

## KRİZ OLUŞUM SÜRECİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIM

Hasan TAĞRAF ve N. Talat ARSLAN

Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

### Özet

Kriz işletmeler için beklenilmeyen bir durumdur. Fakat gerçekte kriz bir süreçtir. Bu sebeple kriz yönetiminde farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlardan birisi de kriz yönetiminde proaktif yaklaşımdır. Proaktif yaklaşım ile kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek , işletmeye krizin zarar vermesi önlenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, kriz yönetimi, proaktif yaklaşım

### Abstract

#### The Process of Crisis Occur and The Proactive Crisis Management Approach

Crisis is an unexpected position for business. But in fact crisis is a process. Because of that different approach can be use for crisis management. Proactive crisis management approach is one of crisis management way. With this proactive approach, some alternatives can be developed before crisis happen so that the harm of crisis will be prevented.

**Keywords:** Crisis, crisis management, proactive approach.

### A-GİRİŞ

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için işletme dünyasında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelerin sürekli ve yakından izlenilmesi gerekmektedir. İşletmeler kriz sürecine, teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler ve buna bağlı olarak işletmelerin kullandıkları teknolojiye bağlı olarak değişimlerin tam ve doğru bir şekilde izlenilememesi, yönetim kademelerinde bunlara uygun stratejilerin geliştirilememesine bağlı olarak girerler.

İşletmeler kriz sürecine girdiklerinde, kriz oluşum sürecini takiben yoğun bir çalışma temposu ile işletmeyi bu krizden çıkarma çabasına girerler. Bu süreç içerisinde ise hızlı karar alma ve uygulama çabasının yoğunlaşması neticesinde, krizin yanlış uygulamalarla daha da derinleştiği görülmektedir.

Kriz yönetiminde kullanılan yöntemler sağlıklı uygulandığı takdirde başarı sağlasa da, işletme geçen süre içinde önemli kayıplara uğramakta ve sarsıntıdan kurtulması uzun zaman almaktadır. Kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bunun yanında ortak bir nokta da, düşük bir maliyetle denge durumuna tekrar

ulaşma olarak belirtilebilir. En önemli unsur ise, işletmeleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır.(Özgen ve Türk, 1996; 19-31) Bu açıdan kriz yönetiminde proaktif yaklaşım daha da önemli hale gelmiştir. Proaktif yaklaşım sayesinde işletmelerin krize yakalanmasının önüne geçilebileceği gibi, işletmenin kontrol edemediği dış çevresinden kaynaklanacak krizleri atlama da önemli avantajlar sağlayacaktır.

### 1- Kriz Tanımı

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise krizi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Krizin genel kabul gören tanımında ise kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmektedir.(Can, 1994:300) Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işleme duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir. (Yeniçeri, 1992:314)

Bu yaklaşımlar çerçevesinde krizi şu şekilde tanımlayabiliriz. Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır.

### 2- Krizin Özellikleri

Kriz için yapılan tanımında yer alan özellikler, aslında krizin özelliklerini de ortaya koymaktadır. Krizi temel itibarıyla yaşanan olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır:

- a- Kriz, önceden sezilmeyen ani bir değişikliği ifade eder.
- b- Krize çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.
- c- Keydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder.(Yeniçeri,1993:218) Kriz örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşamayacağı için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi artırmasıdır. (Can,1994:300)

Kriz öyle bir düzeydir ki, o noktada gelecekte kişi ve örgütü etkileyecek bütün sonuçlar belirlenebilir. Bu sürekli şiddetli değişimde büyük bir dönüm

noktası sonucudur. (Lesly,1991:23) Kriz olağanüstü bir dönemi ifade etmektedir. Bu ise kriz oluşum sürecinde işletmelerdeki olağan yönetim sürecinde bazı hatalı kararlar alındığını ve çevresel oluşumların ve değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediğini göstermektedir.

## **B- KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ**

Krizin, her ne kadar ani olarak ortaya çıktığı söylene de yangın, sel, deprem gibi doğal felaketlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara bağlı olarak oluşan krizlerin tamamı oluşum sürecinde bazı sinyaller gönderir. Fakat bu sinyallerin yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi sonucu kriz ortaya çıkar.

Kriz oluşurken şu aşamalardan geçer.

### **1- Körlük**

Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak bu değişime ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. (Yeniçeri, 1993:222) Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, işletmeleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmemiştir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örtmüş ve onları gizlenmiştir.(Hamarat, 1994:20-22) Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada ehliyetsiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir.

### **2- Atalet**

Çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetim krize karşı gerekli tedbirleri alamamaktadır.(Can,1994: 302) Bunun çeşitli sebepleri vardır. Ancak özellikle mevcut durumun geçici olduğu ve standart önlemlerle zamanla düzelebileceği düşünülür. Kriz durumunun şiddeti arttıkça etki belirginleşmeye ve işletmede işler ters gitmeye başlar.

### **3- Yanlış Karar ve Faaliyetler**

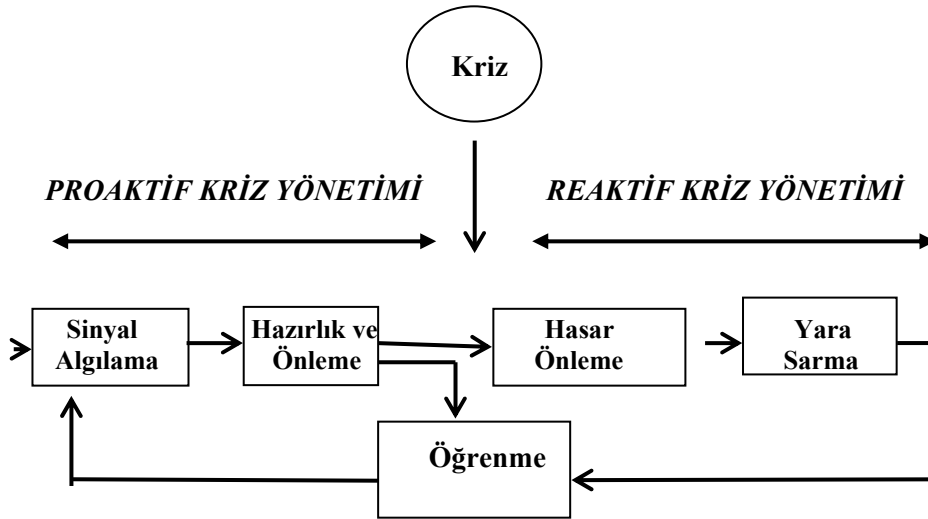
Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşumunu engeller. Kişisel sezgiler ve yorumlar ön plana çıkar. Karar verme durumunda olanları ikna etmek için ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmek ortaya çıkar. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. (Dinçer, 1992: 328) İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez.

#### 4- Kriz

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. (Can, 1994: 303) Örgüt içinde panik, çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir. Örgüt iklimi bozulur. (Yeniçeri,1993: 223) Karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur.

İşletme bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi takdirde işletmenin hayatını sona erdiren bir sürece girilebilir.

Kriz yönetim süreci aşağıdaki tablo ile gösterilebilir;



### İNTERAKTİF KRİZ YÖNETİMİ

#### C- KRİZİ ÖNLEMELERE YÖNELİK STRATEJİLER VE TEKNİKLER

İşletmeler kriz aşamasına gelmeden önce bazı sinyalleri alır. Eğer bu sinyaller doğru değerlendirilir ve gerekli önlemler alınırsa işletme ister krize girsin isterse kriz oluşum sürecinin başlarında olsun mevcut durumdan en avantajlı şekilde çıkmasını bilecektir. Bu açıdan krize karşı geliştirilecek strateji ve teknikleri kriz ile başa çıkmada krizi yönetmek kadar önemlidir.

Bu stratejilerin hazırlanması gerçekte bir öngörü becerisidir. Her şey olağan seyrinde devam ederken kriz için hazırlık yapmak pek düşünülmez. Özellikle daha önceleri bir krize girmemiş bir işletme aynı zamanda piyasadan yanlış sinyaller alıyorsa hazırlıksız olarak krize yakalanacaktır. (Silver, 1990:13) Bu ise işletmenin hayatının sona ermesine dahi uzanabilecek bir süreci başlatır. Bu açıdan işletmeler kriz oluşum süreci başlamadan önce krize girildiğinde bundan avantajlı bir şekilde çıkabilecek hazırlıklarını yapmalıdır.

İşletme bir belirsizlik ortamına doğru gittiğini görüyor ise -ki genellikle kriz oluşum safhalarının ilki olan körlük dönemine yakalanmamış bir işletme için yapılacak en iyi hareket bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler şirketlerini bir kriz anında bu krize en çabuk şekilde karşılık verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Unutulmamalıdır ki sadece krize hazırlıklı şirketler hayatta kalmayı başarmaz aynı zamanda krizden kuvvet bularak büyürler.

Kriz oluşmadan önce bazı belirtiler ile kendini hissettireceğini söylemiştik. Bu belirtiler arasında satışların düşmesi, ödemelerde gecikmelerin başlaması, hammadde temininde sıkıntıyla karşılaşılma sayılabilir.

Krizde hazır olabilmek için işletmenin iç faktörlerini ve dış çevresini sürekli ve dikkatle izlenmesi ve alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. İşletme yaptığı analizlerin sonucu olarak bazı hazırlıkları ve tahminleri geliştirebilir. Örneğin, ürün eskimesi (ürünün hayat eğrisinin sonuna yaklaşması) gibi bir noktaya geldiğini gören bir işletme muhtemel bir kriz ile de karşı karşıyadır. Bu ise, pazarın sürekli izlenmesi ve satışlardaki değişimi izleme ile anlaşılabilir. Bu şekilde işletme içi faktörler ve dış çevre faktörleri birbirleriyle uyumlu bir şekilde izlenerek işletme sürekli olarak olumsuzluklara karşı hazır halde bulunmalıdır.

Aynı şekilde gerek bölgesel ve gerekse ulusal düzeyde meydana gelen oluşumlara bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel olan ve işletme üzerinde olumsuz etkiler yapabilecek gelişmeler de izlenerek muhtemel kriz oluşumlarının önüne geçilebilir. Bu aşamada örneğin, işletmenin hammadde tedarikinde ortaya çıkabilecek herhangi bir probleme karşı muhtemel yeni kaynaklar arayışına girme veya pazarda meydana gelebilecek daralmalara karşı yeni pazar arayışlarına girmek krize karşı işletmeyi hazır halde tutacaktır.

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirmek aşağıda ifade edilecek unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir.

### ***1- Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama***

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistemin kabiliyetine bağlı olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içererek sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. (Smart and Vertinsky, 1977: 640) Bu sayede iletişim kanallarında oluşan gürültü

azalır. Bu ise doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur. Pek çok durumdaki örgütsel iletişim bir işletmenin yasallığını anlamlı bir şekilde değiştirebilir. Etkili iletişim işletmenin değişimini engellemez fakat işletmede oluşabilecek diğer riskleri azaltır. Şayet düzenli bir şekilde yürütülürse krizin ilerlemesini azaltabilir.

Gayet iyi bilindiği gibi, kriz sürecine girildiğinde bilgi toplamada kullanılan haberleşme kanalları sayısı, karar birimleri ile diğer birimleri arasında bilgi iletimi azalır. Bu açıdan gerek bu sürece girmeden önce iletişim kanallarını güçlendirerek doğru bilgi akışı ile bilgi eksikliği veya yanlış anlamalarla ortaya çıkan kriz oluşumunun önüne geçilebileceği gibi aynı zamanda kriz oluşum sürecinde iletişim kanallarını güçlendirerek karar birimlerinin doğru karar almasına katkı sağlanabilir.

## **2- Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme**

İşletmelerin de canlılar gibi yaşam süreleri vardır. İşletmeler doğarlar, büyürler ve ölürlür. Gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girdiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir.

Yöneticiler ne kadar risk alabileceklerini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçların ölçülebilmesi, ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranıdır. (Lippit and Schmidt, 1967: 104) Görüldüğü gibi sadece ilk yatırım risk içermez aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişim boyunca her bir aşamada risk ile karşılaşmak ve bunların krize dönüşmesi mümkündür. Örneğin teknolojik değişim yapan bir işletmede çalışanların değişime ne oranda uyum sağlayacağıının hesaplanması ve buna göre gerekli eğitim programlarının oluşturulmaması potansiyel bir kriz durumudur. Bir kişinin tek başına bir mal ya da hizmet üretmeyi düşünmesi yeterli değildir. Düşünce plana dönüştürülerek kaynaklar ve insan gücü ile bir gerçeğe dönüştürülmelidir. Bu durum genellikle işletmenin kuruluş safhasıdır, pazar kimlerden oluşmaktadır, insan kaynağının durumu nedir, üretim süreci ne şekilde olacak, rakiplerimiz kimlerdir, maliyetimiz ne olacaktır gibi pek çok soru sorulmalı ve cevaplanmalıdır. Bu sayede ilişkide olacağımız faktörlerin bizi ne oranda etkileyeceği ve taşıdığı riskler belirlenir. Böylece sahip olunan kaynakların miktarı ve amaçlar karşılaştırılarak alınacak riskin uygun olup olmadığı belirlenebilir.

Krizle karşılaşma olasılığı işletmenin geçirdiği bütün safhalarda karşımıza çıkar. Örneğin büyüme sürecine giren bir işletmede aynı şekilde büyümenin yapacağı değişimin işletmenin kaynakları açısından taşıdığı riskleri işletme tarafından karşılanabildiği oranda büyümeyi sağlamalıdır. İşletme kaynaklarında ortaya çıkabilecek yetersizlik sonucu krizle karşılaşabilir.

### **3- Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma**

Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede işletmenin varlığının istikrarla sürdürülmesi imkanı doğar. (Yeniçeri, 1993:224)

Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

Erken uyarı sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. (Dinçer, 1992: 339) Bunlardan ilki çevre analizidir. Çevre analizinde çevrede aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olarak gruplandırılır. Sonraki safhada seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak işletmenin yakın gelecekteki durumları tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonra her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Son olarak bu farklılıkların sebepleri ayrıntılı olarak incelenerek işletmenin ne yönde gelişme gösterdiği yorumlanır. Elde edilen geniş kapsamlı karşılaştırmalı veriler ile gerek sektörel bazda bir krize girilip girilmediği ve gerekse işletmenin mevcut kaynak kullanımını ve yönetimi ile bir krize doğru gidip gitmediği anlaşılır. Böylece ortaya çıkmakta olan bir krizi işletme için bir fırsata dönüştürme şansı da ortaya çıkar.

### **4- Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma**

Yöneticiler, gelecekteki krizler için gelecekte oluşabilecek pazar baskısını önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme eğiliminde değildir. Bununla birlikte burada öğretilen Nuh peygamberin yağmur başlamadan gemiyi inşa etmeye başlaması ifade edilmektedir. Böyle bir stratejik duyunun kendisi gerilim yükseldiğinde büyük bir avantajdır. Etkili planlama yapılması ile problem en uç noktaya çıktığında gerçek problem üzerinde odaklanma imkanı doğar ve hareket için bir yapı temin eder.(Regester and Larkin, 1997: 170)

Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır.(Özgen ve Türk, 1996: 19-31) Kriz yönetimi için başvuru planlarının hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzda krizler için çok önemli şekilde farklılık göstermemektedir. Yani temel olarak kriz önlemek için geliştirilen planlamalar benzer aşamalar sonucu hazırlanır.

Tutarlı bir yaklaşım potansiyel bir krizin tanımlanması yani risklerin tanımlanması ile başlar. Bu aşamada;

\* Oluşacak durumların krize dönüşebilecek bir potansiyeli var mıdır?

\*Kriz şirkette benzer şekilde yaşandı mı veya aynı sektörde benzer işletmelerde yaşandı mı ve yenileyebilir mi?

\* Planlanan uygulamalar çıkar grupları tarafından engelleniyor mu?

Muhtemel risk alanları tanımlandıktan sonra aşağıdaki sorular sorulmalıdır;

\* İşletmenin bir riski krize dönüşmesini engelleyecek politika ve prosedürleri var mıdır?

\* Krizin bütün yönleriyle ilgilenebilecek planlar oluşturulabildi mi?

\* Etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için planlar test edildi mi ?

Kısaca kriz önlemek için planlama yapılması şu şekilde özetlenebilir; (Regester and Larkin, 1997: 174)

\* Potansiyel kriz durumlarının listelenmesi yapılır.

\* Krizden korunmak için politikalar tasarlanır.

\* Potansiyel her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.

\* Krizden muhtemelen kimlerin etkileneceği belirlenir.

\* Örgütsel uygulamalardaki zararın en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkili bir şekilde tasarlanır.

\*Yapılan planlama çerçevesinde her şey test edilir.

Bu aşamada işletmeye uygun bir kriz yönetim planı hazırlanırken, personelin ciddi bir desteğinin de sağlanması gereklidir. Her bir bölümde personel bir araya getirilerek beyin fırtınası ile görüşleri elde edilemeye çalışılır. Örneğin, depo bölümü için, depo bölüm yöneticisi, satın alma personeli, kasiyer gibi ilgili personel bir araya getirilir. (Harris, 1991:103) Kriz oluşmaya başlamadan veya oluşum sürecine girildiğinde bu şekilde bir planlama ile muhtemel kriz potansiyellerinin doğru bir şekilde tanımlanması ve gerekli planların hazırlanması ile krize girildiğinde avantajlı olarak çıkılabilir.

##### **5- Planları Yazıya Dökmek**

Kriz önleme konusunda hazırlanan planların yazıya dökülmesi çok önemlidir.(Regester and Larkin, 1997:182) Çok sıklıkla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmamaktadır. İşletmeler “Şu iş şöyle olursa Ahmet ne yapacağını biliyor” sendromunu aşmalıdır. Ahmet tatile çıkmış olabilir. Hatta orada olmasına rağmen ve bütün isteyenlere seve seve her şeyi açıklamaya hazır olmasına rağmen açıklama yapamayacak kadar meşgul olabilir.

Planların yazılı olarak bulunmaması zaten aşırı görev yükü olan yöneticiler için saatlerce ilave bir çalışmaya sebep olabilir. Çalışanlar temel uygulamaları



yapmada yetersiz olabilir, örneğin, çalışanlara acil bir durumu bildirmedeki yetersizlik, iş yapma şekillerine özgü etkiler hakkında yoğun telefon görüşmelerine sebep olabilir. Telefon numaralarının ihtiyaç duyulduğu anda yazılı olarak bulunmaması sebebiyle değerli zamanlar kaybolur ve mevcut kriz durumu büyür.

Kriz ortaya çıkmakta olduğunda yapılacak şeyler ve bunları yapacakların listesi kontrol edilerek bunlarla ilişki kurulmasıyla örgütlenme düşünülmecek şekilde kolaylaşarak mevcut duruma karşı anında tepki verilebilir.

Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyuları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan vermelidir.

Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de önlenir.

#### **6- Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi**

İşletmelerin yaşayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmesi için yöneticiler de gerek üretilen mamulün türü, gerek kullanılan teknoloji ve gerekse personelden ihtiyaç duyulduğunda belirli oranlarda fedakarlıklar yapabilmelidir.

İşletmeler kuruluş dönemi sonrası bir büyüme eğilimine girer. Bu aşamada çok çeşitli ürünler tasarlanır ve üretim sürecine dahil edilir. Büyüme süreci içinde pek dikkate alınmasa da bu tür bir yaklaşım aslında uzun dönemde krize dönüşecek potansiyel riskleri de taşımaktadır.

İşletme büyüme sürecinde kullandığı kaynakları ki özellikle insan kaynakları meydana gelen büyüme ve çeşitlenme ile yetersizleşme riski taşımaktadır. Bu durumda büyüme oranı fazla gerçekleşirse ürünlerin istenen kalite düzeyinde gerçekleşmesi, üretim sürecinde kullanılan kaynakların temini ve liderlikteki tecrübesizlik gibi örgüt içi faktörlerin kullanımı ve dış faktörlerin temininde yetersizlikler ortaya çıkabilir. (Lippitt and Schmidt, 1967:105) Bu sebeple büyüme sürecinde uzun dönemde üretilmesi planlanan ürünler yeterli bir fizibilite çalışması yapılarak üretim sürecine geçilmelidir. Kullanılacak hammadde temininden başlayıp satış aşamasında pazar şartlarına kadar geniş bir yelpazede inceleme yapılarak uzun dönemde krize dönüşebilecek potansiyel risklerin oluşmasının önüne geçilmelidir. Kısaca büyüme sürecinde her şeyi üretmek ve satmak gibi bir çaba yerine uzun vadede üretimi sürdürülebilecek ürünler tasarlanarak hangi ürünlerin üretileceği belirlenmeli ve uzun dönemde işletmeyi krize sokabilecek ürünlerden kaçınılması gerekirse kısa dönemli avantajlardan fedakarlıklar yapılmalıdır.

### **7-Kriz Önleme Takımları Oluşturulması**

Kriz önleme takımları kriz olduğu anda değil de adından da anlaşılacağı gibi, şayet kriz oluşursa etkisini en az düzeyde tutmak ve diğer takımların kriz tekrarı anında krize karşı etkili tepki verebilecek şekilde hazırlanmasını içerir. İşletmedeki potansiyel kriz riskleri ve beklenmeyen durumlar için geniş şekilde işletmenin politikalarına uygun olarak bu takımlar formüle edilir ve oluşturulur. Takımın belirlediği politikaların uygulanabilmesi için işletme içindeki bölüm müdürlerinin her biri tarafından mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gerekir. Aynı zamanda politikaların uygulanması için yetki ve sorumlulukta verilmelidir.

İşletmenin üzerinde anlaştığı kriterlere karşı politikalar geliştirilmesi işletmeye biçim ve derinlik vermede yardımcı olur. Aşağıdaki sorulara cevap verilerek pek çok kriter geliştirilebilir:

- \* Mevcut durum gerçekten bütün hatları etkiler mi?
- \* Potansiyel kriz tanımlanmasında nasıl gerçekçi olunur?
- \* Kaynaklar harekete geçmeye yeterli mi?
- \* Harekete geçmemenin etkisi ne olabilir?

Kriz yönetimi için kriz önleme politikalarının uygulanması düzenli bir temel üzerinde geliştirilen ve denenmiş olumlu bir yaklaşımdır. Kriz önleme takımının parçalarının hafiflemesi için uygulamaları kontrol etmek üzere denetim oluşturmak zorunludur. Örneğin bir üretim işletmesi politika uygulamaları denetlenerek fiziksel bir krize karşı korunur. Her yıl denetim grubu bir denetleme programı seçerek farklı konularda test eder- güvenlik, hava ve su kalitesi, atıklar, mesleki hastalık ve ürün kalitesi gibi.

Denetim için seçilen yer kendi risk potansiyeli, geçmiş performansı ve son kontrol tarihi mesafesi üzerine kuruludur. Yeni alanlardaki riski en aza indirebilmek için kriz önleme takımı yılda iki kez rapor verebilmek için asıl kurul üzerindeki risk denetleme tablosunun durumu ve ölçülerine sahip olmasını gerekir.

Bu denetleme süreci iyi çalışır çünkü her bir durumdan objektif bir görüntü alıp ve uygun standartları sağlayarak bütün bölümlerde uygular. Yönetim kurulu kriz önleme takımına yetki vererek bölümsel ve yerel yönetimi gerçekleştirerek yetersizlikleri düzeltir. (Lipputt and Schmidt, 1967:179)

### **SONUÇ**

Kriz durumu ortaya çıktığında genellikle beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve işletmelerde önemli kayıplara sebep olan bir durumdan bahsedilir. Aslında durum öyle değildir. Çoğu zaman kriz ben geliyorum diye sinyaller gönderirken yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler. Bu açıdan krizi önlemeye

yönelik olarak geliştirilen teknikler işletmenin hayatîyetinin devamını sağlaması için önemlidir.

İşletmeler kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır. Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkan verir.

Aslında işletmenin temel amacı olan hayatını devam ettirme düşüncesiyle geliştirdiği ve ortada hiç bir kriz belirtisi olmamasına karşın uyguladığı planların tamamını krizi önlemeye karşı geliştirilen stratejiler olarak görebiliriz. Çünkü doğru kararların alınması ve uygulamaya konulması sayesinde işletme dışında herhangi bir tehdit dahi oluşacak olsa bunun doğru yönetim ile bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür. Bu açıdan her ne kadar bazı teknikler ve stratejiler belirtilmişse de işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak olgunluk ve gerileme dönemlerine kadar yaptığı başarılı uygulamalar kriz önlemeye dönük faaliyetler olarak görülebilir. Bu faaliyetler ister bilinçli olarak krizi önlemeye yönelik çalışmalar şeklinde ortaya konulsun, isterse kriz kavramını hiç gündeme getirilmeden gerçekleştirilen uygulamalar olsun, tamamıyla bir kriz önleme çalışması olarak değerlendirilebilir.

İşletmenin üretim yapacağı yerin doğru seçimi, pazar analizinin doğru yapılması, kullanılacak teknolojinin doğru seçimi, uygun beceriye sahip personel seçimi gibi kavramların tamamı aslında krizi önlemeye yönelik potansiyel çalışmalardır. Çünkü deprem, sel gibi doğal felaketler dışında ortaya çıkan krizlerin tamamına yakını yönetim hatasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu ise, krize dönüşecek potansiyel taşıyan risklerin yönetim tarafından görülmemesi ve önlemlerinin alınmaması, yani işletmenin kötü yönetilmesinin bir sonucudur. O halde denebilir ki, işletmelerin krize girişi önlenebilir. Ancak bunun için gerekli olan işletme yönetiminin gerekli bilgi ve beceri ile bilimsel yollarla faaliyetini sürdürmesidir.

### **Kaynakça**

- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Dinçer, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Hamarat, Şeref (1994), "Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği", *Önce Kalite*, Ekim, Sayı: 9, 20-22.
- Harris, R. Lee (1991), *The Customer is King*, ASQC Quality Press, Wisconsin.

- L.Lippitt, Gordon and Warren H. Schmidt (1967), "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, November-December, Vol: 45, No: 6.
- Lesly, Philip (1991), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, Probus Publishing Company, Chicago.
- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk (1996), "Türkiye' deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim*, Yıl: 7, Sayı: 23, 19-31.
- Regester, Michael and Judy Larkin (1997), *Risk Issues And Crisis Management*, Kogan Page Ltd. London.
- Silver, A.David (1990), *Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi*, (Çeviren: Naz Türer) Form Yayınları, İstanbul.
- Smart, Carolyne and Ilan Vertinsky (1977), "Designs for Crisis Decision Units", *Administrative Science Quarterly*, December, Volume. 22.
- Yeniçeri, Özcan (1993), *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım A.Ş, Ankara.