değerlendirme ve analizler, potansiyel krizlerin dikkate alınması ve yöneticilerin öngörü yetenekleri, erken uyarı sinyallerinin tespitinde en büyük rolü oynar. Genel olarak erken uyarı sinyallerinin tespiti dört grup faaliyeti kapsar: Çevre analizi, plan ve rasyoların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir⁵³.

İlk uyarı sinyallerinin alınması için yapılan faaliyetler, her işletmeye göre değişiklik gösterdiğinden burada genel bazı kullanılabilir yöntemler gösterilmeye çalışılacaktır.

3.1.2.2.1.İşletme Değerleme ve Stratejik Analizlerden Yararlanma

Kriz yönetimi ile stratejik yönetim arasında daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, çok büyük benzerlikler bulunmaktadır. Bunların başında da işletme için yapılan analiz ve değerlendirmeler gelmektedir. Hangi tür yönetim olursa olsun sistematik bir şekilde çevresel analizler ve işletme değerlemesi yapan örgütler yapmayanlara göre daha etkilidirler. Bu analiz ve değerlemeler işletmenin çevre ile arasında stratejik bir açıklık bulunup bulunmadığını ve işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya çıkaracağı gibi, aynı zamanda işletme içi birer uyarı sinyali olarak algılanabilir.

⁵³ Ibid., s.59

Örnek olarak Pazar analizleri sonuçlarında işletmenin faaliyet sahası bir yılda %20 oranında büyüme gösterirken, satışları %10'luk bir artış gösteriyorsa, bu, işletmenin pazarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya olduğunun bir uyarısıdır. İşletmenin mutlak değer olarak satış rakamları gözüğe dahi burada önemli olan oransal artış değeri olacaktır.

Yine aynı şekilde ürün analizi sonucu işletmenin ürün hayat eğrisinde olgunluk dönemi bitip çöküşe geldiği görüldüğünde bu işletme için bir uyarıdır. İşletme bu üründen vazgeçerek diğer sahalara da yatırım olanağı aramaz ise zamanla kendini bir krizin içinde bulacaktır.

Başka bir örnek olarak rakiplerin analizinde işletmenin rakiplerinden birinin ürün üzerinde yaptığı bazı farklılıkları işletmenin uyarı olarak algılaması, müşterinin farklılığın yaratıldığı ürünü daha çok tercih etmesi ile işletmenin Pazar payı kaybına ve önlem alınmaz ise finansal bir krize neden olabilir.

İşletmenin kendi iç bünyesindeki değerlemelerin sonucunda da, birer uyarı sinyali olarak işletmenin zayıflıklarını önemsememesi zaman içinde işletmeyi daha da zayıflatıp çok farklı krizlerle karşılaştırabilir. Sonuç olarak işletmenin örgüt yapısından, kültürüne bulunduğu sektörden yerleşim yerine kadar birçok faktörün analizi öngörülü ve sistematik şekilde değerlendirildiği takdirde bunlar işletme için birer erken uyarı sinyali oluşturacaktır.

3.1.2.2.2. İşletmenin Mali Rasyolarının Analizi

Bu yöntem, işletmelerin başarı durumlarını belirleyebilmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu teknikle, işletmenin içinde bulunduğu durum ve potansiyel riskler kantitatif ölçülerle belirlenebilir. Yönetim temeli, mali rasyonlardan hareketle işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için, rasyoları tek tek dikkate alma yerine onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirmeye dayanır.

Bu yönetimin işletme açısından avantajlarını şöyle sıralayabiliriz⁵⁴:

- Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki bağlantıların incelenmesi,
- Değişimlerin önem derecesini belirlenmesi,
- Değişikliğin hızını ve yönünü belirleyerek geleceğe dönük projeksiyonların yapılması,
- Sapmaların teşhis edilerek sinyallerinin alınması,
- Muhtemel tepki stratejilerinin öncelikli sapmalar kapsamında geliştirilmesi.

Bu yönetimle planların etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyecek faktörlerin, zamanında farkına varılması sağlanır. Bu sistem, çevredeki diğer işletmelerin analizini yaparak onları belirli gruplarda inceler. Gruplandırma da, işletmelerin aynı sektörde yer almaları, birbirine yakın aktif büyüklüğünde olmaları gözönüne alınır. Sonraki safhalarda seçilen işletmelerin bilanço ve kâr-zarar hesaplarında mali rasyoları hesaplanır.

Mali rasyolardaki gelişmelere dayanarak işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarılı hem de bunlara eş olarak seçilen başarısız işletmelerin rasyoları esas alınır. Bunlar genelde, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru gidilerek her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin rasyo ortalamalarına göre bir grafik oluşturulur.

⁵⁴Rüştü Bozkurt, Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemi İle Önlenebilir, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 1988, s.1-2

Bu grafikte her bir rasyonun başarılı ve başarısız işletmeler tarafından nasıl bir gelişme gösterdiği belirtilir. Bu yolla, başarısız olan işletmelerin hangi zamandan sonra değişime uğrayarak, başarısızlığa doğru gidişi, bunların sebepleri, neler yapıldığı, nelerin etkisi olduğu ve işletmenin ne yönde geliştiği incelenerek, belirli sonuçlar çıkarılır. Bu yol aynı zamanda geçmiş olay, kriz ve felaketlerden ders alınmasını sağlar.

Çevre analizleri ve rasyoların karşılaştırılmasının ardından işletme kendi bulunduğu durumu ve krizle karşılaşan işletmelerin başarı yada başarısızlığında hangi etkenlerin rol oynadığını görecektir. Aynı zamanda krizle karşılaşmış başarısız olan örgütlerin krizin gönderdiği hangi sinyalleri önemsemediğini ya da başarılı olanlar için hangi kriz sinyallerinin nasıl belirlendiğine dair fikir sahibi olacaktır. Bu da işletmenin kendi erken uyarı sinyallerini almak için sistemlerini oluşturmasına rehberlik edecektir.

3.1.2.2.3. Sezgisel Düşünce Metotlarıyla Öngörülerin Geliştirilmesi

Erken uyarı sinyallerini belirlemenin bir yoluda bir grup halinde düşünme metodu olan Delphi metodu, beyin fırtınası ve senaryo tekniği gibi sezgisel düşünce metotlarını kriz yönetimine uygulamak olabilir. Bu sayede meydana gelmeleri muhtemel durumlarla ilgili gözden kaçırılan ayrıntılar belirlenebilir. Bu ayrıntılar çoğu zaman krizlerin birer habercisi olan uyarı sinyalleridir.

Delphi metodunda, ilgili konudaki bir grup uzman işletmenin personeli tarafından hazırlanan anket sorularını cevaplar. Birinci anket sonuçlarını değerlendirmesine göre ikinci grup anket oluşturulur ve uzman gruba verilir. Uzmanlardan oluşan grubun bu anketleri değerlendirme sonuçları karar verici tarafından analiz edilerek, ilgilenilen konu hakkında öngörüye dayalı tarafsız bir karar verilmesi sağlanır⁵⁵. Bu metot sayesinde işletme varolabilecek ve gelecekteki belirsizliğe karşı daha duyarlı olabilecektir.

⁵⁵Jhon E.Triantis, "Forecasting for acquisition and joint venture projects," The Journal of Business Forecasting; Metots & Systems, Fall 1996, s.12

Diğer bir yol olan beyin fırtınasında ise, gelecekte kriz aşamasına girme ihtimali olan konular, değişik görüşlere sahip uzman ve yetkili kişilerle bir tartışma ortamında ele alınır. Bu tartışmalarda sorunlara uygun çözüm yollarının yaratılmasının yanısıra, bu sorunlardan nelerin krize dönüşebileceği ve bunların nasıl ortaya çıkabileceği, hangi uyarıları vereceğine çözümler aranır.

Senaryo tekniği ise, mantık sürecine uygun olarak verilen bir durumdan gelecek bir durumun nasıl meydana gelebileceğini adım adım göstermektir⁵⁶. Bazı kritik noktalardan hareket edilerek, durumların geleceğe doğru nasıl yol alacağı bulunmaya çalışılır. İşletmenin karşılaşılabileceği krizlere ve bu krizlere ait çözüm yollarıyla ilgili senaryolar yaratarak, gözden kaçırılan bazı önemli unsurlar belirlenebilir.

İşin özelliği, yapı, kültür ve bireylerin karakteristiği örgütün ne tür erken uyarı sistemleri geliştireceğini büyük ölçüde etkiler. Yapılan çevre analizleri ve bunların değerlendirilmesiyle birlikte, örgütün, hangi tür olursa olsun, krizlerin gelişini önceden algılayabilecek erken uyarı sistemleri geliştirmesi zorunludur.

3.1.3.Kriz Yönetiminde Örgütlenme

3.1.3.1.Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması

Günümüzde kriz yönetiminde tam bir örnek olarak kabul edilebilecek bir organizasyon henüz bulunmamaktadır. Kriz yönetiminin, işletme yönetim literatüründe çok yeni olması, daha yeni yeni araştırmacıları bu konuya yöneltmiştir. Bu nedenle bizim çalışmamız kriz yönetimi açısından en ideal organizasyonun nasıl olması gerektiğine dair yol göstererek işletmeleri kriz yönetimi için hazırlığa yöneltmek içindir.

⁵⁶ Ted Pollack, "A Personal file of stimulating ideas, little-know facts and daily problem solvers," Supervision, May 1996, V.57, N.5, s.22

İdeallikten kastımız mükemmellik değil, gerçekleşmesi mümkün, randımanı yüksek ve tüm tehlikelere hazır organizasyonlar yaratmak için belirli standartları göstermektir. Bu standartların çoğu, idealleşmeye yoğunlaşmış işletmelerin krizle başa çıkmak için geliştirdikleri yeniliklerden ve doğruluğu kanıtlanması teorilerden oluşmuştur.

Günümüzde birçok işletme, kriz yönetim çalışmalarına belirli bir kriz tipine hazırlık (kaza yönetimi-crash management), veya özel veya teknik bir konuyu temel alarak (güvenlik yönetimi-security management gibi) başlamışlardır. Kriz yönetiminin çok daha farklı bir anlayış ve yapı gerektirdiğini anlamaları oldukça zaman almaktadır.

Kriz yönetimi tek bir kişi tarafından yönlendirilip, yürütülemeyecek kadar karmaşık ve sistematiktir. Bu nedenle, krize hazırlıklı işletmelerin ilk faaliyetlerinden biri, kriz yönetim birimi oluşturmak olmalıdır. Bu birimin ana görevi, sadece kriz sırasında belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak değildir. Kriz yönetim birimleri, aynı zamanda kriz daha ortaya çıkmadan önce, karar verme, plan hazırlama safhasında oluşturulur ve yetkilendirilir.

Kriz yönetim takımının etkisi, kriz yönetimi için ayrılmış bir bütçeyle, tehlike anında kullanılacak kılavuzlarla, bilgisayarlı bir kriz yönetim envanter sistemiyle, stratejik öneme sahip acil bölümlerin ve tesislerin oluşturulmasıyla artacaktır.

Organizasyonlar için kriz yönetimi konusunda oluşturmaları gereken standartların en önemlilerinden biri, kriz yönetim birimlerinin oluşturulmasıdır. Kriz yönetim birimlerinin fonksiyonu, organizasyonun bütün kriz yönetim çalışmalarının organize edilmesi ve kriz yönetim planlarının hazırlanmasıdır. Bu birimin ana görevi, merkez ve bölümler arasında hızlı karar verebilen bir yapıyı oluşturmak ve organizasyonun çeşitli bölümleri arasında enformasyon alış-verişini ve gerekli olan anlayışı sağlamaktır.

Kriz yönetiminde önemli olan nokta, kriz yönetim birimlerinin krizler ortaya çıkmadan karar aşamasında oluşturulmasıdır. Buna bağlı olarak da, işletmenin geleceğiyle ilgili kararlarda, ortada bir kriz olmasa da muhtemel krizlerden korunmak için bu birime söz hakkı verilmelidir. Bu sebeple birimin daima aktif olmasına ihtiyaç vardır.

Kriz yönetim takımının görevi örgütün bütün kriz yönetim çalışmalarının planlanması, organize edilmesi ve yürütülmesidir. Bunu yerine getirirken, kriz yönetimi konusunda ve muhtemel krizler hakkında, işletme personelinin fikirlerini alarak, periyodik araştırma, anketler yapmalıdır. Bu sayede kriz tahmini ve krize hazırlık konusunda işletme çalışanlarının düşüncelerini öğrenmiş ve farklı fikirleri karşılaştırma olanağı elde etmiş olurlar.

Bu karşılaştırma, kriz yönetim biriminin bireylerin bu konuyu nasıl farklı seviyelerde anladıklarını belirlemesine yarayacaktır. Bu araştırmalar ve erken uyarı sistemleri sayesinde kriz yönetim birimi organizasyonun krize hazırlık konusunda ne düzeyde olduğunu, yapılan hatalar varsa bunların nasıl düzeltilebileceğini görebilmektir.

Kriz yönetim biriminin devamlı yapması gereken bir konuda beyin fırtınası yoluyla teşvik edici yeni fikirler yaratarak, organizasyonun krize hazırlanmasında yardımcı olmasını sağlamaktır. Burada amaç krizi engelleyici mükemmel çözümü bulmaya çalışmak değil, yaratıcı sorularla en uygun çözümü bulmaktır⁵⁷.

Organizasyon bireylerini ve kendilerini sürekli eğitime tabi tutmak kriz yönetim biriminin en önemli fonksiyonları arasında yer alır. En ideal olanı, çeşitli kriz simulasyonları geliştirerek, askeri tatbikatlar gibi kriz tatbikatları yaparak, organizasyon üyelerini ve birimin kendisini hazırlamaktır. Genel kabul görmüş bir durum olmaması, zor ve maliyetli olması nedeniyle bugünün organizasyon yapısında henüz fazla uygulanmaz.

⁵⁷James E.Lukaszewski, Crisis Management Anthology: insights, background and theory of crisis management, New York: The Lukaszewski Group Inc., 1992, s.5.3

Birimin fonksiyonlarından bir diğeri de, kriz anında oluşabilecek en etkili komünikasyon sağlayıcı ve organizasyonun zedelenebilirliğiyle ilgili iç/dış çevre hakkında enformasyonu toplamaktır. Kriz yönetiminin gerektiği bütün haberleşme ağına; işletmenin iç ve dış temasta bulunduğu birey / grup / organizasyon hepsini içeren bir veri tabanı geliştirmek, kriz anında halka durumu açıklayacak kişi / kişilerin seçimi ve eğitilmesi, uygun komünikasyon sitemlerinin geliştirilmesi, medya ile ilgili farklı stratejiler geliştirmek örnek olarak verilebilir⁵⁸.

3.1.3.2.Kriz Yönetim Takımının Yapısı

Kriz yönetimi başlı başına yeni gelişen bir konu olması nedeniyle, kriz yönetim birimlerinin organizasyon yapısı içinde nerede yer alacakları, ne tür yetkiyle donatılacakları da, literatüre farklılıklar getirmektedir.

Merkezi yönetim, merkezkaç yönetim, fonksiyonel ilişki, kurmay ilişki, komiterler, emir-komuta ilişkileri, işbirliği ilişkileri içinde kriz yönetiminde ve dolayısıyla kriz yönetim birimlerinin oluşturulmasında sadece birinden bahsetmek olanaksızdır. Kriz yönetiminde, ilişki ve yöntemler arasında optimum bir yapı bulmak, yada karma bir sistem geliştirmek zorundadır.

Kriz yönetim takımının merkezi bir yapıya sahip olması, işletmenin krizi teşhis ve çözmeye yönelik çalışmalarının tek bir bölümde toplanmasıyla koordinasyonu daha kolaylaştıracaktır⁵⁹. Buna karşı yetkinin bir bölümde toplanması bu bölümün aşırı yetkilerle donatılmasına neden olacaktır. Bu yetki gücünün fazlalığı bu bölümdeki kişilerin stresini daha fazla arttıracak ve bu gücü yanlış kullanma olasılığı oluşacaktır.

⁵⁸Laurence Barton, a.g.e., s.172

⁵⁹Robert F. Littlejohn, Crisis Management: A team approach, New York: American Management Association, 1983, s.23-24

Merkezkaç bir yapıda ise, kriz yönetimi için ayrı ayrı birimlerin oluşturulması yetki ve sorumluluğu dağıttığı için daha az bir baskı söz konusudur. Buna karşı koordinasyonun sağlanması zorlaşacaktır. Organizasyon üyelerinin katılımı erken teşhisi kolaylaştıracaktır. Merkezkaç karar verme yöntemi kriz anında hareket etme hızını arttıracaktır. Kriz yönetiminde, bölümler seviyesinde yetkilendirilmiş merkezkaç bir yönetimle birlikte, aynı zamanda üst yönetimin merkezi kararlarına gereksinim vardır.

Kriz yönetim birimleri genelde, yönetim kurul başkanı, genel müdür, finans müdürü, hukuk danışmanı, hükümet ve çevre ilişkileri danışmanı, halkla ilişkiler müdürü, güvenlik müdürü, teknik müdür, personel müdürü, araştırma-geliştirme müdürü, pazarlama müdürü gibi farklı yöneticilerden oluşması uygundur. Bunlardan oluşan bir takım en ideal kriz yönetim birimini oluşturacaktır. İşletmelerin kendine en uygun olan kriz yönetim birimini kapasite ve işin özelliklerine göre kendileri yaratmaları uygundur.

Hukuk danışmanları, kriz anında ve kriz sonrasında ortaya çıkabilecek kanuni aksaklıklarla ve işletmenin sahip olduğu haklarla ilgili işletmeyi bilgilendirirler.

Halkla ilişkiler bölümü, kriz zamanı medya, halk, müşteriler, satıcılar gibi çıkar grupları ile iletişim kurmasını sağlar.

Güvenlik sorumluları ve teknik uzmanlar teknolojik bazı aksaklıklardan dolayı, güvenlik eksikliğinden dolayı meydana gelen krizlerde yol gösterirler.

Hükümetle ilgili ve hukuk danışmanı gibi kriz hükümet tarafından işletmeye olabilecek kanuni, politik etkileriyle ilgilendirirler.

Çevre ile ilgili danışman, kriz yönetiminin çevre ile diğer yönetimlerden daha fazla ilgilenmesi nedeniyle, krizlerin çevreye verebileceği zararı belirlemeye çalışır. Bunu ortadan kaldırıcı veya azaltıcı öneriler getirmek için uğraşır. Krizin içinde gizlenmiş olan etkilerin anlaşılabilmesi için, kriz yönetim birimlerinin yapısını mümkün olduğunca geniş tutmak daha iyi sonuçlar verir.

Kriz yönetiminin önemi anlaşıldıkça, organizasyonların günlük operasyonlarının içinde yer almaya başlayacaktır. Yukarıda sayılan özelliklere baktığımız zaman, bu birimlerin biçimsel komiteler şeklinde oluşturulması en uygun yapı olarak görülür.

Komiteler, ya belirli bir konu hakkında fikir danışılan, kurmay yetkileri olan, bir grup olarak görevlendirirler yada belirli bir konunun çözümü veya yürütülmesi ile ilgili kararlar alarak, komuta yetkisi olan bir yürütme organı rolünü oynarlar. Ayrıca komiteler sürekli bir özelliğe sahip olabildikleri gibi geçici de olabilirler. Komiteler, ortak bir grup kararı alınmasını mümkün kılar, koordinasyona yardımcı olur, planların uygulanmasında işbirliğini gerçekleştirir, üyelerin yetiştirilmesini ve düşünmede sürekliliği sağlar⁶⁰.

Kriz yönetim biriminin işletmenin merkezinde bulunması en uygundur. Üst yönetim grubu ve kurmay birimlerden oluşan bu birimde, her zaman yönetim kurul başkanı veya genel müdür seviyesinde en üst yöneticiler olmayabilir. Kriz yönetim birimi, politikaları yapan grup, yönetim grubu ve destek ve iletişimasyonu sağlayan grup olmak üzere üç ayrı gruptan oluşabilir. Böylece yetki ve sorumluluğun tek bir grup üzerinde yoğunlaşması ve stres artışı önlenmiş olur. Nasıl bir yapıda olursa olsun, kriz yönetim biriminin yöneticisinin etkili iyi bir lider ve yönetici niteliklerinin tamamını taşıması en önemli faktördür.

Kriz yönetim birimi için, bir kriz anında, aynı ordu organizasyonunda seferberlik veya savaş zamanlarındaki komuta odalarına benzeyen, daha önceden belirlenmiş bir komuta ve koordinasyon merkezi oluşturulmalıdır. Dağıtılmış büyük işletmeler, bu merkeze bağlı acil durum plan yöneticileri seçebilirler. Bu yöneticilerin seçimi, işletmenin bölgelere göre, karma, uluslararası gibi ne tür organizasyon yapısına sahip olduğuna bağlı olarak farklılık göstereceğinden, kesin bir standart koymak imkansızdır. Bu yöneticiler krizin durumuna göre, merkezle daima haberleşecek şekilde oluşturulurlar. Her faaliyet sahasında görevlendirilecek ana birime yardımcı gruplar da kurulabilir.

⁶⁰Hayri Ülgen, a.e.g., s.96

Kriz yönetim birimi için oluşturulan komuta ve koordinasyon merkezinin, birimin strateji ve alternatifleri tartıştığı bir yer ve burayla direkt bağlantılı olarak dışarıyla iletişim sağlandığı, günü güne durumun gelişiminin, konuşma ve haberleşme kayıtlarının tutulduğu bir bölüm şeklinde iki temel yerden oluşabilir. İkinci grup ana birimi destekleyici nitelikte olacaktır.

3.1.4.Kriz Yönetiminde Bireysel ve Örgütsel Değişimler

Krize hazırlıklı organizasyonlarda yöneticiler, insan faktörünün krizi arttırmadaki etkisini daima göz önünde tutarlar. Bu nedenle çalışanlara psikolojik destek sağlamaya ve stres yönetimine ayrı bir önem verirler. Yöneticiler, sadece kriz dönemlerinde değil her zaman kendi başarılarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlı olduğunu bilirler.

Kriz sırasında veya kriz sonrasında bireylerde psikolojik bazı çöküntülerin olması, geleceğe ilişkin korkulardan dolayı kişilerin kendilerini koruma duygularının fazlalaşması, güven bunalımının oluşması gibi davranışlara rastlanabilir. Bu tür davranışları yönetebilmek ve azaltmak için bazı işletmeler davranış bilimleri uzmanlarından danışmanlık isteyerek, çalışanlara yardım ederler. Bazı işletmelerde, psikiyatrist, sosyal görevli ve doktorlardan oluşan kriz sonrası müdahale takımları oluşturulur. Bu takımlar, deprem, su baskını, yangın gibi doğal afetlerin yönetiminde facia bölgesine gönderilen gruplara benzetilebilir.

Stres ve endişe yönetimi, genellikle kriz öncesi ilgilenilmesi gereken bir konudur. Bu yöneticileri ve çalışanları kriz durumunda sistematik çalışmaya hazırlar ve onlara günlük çalışma faaliyetlerindeki tehdit edici durumları ortaya çıkarır. Aşırı stres etkili ve iyi karar vermeyi olumsuz yönde yönlendirir. Kriz anlarında bireylerde çoğu zaman, aşırı tepki gösterme, kontrolü ele almaya çalışma, suçlamalara doğru yönelme, önemli konuları gözardı etme veya iyi haberleri fazla büyütüp potansiyel problemleri önemsememe, çaresizlik hissi, kötü durumdan işletmeyi kurtaracak kahramanlık isteği gibi davranışlara rastlanır⁶¹. Krize hazırlıklı organizasyonlar bu gibi konuları baştan belirleyip, uzmanlarla çalışarak bireylerde bu hisleri azaltmak için onları hazırlarlar.

Ayrıca geçmişte işletmenin yaşadığı veya aynı alanlardaki başka işletmelerin yaşadığı krizler, bireylere hatırlatılarak onlardan ders alınması sağlanmalıdır. Kriz yönetiminde, üyelerin ve dolayısıyla organizasyonun başarıyla cevap verebilmesinde krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarının yanısıra, ön hazırlıklı yada hazırlıksız krizi çözmeye yönelik çabaları olacaktır.

Bir organizasyon ani bir krizle karşı karşıya kaldığında ve bu kriz organizasyonun yaşamını tehdit ediyorsa, kısa dönemde seçilebilecek birkaç alternatif vardır. Kriz genelde, ani bir şekilde, organizasyonun bütününe öyle bir etki altına alır ki, tepe yöneticimin çok fazla seçimi kalmaz. Krize verilen cevabın hemen ardından karar vericiler düzelme için genel planlar hazırlamak zorundadır. Krizi karşılama ve cevap vermede, organizasyon üyelerinin kapasitesi oldukça önemlidir. Çünkü organizasyonun krize vereceği cevap, bireylerin krizden kaynaklanan strese vereceği cevapla doğru orantılıdır.

⁶¹Barbara J.Braham, Managing Stres, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994, s.30

Kriz durumlarında yöneticilerin nasıl seçimleri ve uygulayabilecekleri muhtemel stratejileri geniş bir halde açıklamak, işletmenin kaynaklarından ne şekilde fayda sağlayacaklarının analiziyle ilgili sorulara ışık tutacaktır. Finansal problemler genellikle krizin göstergeleri olarak görülür. İç finansal zayıflıklar rakiplerin durumlarıyla karşılaştırılır. Kriz anında birçok yöneticinin sadece finansal duruma yoğunlaşmış, diğer faktörleri gözardı etmesi etkili bir kriz yönetimi ve düzelmeyi sağlamaz.

Organizasyonunu krize etkili ve başarılı cevap verebilmesi kriz yönetimi için yapılan planlara bağlıdır. Planların etkililiği, organizasyonel yapıya, organizasyon üyelerinin özelliklerine, yönetimin yapı ve özelliğine bağlı olarak değişim göstereceği gibi, başarı yada başarısızlıkla sonuçlanması da yine aynı özelliklere bağlı olarak değişecektir.

3.1.4.1.Yöneticilerin Özellikleri ve Yönetici Geliştirme

Yönetim, en genel tanımlamasıyla insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Yönetim, amaçlara yönelmiş insansal ve psiko-toplumsal özde olan bir süreçtir. Bu geniş kapsamlı tanım iş başındaki yöneticiye bu yönetimin nasıl olması gerektiği hakkında çok az bilgi verir. Tanımlar kriz durumlarıyla karşılaşan yöneticilere çok fazla yardım etmezler.

Sorunsuz bir ortamda birçok kural ve yönetmelik ortalama zeka ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir. Ancak yaşadığımız ortamın devamlı değişim ve gelişim halinde olması, bazı belirsizliklerin bulunması bazen klasik yönetim kuramlarının işlevlerini yitirmesine neden olur. Kriz durumlarında organizasyonların yönetim fonksiyonları ve beşeri unsur olarak bireylerin yetenek ve özellikleri çok büyük öneme sahiptir.

Ortaya çıkan bir kriz durumu ile işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesine öncelik verilmelidir. Aynı zamanda bu sorun çözme işleminin ilgili bireyler arasında ek sorunlar yaratmasına da özen gösterilmelidir.

Kriz anında ve özellikle kriz sonrası bireylerin normalden farklı davranışlarının oluşma olasılığı yöneticilerde önderlik niteliğini zorunlu kılar.

Yönetici, asıl olarak hedeflere, insan öğesinin yardımı ile ulaşır. Hiçbir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği yaptığı kişilerin kabiliyet ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Bu nedenle yöneticinin, insanları teşvik etmesi, davranışlarını işletmenin ihtiyaçlarına göre değiştirmesi, gayret ve faaliyetlerini ise amaca doğru yöneltmesi gerekir. Bunun için de, yerine ve zamanına göre, onları inandırması, kontrol altında bulundurması, ödüllendirmesi gereklidir.

Bu açıklamadan görüleceği gibi, insanların davranışlarını belirleyen fikri ve hissi yapılarının, onların yönetiminde çok önemli rolü vardır. Yöneticilerin, yönetme konusundaki davranışları ile yöntemleri de, bireylerin yapıları hakkındaki inançlarına bağlı olacaktır. Bu nedenlerden dolayı yöneticiler, kendileri aracılığıyla iş başaracak insanları bilmek, zayıf ve güçlü yönlerini tanımak zorundadır. Eğer yönetici bunu başarabilirse, bir kriz anında değişen birey psikolojilerini anlayıp, başa çıkabilmesi daha kolay olacaktır.

Bir mühendisin hammadde, makine, malzeme gibi maddesel faktörlerin özelliklerini bilmesi gerekiyorsa ve bu konuda teorik ve pratik olarak eğitime tabi tutuluyorsa, aynı şekilde örgüt yöneticileri de, bireyleri yakında tanıma zorunluluğunda olduklarını ve bu konuda eğitime gereksinimleri olduklarını bilmelidir.

Kriz yönetimini etkili bir şekilde uygulayabilmek için bireylerde bazı değişikliklere ihtiyaç olacaktır. Öncelikle kriz yönetim anlayışını kabul ettirebilmek gereklidir. Bu tür değişimlerde ancak bireylerin neye, nasıl tepki göstereceklerinin, zayıf ve kuvvetli yanlarının bilinmesi ile kolay bir hal alır. Bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk ederken, yöneticinin sahip olması gereken bir özellikte önderlik niteliğidir.

Önder; geleceği etkinlikle gören bireylerin, grupların ve kitlelerin gereksinim, istek (tutku), ideal ve inançlarını zamanında sezen ve onların davranışlarını amaçlarına doğru yöneltten bir kişidir⁶². Başarılı olabilmek için, insanları kuvvetli ve zayıf yönleriyle tanımak, onların gerçek yapılarını bilmek ve gerektiği zaman onları değiştirmek nitelik ve yeteneklerine sahip olmak gerekir. Bu da kriz yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için yöneticilerde olması gereken bir özelliktir.

Yapılan çoğu araştırma göstermiştir ki, krizler oluşmadan çoğu yönetici ve diğer bireyler krizi kendi başlarına gelmeyecek bir durum olarak görürler. Krizle karşılaştıklarında da tam bir şok durumu yaşarlar. Bu şok neticesi bireylerin genelinde bir moral bozukluğu, ruhi ve fiziki bir çöküntü oluşur, savunma mekanizmaların da artışlar meydana gelir. Eğer belirli bir kriz yönetim planlaması yoksa durum işletme için kötüye gidiyorsa, endişelerin iyice çoğalmasıyla bireyler ruhsal bunalıma düşebilirler. Krizi atlattıktan sonra da, krizin izleri ve korku uzun süre kalır. Bu zor, bunalımlı ve kritik durumlarda, önderliğin birleştirici, tümleştirici ve uyumlaştırıcı işlevine büyük gereksinim vardır.

Etkili bir kriz yönetimi uygulaması için, önderlik nitelikleri ile birlikte yönetime katılımcı bir yöntemin kabul edilmesi daha uygun olacaktır⁶³. Katılımcı yönetim uygulaması, bireylerin çalıştıkları işletme ve işlerini etkileyen sorunların belirlenmesinde de, çözümünde fikir katkısında bulunarak, krizin tehditlerini daha çabuk görmelerini geniş bir bakış açısıyla daha etkili çözümler bulmasını sağlayacaktır.

⁶² Kemal TOSUN, Yönetim ve İşletme Politikası, s.59

⁶³ John R. Darling, "Crisis management in international business: keys to effective decision making," Leadership & Organization Development Journal, Annual 1994, V.15, N.8, s.3

Erken teşhis sinyallerini geliştirmek için, krize hazırlıklı organizasyonlarda işletmenin hatalarını ortaya koyan elemanlara ceza verme yerine, onları ödüllendirme yoluna gidilir. Bazı ileri işletmelerde, bu tür aksaklıkları belirleyip, ilgililere ileten bireyleri dinlemekle kalmayıp cesaretleri personel dosyalarına işlenerek terfilerinde olumlu puan olarak yararlarına kullanılmaktadır. Kriz yönetimi açısından bireylere bu tür motivasyon uygulamasının yararı yapılan birçok araştırmada görülmüştür.

Bu açıklamalardan anlaşılabilir ki, bireyin ve demokratik eğilimlerin güçlendiği, dünyanın baş döndürücü bir hızla gelişip değiştiği, problem ve bunalımların yoğunlaştığı çağımızda, yöneticilerin önderlik niteliklerini geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelir. Bununla birlikte yöneticilerin çağın değişen ve gelişen koşullarına ayak uydurabilmek için kendilerine sürekli bir değişme ve gelişime tabi tutmaları gerekmektedir. Bu sayede örgütlerin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı hassas hale gelebilecektir.

Yönetici geliştirme, bu gelişimi ve değişimi sağlayabilecek bir yoldur. Yönetici geliştirme, yöneticiye yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları hakkında duyarlı hale getirebilmektir⁶⁴. Bu duyarlılık sayesinde yöneticiler krizlere ve krizlerin yönetimine karşı daha açık görüşlü olacaklardır. Bu açık görüşlülük yöneticilerin kriz yönetim planlamasını, işletme planları ile birlikte kuruluş aşamasından itibaren ele alınmasını sağlayacaktır.

3.1.4.2.Örgütsel Yapı ve Örgüt Geliştirme

İşletmelerin örgüt yapılarının düzenlenmesinde tek bir optimum model yaratmak imkansızdır. Günümüzde yapılan araştırmalar belirli türden örgüt modellerinin belirli çevresel koşullar altında uygun olduğunu göstermektedir. Örneğin hızlı değişme sürecinde bulunan çevreler, akıcı türden ve dalgalanan koşullara uygun düşecek yapılara gereksinim duyarlar.

⁶⁴Tamer Koçel, a.g.e., s.30

Kriz yönetimi açısından da en iyi kabul edilebilecek standart bir örgüt yapısı yoktur. Fakat kriz yönetiminde matris bir örgüt yapısı gerekli olan esnekliği ve değişimi sağlamak açısından en uygun yapıdır diyebiliriz. Matris örgütlerde beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılır. Uzmanlığa dayanan bir çalışma söz konusu olduğunda farklı proje gruplarındaki personel daha iyi bir biçimde yetişir. Karşılaşılan sorunları çözme yetenek ve becerisi gelişir.

Matris örgüt yapısının başarılı bir işbirliği, beşeri ilişkilerin düzelmesi, sürtüşmelerin azalması ve dolayısıyla verimlilik artışı sağlar. Esnek bir yapıyla değişen ve gelişen çevre koşullarına ve yeniliklere başarılı uyum sağlanır. Kriz yönetiminde önemli olan esneklik, çevreye ve gelişmelere uyum özellikleri bu yapıyla daha çok başarı ile sağlanmış olur.

Bireyler tek olarak bütün alanlarda uzmanlaşamayacakları için, bazı durumlarda geçici olarak belirli konularda ihtisaslaşmış kişilere ihtiyaç duyarlar. Matris yapı bu ihtiyacı karşılayıcı özelliكتedir ve bu yönü ilede grup çalışmasını gerektiren kriz yönetimine uyar.

Kriz zamanı gerekli olan enformasyonun toplanıp, elenmesi ve işletme ihtiyaçlarına uydurulması sürece matris yapıda daha kolay ve etkilidir. Enformasyon kısa sürede verebilmek mümkündür.

Kriz yönetimi örgüt yapısına bir çok yenilikler getirici niteliktedir. Bu yeniliklerden bazıları kontrol ve esnekliği bir arada bulundurması gereklidir. Kontrol yapı, hiyerarşi, düzen stabilite ve güvenilirlik için gereklidir. Esneklik, değişim, uyumlaştırma, belirsizlik ve yaratılık için gereklidir⁶⁵.

İkinci paradoks yaşam, gelişme, başarı ve kriz, felaket, yıkım, bozulma fikirlerinin ilkesine de aynı şekilde hazırlıklı olabilmektir. Etkili bir kriz yönetiminde amaç, katılık, kontrol ve esneklik arasında optimal bir yapı bulmak, aynı şekilde gelişme, düzen ve bozulma, kaos durumlarının her ikisinde hazırlıklı olmalıdır.

⁶⁵Daniel Greening - Richard A. Johnson, "Do managers and strategies matter? A study in crisis", Journal of Management Studies, Jan 1996, V.33, s.25-26

İşletme bilimiyle uğraşanların araştırmaları, işletmenin bir duygular sistemi (system of sentiments) olduğunu ortaya koyar. İşletmenin başarısı, herşeyden önce, oluşturan bireylerin işgörme yetenek ve isteklerine dayanır. İşletmelerde işbirliğinde bulunan her bireyin psikolojik yapısı farklıdır. Bir grup içinde bulunan bireyin, dış ve etmenlerin etkisiyle farklı davranışlar sergiler. Grubu oluşturan bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonucu olarak işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir.

Kriz durumlarında bireylerin özellikleri, tutumları bazı hallerde krizin gidişatını değiştiren bir etkide bulunabilir. Bireylerin kriz durumlarına hazırlanması, birçok işletmenin fazla dikkate alınmadığı fakat kriz yönetim planlamasında en önemli faaliyetlerden biridir.

İşletmenin krizlerde çoğu zaman katı tutumları, kontrolün çoğalması, stresin artması bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Krizin yarattığı zaman baskısı yanlış yapma korkusunu arttırarak bireylerin kararlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca kriz zamanında ve sonrasında işten çıkarılma korkusu, aşırı performansın yarattığı fiziksel ve zihinsel yorgunluk işletmeyi olumsuz yönde etkileyici faktörler olacaktır. Bu sebeple, kriz yönetiminde alınan kararlarda bireylerin korku belirsizlik, endişe hislerini en aza indirebilmek için çeşitli faktörlerin gözönüne alınıp incelenmesine gerekli değişimlerin yapılmasına ihtiyaç vardır.

Yapılan araştırmalar gösterir ki çoğu yönetici kriz yönetim planlarını oluşturmak için, başlarından ciddi bir kriz tehlikesi atlatmaları gerektiğini düşünürler. Bazı yöneticiler de , teknolojik gelişmeleri takip edemediklerini, bunları takip için gerekli personelin ve zamanın olmadığını ya da üst yönetim kriz yönetimini maliyetli, gereksiz gördüklerini öne sürerler. Bu tür işletmelerin kriz yönetimini gerçekleştirmeleri için, işletme felsefesinde temel değişikliklere ihtiyaçları vardır.

Unutmamak gerekir ki, bir organizasyon eğer iç yapısındaki bazı konuları inceleyip sorunları ortaya çıkarıp çözüme ulaştırmazsa yok olmaya kadar giden sonuçla karşı karşıya kalabilir.

Kriz yönetimi genelde ahlaki ve politik cesareti zorlayıcı, konuşlanması zor olan, endişe yaratabilecek işletmeler ekolojist, çevre ve diğer aktivite gruplarıyla ilişkilerini artırma yoluna başvururlar. Bu gruplarla kurdukları iletişim ağıyla aldıkları bilgileri kriz yönetim takımına oradan da işletmedeki tüm bireylere aktarılmasını sağlarlar. Başka bir alternatif de, bu gruplardan uzman kişileri takıma alıp, psikoloji uzmanlarıyla ortak çalışma yapmalarını sağlayarak, bireyleri duruma en uygun biçimde hazırlamaktır.

Kriz yönetimiyle ilgili bu ve bunun gibi çalışmalar, yönetim kademesinde bulunanlarla, işletmedeki diğer tüm bireylerin değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak işletmenin yapısına ve amacına uygun değişiklik yapmalarını gerektirir. Organizasyonlar için değişimi gerçekleştirecek kolay bir çözüm yoktur. Önemli olan başarılı değişimin nasıl olacağıdır. Yönetim farklı durumlarda farklı metotlar kullanır. Organizasyonel eksiklikleri ortadan kaldırıp, değişime uyum sağlamak amacıyla yapılan bilinçli çabalardan biri örgütsel (organizasyonel) değişimdir.

Örgütsel (Organizasyonel) değişim; faaliyet araştırmasını da içeren uygulamalı davranış bilimleri teknoloji ve teorisini kullanarak ve bir değişim görevlisi yardımıyla, bir örgütün, kültürün daha etkin ve işbirliği içinde yönetilerek kendini yenilemesinde ve sorun çözme süreçlerini daha iyi hale getirmesinde uzun dönemli bir çabadır⁶⁶.

Bütün bu amaçlar, örgütün kendini yenileyebilme kapasitesini arttırmaya, çevreye uyumunu sağlamaya ve değişikliklere karşı dengesini rahatlıkla oluşturabilen organik örgütler yaratmaya yöneliktir. Bu tanıma göre örgüt geliştirmenin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz⁶⁷.

⁶⁶W. French and C.Bell, Organizational Development, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984, s.23-24

⁶⁷David K.Hurst, Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995, s.137-147

- Örgüt geliştirme planlı ve uzun dönemli bir değişim sürecidir.
- Çözüm için birçok farklı metot kullanılır.
- Teknoloji, yapı ve yönetim metotlarıyla işletme bireylerinin bütünleşmesini sağlar ve faaliyetler, fonksiyonlar ve amaçlar arasındaki ilişkiyi açık sistem yaklaşımını ele alarak tanımlar.
- Değişimin sağlanmasında organizasyonun bütün bireylerinin işbirliğini sağlamaya çalışır.
- Bireysel, gruplararası ve organizasyonel temelli planlı bir değişimdir ve değişimi kolaylaştırıcı uzmanlara ihtiyaç vardır.

Beşeri kaynakların iş yapabilme, iş yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme yetenekleri mevcuttur. Örgüt geliştirme bu yetenekleri geliştirerek optimal bir şekilde değerlendirmeyi ve organizasyon problemlerini çözerek, kaynaklarını azami ölçüde kullanmayı amaçlar.

Daha spesifik olarak bakacak olursak, organizasyonun problemlerinin teşhisine göre örgüt geliştirmenin amaçlarının değiştiğini görürüz. Bazı tipik amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt üyeleri arasındaki destek ve güveni artırmak.
- Belirsiz problemleri açığa çıkararak, bunları hem grup içinde, hemde gruplararası tartışarak çözüme ulaşmasını sağlamak.
- Herhangi bir mevkiye ait yetkiyi, bilgi ve uzmanlıkla güçlendirmek.
- Çalışma gruplarında örgüt amaçlarının benimsenme duygusunu artırmak.

➤ Planlama ve planın uygulanmasında kişi ve grupların sorumluluğunu artırmak.

➤ Örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak.

Örgüt geliştirme için kullanılan bireye ve bireylerarası ilişkilere yönelik, grup veya takımlara yönelik ve bir bütün olarak organizasyona yönelik olmak üzere birçok teknik vardır. Bu teknikler içinde duyarlılık eğitimi, etkileşim analizi, süreç danışmanlığı ve takım oluşturma en çok kullanılan tekniklerdir. Bir örgüt geliştirme programı genel olarak şu safhaları içerir⁶⁸;

➤ Sorunların belirlenmesi

➤ Önceliklerin belirlenmesi

➤ Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması

➤ Ortak planlama yapılması

➤ Alternatiflerin uygulanması

➤ Sonuçların izlenmesi

Sorunların belirlenmesi safhasında, organizasyonun iç ve dış analizleriyle ortaya çıkan zayıf ve güçlü yanlara göre değişimin gerekli olup olmadığı belirlenir. Değişime karar verilince, bunu gerektiren sorunlar belirlenir. Eğer organizasyon daha önce değişime karar vermediyse krizin ilk sinyallerinin alınmasıyla örgüt geliştirmeye başlayabilir. Bu safhada organizasyonda çözülme başlamış ve denge bozulmuştur. İlk sinyaller alındıktan sonra, örgüt geliştirmeye ilgili ön hazırlıklar yapılırken öncelikler belirlenerek, krizin oluşmadan geçirilmesine çalışılır.

⁶⁸W. Tracey, Designing Training and Development Systems, New York: American Management Association, 1971, s.6'dan T.Koçel, a.ge.e., s.25-26

Belirlenen sorunlarla ilgili olarak bilgi ve veri toplanmaya başlanır. Çevre ile olan ilişkilerin düzeyi bu noktada gerekli verileri toplama açısından oldukça önem kazanır. Çevrenin ortaya çıkardığı yeni durumlar, yöneticilerin bunlarla ilgili düşünceleri, çatışmaların ve çevre ile açıklığın çözümlenmesi ve değişikliğin oluşturulmasındaki güçlükler belirlenmeye çalışılır.

Örgüt geliştirmede tüm bu safhalar bir uzmanın yardımıyla gerçekleştirilmelidir. Problemler belirlenip ilgili veriler toplandıktan sonra, gerekli planlama için durum muhakemesi yapılır. Buna göre belirlenen sorunlara uygun teknikler belirlenip, plana uygun bir şekilde uygulamaya geçilir. Son safha ise, çalışmaların sonuçlarının izlenip, değerlendirme yapılmasıdır.

Örgüt geliştirmenin kriz yönetiminde yukarıda sayılan özelliklerinden dolayı birçok avantajı vardır. Örgüt geliştirme faaliyetlerinin kriz yönetimine faydalarını şöyle sıralamak mümkündür:

Örgüt geliştirme, yönetimdeki değişimlerin doğurduğu belirsizlikleri gidermeye, birim ve bireylerin arası çatışmaları yönetmeye ve takım çalışmasını geliştirmeye yönelik olduğu için, kriz yönetimini sağlamada oluşacak belirsizlikleri, kriz zamanı stresten doğan çatışmaları önleyici ve kriz yönetim takımı için bir taban oluşturucu olabilir.

Örgüt geliştirme kararların uzmanlığa dayanmasını sağladığı için, kriz yönetim takımındaki uzmanlarla işbirliğini gerçekleştirebilir.

Örgüt geliştirme tekniklerinin çoğunda bireyin problemlere katılımının sağlanması, kriz zamanı yönetim tarafından yapılabilecek beyin fırtınası yoluyla krize daha çabuk önlem alınmasını sağlar.

3.2.KRİZ ZAMANI KRİZ YÖNETİM FAALİYETLERİ

Kriz yönetimi birden çok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Genel olarak beş evreye ayrılarak incelenir. Bu evreler: Uyarı sinyallerinin sezilmesi, hazırlık ve önleme, kontrol altına alma ve hasarı sınırlama, iyileşme/düzelme, öğrenme ve değerlendirmedir⁶⁹.

Uyarı sinyallerinin sezilmesi ve hazırlık-önleme safhaları, kriz yönetiminin kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Bu safhalarda, etkili bir strateji uygulanırsa ve başarıya ulaşırsa birçok kriz tam olarak oluşmadan engellenebilir. Bu aşamaların ardından kriz olduktan sonra kontrol altına alınmaya ve hasar sınırlandırılmasına çalışılır. Düzelme safhası, krizin etkilerinin ortadan kaldırılmasına yönelik çabalardan oluşur. Son safhada, krizden kazanılan tecrübelerin değerlendirilip, geleceğe ilişkin planların yapılmasıdır.

İşletme krizle karşılaştığında krizin gelişim safhalarının belirlenmesi oldukça önemlidir. İşletme krizin hangi aşamada olduğunu anlarsa, faaliyetlerini ona göre yönlendirerek zaman kaybını önler.

3.2.1.Krizin Gelişim Sürecinin Tanımlanması

Kriz, ani bir şekilde ortaya çıktığı ve beklenmeyen bir durum olduğu için en çabuk şekilde teşhis edilip, çözümlerin uygulamaya konmasını gerektirir. Organizasyonun krizi anlayıp, tahlilini yapıp, çözümleri ortaya koymaları ve sonuca ulaşmalarına kadar geçen sürede kriz belirli safhalarda etkisini gösterir. Krizin safhaları ile ilgili standart bir ayırım yoktur. En genel şekliyle dört temel evreden bahsedilebilir.

⁶⁹Steven Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense: How to protect your organization in a crisis, New York: American Management Association, 1996, s.114

3.2.1.1.Kriz Öncesi (İkaz Devresi) Belirtiler

Bu safha kriz sinyallerinin olduğu, fakat henüz organizasyon tarafından bunların algılanamadığı ikaz safhasıdır. Krizin anlaşılmasının yapısal veya yönetsel birçok sebebi olabilir. Eksik veya yanlış analizler, esnek olmayan bir yapı, sinyalleri önemsememe, iç ve dış değişiklikleri farketme, kaynak yetersizliği gibi sebepler sayılabilir.

3.2.1.2.Krizin Ortaya Çıkması

Birçok insanın krizin başlangıcı sandığı dönemdir. Organizasyonun sinyalleri önemsemeyip, hareketsiz kalması krizi iyice belirginleştirmiştir. Beklenmedik durumlar karşısında organizasyonların rutin faaliyetlerinin dışına çıkmamalarının veya yeni faaliyetler yapmamalarının üç önemli sebebi vardır. Bunlardan biri, ortaya çıkan tehlike ve fırsatın geçici olabileceği düşüncesidir.

Diğer bir sebep, değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, maliyetinin yüksek olacağı veya yeni sorunlar çıkaracağı endişesidir. Sonuncusu ise, yöneticilerdeki mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimidir.

3.2.1.3.Krizin Kronikleşmesi

Bu safhada kriz iyice yerleşmiş durumdadır. Ortaya çıkış safhasından sonra alınan kararlar, mevcut olan planların uygulamaya konup konamama durumu, kısaca krize gösterilen tepkinin sonucu görülmeye başlanacaktır.

3.2.1.4.Çözüm (Kurtulma veya Çöküş)

İlk üç safhadaki krize verilen cevap, sonucu zaten hazırlamış olacaktır. Uygun cevaplar verilmezse, problemlerin çözüm ihtimali kalmayacak ve çöküş kaçınılmaz olacaktır. Fakat başarılı bir kriz yönetimi uygulanırsa kriz kolayca atlatılacaktır. Her kriz bu süreci takip etmeyeceği gibi, bu safhalar birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmış değildir. (Şekil 7)



Şekil 7.Krizin Gelişim Sürecinin Tanımlanması

Kaynak: Steven Fink, a.g.e., s.26-27'den geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.2.2.Krizin Analizi

Krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için krizin doğru olarak analiz edilmiş olması gereklidir. Krizin genel bir analizini yapmaktaki amaç, organizasyonel krizlerin birçoğunda görülebilecek temel bazı özellikleri tanımlayabilmektir. Böyle bir analiz yapılarak, karmaşık durumlar için mantıklı bir tanımlama ve genel bir kriz yönetim planlaması için esas alınabilecek bir model belirlemiş olur. Bu tür bir model belirlemek tüm krizlerin aynı olduğu ve aynı şekilde çözümlenebileceği anlamına gelmez. Bunun amacı işletme bir krizle karşılaşırsa, yöneticinin karar veriş sürecini azaltıcı bir örnek modelin elinde bulunmasını sağlamaktır.

Krizin analizi birçok farklı açılardan yapılabilir. Burada biz, ilk olarak krizin boyutu-kontrolü ve zaman-seçenekler faktörlerine göre, ikinci olarak da, örgütsel özelliklere göre akış diyagramları yaratılması yoluyla krizin analizinin yapılmasını ele alacağız.

3.2.2.1.Krizin Boyutu-Kontrolü ve Zaman-Seçenekler Faktörlerine Göre Krizin Analizi

Yöneticilerin yeni bir anlayışla, krizle nasıl başa çıkacakları ile ilgili olarak tanımlamalardan yola çıkarak grafiksel bir bakış açısı oluşturulabilir. Buna göre, kriz dört faktörle sınıflandırılır: Boyut, kontrol, zaman ve seçenekler. Grafiksel ölçümde ilk iş, akseste krizin ölçüsünü tanımlamak, ikinci aksesi kullanarak da kriz üzerindeki kontrol derecesini belirlemektir. Bu dereceler organizasyonun ne oranda krizle karşılaştığının göstergesidir.

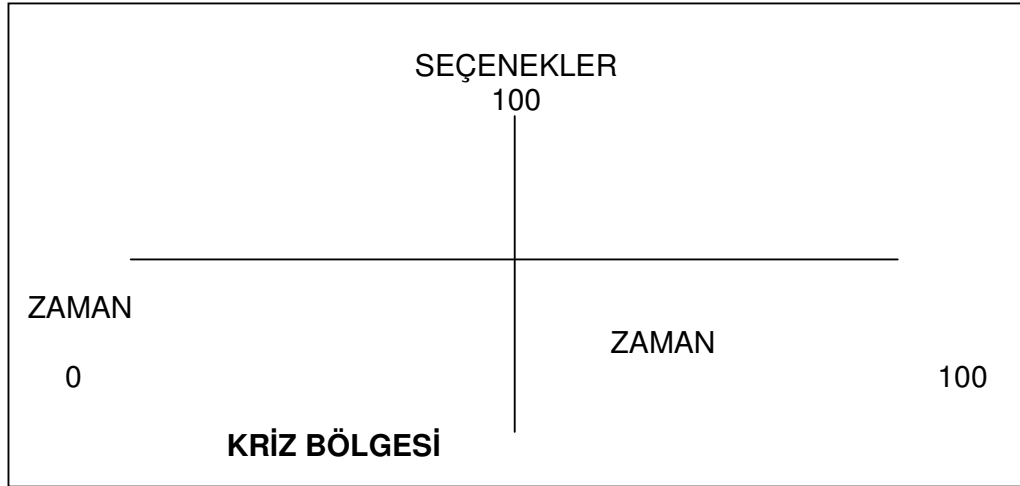
Yönetimin ilgilendiği alan, kriz bölgesinin çok ötesinde olması gerekir, çünkü kriz gelişirken yönetimin diğer problemlerle ilgilenmeleri zorunluluğu vardır. Buna rağmen üst yönetim dikkatlerinin büyük bir bölümünü kriz bölgesine de yöneltmelidir. Zaman ve opsiyon faktörlerine ayın oranda dikkat etmeleri, karar öncesi kısa sürede çok sayıdaki tercihleri elimine etmeleri gerekir⁷⁰. Birçok kriz, kriz bölgesinin her iki tasnifine de girer. Bu görüş, birçok yöneticinin krizle karşılaştıklarında nerede bulduklarını tanımlayabilmelerini sağlar.(Şekil 8)

Daha sonraki adım, krizin teşhisinin doğru olarak yapılmasıdır. Bu da iki elementten oluşur; birincisi hassas bir analiz veya beklenmeyen değişimlerin organizasyon üzerindeki etkisinin ve örgütün buna dayanıklılığının belirlenmesidir. Karar vericiler, zedeleyici faktörleri önceliklerine göre listelemelidir. İkincisi, krizin boyutlarının analizidir. Karar verici şu üç soruya cevap vermelidir:

- Erken bir teşhisle kriz ne kadar sürede ortaya çıkarılabilir?
- Eğer bir kriz olduysa en iyi yönetim nasıl olmalıdır?
- Bir krizden hangi derecede fayda sağlanabilecektir?

⁷⁰John Holusha-Gerald C.Meyers, When It Hits the Fan: Managing the nine crisis of busienss, Boston: Houghton Mifflin Company, 1986, s.207

Krizin analizini başarma düşüncesi ve yöneticilerin genel bir faaliyet olarak problemlerin teşhisini sağlamaları, krizle başa çıkmalarına yardım edecektir.



Şekil 8.Krizin Oluşumunun Grafikselle Olarak Belirlenmesi

Kaynak: I.Holusha-G.Meyers, a.g.e., s.208-209'dan geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.2.2.2.Örgütsel Özelliklere Göre Akış Diyagramları Yaratılarak Krizin Analizi

Bu modelde esas nokta organizasyondur ve organizasyonun hayat safhasının devam ettiği farz edilir. Diğer bir ifadeyle, kriz öncesi yaşadığı çevre içinde amaçlarını gerçekleştirebilen sağlıklı bir organizasyonun bulunduğu düşünülerek akış diyagramlarıyla kriz analiz edilir.

Krizin ilk belirtisi iç / dış tehdit veya kayıpların oluşmaya başlamasıdır. Bu durum zayıf veya güçlü sinyallerle kendini belli etmeye başlayan potansiyel krizin ilk işaretidir. Yönetim tarafından henüz bu adımda kriz tanımlanamamış olabilir. Çünkü, bu sinyaller, o kadar belirsiz olabilirler ki, günlük faaliyetlerin üzerinde özel bir dikkat sarfedilmedikçe anlaşılabilirler. Belirginleşecekleri ana kadar yada yönetimin ekstra ilgisiyle farkedilene kadar güçlenerek gelişip, daha etkili hale geleceklerdir. Yönetimde bir liderlik değişimi, yeniden yapılanma, yeni kaynakların araştırılması veya erken uyarı sistemleriyle bu sinyallerin varlığı anlaşılabilir.

Karar verici şayet, yukarıda sayılan durumlardan biri içindeyken, organizasyona olan tehditlerin sinyallerini belirlediyse fakat tam olarak emin değilse problemi yeniden tanımlamalıdır. Normal prosedüre geri dönmeli ve günlük operasyonlarda anlaşılamayan sorunların neler olduğunu belirlemeye çalışmalıdır. Burada önemli olan nokta, kritik problemin normalden az ve zamanlama olarak geç tanımlanmamasıdır.

Rasyonel anlamda bütün alternatifleri değerlendirmek için zaman sınırlıdır. Yöneticiler, rasyonel olarak optimal kararlar veremeyeceklerdir. Fakat sınırlı bilgilerle ve yarı belirsiz enformasyonla ikinci derecede optimal kararlar verebilmeleri mümkündür. Bilinmeyenlerin artışı, zaman ve alternatiflerin daha sınırlı hale gelmesiyle karar verici öncelik kazanabilmek için karar verme metodlarında değişiklikler yapmaya çabalar. Çoğunlukla bu durumda elde edilen enformasyondan daha çok, tecrübelerine güvenirlir. Karar verici sadece durumla ilgili faktörleri belirleyerek geri kalan bilgi akışını azaltabilir. Bu, denge ve objektiflik kaybına, aynı zamanda krizin sebebinin yanlış anlaşılmasına neden olabilir⁷¹.

⁷¹David K. Hurst, a.g.e., s.147

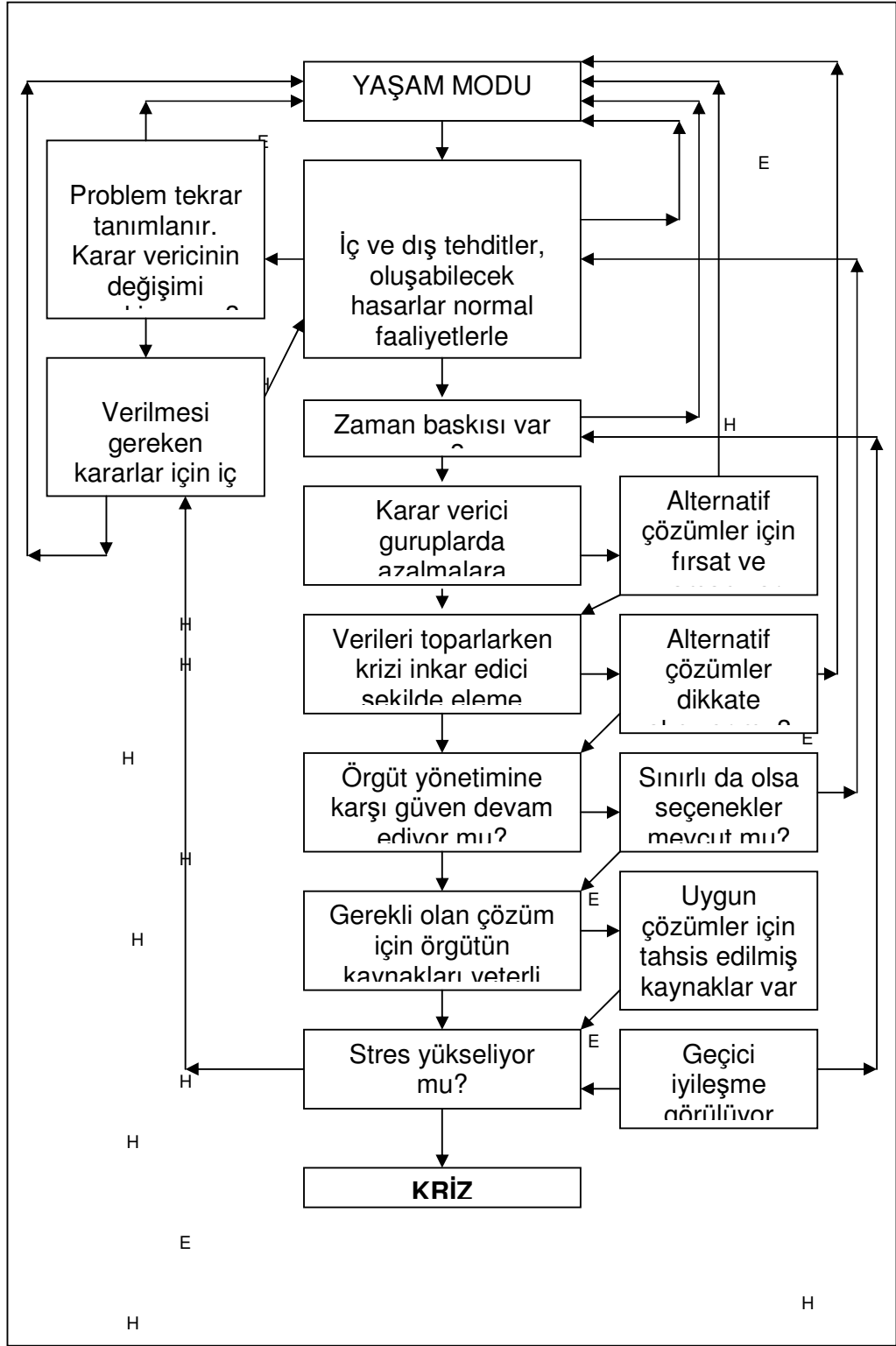
Belirsizliğinde yükselmesiyle ve zamanın organizasyonun aleyhine ilerlemesiyle, alınan kararlar etkililiğini yitirecektir. Bu adımla yaklaşan krizle baş edebilmek için organizasyonun kaynakları yetersiz olabilir. Karar vericiler krizin tahmin ettiklerinden daha büyük boyutlu olduğunun farkına varabilirler, ama bu aşamada yüksek stres, kararlar üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Durum bu haliyle gelişirken içte veya dışta kriz oluşup, kendini gösterecektir. (şekil 9)

Karar verici aşağıdaki durumlardan birini veya birkaçını yaşayabilir:

- Karar verici şokta olduğu için etkili, verimli kararlar alınamaz ve organizasyon belli bir yöne doğru sürüklenmeye başlar.
- Kararlar alınır fakat yetersizdir.
- Kararlar alınır, fakat bunlardan sadece birkaçı gerçek krizle ilgilidir.
- Kararlar alınır, fakat kararın içeriğinden yada kontrol eksikliğinden dolayı başarılı olamaz.
- Optimal kararlar alınır ve uygulanır, fakat krizin gelişimindeki ani bir değişim organizasyonu çok çabuk cevap vermek zorunda bırakır.

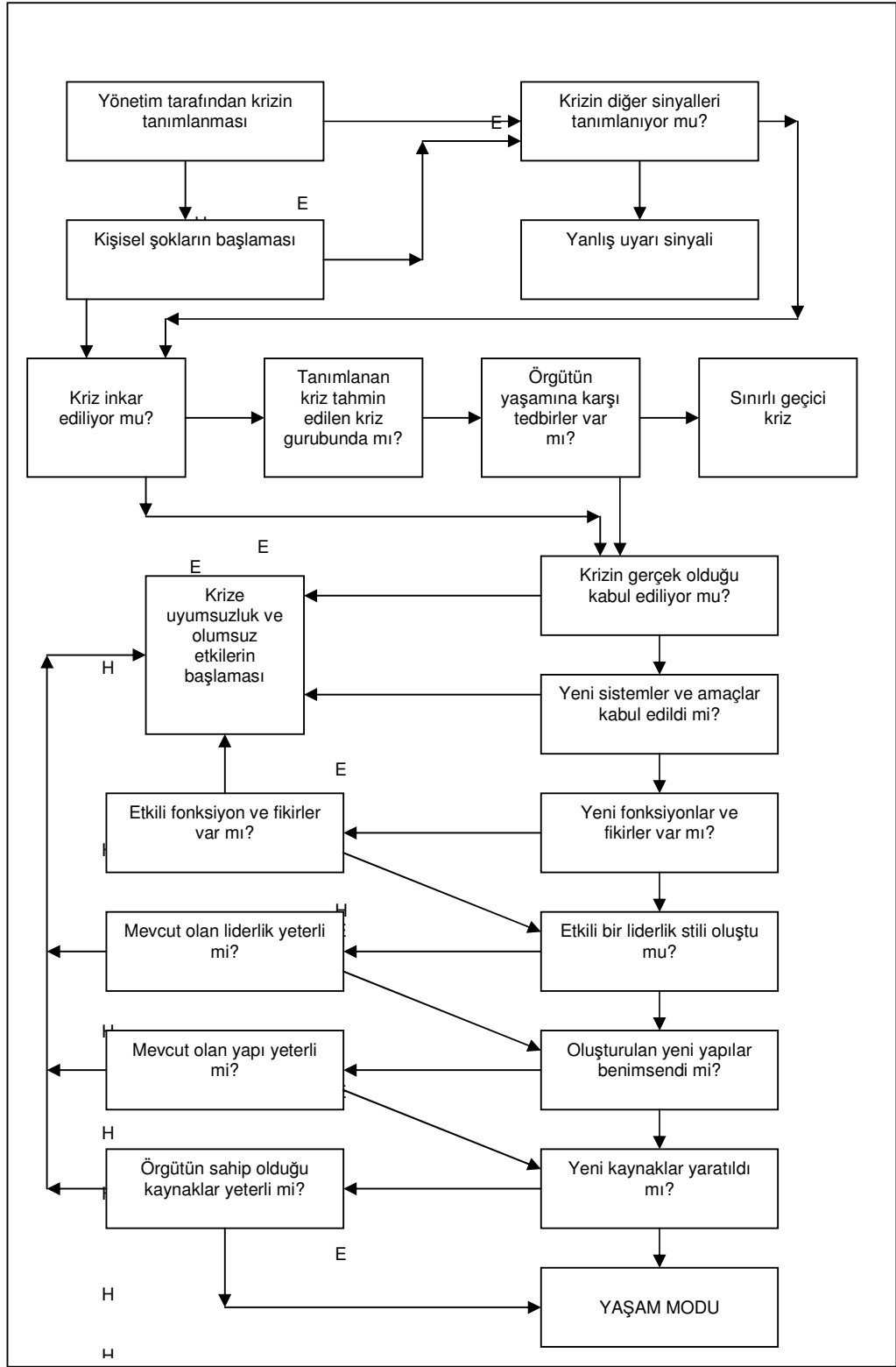
Kriz sonuçta organizasyon için, genel kapsamlı bakıldığında uyu yada uyumsuzluk olmak üzere iki durumdan birini yaratacaktır. Uyumsuzluk yaşam veya çöküş her ikisinde sebep olabilecek bir değişim yaratır. Uyum organizasyonun tamamının yada bir parçasının yaşam moduna geri dönmesini sağlar⁷². Krizin gelişmesini gösteren genel bir modelin kullanımı, kriz planlamasını yaparken işletme için fırsatlar yaratmada fikir verme açısından yönetime yardımcı olacaktır. Birçok kriz vakaları organizasyon içi belirtilerin, genelde orta ve alt seviyelerden geldiğini ve liderler tarafından gözden kaçırıldığını göstermiştir.

⁷²Michael Kutner, "Crisis Management: Keeping a company strong in times of trouble", Disaster Recovery Journal, V.9, Issue 1, Jan., Feb., Mar. 1996, s.77-79



Şekil 9. Kriz Öncesi Krizin Analizi

Kaynak: S.Booth, a.g.e., s.105'den geliştirilerek hazırlanmıştır.



Şekil 10. Kriz Zamanı Krizin Analizi

Kaynak: S.Booth, a.g.e., s.108'den geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.2.3.Krizi Kontrol Altına Alma ve Hasarı Sınırlama

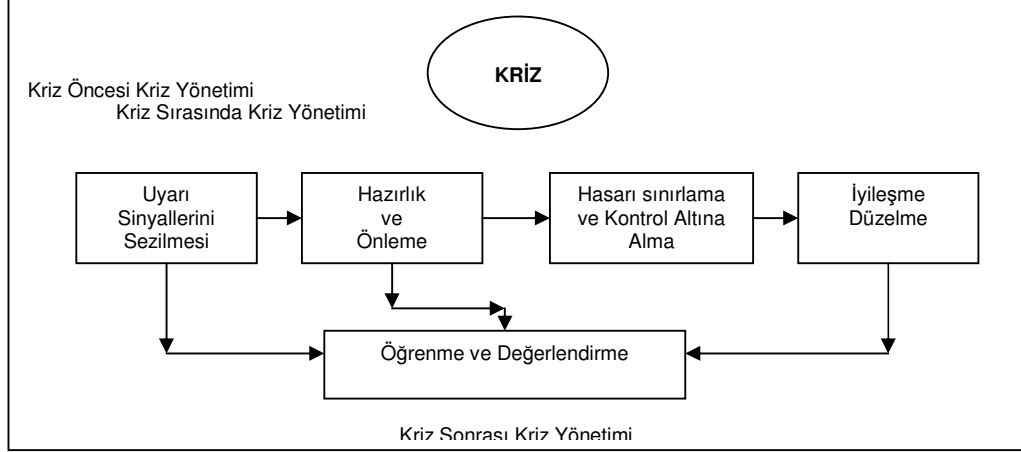
Yaşayan bütün sistemlerin doğal bir karakteristik özelliği olan yıkıcı eğilimlerden dolayı krizi tamamen engelleyebilmek çok zordur. Bu sebeple kriz oluştuktan sonra, organizasyonun henüz etkilenmeyen kısımlarını koruyabilmek için, yayılması önlenip, kontrol altına alınmaya çalışılır. Bu sayede alınan gerekli önlemlerle hasarın en aza indirilmesine uğraşılır. Hasar maddi kayıplar olabileceği gibi, organizasyon üyeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntülerde olabilir.

3.3.KRİZ SONRASI KRİZ YÖNETİM FAALİYETLERİ

3.3.1.Krizin Etkilerinin Tespiti ve Düzeltme

Kriz geçtikten sonra kısa ve uzun dönemli düzeltme mekanizmalarının yürütülmesi ve geliştirilmesine başlanır. Kriz yönetim planları olmaksızın krize kişisel çabalarla bilinçli ve etkili bir şekilde cevap verebilmek imkansızdır. Bu planlardaki yada tahminlerdeki isabet derecesi kriz sırasında ve sonrasında tekrar denge durumuna dönebilmek için en can alıcı noktadır.

Kriz sonrası ilk olarak görülebilen kısım, hissedilebilen veya hissedilmeyen aktiflerdeki kayıplardır. Yöneticilerin çoğunun odak noktası organizasyonun içi olur, oysa krizin organizasyon dışındaki etkilerinin yansımaları da oldukça önemlidir. Bu safhada en çok dikkat edilmesi gereken konu krizin organizasyonun içine ve dışına olan etkilerinin tespiti ve düzeltilmesi olmalıdır.



Şekil 11. Kriz Yönetiminin Safhaları

Kaynak: T.C.Pauchant-I.I.Mitroff, a.g.e., s.135'den geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.3.2. Değerlendirme ve Öğrenme

Kriz yönetiminin son safhası denge durumunu sürekli tutabilmek için öğrenme ve değerlendirmedir. Krizler çoğunlukla bireyler üzerinde hassas yaralarla birlikte, tecrübeler oluştururlar. Başarı sağlamak için karşılıklı etkileşimle sağlanan bilgiler geleceğe yönelik dersler çıkarılmasında kullanılmalıdır. Kriz yönetiminin safhaları yukarıda şekil 11 üzerinde genel olarak özetlenmiştir.

Bu safhalar her organizasyonda temel olarak uygulanması gereken bir süreçtir. Etkili bir kriz yönetimi planları olmadığı takdirde organizasyonun krizleri atlama zorudur. Kriz yönetiminin hazırlık safhasında, daha önceki bölümlerde açıkladığımız tüm kriz gruplarına tek tek inceleyip, hazırlamak kaynakları tüketici bir sonuç doğurur. Bu sebeple yöneticiler hazırlıklarını sistemli bir şekilde sınırlamalıdır.

Her organizasyon, esnek kriz yönetim planlarını işletmenin planlama safhasında hazırlamalıdır. Bir grup içindeki krizlerin benzer yönleri olduğu gibi, birine hazır olmak diğerlerine de genelde büyük oranda kolaylık sağlamış olacaktır. Önemli olan bütün kümeleri göz önünde tutmaktır, çünkü bütün kümeler birbirinden farklıdır. Kriz yönetimini uygulayan birçok organizasyon, aynı kümedeki bir-iki krize hazırlanmakla kendilerini tam hissetme hatasına düşmekte ve farklı bir krizde başarısız olmaktadır.

4.S BİLGİSAYAR İŞLETMESİ

Günümüzün işletmeleri teknolojik ilerlemenin getirdiği kolaylıkların yanısıra, karmaşık sistemlerin yarattığı bazı zorlukları da yaşamaktadırlar. Teknolojinin işletmelere getirdiği en büyük gelişme olan bilgisayarlar beraberlerinde çok farklı değişim gereksinimini ve problemleri de getirmiştir. Kullanılma alanları her geçen gün genişleyen bilgisayarlar, bugün sadece işletmelerin değil, ülkelerin ekonomik, sınai, bilimsel, sağlıksal, eğitimsel ve kültürel alanlarda büyüme ve gelişmelerinde önemli rol oynamaktadırlar.

İşletmelerde daha etkin bir denetim sağlamak; muhasebe, faturalama, ücretleme gibi işlemsel faaliyetlerde maliyeti düşürmek, zaman ve para tasarrufu sağlamak, ürün tasarımı, geliştirilmesi ve üretimin tüm aşamalarında verimliliği arttırmak; yönetim kademelerinin kararlarının etkin ve çabuk alınabilmesi için gerekli bilgileri zamanında ve tam olarak sağlamak ve daha birçok yararları nedeniyle bilgisayarlar işletmelerin demirbaşı haline gelmeye başlamıştır.

Faaliyetlerinin çoğunu bilgisayarlara bağlı olarak yürüten işletmeler sadece bilgisayarların faydalarını görerek, olumsuz durumlar için tedbir almazlar ise büyük problemlerle ve bunlar çözüme ulaştırılmadığı takdirde krizlerle karşılaşmaları kaçınılmaz bir gerçektir.

Kriz yönetimini ve kriz yönetim planlamasının tüm işletmelerdeki önemini kavrayan, bilgisayar programları yazımı ve iletişim ağları kurma faaliyetini yürüten bir Amerikan firmasına ait uygulama diğer işletmelere örnek olabilmesi amacıyla aşağıda incelenmiştir.

4.1.S Bilgisayar İşletmesine Ait Genel Bilgiler

S işletmesi kamu kuruluşları ve özel işletmeler için bilgisayar sistemleri geliştirilmesi, kurulması ve bunların desteklenmesi, özel programlar yazılımı ve benzeri alanlarda faaliyet göstermektedir. Müşterileri arasında Savunma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Ulusal Güvenlik Örgütü, Teknik Gelişmeleri Araştırma Merkezi, Ulusal Havacılık Örgütü, Sosyal Sigortalar Kurumu gibi önemli devlet kuruluşları yer almaktadır.

S işletmesinin hizmetlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Bilgisayar programları tasarımı ve yazılımı
- Sistem tasarımı ve mühendisliği
- Komünikasyon sistemleri analizi ve kurulması
- İş analiz sistemleri ve iş yöntemlerinin tekrar tasarımı (reengineering)
- Mainframe sistemleri geliştirme ve destekleme
- İletişim ağları dizaynı ve kurulması
- Dökümanların taranarak bilgisayarlara yüklenmesi sistemi
- Teknolojik gelişmeleri sağlayıcı araştırmalar yapmak
- Müşterilere yerinde (on-site) destek vermek
- Halen devrede olan eski işletme sistemlerinin yeniden tasarım edilerek geliştirilmesi (Mainframe sistemlerinin PC'lere dönüştürülmesi)

İşletme 1987 yılında hizmete geçmiş olup, 1992 yılında bölgesinin 4. En hızlı gelişen, 1993'de ise ülkede 38. En hızlı gelişen firma seçilmiştir. 1994'de enformasyon servisleri veren firmalar arasında 10 en çabuk gelişen işletme olarak gösterilmiştir. 1991'de 91 milyon dolar olan geliri 1995 yılı verilerine göre 125 milyon doları bulmuştur. 2000 yılı verilerine göre 200 milyon dolarlık kontratları mevcuttur.

1991'de personel sayısı 72 iken 1995 yılında bu sayı 330, 2000'de 450 kişiye ulaşmıştır. İşletme personelinin profili şöyledir:

İşletme personelinin eğitim seviyesi; %2 doktoralı, %30 master eğitilmiş, %41 üniversite mezunu, %27 diğer.

İşletme personelinin branşları; %40 matematik, fizik mezunu, %17 mühendislik mezunu, %37 bilgisayar, enformasyon teknolojileri ve ilgili bilimler mezunu, %6 işletme bilimleri.

İşletme personelinin tecrübe durumu; personelin %20'si yılın üzerinde tecrübeye sahip, %13'ü 16-20 yıl arası tecrübeli, %22'si 11-15 yıl arası tecrübeli, %30'u 6-10 yıl ve %15 personel 6 yılın altında tecrübeye sahip bulunmaktadır.

İşletmenin ana merkezi dahil ülkenin 10 ayrı eyaletinde ofisleri bulunmaktadır.

İşletmenin Ana Faaliyet Alanları

İşletmenin faaliyet alanlarını aşağıdaki ana gruplarda toplamak mümkündür:

Programlama Mühendisliği:

İşletmenin müşteri portföyüne göre talep analizlerinin yapılması, yazılımların tasarımı, geliştirilmesi ve işletimi, kalite kontrol testlerinin yapılması.

Sistem Entegrasyonu:

İletişim ağlarının kurulması, ofislerde otomasyonun sağlanması, haberleşme sistemlerinin (ses, veri ve görüntü) birleştirilmesi, kurulan sistemlerin desteklenmesi.

Enformasyon Mühendisliği:

Enformasyon stratejilerinin planlanması, veri modelleri yaratılması, veri yönetiminin desteklenmesi.

Sistem Mühendisliği:

Opsiyonların teknik analizlerinin yapılması, bağımsız olarak doğrulama ve onaylama, maliyet ve finansal analizler, dökümanların hazırlanması, yürürlüğe konulan projelerin gözetlenmesi, program planlamasının desteklenmesi.

İşletme için bilgisayarlar kritik bir rol oynamaktadır. Finansal hesaplamalar, muhasebe hesapları, ücretleme, alım-satım işlemleri, envanter, faturalama gibi diğer işletmelerde yürütülen genel faaliyetlerin yanısıra, S işletmesinin temeli bilgisayarlar üzerine kurulmuştur. Karşılaşılabilecek bir olumsuz durumun krize dönüşmemesi için tedbirlerin önceden alınmasını sağlayıcı ve kriz anında ne tür stratejilerin izleneceğini belirleyen kriz yönetim planları işletmenin genel politikası içinde ele alınarak hazırlanmıştır.

4.2.S Bilgisayar İşletmesinin Kriz Yönetim Faaliyetleri

4.2.1.İşletmenin Genel Amaçlarının ve Politikasının Belirtilmesi

S işletmesinin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Belirli özellikler doğrultusunda, tutarlı bir maliyet ve program çerçevesinde kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmek,
- Ürünlerin ve hizmetlerin oluşumu ve gelişimi sırasında personel, maliyetler, programlanan zaman ve teknik konularla ilgili riskleri ve krizleri azaltmak ve etkin bir şekilde yönetmek,
- Bütün kontratlarda anlaşmaları eksiksiz olarak yerine getirerek müşterinin yapılan işten en yüksek derecede tatminini sağlamak,
- İşletmenin kapasitesini geliştirmek,
- İşletmenin karşılaştığı fırsatları arttırmak, tehditleri azaltmak.

Uzun Vadeli Amaçlar:

Bilgisayar programları yazılım mühendisliği, iletişim ağlarının kurulması, sistem mühendisliğini geliştirerek, bunlara gerekli yatırımları yapabilmek için finansal kaynaklar temin etmek ve bunu gerçekleştirirken riskleri minimuma kaliteyi maksimuma çıkarmak.

Kısa Vadeli Amaçlar:

Karlılığı yükseltmek ve bunun için daha fazla iş fırsatları bulabilmek, program yazılımı konusunda ikinci seviyeye yükselmek.

Bilgisayar programları yazan işletmeler için Yazılım Mühendisliği Enstitüsü dört aşamalı bir gelişim yolu belirlemiştir. Programların çeşitli özelliklerine ve kalitelerine göre bu seviyeler belirli testlerden geçtikten sonra artmaktadır. Seviyeler yükseldikçe kalite arttığı için işletmelerin pazar paylarında artmaktadır.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bulunacakları faaliyetlerde izleyecekleri bazı politikaların olacağı kesindir.

İşletmenin Genel Politikası

İşletme içindeki tüm servis ve bölümler koordine bir şekilde ve işbirliği içinde çalışmalıdırlar. Yanlış uygulamadan çok, hata ve eksikliklerin zamanında düzeltilerek tekrarına sebebiyet verilmemesi önemlidir. Ürün ve hizmetlerle ilgili her türlü faaliyetin zamanında ve tam olarak gerçekleşmesi, çalışanların verimli olarak çalışması denetlenmelidir.

Çalışan personele işlerin yapılış yolu hakkında yol gösterilmesinin yanısıra, bireylerin yeni buluşlar ortaya koyma konusundaki gayretleri teşvik edilmeli, yeni yöntemler, gelişmeler yakından izlenmelidir. İşletmenin ilerlemesi ve büyümesi gelişmelerin, yeniliklerin takibine bağlıdır. İşletmenin verimini ve başarısını artırmak için iş hayatı personel için ilginç ve çekici kılınmaya çalışılmalıdır.

4.2.2.İşletmenin Kriz Yönetim Planının Amaç ve Kapsamının Açıklanması

Bu planı hazırlamaktaki ana amaç; beklenmedik bir krizle işletmenin iletişim ağları kesildiğinde, veri alış-verişi durduğunda, bilgisayar sistemleri bozulduğunda, normal faaliyetlerini yürütemez bir duruma geldiği zaman en hızlı, etkili ve organize bir şekilde faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktır.

Diğer amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Krizin işletme üzerinde oluşabilecek olumsuz etkisini yok etmek veya en aza indirmek ve hertür krizde işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için hazırlıklı olmak,
- Bilgisayarların ve verilerin güvenliğini sağlamak,

- Örgüt üyelerinin sağlık ve güvenliğini muhafaza etmek,
- Müşterilerin güvenliğini sağlamak,
- İşletmenin itibarını korumak,
- Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini en yüksek seviyede tutmak.

Bu amaçlar doğrultusunda S işletmesinin öncelik verdiği çalışmalar şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin faaliyetleri, ürün ve hizmetleri ile ilgili bütün veriler, programlar yedeklenerek merkez ofis dışında güvenli bir yerde depolanması,
- Kriz zamanı ve sonrası nakit akışını ve ana fonksiyonları destekleyici alternatif yolların belirlenmesi,
- Kriz zamanı kullanılmak üzere genel plan haricinde tüm personele dağıtılacak kriz yönetim el kitabı hazırlanması,
- İşletmenin yerleşim yeri veya bilgisayar sistemleri değiştirilmek zorunda kalırsa buna derhal uyum sağlayıcı planlar oluşturulmasıdır.

4.2.3.İşletmenin Kriz Yönetiminin Safhaları

Personelin normal faaliyetler sırasında oluşacak her türlü hata ve problemi yazılı olarak bir üste raporlamaları işletmenin standart politikasıdır. İşletmenin hata ve problem rapor formları aşağıda verilmiştir. Hata ve problemlerin raporlanması kriz riskini azaltıcı rol oynar.

Aynı şekilde personelin kriz yönetim planında açıklanan kriz tanımlamalarına göre kriz sinyallerini algılayacak olursa, derhal bir üst kademe yöneticisine durumu bildirmesi beklenmektedir. İşletmenin politikası gereği hata, problem, kriz gibi durumları bildiren, çözüm için önerilerde bulunan personel uygun şartlarda ödüllendirilecektir. Problem ve hataların bildiri formları aşağıda verilmiştir. Kriz sinyallerinin algılanmasından sonra işletme tarafından takip edilecek safhalarda aşağıdaki tabloda özet olarak açıklanmıştır:

SAFHA

FAALİYET

Krizin tespiti

İlgili kişilerin haberdar edilmesi

Onaylama

Yetkili kişinin krizin varlığını onaylaması

Tepki

Kriz planının devreye sokulması (Gerekiyorsa derhal polis, itfaiye veya ambulansa haber verilmesi)

Bildirme

Krizden etkilenme ihtimali olan kişi ve grupların uyarılması

Tayin Etme

Oluşan hasarın ve muhtemel zararların tespiti

Seferberlik Durumu Geçici durum için kaynakların sağlanması

Düzelme

Geçici durum faaliyetleri sürerken kaynakların eski haline getirilmesi

Değerlendirme

Krizin genel bir değerlendirilmesi

S İŞLETMESİ HATA RAPORU

Rapor Numarası:	Rapor Günü :
Proje Adı :	Kategori :
Hatanın Aciliyet Derecesi:	
Ana Konu :	
Tanımlaması:	
Hatanın Sebebi:	
Hatanın Etkileri:	
Hatayı Tespit Eden Kişi:	Tespit Günü :
Konudan Sorumlu Kişi:	
Sorumlunun Hatayla İlgili Görüşleri:	
Düzeltilmesi İçin Tahmin Edilen Süre:	
Çözen Kişi :	Gerçek Çözüm Günü:
Kalite Kontrolün Tasdiki :	Tasdik Günü :

S İŞLETMESİ PROBLEM RAPORU

Rapor Numarası:	Rapor Günü :
Proje Adı :	Kategori :
Hatanın Aciliyet Derecesi:	
Problemi Tespit Eden Kişi :	Tespit Günü :
Ana Konu ve Tanımlaması :	
Problemin Tahmin Edilen Sebepleri:	
Problemin Etkileri:	
Görüşler :	
Karar ve Çözüm :	
Tahmini Çözüm Zamanı :	Çözülmesi Gereken Son Gün:
Çözen Kişi :	Gerçek Çözüm Zamanı:
Kalite Kontrolün Tasdiki ve Yorumları:	

4.2.4.İşletme İçin Potansiyel Krizler

İşletme, karşılaşılabileceği krizlere neden olabilecek durumları beş büyük kategoriye ayırmıştır:

a.Krize Neden Olabilecek Donanım ve Teçhizatta Bozukluk veya Hasar Durumları

- Bilgisayarların belli veya belirsiz bir nedenle faaliyetlerinin durması
- Verilerin kaybı
- Üründe eksiklik ve hata
- Ürünün geri çağırımı
- Üretim yerinde hatalar ve noksanlar
- Güvenlik ağlarının bozulması
- İletişim ağlarının işlemez hale gelmesi
- Kalitede büyük noksanlıklar

b.Kriz Oluşturabilecek Kanuni ve Ekonomik Tehditler

- Kopya haklarının ihlali
- Çalışanların şiddete başvurması
- Ürünün bilmeden kanunsuz bir şekilde değişimi
- Ürüne veya işletmeye sabotaj

- Çalışanların birbirini taciz etmesi
- Her türlü terörizm
- Boykot ve grevler
- İşletme stoklarının devaluasyonu
- İşletme stoklarının istemeden el değiştirmesi
- İşletme aleyhine büyük çaplı davalar açılması

c.Kriz Oluşturabilecek Özel Enformasyon Kaybı Durumları

- İşletme hakkında doğru olmayan söylentiler
- Kopya hakları anlaşmasının karşı tarafça bozulması
- İşletme için önemli bilgilerin işletmenin isteği dışında kaybolması veya başkası tarafından bulunması
- İşletmenin kilit personelinden bir veya birkaçının rakip firmaya geçmesi
- Endüstriyel casusluk

ç.Doğal ve Endüstriyel Krizler

- Yangın
- Su baskını
- Büyük fırtınalar

- Deprem
- Endüstriyel artıkların, tehlikeli kimyasal maddelerin sızması ve yayılması sonucu işletmenin etkilenmesi
- Büyük salgınlar

d.Krize Neden Olabilecek Beşeri Unsurlar ve Sağlık İle İlgili Tehditler

- Üst yönetim kademesinden yöneticilerin kaçırılması veya beklenmeyen ölümleri
- Çalışanlar arasında şiddet olayları
- Personelin iş sahası içinde yaralanması veya hayatını kaybetmesi.

S işletmesinin kriz yönetim planının büyük bir bölümü işletmenin telefon bağlantılarının, veri iletişiminin ve bilgisayarların işlerliğinin kesilmesi sonucu meydana gelebilecek krizlere karşı hazırlıkları oluşturmaktadır. Planın bundan sonraki kısmı yukarıda sayılan kriz gruplarından krize neden olabilecek donanım ve teçhizatla bozukluk veya hasar durumları olarak gruplanan krizler için hazırlanmıştır.

4.2.5.Kriz Yönetim Takımının ve Çeşitli Departmanların Rol ve Sorumlulukları

a.Kriz Yönetim Takımı

işletmenin kriz zamanı faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve yürütülmesi aşağıda belirtilen kriz yönetim takım üyelerince sağlanacaktır. Bu üyelerin isimleriyle birlikte kriz zamanı derhal iletişimin sağlanması için gerekli olan özel bilgilerde verilmektedir.

İşletmenin çalışanlarının isimlerinin ve adreslerinin bizim çalışmamızda açık olarak verilmesine gerek olmadığı için, biz sadece kriz yönetim takım üyelerinin pozisyonlarını belirteceğiz.

Takım Yöneticisi İsim ve Soyadı:

Pozisyonu: S İşletmesi yönetim kurulu başkanı

İş Telefonu:

Ev/ Cep Telefonu:

Adres:

Çağrı cihazı:

Vekili:

Takım Yönetici Yardımcısı İsim ve Soyadı:

Pozisyonu: Genel direktör

İş Telefonu:

Ev/ Cep Telefonu:

Adres:

Çağrı cihazı:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Program mühendisliği departman direktörü

İş Telefonu:

Ev/ Cep Telefonu:

Adres:

Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Sistem entegrasyonu departmanı direktörü

İş Telefonu:

Ev/ Cep Telefonu:

Adres:

Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Enformasyon mühendisliği departmanı direktörü

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Sistem mühendisliği departman direktörü

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Finansman ve muhasebe departmanı direktörü

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Halkla ilişkiler departmanı direktörü

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri direktörü

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Hukuk danışmanı

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

Takım Üyesi

Pozisyonu: Sosyal danışman

İş Telefonu: Ev/ Cep Telefonu:

Adres: Çağrı cihazı:

Özel Yetenek ve Eğitimi:

Vekili:

b.Kriz Yönetim Takımının Rol ve Sorumlulukları

Yönetim Kurulu ve Genel Direktör

- Kriz planının işletmenin genel planını destekleyici şekilde hazırlanmasını sağlamak,
- Kriz yönetim planını etkin ve düşük maliyetle hazırlanmasını gerçekleştirmek,
- Kriz yönetim planı ve oluşturulan stratejileri desteklemek,
- Kriz zamanı planın etkili bir şekilde işleyişini sağlamak,
- Kriz olasılığı azaltıcı önlemlerin alınmasını onaylamak ve krizin işletmenin faaliyetlerine olabilecek olumsuz etkisini en aza indirici işlemlerde fikir birliğinde olunmasını gerçekleştirmek,

- Kriz zamanı işletmenin faaliyetlerinin devamını ve organize bir yönetimi sağlamak için ihtiyaç duyulan planın ana hatlarını tanımlamak,
- Kriz yönetim politikasındaki değişiklikler için öneride bulunmak,
- Bölüm yöneticilerini planın geliştirilmesine katılımları için teşvik etmek.

Mühendislik Departmanları Direktörleri

- Kriz yönetim planının hazırlanmasına destek olmak,
- Bölüm içinde hayati öneme sahip sistem ve programları belirlemek ve yedeklemek,
- Kriz yönetim planının departmanlar içinde uygulamaya hazır hale getirilmesini sağlamak ve kriz anında devreye konulacak sistemleri aktif hale getirmek,
- Kriz anında gerekli olacak teçhizat ve donanımı departmanın sorumluluğu doğrultusunda hazır bulundurmak,
- Kriz yönetim takımı üyeleri olarak krizi tanımlamak, ve tanımlanan krizi ilgili kişilere duyurmak,
- Sistemleri belirlenen periyodik süreler içinde yedeklemek,
- Krizin bölüm içinde yarattığı hasrı derhal tespit etmek ve kriz sonrası bilgisayar sistemlerini ve programları yeniden eski düzene getirmek,
- İşletmenin bulunduğu sektör hakkında hükümetin ve güvenlikle ilgili kanunlardan işletmeyi haberdar etmek.

Finansman ve Muhasebe Departmanı Direktörü

- Bütün finans ve muhasebe işletmelerinin yer aldığı programları yedeklemek,
- Bilgisayar sistemlerinin devreden çıkması halinde elle yapılabilecek işlemleri aciliyetine göre listelemek,
- İşletmenin kriz yönetim merkezinde işletmeye ait fatura, çek vb. evrakları elle yazabilecek şekilde hazır buldurmak,
- Bölüm personelini kriz yönetimi konusunda eğiterek, kriz anında krizlerin neyi, nasıl yapacaklarını belirlemek,
- Acil dönemleri belirleyerek bunlarla ilgili liste hazırlamak ve derhal temasa geçilmesini sağlamak, geri kalan önlemleri kriz sonrasına bırakmak,
- Son finans raporlarının yazılı bir kopyasını daima hazır bulundurmak,
- Kriz sonrası, kriz sırasında yapılan bütün işlemleri bilgisayar sistemlerine geçirmek.

Halkla İlişkiler Departmanı Direktörü

- Bölüm personelinden kimin, neyi, nasıl, nasıl yapması gerektiğini belirleyerek, onları krize hazırlıklı duruma getirmek,
- Kriz zamanı haber verilmesi gereken gruplarla ilgili ulaşılacak kişiler, telefon ve adreslerini içeren bir liste hazırlamak,
- Krizle ilgili enformasyonun doğru bir şekilde, doğru kişilere gitmesini kontrol etmek,

- Bütün medya kuruluşlarının ilgili politikalarını,yönetmeliklerini belirten ayrıntılıbir veri tabanı oluşturmak,
- Televizyon, radyo, telefon, kişisel görüşme ve basın toplantısı dahil olmak üzere bütün görüşme türlerine hazırlıklı olmak,
- Kriz zamanı yapılacak basın toplantısının içeriğini, toplantı odasını önceden hazır buldurmak.

Sosyal Danışman

- Kriz bireyler üzerinde yarattığı baskıyı azaltıcı önerilerde bulunmak, bu baskının bireyler üzerinde yaratacağı davranış farklılıkları konusunda kriz yönetim takımını uyarmak.

Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri Direktörü

- Bölüm personelini kriz yönetimi konusunda eğitmek ve kriz zamanı neyin, kim tarafından nasıl yapılacağını belirlemek,
- İşletmenin güvenlik sistemlerini periyodik olarak kontrol etmek
- Krizin çeşidine göre, eğer durum işletmenin bütün binalarının boşaltılmasını gerektiriyorsa panik yaratılmadan belirlenen alanlara tüm personelin gitmesini sağlamak,
- Polis, hastane, itfaiye ve diğer acil durum otoritelerinin ulaşılacak ilgili kişi, telefon, adres ve diğer önemli bilgileri içeren bir liste hazırlanarak çabuk bir şekilde haberleşmeyi ve ortak çalışmayı sağlamak.

Hukuk Danışmanı

- İşletmenin karşılaştığı krizin kanuni yönden etkilerini belirlemek, önerilerde bulunmak ve gerektiği zaman işletmenin kanuni otoriteler karşısında haklarını korumak.
- İşletmenin bulunduğu sektör hakkında çıkan her türlü kanun, kararname, standartlar gibi kanuni konularda işletmeyi haberdar etmek.

4.2.6.Planın Değerlendirilmesi

Bu liste kriz yönetim takımı tarafından tüm personele dağıtılarak, isim belirli veya belirsiz birdeğerlendirme yapmaları istenecektir. Bu değerlendirme planın iyi ve kötü yanlarının ve eksikliklerinin personelin bakış açısıyla görülmesini sağlayacaktır.

Değerlendirmede EVET' lerin sayısına göre;

0=Çok kötü---17=Çok iyi olarak derecelendirilecektir.

İşletme geçirilen krizde aşağıdaki faktör için iyi bir performans gösterdi mi?

İşletme aşağıdaki faktör için kriz yönetimi açısından yeterli mi?

EVET(E) HAYIR(H) BELİRSİZ(B)

- 1- Kriz sinyallerinin zamanında sezilmesi
- 2- Sinyallere uygun kriz önleyici bariyerler oluşturulması
- 3- Erken uyarı sistemlerinin işleyişi
- 4- Önemli teçhizatın kontrolü, hasar tespiti ve onarımı
- 5- Kriz yönetimi ile ilgili eğitim
- 6- İşletme içi haberleşme
- 7- Dış çevreyle haberleşme

- 8- Sorunları gösteren personelin ödüllendirilmesi
- 9- Hataların tespit derecesi
- 10- Hataların, problemlerin çözümü
- 11- Raporlama mekanizması
- 12- Kriz yönetim kontrol merkezi
- 13- Yedekleme kapasitesi, zamanlaması
- 14- Yedeklenen sistem ve programların depolandığı yer
- 15- Otoritenin işleyişi
- 16- Kontrol mekanizması
- 17- Kriz yönetim takımının faaliyetleri

- Yönetim kurulu
- Genel direktör
- Program mühendisliği
- Sistem entegrasyonu
- Enformasyon mühendisliği
- Sistem mühendisliği
- Halkla ilişkiler
- Finans ve Muhasebe
- Güvenlik ve Sağlık
- Hukuk danışmanı

İşletmenin kriz yönetiminde görülen hatalar:

İşletmenin kriz yönetimine genel öneriler:

Bölümünüzün kriz yönetimine genel öneriler:

Krizin sizce işletmeye olan etkileri:

Krizin sizin üzerinizdeki etkileri:

İşletme, krizleri ani olarak ortaya çıkan beklenilmeyen durumlar olarak kabul ettiği gibi, bilinen ve önlem alınmazsa krize neden olabilecek durumlara da hazırlıklı olmayı kendine politika edinmiştir.

Bu yüzyılın sonunda bir çok bilgisayar programcılığı yapan ve/veya bilgisayar tabanlı olarak faaliyetlerini yürüten işletmeleri etkileyecek krizler için işletme şimdiden hazırlıklarına başlamıştır. Daha çok teknik yanı olmakla birlikte en basit tanımlamasıyla bu krizler, bilgisayarların geçmişte yapılan dizaynlarında düşünülmemeyen faktörlerin bütün işletmeleri etkilemesi olarak tanımlanmaktadır.

S İşletmesi bu nedenle şimdiden maliyet hesaplarına bu sorunları çözücü yolları eklemiştir. İşletme bunu bir lüks değil krize hazırlığı sağlayıcı bir zorunluluk olarak görmelidir. İşletme yaptığı teknik ve mali analizler sonucunda probleme hazırlıksız yakalandığı taktirde, işletmeyi yok edici etkileri olabilen büyük bir krize dönüşebileceğini görmüştür.

Son çalışmamızda, bilgisayarların günümüzün çağdaş işletmelerinde vazgeçilmez hale gelmesiyle, bir bilgisayar işletmesindeki kriz yönetim faaliyetlerinin neler olabileceğinin incelenmesi uygun bulunmuştur. İşletmenin konuyla ilgili uzmanları ve diğer personel ile yapılan görüşmeler, işletme içindeki incelemeler ve analizler sonucunda, bilgisayarlara bağımlı olarak yürütülen faaliyetlerde kriz yönetiminin uygulanmasının bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde, bilgisayar tabanlı işletmelerin genel olarak karşılaşılabileceği krizler, bu krizler kimler tarafından hangi yöntemlerle önlenebileceği ve krizlerden olumlu etkilerle kurtulmak için ne tür ön hazırlıkların yapılması gerektiği ortaya çıkarılmıştır.

Üç ayrı alanda yapılan görüşmeler, incelemeler ve analizler bize ekonomik veya bilim hangi gücü temsil derse etsin, bütün kuruluşların amaçlarına istedikleri doğrultuda ulaşabilmeleri için muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini göstermiştir. Bu hazırlıkları en sistematik şekilde gerçekleştirmenin yolu etkili bir kriz yöntemidir.

5.SONUÇ

İşletmeci ve yönetici, başında bulunduğu kurumun, içinde yaşadığı dünyanın hangi yönde değişmekte ve gelişmekte olduğunu bilirse, karar ve planları biçimlendirme olanağı elde eder. Bu değişme ve gelişme eğilimlerini ve bunların niteliklerini anlamak ve bunlara uyum sağlamak, yöneticinin ileriye görme, planlama ve karar verme yetenek ve olanaklarına katkıda bulunacağı için örgütün başarısını artırır.

Bu eğilimlere ayak uyduramayan örgütlerin yaşama ve gelişme güçleri gittikçe zayıflar ve aniden kendilerini bir krizin içinde bulurlar. Krizler, örgütün temel amaçlarını tehdit ederek, kimi zaman yok olmasına sebep olan, acil müdahaleyi gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren durumlar olduğu için, örgütün zayıf yanlarını kolaylıkla etkisi altına alabilir. Bunu önlemek için, bugünün kompleks dünyasında örgüt, birey ve teknoloji arasındaki bağı anlaşılarak, krizlere sistematik bir şekilde yaklaşıldığı kriz yönetimine ihtiyaç vardır.

Krizler örgütün hayat safhasına, teknik, ekonomik ve sosyal etkilere bağlı olarak veya belirsizlik derecelerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Hangi türden olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarında iç ve dış birçok faktör rol oynar. Devlet ve yerel yönetim düzenlemeleri, pazar koşulları, rekabet koşulları gibi işletmenin yakın çevre faktörlerinde veya ekonomik, sosyo-kültürel, politik, doğal ve teknolojik çevre faktörleri gibi işletme dışı faktörlerde meydana gelecek değişimlere işletmenin uyum sağlayamaması krizi oluşturabilecek nedenler arasındadır.

Örgüt analiz edildiğinde dış çevreden kaynaklanıyor gibi görülen krizlerin çoğunun, aslında yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama eksikliği, örgütün geçmişi, merkezileşme derecesi, işin özellikleri, yapı esnekliği ve karar verme gibi işletme içi faktörlerden kaynaklandığı görülür.

Örgütün krizle karşılaşmalarında en temel sebeplerden biri yönetimin yetersiz kalmasıdır. Bu yetersizliklerden bazıları, kararlarda öngörü niteliğinin zayıf olması, yeni problemlerin varlığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama, çevrenin dinamik yapısı karşısında pasif kalma, sistemi kusurlu bularak krizi inkar etme ve krizi algılamada etkili olan kişilik yapısının zayıflığıdır.

Örgütün çevresiyle arasındaki etkileşimle ilgili sinyalleri alamaması, kriz durumlarında eski yöntemlere bağlı kalarak yeniliği aşırı merkezileşmesi, iletişimin ve kontrolün yetersizliği işletmeyi krize iten diğer faktörler olarak sayılabilir.

Kriz durumları örgütlerin zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Krizler olumsuzluğunun yanısıra birer öğrenim aracı olarak da kabul edilmelidir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma nasıl müdahale ettiğine bağlıdır. Krize hazırlıklı veya krize eğilimli örgütlerin arasındaki en temel fark, kriz yönetimine bakış açılarıdır. Krize hazırlıklı örgütlerin yöneticileri kriz yönetimini bir lüks değil, bir zorunluluk olarak görürler.

Kriz yönetimi, genelde düşünüldüğü gibi sadece kriz anında yapılan faaliyetleri içeren bir süreç değildir. Risk yönetimi ve stratejik yönetim ile yakın ilişkisi olan kriz yönetiminde temel nokta, kriz oluşmadan önleyici tedbirleri almaktır. Bu nedenle kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası planlı birçok faaliyetten oluşur.

Yönetim sürecinin ilk evresi olan planlama kriz öncesi faaliyetlerin birinci ve en önemli safhasıdır. İşletmeyi başarıya ulaştıran temel etmenlerden biri, planlama ve programlama bilincinin yerleşmiş olmasına bağlıdır. Krizleri başarıya dönüştürmenin de başlangıç noktası etkin bir kriz yönetim planlamasıdır.

Kriz yönetiminde planlama süreci, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizleri, seçeneklerin değerlendirilerek planların hazırlanması, kriz senaryolarının geliştirilmesi ve alternatif planların hazırlanması ve kriz sonrası için düzelme stratejilerinin oluşturulmasını içerir.

Kriz yönetim planları genelde şu bölümleri içermelidir: Örgütün genel amaç ve görev tanımları, kriz yönetim planının amacı ve kapsamı, örgütün karşılaştığı krizlerle birlikte işletme için potansiyel krizlerle ilgili açıklamalar, kriz yönetim takımının ve faaliyetlerin yönetileceği genel bir merkezin tanımları, politikası, kriz simülasyonları ve alternatif planların içeriği ve değerlendirme metotları.

İşletmelerin kriz yönetiminde kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan kriz planlarını, dinamik ve esnek olarak oluşturma, yöneticilerin değişimlere ve beklenilmeyen durumlara karşı daha duyarlı olmasını sağlar. Plan daima geleceğe dönük faaliyetler toplamına ilişkin bir düşünce olduğu için, geleceği isabetle öngörmek zorunluluğu vardır. Bunun içinde, işletmenin yapacağı iç ve dış çevre analizleri yönetimin geleceği isabetle keşfetme yeteneğini arttıracak gibi, örgütün zayıf ve kuvvetli yanlarını ortaya çıkaracaktır. Bu sayede, örgüte yönelik tehdit ve fırsatları değerlendirilebilecektir.

İşletmeler analizlerini yaparken çok farklı açıları ele almalıdırlar. Etkili bir kriz yönetim uygulamasında yöneticiler genel tahmin ve farzların ötesinde düşünmek zorundadırlar. Krizlerin esasını anlamak için, örgütün birey, grup, çevre, örgüt içi ve örgütler arası sistemler gibi çok farklı seviyeleri incelemeleri gereklidir. Örgüt içi analizlerin temelini de, stratejiler, yapı kültür ve birey oluşturmalıdır.

Çok yönlü değerlendirmeler sayesinde yöneticiler krizlere karşı daha etkili önleme sistemleri oluşturabilecek ve uyarı sinyallerini algılayabilecek yöntemleri, daha kolay ve hassas olarak geliştirebileceklerdir. Erken uyarı sinyallerini belirleyici yöntemler, işletme değerlemesi ve stratejik analizleri esas alarak, işletmenin mali rasyolarının öngörülerin artırılması yollarıyla geliştirilebilir. Krizlerin türleri ve gönderdikleri sinyaller farklı olacağı için işletmenin kendine has bir sistem geliştirmesi daha uygundur.

Kriz öncesi en önemli faaliyetlerden birisi de örgütlerdir. Kriz yönetimi, tek başına yürütülmesine imkan olmayan karmaşık ve sistematik bir yapıya sahip olduğundan, grup çalışmasını gerektirir. Bu nedenle, kriz yönetim takımı adı altında bir birimin oluşturulması etkin bir yönetim için şarttır. Kriz yönetim birimlerinin işletmenin organizasyonu sırasında oluşturulması uygundur.

Kriz yönetim birimlerinin işletmenin yapısına ve işin özelliklerine göre, tepe yöneticileri, bölüm yöneticileri ve danışmanlardan oluşturulacak karma bir grup tarafından yapılandırılması idealdir. Kriz yönetim birimleri genelde, yönetim kurul başkanı, genel müdür, finansman müdürü, hukuk danışmanı, hükümet ve çevre ilişkileri danışmanı, halkla ilişkiler müdürü, güvenlik müdürü, teknik müdür, personel müdürü, araştırma-geliştirme müdürü, pazarlama müdürü gibi farklı bölüm yöneticilerinden veya bu bölümlerden uygun bulunan kişilerden oluşturulmalıdır.

Kriz yönetiminde, bölümler arasında yetkilendirilmiş merkezkaç bir yönetimle birlikte, tepe yönetimin merkezi kararlarına da gereksinim vardır. Optimal bir yönetim tarzı oluşturabilmek için, yöneticilerin önderlik niteliklerini geliştirmeleri zorunluluk haline gelir. Bununla birlikte yöneticilerin çağın ilerleyen şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, kendilerini sürekli bir değişim ve gelişime tabi tutmaları gereklidir. Bu sayede örgütlerin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı hassas hale gelebileceklerdir. Yönetici geliştirme bu gelişimi sağlayabilecek bir yoldur.

Kriz zamanı yapılan faaliyetlerin başında krizin gelişim sürecinin tanımlanması gelir. Kriz., genelde beklenilmeyen bir durum olduğu için en çabuk bir şekilde teşhis edilip, planlarda belirlenen faaliyetlerin uygulamaya zaman kaybetmeden konmasını gerektirir. Bu nedenle krizin işletmenin belirleyeceği yöntemlerle analizi yapılmalıdır. Analiz edilip, gereken müdahale yapıldıktan sonra kriz kontrol altına alınarak, hasarı en aza indirilmesine çalışılır.

Kriz sonrası krizin etkileri tespit edildikten sonra, planlarda hazırlandığı gibi krizlerin türüne uygun olarak düzelme stratejileri uygulamaya konulur. Krizler işletmenin zayıf yanlarını ortaya çıkardıkları için olumsuz yanlarının yanısıra birer öğrenim aracı olmaları gibi olumlu yanları da mevcuttur. Kriz sonrası yapılacak değerlendirmeler sayesinde işletme gelecek krizlere daha güçlü bir şekilde hazırlanabilecektir.

Kriz yönetimi örgüt yapısına birçok yenilikler getirir. Bu yeniliklerden bazıları paradoksal özelliklerdir. Örgüt personelinin kontrol ve esnekliği bir arada bulundurması gerekliliği bu paradokslardan biridir. Kontrol; yapı, hiyerarşi, düzen, stabilite güvenilirlik için gereklidir. Esneklik; değişim, uyumlaştırma, belirsizlik ve yaratıcılık için gereklidir.

Kriz yönetiminin, yaşam, gelişme, başarı ve kriz, felaket, yıkım gibi zıt fikirlerin hepsine hazırlıklı olmayı gerektirmesi diğer bir paradokstur. Etkili bir kriz yönetiminde amaç, katılık, kontrol ve esneklik arasında optimal bir yapı bulmak, aynı şekilde gelişme, düzen ve bozulma, kaos durumlarının hepsine tedarik olmaktır.

Kriz yönetimi için oluşturulan stratejiler, planlar gelişme ve öğrenme üzerinde yoğunlaşmalı ve öngörülere açık olmalıdır. Bireyler, krizlere yapısal ve psikolojik olarak hazırlanmalıdır. Çağdaş işletmelerde kriz yönetimi bir lüks olarak değil, bir gereklilik olarak görülmelidir.

Yönetim anlayışına bir yenilik getirerek, işletmeler planlarını hazırlarken, amaçlarını gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme işlevinin yanısıra, amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilecek kriz durumlarını da göz önüne almalıdırlar. Bu durumların neler olduğunun, kimler tarafından, nasıl, ne zaman ve hangi araç ve yöntemlerle önlenebileceğini sistematik olarak planlayıp, etkin bir şekilde yönetimini gerçekleştirebilen ve kriz yönetimini işletmenin temel bir fonksiyonu olarak gören işletmeler gelecek yüzyıla kendilerini hazırlamış olacaklardır.

KAYNAKLAR

Albrecht, Steven, Crisis Management for Corporate Self-Defense: How to protect your organization in a crisis. New York: American Management Association, 1996.

Andriole, Stephen J.. Corporate Crisis Management. New Jersey: Petrocrlli Books, Inc., 1985

Antokol, Norman-Nudel, Mayer. The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management. Massachusetts: Lexington Books, 1988.

Arnold, W. Crisis Communication. Iowa: Gorsuch Scarisbrook Inc., 1980.

Baker, Wheeler L. Crisis Management: A Model for Managers. Albuquerque, N.M: Foothill Press, 1993.

Barton, Laurence. Crisis in Organization: Managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati, Ohio: Colloge Division, South-Western Pub. Co., 1993.

Block, F.. The Origins of International Economic Disorders. Berkeley: University of California Press, 1979.

Bouchard, Joseph F.. Command in Crisis. New York: Colombia University Press, 1991.

Braham, Barbara J.. Managing Stress, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

Caplan, G. The Theory and Mental Health Consultation. London: Tavistock Publications, 1970.

Charles, Michael T.-Kim, J.Choon. Crisis Management: A case book. Illinois: Charles C Thomas Books, 1988.

Doğan, D.Mehmet. Büyük Türkçe Sözlük. Ankara: Birlik Yalınları, 1982.

Dougherty, Devon. Crisis Communications: What every executive needs to know, New York: Walker, 1992.

Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul İ.Ü. Yayını, 1990.

Fearn-Banks, Kathleen. Crisis Communications:A casebook approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1996.

Fink, Steven. Crisis Management. New York: American Management Association, 1980.

French, W.-Bell, C.. Organizational Development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Giesen, David. Crisis Management at Financial Institutions. Chicago: U.S. League of Savings Institutions. 1985.

Gottschalk, Jack. Crisis Response: Inside Stories on Managing Image Under Siege. Detroit: Gail Research Inc., 1993.

Haberland, Gunther. Crisis Management-a checklist manual. London: Just and Company Ltd. 1975.

Holusha, John-Meyers, Gerald C.. When it Hits The Fan: Managing the nine crisis of business. Boston: Houghton Hurst, David K. Crisis&Renewal: Meeting the challenge of organizational change. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Janis, Irving L. Crucial decision-Leadership in policymaking and crisis management. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Inc., 1989.
Jefkins, Frank. Public Relations for Your Business. London: Mercury Business Paperbacks, 1990.

Katz, D. - Kahn, R.L. The Social Psychology of Organization. New York: Willey Boks

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1989.
Lagadec, Patric. Preventing Chaos in a Crisis. New York: McGraw-Hill, 1993.
Lave, L.B. Risk Assesment and Management. New York: Plenum Press, 1987.

Lawrence, Jauch-Glueck W. Business Policy and Strategic Ledger, Frank. Crisis Management in the Power Industry. London: Routledge. 1995.
Lerbinger, Otto. Managing corporate crisis: strategies for executives. Boston: Barrington Press, 1986.

Littlejohn, Robert F.. Crisis Management: A team approach. New York: American Management Associations, 1983.

Link, Albert N.. Mastering the Business Cycle: how to keep your company on track in times economic change. Chicago: Probus Pub. Co., 1991.

Lukaszewski, James E.. Crisis Management Workbook: Executive Action. New York: The Lukaszewski Group Inc., 1992.

Lukaszewski, James E.. Crisis Management Antholog: insigths, background and theory of crisis management. New York: The Lukaszewski Group Inc., 1992.

Meyers, G.. Managing Crisis. London: Unwin Inc., 1988 Myers, Kenneth N. Total Contingecy Plannig for Disasters. New York: Wiley Press, 1993.

Pauchant, T.C.-Mitroff, I.I. Transforming the Crisis-Prone Organizaton. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

Pearson, Christine M.-Mitroff, Ian I. -Harrington, L.K. The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes. New York: Oxford University Press, 1996.

Perrow, Charles. Normal Accident: living with high-risk technologies. New York: Basic Books, 1989.

Webster Dictionary. Massachusetts: G&C. Merriam Company. 1982.

Shrivastava, P.. Bhopal: Anatomy of a crisis. New York: Paul Chapman Pub., 1992.

Sıkıç, W.. It can't Happen Here; All Hazards Crisis Management Planning. Oklohama: Pennwell Publishing Company, 1993.

Slatter, S.. Corporate Recovery. Harmondworth: Penguin Inc., 1984.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Tosun, Kemal. Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Ülgen, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989.

Yükselcan, Didem. Silahlı Kuvvetler'de Yönetim - İşletme Yönetimiyle Bir Karşılaştırma. İstanbul. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991.

Weir, D.. The Bhopal Syndrome. San Francisco: Sierra Club Books. 1987.

MAKALELER

Androchick, Julie. "Kaboom! How the chief executive handles himself in a crisis can mean life or death, for these are moments when every employee looks to the boss for leadership". Forbes. November 18, 1996, s.18-20.

Ansoff, H.I. "Managing strategic surprise by response to weak signals". California Management Review. V.18, N.2, s.21-26.

Augustine, Norman R.. "Managing the crisis you tried to prevent". Harvard Business Review. Nov-Dec 1995, V. 73 N. 6. S.147-158

Bergman, Eric. "Crisis? What crisis". Communication World. April 1994, V. 11, N.4, s.19-23.

Bowman, E.-Kunreuther, H.. "Post-Bhopal behavior at a chemical company," Journal of Management Studies. 1988, N.25, s.387-402.

Bowonder, B.-Linstone H.A. "Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives Technological Forecasting and Social Change. 1978. N.32, s.183-202.

Bozkurt, Rüştü. "Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle önlenebilir". BİAR Eğitim Hizmetleri Yayını, İst. 1988.

Cannon, Mike - Fitzgerald, Patti. "Boatmen's Bancshares, Inc., Faces Disaster Recovery Throughout the Midwest Disaster Recovery Journal. V.6, No. 4, s.208-210.

Deriing, John R.. "Crisis management in international business: keys to effective decision making Leadership & Organization Journal. Annual 1994, V.15, N.8, s.3-6.

Dyer, Samuel C.. "Getting people into the crisis communication plan". Public Relations Quarterly. Fall 1995, V.40, N.3, s.38-40.

Ginn, Ronald D.. Continuity Planning: preventing, surviving and recovering from disaster. Oxford, England: Elsevier Advanced Technology, 1989.

Greiner, Larry E.. "Evolution and Revolution as Organization Grow". S.241-243 den Rüştü Bozkurt Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Çözüm Önerileri. İzmir Ticaret Odası 15 Haziran 1988 tarihli forum.

Greening, Daniel - Johnson, Richard A.. "Do managers and strategies matter? A study in crisis". Journal of Management Studies. Jan 1996, V.33, s.25-27.

Guth, David W.. "Organizational crisis experience and public relations role". Public Relations Review. Summer, 1995, V.21, N.2, s.123.

Herman, Charles F.. "Some Consequence of Crisis Which Limit the Viability of Organizations". Administrative Science Quarterly. V.8, N.1, June 1993, s.61-63

Hurst, David K.. "Crisis and renewal: anarchy in mature organizations". Business Quarterly. Winter 1995, V.60, N.2, s.32-39.

Jhonson & Jhonson firmasının "The Tylenol Comeback" adlı özel raporu ve firmanın 1982 yıllık raporu, s.29.

Kouzmin, A.- Jarman, A.. "Creeping Crisis, Environmental Agendas and Expert Systems: A Research Note". 22. International Congress of the Institute of Administrative Sciences, Vienna, 1992.

Kovoor-Misra, Sarah. "A multidimensional approach to crisis preparation for technical organizations: some critical factors". *Technological Forecasting & Social Change*. Feb 1995, V. 48, N.2, s.143-161.

Kuklan, H.. "Crisis Confrontation in International Management; Consequences and Coping Actions". *Management International Review*. V.28, N.3, 1988, s.21-30.

Kutner, Michael. "Crisis Management: Keeping a company strong in times of trouble". *Disaster Recovery Journal*. V.9, Issue 1, Jan., Feb., Mar.1996, s.77-79

Loewendick, Beth A.. "Laying your crisis on the table". *Training & Development*. Nov 1993, V.47, N 11, s.15-16

Longworth, T.R.-Vliet, Ray V.. "Contingency Planning at Bank of Amerika". *Disaster Recovery Journal*. V.3, No. 2, s.24.

Mahoney, Patrick F. "It's an emergency-do you have a plan?" *Management Review*. Jan 1993, V.82. N.1, s.45-49

Mallozzi, Cos. "Facing the danger zone in crisis communications". *Risk Management*. Jan 1994, V.41, N.1, s. 34-42.

Milburn, T.W.-Schuller, R.S. "Organizational Crisis, Part 1: Definition and Conceptualization". *Human Relations*. V.36, N.12, 1983.

Minnich, Gerard J.. "Your system is down, do you know where your data is?". *Disaster Recovery Journal*. V. 9, Issue 1, Jan., Feb, March 1996, s.27-31

Mitroff, Ian I.. "Crisis management and environmentalism: a natural fit". *California Management Review*. Winter 1994, V.36, N.2, S. 101-114.

Patterson, Bill. "Communicating in Crisis". Disaster Recovery Journal. V.9, Issue 2, April, May, June 1996, s.41-42.

Perry, Lara. "The Pepsi Product Tampering Scandal of 1993." Medialink, 15 February 1996, s.55-58.

Piellucci, Richard. "The K.I.S.S. Method to Business Resumption Planning". Disaster Recovery Journal. V.9, Issue 1, January 1996, s.51-56

Pollack, Ted. "A personal file of stimulating ideas, little -known facts and daily problem solvers." Supervision. May 1996, V.57, N.5, s.21-24

Ransom, William. "Planning ahead reduces the impact of a business crisis". Industrial Engineering. April 1992, V. 24, N.4, s.141-142.

Rasmussen, J.-Batstone, R.. "Why Do Complex Organizational Systems Fail?" World Bank Environmental Working Paper. N.20 October 1989, s.1-20.

Richardson, Bill. "Crisis Management and Management Strategy." Disaster Prevention and Management. V.3, N.3, 1994, s.59-80.

Rodolph, Barbara. "Crisis Management Becomes the Corporate Discipline." Times. 24 February 1986, s.23-24.

Smith, D.. "Beyond Contingency Planning: Towards a model for crisis management." Industrial Crisis Quarterly. V.4, N.4, 1990, s.263-280.

Stacy, David W. "Hoping for the Best, Preparing for the Worst". Disaster Recovery Journal. V.9, Issue 4, Fall 1996, s.30-37.

Taback, Harry. "Preventing a crisis from getting out of hand." Risk Management. October 1991, V.38, N.10, s.64-69.

Triantis, Jhon E.. "Forecasting for acquisition and joint venture projects." The Journal of Business Forecasting: Methods & Systems. Fall 1996, s.12-15.

Tushman, M.L.. "Convergence and Upheaval". CA Management Review. 1980, s.29

Udwadia, Firdaus E. - Mitroff I.I. "Crisis management and the organizational mind: multiple models for crisis management from field data". Technological Forecasting & Social Change. Auust 1991, V.40, N.1, s.33-53.

Walsh, Bill. "Beware of the crisis lovers". Forbes. June 5 1995, V. 155, N.12, s.A17.

Woodcock, Chris. "How to face crises with confidence". Marketing. Nov 24 1994, s.8-12.