

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE’DE KRİZLERİN
TARİHSEL GELİŞİMİ:
BURSA’DAKİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sıla AVGAN

Bursa 2010

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bütün örgütler –bu duruma hazırlıklı olsun veya olmasın- hayat evreleri boyunca çeşitli krizlere maruz kalabilirler. Çok kısa ya da çok uzun sürebilen bu krizler kimi zaman örgütlerin yok olmasına dahi sebep olabilir. Bu bölümde örgütler için bu denli kritik olan kriz olgusuyla ilgili tanımlara, bu olgunun nedenlerine ve türlerine yer verilmiştir.

1. KRİZ TANIMI, ETKİLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Kriz hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Örgüt krizleri insanlardan, örgüt yapısından, ekonomik koşullardan veya kullanılmakta olan teknolojiye kaynaklanan, insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler aynı zamanda örgütlerin finansal yapısı ve ünü üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir.¹ Bu nedenle krizlerin tanınması, özelliklerinin doğru tespit edilmesi ve meydana çıkabilecek etkilerin belirlenmesi muhtemel bir krize karşı örgütün zamanında harekete geçmesini sağlayabilir.

1.1. Tanım

Kriz üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalarda kriz kavramına yönelik pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Eberhard, krizi örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütünlüğünü tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar alma süresi nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır.²

Brewton'e göre, karşılaşılan bir durum, faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, örgüt hakkında kamuoyunda

¹ Mitroff, I. Ian, "Effective Crisis Management" *The Academy Of Management Executive*, c. 1, sy. 3, 1987, ss. 283-292, s. 283.

² Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Tükmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 228.

olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, iş görenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir.³

İşletme yöneticilerinden krizi tanımlamaları istenildiğinde ise, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Buna göre: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, bir şeyler yapılması gereken ve örgütün kontrolü dışında oluşan, örgüt varlığını ve ürününü tehdit eden her an ya da her olay kriz olarak tanımlanmıştır.⁴

Kriz üzerine şimdiye kadar yapılan çalışmalarda pek çok tanım içinde barındıracak bir kriz tanımı; en geniş anlamı ile şu şekilde yapılabilir:

“Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.”⁵

1.2. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Kriz; ‘yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm’ veya ‘ileri, gelişkin bir evreye geçiş’ şeklinde iki anlamda kullanılmaktadır.⁶ Başa çıkılamaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında fırsat yaratabilmektedir.

Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, kriz sürecinde veya kriz sonrasında meydana gelebilecek bütün olumsuzluklara rağmen, pek çok olumlu sonuçtan bahsetmek mümkün olabilmektedir.⁷ Kriz iyi yönetildiğinde, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışılmış yönetim anlayışlarının

³ Keown, Caroline - McMullan, “Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?”, *Disaster Prevention and Management*, c. 6, sy. 1, 1997, ss. 4-10, s. 5.

⁴ Mitroff, I. Ian, “From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, *Academy of Management Executive*, c. 7, sy. 1, 1993, ss. 48-59, s. 49.

⁵ Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 407.

⁶ Baltaş, Zuhâl, *Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 6.

⁷ Ataman, a.g.e., s. 252.

sorgulanmasına yardımcı olur.⁸ Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ **Kriz, örgütün zayıf yanlarının tespit edilmesine imkân tanır:** Kriz dönemleri, daha önce yöneticilerce fark edilmemiş ya da fark edilip dikkate alınmamış, örgütün zayıf olduğu yanlarının tespit edilip, düzeltilmesi için fırsat sunarlar. Mevcut problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yaratmaları nedeniyle kriz dönemleri örgütün gelişimi açısından olumlu bir etken olarak kabul edilebilir. ‘Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilerek; bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak’, kriz sürecinden yararlanılabilir.⁹
- ✓ **Kriz, yeni yeteneklerin keşfedilmesini sağlar:** Kriz dönemleri örgütler için olağanüstü durumlardır. Bu dönemler bilinçli ve hazırlıklı şekilde geçirildiklerinde kriz, çalışanların performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân tanıyabilir. Örgütte çalışanlar; özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulabilir.¹⁰ Çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından bakıldığında krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir.¹¹
- ✓ **Kriz, örgütlere yenilenme ve değişim fırsatı sunar:** Krizler örgütlere, tehditlerin yanı sıra değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunabilir. Kriz dönemleri, diğer zamanlarda tartışılma olanağı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin,

⁸ Aydemir, Muzaffer - Demirci, M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 29, sy. 1, 2005, ss. 65-81, s. 68.

⁹ Meydan, Mücahit, *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması-Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2005, s. 41, <http://www.yok.gov.tr>, 20.09.2009.

¹⁰ Ataman, a.g.e., s. 253.

¹¹ Meydan, a.g.e., s. 41.

endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirilebilir.¹²

- ✓ **Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sunar:** Krizler, ‘Servetler kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir’ sözünün de anlattığı gibi kriz zamanını iyi yönde değerlendirebilen örgütler için bir büyüme zamanıdır.¹³ Krizlerden ders çıkararak hataların tekrarlanmamasını sağlamak örgütlere krizleri fırsata çevirme olanağı verebilir. Hatalarını ve bu hataların sebeplerini doğru şekilde saptayan örgütlerin öğrendiklerinden ders çıkararak yaşamlarına devam etmeleri, krizle karşılaşma olasılığını düşürmekle birlikte, karşılaşılan krizlerden daha az hasarla çıkmalarını sağlayabilir.

Krizle karşılaşan örgütler bu duruma karşı hazırlıklı olsun veya olmasın, krizin getirmiş olduğu olumsuzluklarla karşılaşmak zorunda kalabilirler. Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- ✓ **Örgüt içi iletişimin bozulması:** Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle iletişim, örgütün performansını yansıtan önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır ve örgütün yaşamını sürdürebilmesinde temel bir olgu olarak düşünülmektedir.¹⁴ Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulabilir. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir.¹⁵

¹² Aydemir - Demirci, a.g.m., s. 68.

¹³ Aydemir - Demirci, a.g.m., s. 70.

¹⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 129.

¹⁵ Özdevecioğlu, Mahmut, “Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sy. 19, Temmuz-Aralık 2002, ss. 93-114, s. 99.

- ✓ **Örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin bozulması:** Örgütlerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer bölümleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması gibi olumsuzluklar sistem anlayışı çerçevesinde zincirleme şekilde diğer tüm bölümlerin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilir.¹⁶
- ✓ **Kararların merkezileşmesi:** Örgüt yöneticilerinin bir kısmı kriz dönemlerinde karar almanın merkezileştirilmesi yoluyla daha çabuk ve etkili kararlar alınabileceğine inanabilmektedir.¹⁷ Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni krizin örgütlerde normal karar alma sürecini bozmasıdır. Örgütün tepe yöneticileri bu merkezileşme yoluyla alınan tüm kararlardan haberdar olmak isterler.¹⁸ Bununla birlikte kriz dönemlerinde örgütün bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu da karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini artırabilir.¹⁹
- ✓ **Karar sürecinin ve karar kalitesinin bozulması:** Karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsamaktadır; tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde durulmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açabilir.²⁰ Krizin yaratmış olduğu yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve alınan

¹⁶ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

¹⁷ Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 59.

¹⁸ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 99.

¹⁹ Titiz, İsmet - Çarkçı, İlker, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 2, sy. 1, 2001, ss. 203-218, s. 206.

²⁰ Meydan, a.g.e., s. 35.

doğru kararların sayısı azalır.²¹ Böyle bir ortamda alınan kararların netliği ve niteliği olumsuz yönde değişir ve böylece örgütün krizi yönetme becerisi de bu yönde etkilenir.

✓ **Yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanması:** Kriz dönemlerinde örgütsel ve yönetsel yapı değişimine yönelik çalışmalardan biri personel sayısının azaltılmasıdır. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması işletmelerde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olur. Pek çok yöneticiye göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak insan olmaktadır. Personel sayısının azaltılması örgütlerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki ve sorumluluklarda bir artış meydana getirir hem de personel üzerindeki psikolojik baskı yaratır.²²

✓ **Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması:** Kriz dönemlerinde, krize hızlı ve doğru cevap verilmesinin gerekliliği, krizin en önemli özelliği olan zaman baskısı ve belirsizlik ortamı örgütün bütün çalışanlarını etkisi altına alarak örgütte gerilim yaratabilir. Örgütte çalışanlar arasında gerilim, korku ve panik gibi olumsuz duyguların varlığı çalışanların güvenini sarsabilir ve dolayısıyla krize gerekli yanıtın verilmesini zorlaştırabilir.

Örgütsel gerilimin artmasına sebep olabilecek durumlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmaları kriz dönemlerinde karşılaşılan en önemli olumsuzluklardan biridir ve krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvuru bu yöntem örgüt içi dengeler açısından olumsuz etkiler yaratabilmektedir.²³

²¹ Haşit, a.g.e., s. 61.

²² Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

²³ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

- Kriz dönemlerinde geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve eksik bilgi akışından kaynaklanan bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi artırabilecektir.²⁴
 - Kriz dönemlerinde örgüt yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması, çalışanların gerilimini artırabilmektedir. Korkunun hâkim olduğu bu tür dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir.²⁵
 - Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları, örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Bununla birlikte, kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde bulundukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duymaya başlayabilirler.²⁶
- ✓ **Öz savunmanın artması:** Kriz sürecinde tüm enerjilerini krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlayabilir. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliğinden kaygı duymaya başlarlar. ²⁷ Bu kaygı bireylerin örgütte kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü krize maruz kalmış bir örgütte kalmayı riskli bulabilirler ve örgüt bu nedenle bazı kalifiye personelini kaybedebilir. ²⁸
- ✓ **Koordinasyonun azalması:** Örgütlerin yönetsel işlevlerinden biri olan eşgüdüm (koordinasyon); bir örgütün, düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği

²⁴ Titiz - Çankçı, a.g.m., s. 206.

²⁵ Titiz - Çankçı, a.g.m., s. 206.

²⁶ Ataman, a.g.e., s. 251.

²⁷ Meydan, a.g.e., s. 39.

²⁸ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

sağlanması anlamına gelmektedir.²⁹ Kriz doğası gereği daha önce de bahsedildiği gibi; örgüt içinde gerilim, iletişim kopuklukları, belirsizlikler vb. gibi olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Krizin yaratmış olduğu bu olumsuzluklar, örgüt içindeki koordinasyon yeteneğini etkileyerek koordinasyon sürecinde aksamalara yol açabilir. Ayrıca, yetkinin merkezde toplanmış olmasının etkisiyle, bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında da koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkabilecektir.³⁰

- ✓ **Örgüt içinde moralin bozulması:** Kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve panik bireylerin moralini etkileyebilir.³¹ Çalışanlarda moralin düşmesi pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirebilir. Kriz, örgütler için değişimi de beraberinde getiren bir olgudur. Bu değişimi sağlayabilmek için öncelikle çalışanların güvenini ve değişime inanarak katılımını sağlamak gerekmektedir. Örgütte oluşan moral bozukluğu krizden çıkış yolunda yapılacak çalışmalar karşısında isteksizlik ve direnç sebep olabilmektedir.³²
- ✓ **Yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması:** Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratabilir. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrasında bile bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açabilir.³³ Kriz bir süre sonra ortadan kalksa bile örgüt üyeleri krizin etkisinden kurtulamayabilir; sonuçtan tam olarak emin olunamaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük sorunların dahi kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar zaman zaman kriz sonrasında kendini belli edebilmektedir.³⁴

²⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tokol, Tuncer, *İşletme*, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 192.

³⁰ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

³¹ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

³² Baltaş, a.g.e., s. 42.

³³ Meydan, a.g.e., s. 38.

³⁴ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

1.3. Krizin Temel Özellikleri

Bir olayın kriz özellikleri gösterebilmesi için; örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamalar, hükümet tarafından yapılan düzenlemelerde artış, kamuoyunun örgüt hakkındaki olumsuz algıları, maddi sıkıntı, yönetim zamanının verimsiz kullanımı, çalışanlarda moral ve destek kaybı gibi durumların tamamını ya da bir kısmını içermesi gerekmektedir.³⁵

Krizlerin normal ortamlara nazaran kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Krizleri normal durumlardan ayıran temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁶

- Kriz, örgüt tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Bununla birlikte kriz; örgüt ve paydaşları için tehdit oluşturan öngörülemeyen bir olay olarak da tanımlanmaktadır.
- Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme mecburiyetidir. Hem cevap vermek, hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Kriz, örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşılamayacağı için acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilimi artırır.
- Krizin bir diğer özelliği; örgüt yönetiminin, sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalmasıdır.
- Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz dönemleri örgütteki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece örgüte yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir.

³⁵ Keown - McMullan, a.g.m., s. 5.

³⁶ Dinçer, a.g.e., s. 406. ; Massey, J. Eric - Larsen, John P., "Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis", *Journal of Promotion Management*, c. 12, 2006, ss. 63-97, s. 65. ; Tağraf, Hasan - Arslan, N. Talat, "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 149-160, s. 150. ; Haşit, a.g.e., s. 9. ; Örnek, A. Şahin - Aydın, Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 30. ; Meydan, a.g.e., s. 7. ; Keown - McMullan, a.g.m., s. 5.

- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı pek çok olayla ortaya çıkmaktadır; her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi arttırmaktadır.
- Kriz dönemlerinde krizin ne zaman başlayıp, ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Örgüt içinde ne zaman sona ereceği bilinmeyen bir belirsizlik ortamı hâkim olmaktadır.
- Krizin bir diğer özelliği, yöneticileri önemli ve acil karar almaya zorlamasıdır. Kriz dönemlerinde yöneticiler büyük bir karar sınavından geçerler.
- Kriz, örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemli stratejik planlarını bozucu yönde etkiler yaratır. Örgütün amaçları ve hedefleri için tehdit unsurudur.

2. KRİZİN NEDENLERİ

Örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri örgütün kaynak ve yeteneklerini aşar, ya da çevre örgütün bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk, örgütün dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olabilir.³⁷

Kriz üzerine yapılan çalışmalarda krizlerde ‘belirsizlik’ kavramının krizi tetikleyici bir olgu olduğu görölmektedir. Belirsizlik kısaca; olayların gerçekleşme olasılığının bilinmediği durum olarak tanımlanabilir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm bulma gereği de o oranda hız kazanır. Zaman sınırlıdır; olanaklar sınırlıdır; ufuk çizgisi bulanıktır; bir şeyler yapılmalıdır, ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur.³⁸ Bu nedenle belirsizliği doğru bir şekilde yönetmek önem kazanmaktadır. Belirsizliği yönetmek; dikkat, sezgi gücü, sürekli güncellenmeyi ve tetikte olmayı gerektirmektedir, çünkü belirsizlik beklenmeyen bazı durumları ve

³⁷ Dinçer, a.g.e, s. 407.

³⁸ Baltaş, a.g.e., s. 6.

sürprizleri de beraberinde getiren bir olgudur. Strateji araştırmacısı Brian Kylen, beklenmeyen durumların ve sürprizlerin 5 gruba ayrıldığını belirtmektedir.³⁹

- ✓ Daha önce benzeri yaşanmamış ve herhangi bir belirti göstermeden ortaya çıkan, beklenmeyen olaylar,
- ✓ Bilinen bir olayın, umulandan farklı bir yönde gerçekleştiği durumlar,
- ✓ Neyin, ne zaman, ne şekilde olacağının öngörülmesine rağmen zamanlama konusundaki tahminlerin tutmadığı olaylar,
- ✓ Olayın sürecinin yanlış hesaplanması; kısa sürmesi beklenen bir etkinin uzun süreli olduğu olaylar,
- ✓ Beklenen olayın büyüklüğünün tahmin edilemediği durumlar.

Krizleri ortaya çıkaran faktörler farklı ve çok çeşitli olduğu için bu faktörleri örgüt dışı ve örgüt içi faktörler olarak iki grupta toplayarak açıklayabiliriz.

2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütlerin dış çevreleri değişkendir ve denetlenmesi mümkün olamayabilir. Krize neden olan faktörlerden, örgüt dışı faktörler örgütün kontrolü dışında gelişen ve kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Çevre koşullarının hızlı değişimi, örgütlerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirebilir ve yaşanabilecek bir uyum sorunu krize zemin hazırlayabilir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olabilir.⁴⁰ Ancak; krizin dış çevreden kaynaklaması konusunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının da payı olduğu söylenebilir.⁴¹

Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli etkileri bulunan başlıca örgüt dışı faktörler şunlardır:

³⁹ Weick, Karl E. - M. Sutcliffe, Kathleen, *Managing the Unexpected*, Jossey Bass Company, San Francisco, 2001, s. 36.

⁴⁰ Tüz, Melek, *Kriz Yönetimi-Uygulamalar İçin Temel Adımlar*, 4. Baskı, Şah-Mat Yayınları, Bursa, 2008, s. 5.

⁴¹ Dinçer, a.g.e., s. 408.

- ✓ **Doğal faktörler:** Örgütlerin denetimi altında olmayan ve tedbir alınmasına karşın kriz yaratan doğal felaketler arasında deprem, sel, yangın v.b. sayılabilir.⁴² Doğal felaketler kriz yönetimi açısından birbirini tetikleyen nitelikteki krizlere örnek oluşturmaktadır. Türkiye’de yaşanmış olan 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi bu tür krizlere örnek olarak gösterilebilir.

17 Ağustos 1999’da Türkiye, Marmara Depreminin neden olduğu büyük can ve mal kayıplarıyla karşılaşmıştır. Deprem sonrasında Tüpraş tesislerinde ortaya çıkan ve günlerce söndürülemeyen yangın felaketi nedeniyle rafineri büyük bir krize sürüklenmiştir. Krizin çıkış nedeni, deprem sırasında Tüpraş İzmit Rafineri Ham Petrol Ünitesi’ndeki 115 metre uzunluğundaki borunun devrilmesidir. Yangın, Ham Petrol Ünitesi’nden sonra tanklar ve merkez üniteye sıçramıştır. Üç günde kontrol altına alınan Tüpraş yangını sırasında ham petrol ve petrol ürünleri doğrudan denize ya da yanma yoluyla havaya karışarak çevre kirliliğine neden olmuştur.⁴³

Doğal faktörlerden kaynaklanan bir kriz anında yapılması gerekenler ve alınması gerekli önlemler diğer kriz türlerine göre farklılık göstermektedir. Prof. Dr. Otto Lerbinger’e göre, diğer kriz formlarından farklı olarak, doğal felaketler tahmin edilebilme eğilimi gösterebilse bile, zamanlaması ve şiddeti belli olmamaktadır. Acil servisler yıkımların onarımında asıl rolü üstlenirlerken, bu sırada yönetimin riskleri saptamış olması ve buna göre hazırlık yapmış olması gerekmektedir. Lerbinger, doğal felaketlere yönelik olarak hazırladığı ve ‘Acil Yönetim Planı’ olarak adlandırdığı planının 4 temel elemanının yöneticiler için iyi bir ana hat oluşturacağını belirtmiştir.⁴⁴

Hafifletme: Güvenlik açığını azaltmak için her hangi bir adım atılmış olmalıdır. Örneğin; fabrika ve ofisler, patlama ihtimali yüksek alanlardan uzakta kurulmalıdır.

⁴² Koparal, Celil, *Yönetim Organizasyon*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s. 245.

⁴³ Sarı, Ali - Korkmaz, Armağan, “Petrokimyasal Tesislerindeki Depolama Tanklarının Sismik Davranışının Değerlendirilmesi”, *Altuncu Ulusal Deprem Mühendisliği Konferansı (16-20 Ekim 2007)*, İstanbul, s. 60., <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/2624.pdf>, 21.02.2010; Danış, Hüsamettin - Görgün, Mustafa, “Marmara Depremi ve Tüpraş Yangını”, *Deprem Sempozyumu-Kocaeli 2005*, s. 1365. http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2005/deprem_sempozyumu_kocaeli_2005/7_deprem_ve_cevrese_1_etkileri/d_45_depremle_olusan_cevre_sorunlari/marmara_depremi_ve_tupras_yangini.pdf, 21.02.2010. Örnek - Aydın, a.g.e., s. 50.

⁴⁴ Kippenberger, T., “Facing Different Types of Crisis”, *The Antidote*, c. 4, sy. 3, 1999, ss. 24-27, s. 24.

Ayrıca bu binalar gerçekçi bir doğal afete dayanabilecek şekilde tasarlanmalı ve inşa edilmelidir.

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

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

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

- ✓ **Ekonomik faktörler:** Örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri ekonomik sistem, karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık derecesine etkide bulunabilir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarlarını, yatırım kararlarını, kar oranlarını etkileyebilir.⁴⁵ Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalabilir. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krize yol açabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler örgüt faaliyetlerini hem doğrudan, hem de dolaylı şekilde etkileyebilmektedir.⁴⁶

⁴⁵ Haşit, a.g.e., s. 30.

⁴⁶ Dinçer, a.g.e., s. 408.

- *Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler:*
 - Örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
 - Mal veya hizmetlerde fiyat dengesinin bozulması,
 - Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler.
 - Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
 - Yüksek orandaki enflasyon' dur.
- *Örgütlerin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler:*
 - Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
 - Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle örgütlerin büyüme gücünün azalması,
 - Politik çalkantılara bağlı olarak talebin azalması ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
 - Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması' dır.
- ✓ **Teknolojik faktörler:** Lerbinger, doğal felaketler her ne kadar ciddi can kayıplarına sebep olan yıkımlara yol açıyor olsalar da, 'insanların bilim ve teknoloji' ile ilgili uygulamalarından kaynaklanan krizlerin sayıca ve sonuçları bakımından çok daha büyük etkileri olduğunu belirtmektedir.⁴⁷ Kriz yönetimi açısından teknolojiyi iki şekilde ifade etmek mümkündür. İlk ifade şekliyle teknoloji, sadece örgütsel makine ve teçhizatları değil, aynı zamanda yönetimin prosedürlerini, politikalarını, uygulamalarını ve iş programlarını da ifade etmektedir. Diğer ifadede ise teknolojinin ciddi zararlar için potansiyel oluşturmakla birlikte aynı zamanda üretimde büyük ilerlemeler sunduğu belirtilmektedir.⁴⁸ Bu ifadelere göre, teknoloji günümüzde örgütler için hayati öneme sahip olmakla birlikte yanlış kullanıldığında, eksik kullanıldığında ya da

⁴⁷ Kippenberger, a.g.m., s. 24.

⁴⁸ Pearson, Christine M. - Clair, Judith, A., "Reframing Crisis Management", *The Academy Of Management Review*, c. 23, sy. 1, 1998, ss. 59-76, s. 64.

uyum sağlanamadığında örgötsel krizlerle karşı karşıya kalma ihtimali doğurabilmektedir.

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değışikliklerin hızı, değışikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı da önemli ölçüde etkili olabilir. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.⁴⁹

- ✓ **Sosyo-költörel faktörler:** Toplumun yapısı, duygu ve düşüncelerinin devamlı bir değışim içinde olması açık bir sistem olan örgütleri de bu değışime uyum sağlamaya zorlayabilir.

Örgütler, müşteriler ya da tüketiciler, içinde bulundukları sosyal düzen ve költörel yapıdan soyutlanamazlar. Her ikisinde meydana gelecek değışiklikler, örgütler tarafından yakından izlenmelidir. Toplumun değeri yargıları kısa sürede kolayca değışmese bile uzun dönemde risk içerebilir.⁵⁰ Toplumun değeri yargılarının değışmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar örgütleri krize sevk edebilir.⁵¹

- ✓ **Politik ve yasal faktörler:** Örgütün faaliyet gösterdiği ölkedeki politik ve yasal düzenlemeler de örgütün yaşama ve gelişme sürecini etkileyerek örgütü kriz tehlikesiyle karşı karşıya getirebilmektedir.

Devlet politikasındaki değışiklikler, krizin önemli nedenleri arasında yer alabilir.⁵² Devletin bazı konularda ekonomiye ve örgütlere müdahale ederek bir takım düzenlemeler getirmesi kriz yaratabilir. Bu düzenlemelerin bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Devlet, tekelleşmeyi önleyecek kanunlar çıkarabilir, kartelleşmeye veya gizli anlaşmalara engel olmak için önlemler alabilir.

⁴⁹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵⁰ Örnek - Aydın, a.g.e., s. 57.

⁵¹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵² Tüz, a.g.e., s. 5.

- Yerli ürünleri yabancı ürünlere karşı koruma kapsamında ithalatı sınırlandırıcı önlemler alabilir.
- Tüketicilerin korunması amacıyla örgütlere bazı önlemler ve sınırlandırmalar getirebilir.
- Devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları hakkındaki hukuki düzenlemeleri örgütlerin yaşamı üzerinde oldukça etkilidir.⁵³
- Çevrenin korunmasına yönelik olarak, örgüt atıklarının doğal çevreye zarar vermesini önlemek amacıyla bazı önlemler alabilir.
- Devletin yaptığı yasal düzenlemeler, örgütü krize sürükleyen sosyo-kültürel faktörlerden etkilenerek de değişebilir. Toplumca hoş karşılanmayacak ya da toplumun inançlarına, alışkanlıklarına uygun düşmeyecek faaliyetlere devlet tarafından sınırlamalar getirilebilir.

✓ **Uluslar arası çevre faktörleri:** Uluslar arası çevre koşullarında meydana gelen değişimler sürekli değişen ve küreselleşen dünyada aynı anda birden fazla ülkeyi etkilemekte ve kısa süre içinde etkilerini çok geniş bir alanda gösterebilmektedir. Bu etkiler çok uluslu örgütlerin yanında, kendi ülkelerinde faaliyette bulunan örgütler için de risk kaynağı oluşturabilmektedir.

Kendi ülkesinde faaliyette bulunan bir örgütün uluslar arası çevre faktörlerinden kaynaklanan bir krizle karşılaşma riski, ülke ekonomisinin dış kaynaklı ekonomik krizlerden etkilenmesi, devletin, ürün, hizmet kalitesinin sürdürülmesi ve çevrenin korunmasını sağlamak için uluslar arası standartlara uyulması amaçlı önlemler alması ve uluslar arası terör faaliyetleri gibi olgulardan etkilenirken; çok uluslu bir örgütün dış kaynaklı risklerden etkilenme düzeyi daha fazla ve çeşitli olabilir.

Uluslar arası çevreden kaynaklanan örgüt krizlerine yakın zamanda yaşamış olduğumuz ve etkilerinin bu dönemde de devam ettiği 2008 Global Ekonomik Krizini örnek verebiliriz. Amerika'da başlamış olan kriz kısa sürede birçok ülkeye yayılmış, öncelikle bankaları ve ülke ekonomilerini zora sokmuş, ardından bununla bağlantılı

⁵³ Ataman, a.g.e., s. 240.

olarak gerek ulusal gerekse uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren işletmeleri etkisi altına almıştır. Kriz nedeniyle pek çok ülkenin ekonomisi bozulmuş, bazı bankalar faaliyetlerine son vermiş, büyük ve küçük ölçekli çok sayıda örgüt iflas etmiş, yoğun şekilde işsizlikler yaşanmış ve ülkeler özel sektörü ve istihdamı teşvik amaçlı önlemler almak zorunda kalmıştır.

✓ Örgüt dışı diğer faktörler

Önceki başlıklarda incelemiş olduğumuz dış çevre faktörlerinin yanında, dış kaynaklı diğer bazı faktörler de örgütleri krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu faktörler:

- Örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar ve özellikle tüketici boykotları örgütler üzerinde önemli etkiler yaratabilir.⁵⁴
- Büyük ve güçlü rakiplerin mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri örgütü krize sürükleyebilir.⁵⁵
- Bireylerin ya da grupların kendi istek ve beklentilerini kabul ettirmek için yaptıkları provokasyonlar sonucunda da krizler meydana gelebilir. Bu kişiler halktan, örgüt çalışanlarından, provokatörlerden ya da bireysel eylemcilerden olabilmektedir.⁵⁶
- Büyük ölçekli ve acil durumlara dayalı endüstriyel kazalar ve ürünlerdeki başarısızlıklar krize neden olabilmektedir. Petrol kazaları, piyasaya sürülen bir üründe zehirli maddelerin bulunması bu tür krizlere örnektir.⁵⁷
- Örgütlerin faaliyetleri için gerekli olan hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler de krize neden olabilmektedir.⁵⁸

⁵⁴ Haşit, a.g.e., s. 28.

⁵⁵ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵⁶ Kippenberger, a.g.m., s. 25.

⁵⁷ Tüz, a.g.e., s. 6.

⁵⁸ Haşit, a.g.e., s. 27.

2.2. Örgüt İçi Faktörler

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

Eğer dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, örgütün krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir.⁵⁹ Bu açıdan bakıldığında örgütlerin krizle karşılaşmalarında örgüt içi faktörlerin öneminin inkâr edilemeyeceği görülmektedir. Krize neden olabilecek örgüt içi faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ **Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar krize yol açabilmektedir. Örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören arasında iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb. ⁶⁰ Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi veya grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa örgütün krizle karşılaşma olasılığı artabilir. Buna karşılık krizin üstesinden gelme olasılığı azalır.⁶¹

⁵⁹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁶⁰ Tüz, a.g.e., s. 8.

⁶¹ Asunakutlu, Tuncer - Safran, Barış - Tosun, Elif, "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 5, sy. 1, 2003, ss. 141-163, s. 144.

- ✓ **Üst Kademe Yönetimi ve Alınan Yanlış Kararlar:** Örgütlerin krizle karşılaşmasında etkisi olan önemli örgüt içi faktörlerden bir kısmı da üst kademe yönetimi ve örgütte alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır.

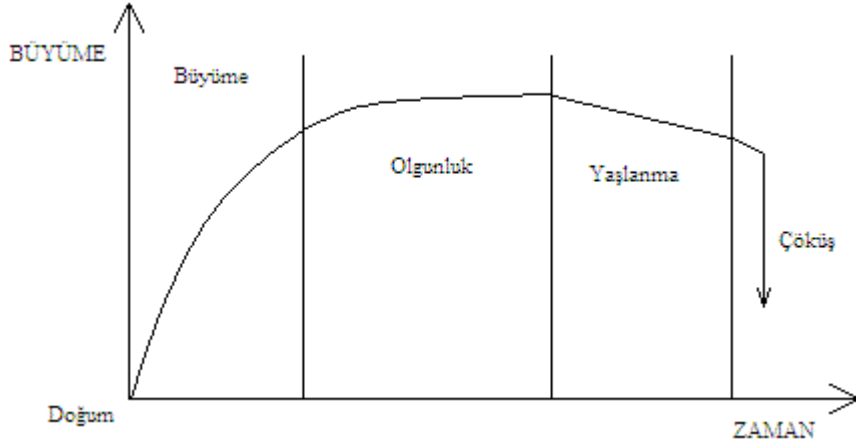
Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarılı ya da başarısız konuma gelmelerinde üst yöneticilerin rolü büyüktür. Özellikle başarısız bir yönetim süreci sonucunda karşılaşılan bir kriz ortamı yönetimin yeterlilik ve kabiliyet vasıflarının örgüt için ne derecede önemli olduğunu göstermektedir.

Krizle karşılaşılmasında yine üst yönetimin etkili olduğu bir diğer unsur, alınan yanlış kararlardır. Örgüt için büyük ve gereksiz risklere girilmesi bu tarz kararlar arasındadır. Bu tür risklere girmek örgütü krizle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Yapılan bir araştırma, uzun ömürlü örgütlerin fonlamalar konusunda tutumlu örgütler olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun süre ayakta kalan bu örgütlerin alınan kararlarda tutumlu davrandıkları ve sermayelerini müsrifçe tehlikeye atmadıkları belirtilmektedir.⁶²

- ✓ **Örgütün Hayat Evresi:** Bir örgütün hayat evresi; doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların gösterdikleri özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenmemesi krize neden olabilir. Örgütün hayat evreleri Şekil 1.1.'de görülmektedir.

⁶² Geus, Arie D., *Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, çev. Ahmet, Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s. 24.



Şekil 1.1. Örgütün Hayat Evreleri

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 252.

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterebilir. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği yaşlanma dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilir.⁶³

- ✓ **Bilgi toplama ve Değerlemede Yetersizlik:** Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri kararsızlık ve verilen yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı ise ‘bilgi’dir.⁶⁴

Drucker’a göre bugünün yönetici tanımı ‘bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur’. Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, bilginin kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini

⁶³ Öncül, M. Sadık, v.dğr., “Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetmel Tepkileri”, *C.Ü İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 99-120, s. 101.

⁶⁴ Öztürk, Aziz, *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, s. 9, <http://www.yok.gov.tr>, 20.09.2009.

göstermektedir.⁶⁵ Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği de bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak krize yol açabilmektedir. Bu ise; ihmal, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.⁶⁶

Örgütlerin krize düşmelerinin bir diğer önemli nedeni örgüt üst yöneticilerinin, çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir.⁶⁷

✓ Örgütün Geçmişi ve Deneyimleri:

Örgütler eski alıştıkları durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir.⁶⁸ Bu nedenle örgütün geçmiş deneyimleri, karşılaşılabilecek krizler ve kriz yönetimi açısından mevcut durumun anlaşılmasında önemli bir faktördür.

Örgütler eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışırlar.⁶⁹ Bu durumda verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır, ancak her krizin kendine has özellikleri olması nedeniyle geçmiş çözümler, yeni krizler için uygun olmayabilir.⁷⁰

Örgütler geçmişteki olaylardan ders alır ve yapılan hataları tekrarlamazlarsa krize hazırlıklı olabilirler. Her krizin özellikleri farklı olmasına karşın, örgütlerin karşılaştıkları krizlerden aldıkları dersler yönlendirici olabilir.⁷¹

⁶⁵ Akyüz, Yılmaz - Görmüş, A. Şahin - Bektaş, Çetin, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, 2009, <http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, 13.12.2009.

⁶⁶ Dinçer, s. 410.

⁶⁷ Asunakutlu - Safran - Tosun, a.g.m., s. 144.

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s. 411.

⁶⁹ Haşit, a.g.e., s. 34.

⁷⁰ Dinçer, a.g.e., s. 411.

⁷¹ Koparal, a.g.e., s. 246.

- ✓ **Örgüt Kültürü ile İlgili Nedenler:** Kültür; bir topluluğun üyelerinin geçmişinden bu yana paylaştıkları, öğrenmiş oldukları, doğal karşılanan tavırlar toplamıdır.⁷² Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar; çoğu kez örgütün geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması şeklindeki temel fonksiyonları, ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder.⁷³

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkabilir ve yönetim, bu konulardan sağladığı desteği kaybedebilir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakabilir. Çünkü örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır.⁷⁴

2.3. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Faktörlerin Etkileşimi:

Örgütlerin krizle karşı karşıya gelmesinde örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileşiminin de etkisi bulunmaktadır. Krizin ortaya çıkmasında örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır⁷⁵:

- Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: Örgütün çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya örgütün

⁷² Buch, Kimberly - Wetzell, David, K., "Analyzing and Realigning Organizational Culture", *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 22, sy. 1, 2001, ss. 40-43, s. 40.

⁷³ Ataman, a.g.e., s. 539.

⁷⁴ Ataman, a.g.e., s. 539.

⁷⁵ Dinçer, a.g.e., s. 412; Haşit, a.g.e., s. 45.

amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.

- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti düşük veya yüksek olabilir. Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

3. KRİZ TÜRLERİ

Krizler her zaman sadece örgütün bildiği, beklediği ve planladığı şekilde oluşmazlar, birçoğu bilinmez ve tahmin edilemez şekilde meydana gelebilir. Tablo 1.1.'de bütün örgütlerin hazırlıklı olması gereken temel kriz çeşitleri ve risk kategorileri yer almaktadır. Sağlam bir kriz portfolyosunun, tabloda gösterilen grupların her birinden en az bir adet kriz içermesi beklenir. Herhangi bir grup içerisindeki krizler güçlü benzerlikler taşır, ancak gruplar birbirlerinden keskin farklarla ayrılmaktadırlar.⁷⁶

⁷⁶ Mitroff, Ian I. - Anagnos, Gus, *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacom Books, New York, 2001, s. 33.