

ÖRGÜTSEL KRİZ YÖNETİM TARZLARININ VE KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ARAŞTIRILMASI: KONYA ÖRNEĞİ

Şebnem ASLAN*

(Selçuk Üniversitesi, Türkiye)

Ayşegül ATABEY**

(Selçuk Üniversitesi, Türkiye)

Erdal YÖRÜK***

(Selçuk Üniversitesi, Türkiye)

GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren teknolojinin ve özellikle bilişim sektörünün hızlı gelişimiyle birlikte dünya küreselleşme süreci içine girmiştir. Bu süreçle birlikte ülkeler, gelişmişlik düzeyleri doğrultusunda farklı roller üstlenmiş, gelişmiş ülkeler mal üretiminden ziyade, gelişmişliklerinin sağladığı avantaj ile yüksek teknoloji üretimine yönelirken, gelişmekte olan ülkeler ise ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlardan faydalanabilmek için mal üretimine ve pazarlamasına ağırlık vermişlerdir. Bu durum ise, özellikle gelişmekte olan ülkeleri hem dünyada hem de KOBİ'lerde yaşanabilecek krizlere karşı daha duyarlı hale getirmiş, bu da KOBİ'lerde kriz yönetiminin etkinliğini ve önemini arttırmıştır.

KOBİ'lerde yönetim konusu önem kazanmaya başlarken, insan davranışları ve çalışan psikolojisine yönelik ilgi de artmıştır. Fakat ne yazık ki, kriz dönemleri bu ilginin en az hissedildiği dönemlerdir. Zira bu süreçteki panik ortamı ve bunun yarattığı işten çıkarılma kaygısı, suçlu aranma gibi olumsuz gelişmeler, çalışanların strese girmesine ve zamanla ruhsal sağlıklarının bozulmasına yol açmış, bu da ortaya çıkan problemlerin etkin değerlendirilmelerini ve çözümleyici politikalar geliştirmelerini engellemiştir. Dolayısıyla kriz dönemlerinde KOBİ'lerde, güvensizlik ve belirsizlikten kaynaklanan stresli bir atmosferin hâkim olması, KOBİ içinde sağlanan psikolojik desteğin önemini ve gerekliliğini arttıracaktır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada kriz ve kriz yönetimi ile ilgili genel bir teorik çerçeve sunulmakta ve daha sonra Konya ili KOBİ'lerinin krize ve

* Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Selçuk Üniversitesi, sebnemas@gmail.com.

** Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Selçuk Üniversitesi

*** Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Selçuk Üniversitesi.

kriz yönetimine ilişkin bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmakta ve bu kapsamda kriz dönemlerindeki yöneticilerdeki stres, güven ve psikolojik desteğin sağlanması konuları araştırılmaktadır.

1. Örgütsel Kriz Yönetimi

Küreselleşme ve belirsizlik, yeni bir yönetim paradigmasını ve kriz yönetimini karşımıza çıkarmaktadır. Bu yeni paradigma, yöneticileri ayrıntılı planlamalar, denetim ve gündelik etkinlikler yerine olaylara bütünüyle yaklaşarak, çevredeki hızlı değişime uyum sağlayacak biçimde örgütlenmelerini buna bağlı olarak da KOBİ'nin tüm sosyal etkileşenleriyle sürekli iletişim içinde olmalarını gerektirmektedir¹. Zira kriz sonrasındaki bu insanlar arasındaki etkileşim, yeniliğin köklerini beslemektedir².

Gerek müşteri ihtiyaçlarında yaşanan değişim gerekse üretici firmalar arasındaki rekabet göz önüne alındığında KOBİ'ler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, maliyetleri düşürmek ve yeni ürün ve hizmetleri süratle pazara sunmak konusunda üç temel beceriye sahip olmalıdır³. Bunun için yöneticiler, değişimin kırılma noktalarına varmadan önce stratejik seviyede planlar yapmalı, içinde bulunulan koşullar ne olursa olsun fırsata çevirmenin yollarını aramalı, sonuçları sezgisel beceriler yerine daha bilimsel metotlar kullanarak çözme noktasında kendilerini geliştirmelidirler⁴. Ancak görülen odur ki, gerek büyük işletmeler ve gerekse KOBİ'ler, ne kadar önlem alsalar da hayatlarının bir döneminde krizle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Bu yüzden kriz yönetmede etkin bir değişim yönetimi uygulamak zorundadırlar. Bunun uygulanabilmesi için de öncelikle örgütsel kriz kavramının genel hatlarıyla bilinmesi gerekir.

1.1. Örgütsel Kriz Kavramı ve Kapsamı

Kriz, “beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur”⁵. Bir başka deyişle kriz, “insanları ve normal örgütsel süreçleri

¹ Şerif, M. Şimşek, Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.26.

² David K., Hurst, Kriz ve Yenilenme, (Çev: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.128.

³ Edwards, W. Deming, (1996), Krizden Çıkış, (Çev: Nevzat Erkmen, Birinci Baskı, Arçelik A.Ş., İstanbul, s.7.

⁴ Ali Şahin, Örnek, (2004), “Kaosun Kuyusunda Krizlerle Yaşamayı Öğrenmek: Bilgi Toplumunun Omurgasını Oluşturan Sektörün Krizlere Girmeme Çabaları”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-04.pdf>, Erişim: 10.02.2009, s.715.

⁵ Dinçer, Ömer, (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, s.407.

etkileyen ya da yavaşlatan somut olmayan olaylardır”⁶. Benzer şekilde kriz, “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler, ya da daha genel bir çerçeve ile tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak da tanımlanabilir⁷.

Krizler tanımından da anlaşılacağı gibi genellikle beklenmedik zamanlarda ortaya çıkarlar ve belirsizlikleri de beraberinde getirirler. İşte bu belirsizliğin ve panik ortamının yarattığı kaosu etkisiyle, karar verme sürecinde yapılan yanlışlıklar, kişileri ve KOBİ’leri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanında krizlerin bir diğer önemli özelliği de, örgütsel kayıplara sebep olabilecek durumları içermesi ve karar vermek için zaman baskısının olmasıdır⁸.

Bunun yanında kriz dönemlerinde, KOBİ’lerin çevresine olan bağımlılığı artar, başta güven kaybı olmak üzere, halkla ilişkilerde bozulma, medyanın yanlış bilgilendirmesi, imaj kaybı, personelin moral yapısının buna bağlı olarak psikolojisinin bozulması, insan kaynakları yönetiminde etkinsizlik, sağlıksız çalışma koşulları ve en önemlisi belirsizlik süreci yaşanır⁹.

Kriz ortamlarında yaşanan belirsizlikler KOBİ’leri sürekli olarak beklenmedik tehlike, bazen de fırsatlarla karşı karşıya getirmektedir. KOBİ’ler, varlıklarını devam ettirebilmek için de bu tehlikelerden korunmak ya da fırsatları değerlendirmek zorundadırlar¹⁰. Ancak bunun için KOBİ’leri krize götüren nedenlerin doğru teşhis edilebilmesi gerekir.

1.2. Örgütsel Krizin Nedenleri

KOBİ’ler, bilindiği gibi yapıları gereği buldukları çevreden soyutlanamazlar. Bu yüzden krizlerin ortaya çıkmasında, yaygınlaşmasında, sona erdirilmesinde hatta derinleşmesinde gerek KOBİ dışından gerek KOBİ içinden çok çeşitli ve birbirleriyle ilişkili olan ya da bağımsız gelişebilen değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır¹¹.

⁶ Hasan, Ekinci ve Ferit İzci, (2006), “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), s.40.

⁷ İsmet, Titiz ve İlker, Çankıç, H. (2001), “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (1), s.204.

⁸ Muammer ZERENLER ve Rıfat İRAZ, “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:21 Yıl:2006/2, s.249.

⁹ Muzaffer, Aydemir ve Kemal M., Demirci, (2005), “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, Cilt 29, No:1, s.66.

¹⁰ Gökhan Ofluoğlu ve Kemal, Mısırlı, (2001), “İşletme ve Kriz Yönetimi” Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2, s.2.

¹¹ Tahir, Akgemci, Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara. 2007, s.419.

KOBİ'leri krize götüren nedenler arasında, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar, dış borç ödeme sıkıntıları, dünyada meydana gelen krizler, uluslar arası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşmesi ve piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler belirtilebilir¹². Bunların yanında doğal afetler, savaşlar, kamu yönetiminden kaynaklanan sorunlar da KOBİ'leri ve yöneticileri zor durumda bırakmaktadır¹³.

Özellikle Türkiye, 1990'lı yıllardan 2008 yılına gelinceye kadar dünyadaki birçok ülkeler gibi değişik krizlerle karşılaşmış, ekonomisi bu anlamda ciddi yaralar almıştır. 1997 Asya krizi, 1998 yılında meydana gelen Rusya krizi 1999'da yaşanan Marmara depremi ve Türkiye'nin Cumhuriyet tarihindeki en büyük ekonomik küçülmesinin yaşandığı 2001 krizi ve nihayetinde son dönemde yaşadığımız 2008 Morgate krizi hiç şüphesiz ki dünyayla beraber ülke ekonomisini ve buna bağlı olarak da KOBİ'leri derinden etkilemiştir.

Görüldüğü gibi Türkiye maalesef krizlerin çok sıkça yaşandığı bir ülkedir. Sebepleri çok çeşitli olmakla beraber yaşanan bu krizleri yakından incelediğimizde, çıkış nedenlerinin reel ve finansal sektörlerdeki arz fazlalığı veya talep daralmasından, organizasyon dışı konjonktürel değişimlerden, yaşanan doğal afetlerden, ülke düzeyinde ortaya çıkan siyasal, teknolojik ve ekolojik alanlardaki hızlı değişimlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz¹⁴.

Bunların yanında Türkiye'deki KOBİ'lerin yaşadıkları en büyük sıkıntı, sistemin kırılganlığı ve aşırı borçlanma yapısıdır. Sadece likidite sağlamaya yönelik gelişmeler, krizin şiddetini ötelemekten ileriye gitmemiştir. Öyle ki Türkiye 2000 sonrasında uluslar arası finans şebekesine, reel üretici-finans dışı-şirketlerin doğrudan borçlanması, kredi kartı harcamalarının artması gibi nedenlerle sıkıntıya düşmüş, döviz kurundaki düşme eğilimi ve buna bağlı olarak ithalatın ucuzlaması KOBİ'leri dış kaynağa daha da bağımlı hale getirmiştir¹⁵. Diğer yandan artan maliyetlerden dolayı enflasyon yükselmiş, bu süreçte enflasyonla beraber deflasyonist baskı da artmıştır. Tüm bunlar günümüzde üreticileri zor durumda bırakmış, özellikle dış dünya ile rekabet edebilmek için, ellerindeki kaynakları yüksek verimlilikte ve en düşük maliyetle kullanmalarına engel olmuştur.

Bunun yanında ekonomik krizler, dünya ekonomisinin sonra da Türkiye ekonomisinin daralmasına ve küçülmesine neden olmuştur. Türkiye'de krizler derinleştikçe, sıcak para başta olmak üzere yabancı sermaye girişi yavaşlamış, döviz kurlarında spekülasyon hareketleri yaşanmış, bundan borsa ve küçük tasarruf sahipleri olumsuz yönde etkilenmiştir. Krizin Avrupa Birliği'ne yayılması, dış ticaretimizi olumsuz yönde etkilemiş, ihracatın azalmasıyla döviz girişinde

¹² Titiz ve Çarıkçı, s. 205.

¹³ Zerenler ve İraz, s. 248.

¹⁴ Coşkun Can, Aktan, ve Hüseyin,Şen, "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", Yeni Türkiye Dergisi, 2, 1, http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf., Erişim; 12 Nisan 2009, 2002, s.6.

¹⁵ Eriñç, Yeldan, "Neo liberal Tezler İflas Etti", Turkishtime, Kasım, 2008, ss.55-56.

azalmalar olmuş, bu da cari açığın finansmanını zorlaştırmıştır. Yıllardır ithalata dayalı bir büyüme içinde olan ekonomimizde özellikle KOBİ'lerin üretimde dışa bağımlı olmaları nedeniyle, döviz kuruna bağlı olarak üretim maliyetlerinin artması KOBİ'leri zor durumda bırakmıştır. Maalesef son verilerden de bunları görmek mümkündür.

KOBİ'lerde kriz yaşanmasında etkili olan diğer faktörler arasında, rakiplerin, artan rekabet ve pazara uyum sorunları, kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar, teknolojik faktörler, yeniliklere ve değişimlere ayak uyduramama, haksız rekabet, mal ve hizmetlere iftira atılması, ürünlerin hile yolu ile değiştirilip bozulması ya da taklit edilmesi, işletme körlüğünün oluşması, yöneticilerin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması gibi faktörler de belirtilebilir¹⁶. Ayrıca iş yerinde şiddet, tecavüz, cinsel taciz, vb, olayların sonucunda kurumun güvenilirliğinin kaybolması, yöneticilerin şaibe, dedikodu veya iftiraya uğraması, endüstriyel kazalar, sabotaj, telif haklarının ihlali, devlet ve yerel yönetimin sınırlayıcı uygulamaları, uluslar arası çevre koşulları, deprem, yangın, sel gibi doğal afetlerin yaşanması vb. gibi nedenler de krize yol açabilmektedir¹⁷.

Yaşanan krizlerin sebepleri ne olursa olsun, KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkileri büyük olmuştur. Nitekim Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2008'in Ocak-Mayıs döneminde işyeri kapanma oranlarının son 25 yılın en yüksek seviyesini bulduğunu, her 100 işyerine karşılık 54 işyeri; açılan her 100 ticari küçük işyerine karşılık ise, 148 işyerinin kapandığını açıklamıştır. Rakamlara baktığımızda 2001 krizine benzemeye hatta onları aşmaya başladığını görmek mümkündür¹⁸. İşte bu zor şartlar altında, KOBİ'lerin öncelikle, etkin bir kriz yönetimine, planlamasına ve en önemlisi yeni düşüncelere ve yeniliklere açık gelecekte olabilecek değişimleri öngörebilecek kapasitedeki kişilerin vizyonuyla gelişen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir¹⁹.

1.3. Örgütsel Kriz Yönetimi

Örgütsel kriz yönetimi, örgütün ürünü, hizmeti, üretim süreci, çalışanı, dış çevresi üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle sistemik olarak değerlendirme ve denetim sürecidir²⁰. Kriz yönetiminde önemli olan, kriz ortaya çıkmadan krize karşı hazırlıklı olmaktır.

¹⁶ Asunakutlu, Tuncer, Safran, Barış ve Tosun, Elif, "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (1), 2003, s.145.

¹⁷ Akgemci, s.453.

¹⁸ Bahar, Öztop, "Krizde Büyüyen Şirketler", Turkisitime, Kasım, 2008, s.71.

¹⁹ İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği, 2008 Girişimcilik Raporu, http://www.igiad.com/books/girisimcilik_raporu_2_baski.pdf, Erişim: 10.02.2009, 2008, ss.7-11.

²⁰ Samuel, Coad, Dyer, "Getting Preople into The Crises Communication Plan", Public Relations Quarterly, 1995, s.58; Akt; Adem, Ögüt, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 2003, s.289.

Kriz yönetimi, çalışma sırasında öğrenilecek bir disiplin değildir. Kriz yönetimi, her şey normalken, tedbir almak, merkezinde insan ögesi olan, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkiler gibi uygulamalar üzerinde yoğunlaşarak acil eylem planı hazırlayabilmektir²¹.

Kriz yönetiminin kendine has özellikleri olmakla beraber, krizleri önleme, yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algırlarsa başarıları daha da artacaktır²². Çünkü kriz gerçekleşmeden krize karşı hazır olmak, kriz senaryoları üretmek, hatta hazırlanan bu senaryoları sürekli olarak ekip üyeleri tarafından gözden geçirmek hatta simülasyonlar yoluyla kriz provaları yapmak, belli aralıklarla gelişmeleri plan çerçevesinde tartışmak KOBİ'ye çok şeyler katacaktır²³. Değişmeyen bir gerçek vardır ki krizler tehlikeli oluşumlardır ve örgüt yöneticileri açısından tümünü önlemek her zaman mümkün olamamaktadır. Çünkü krizler çok çeşitlidir, hatta örgütlerin karşılaşabileceği yirmi yedi değişik krizin varlığından bile söz edilmektedir²⁴.

Krizde yaşanan başarısızlıklar, esasen hem şimdiki hem de gelecekteki krizlere hazırlıklı olmamızı da sağlar. Öyle ki Carmeli ve Schaubroeck'un yaptıkları çalışmalarında kriz deneyimi ve endüstrideki teknolojik risk, krize hazır olmayla anlamlı bir ilişki göstermemiş, yüksek performans gösteren örgütler, daha yüksek düzeyde krize hazırlıklı bulunmuştur²⁵.

Öte yandan krizleri tehdit olduğunu unutmadan fırsata çevirme yollarını sağlamak gerekir. Öyle ki krizlerin kendine özgü belirtileri buna bağlı olarak da farklı çözümleri olmalıdır. Öncelikle stratejiler, krizlerin türüne uygun belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki kriz yönetimi zor, karmaşık ve uzun dönemli bir süreçtir. Bu süreçte, esnek, cesaretli, grup çalışmasına yatkın, yeniliğe açık ve her koşula hazırlıklı olan bir yol izlemek gerekir²⁶. Krizi etkili bir biçimde yönetebilmek için iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birisi, krizden kaçma diğeri ise krizi çözme yaklaşımıdır²⁷.

Krizden kaçma, "erken uyarı sistemleri" gibi krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek örgütü krizden korumayı amaçlamakt-

²¹ Ekinci ve İzci, s.4.

²² Murat, Güven ve Kamuran, Mısırlı, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 2005, s.6.

²³ Şule, Tankut Tuğcu, "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak, ss.1-10, <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc.>, Erişim: 10.02.2009, 2004, s.5.

²⁴ Ekinci ve İzci, s. 41.

²⁵ Abraham, Carmeli ve John, Schaubroeck, "Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", Long Range Planning, 41, 2008, ss.177-196.

²⁶ Ögüt, s.289.

²⁷ Hitay, Baran, "İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)", İzmir Ticaret Odası Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Ocak, http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf, Erişim; 12 Nisan 2009, 2008, s.31.

adır²⁸. Krizden kaçma yaklaşımı, KOBİ'nin krizle karşılaştığı durumlara hazırlıklı olup olmamasına dayanır. Eğer daha önceden iyi bir tahminde bulunulmuşsa potansiyel kriz etkeninden tamamıyla kaçınabilir. Bu yaklaşım, KOBİ'nin mevcut durumunu korumaya yardımcı olan bir yaklaşım olarak değerlendirilmekle birlikte fırsat krizlerinde bir kayıpla sonuçlanabilmektedir²⁹. Krizden kaçma yaklaşımı, kısacası arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsamaktadır. Krizden kaçınmak için iç ve dış çevrenin analizi ve esnek dinamik örgüt yapısı gerekmektedir³⁰. Yönetim uzmanı Richard Foster'a göre KOBİ'ler, buldukları pazarlardaki hâkimiyetlerini, ancak kendilerini yeniden yapılandırarak gerçekleştirebilirler. Yaratıcı yıkım (creative destruction) kavramıyla açıkladığı bu süreçte, KOBİ'lerin başlarına gelebilecek engellere karşı ayakta kalabilmeleri ancak değişime ayak uydurabilecek yaratıcılığı sağlamakla mümkün olabilmektedir. Çünkü Ona göre mevcut pazarlar, şirketlerden daha hızlı bir değişim yaşamaktadır³¹.

Krizi çözüme yaklaşımında ise KOBİ'ler krize farklı açıdan yaklaşmaktadırlar. Krizler olumsuzluk içermelerine rağmen bazı durumlarda örgütün zayıf yönlerini ortaya çıkarmada bir takım fırsatları da sunmaktadır. Bu doğrultuda yöneticinin alacağı doğru kararlarla, krizler KOBİ'ler açısından fırsatlara dönüştürülebilmektedir. Yöneticinin duruma zamanında müdahalesiyle değişime ayak uyduran KOBİ'ler krizden başarıyla çıkabilirler³². Krizi çözüme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye dayalı bir yaklaşımdır³³. Burada amaç, örgütün en düşük maliyet ve kayıpla kriz durumundan kurtarmayı sağlamaktır³⁴.

Geçmiş krizleri incelediğimizde bazı büyük işletmelerin değişik stratejiler geliştirerek rakipleri karşısında fark yarattıkları görülmektedir. Örneğin, krizde nakde sahip genç ve yeni şirketlerden Home, Depot, Gap, Microsoft ve Orance gibi şirketler kar marjlarını geliştirmişler ve doğru stratejiye odaklanarak işlerini yönetmişlerdir³⁵. Ekonominin motoru olan Türk şirketleri ise, 2008 krizinin ilk şoklarını atlattıktan sonra stratejilerini gözden geçirmişler, bunlardan Oyak, Doğuş ve Koç, yurtdışındaki fırsatları değerlendirmeyi düşünürken, Sabancı ve Doğan daha dikkatli adım atmaya, Ülker, pazarlamaya Afken de yatırımlarda frene basmaya karar verdiklerini açıklamışlardır³⁶.

Türkiye'nin ihracatında önemli bir yer tutan emek yoğun sektörlerin başında gelen tekstil ve hazır giyim sektörü döviz kurundaki dalgalanmalardan etkilenen

²⁸ Hasan, Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.69.

²⁹ Baran, s.31.

³⁰ Dinçer, s. 424.

³¹ Hande, Yavuz, "Krizde Bile Yükselme Stratejileri", *Capital*, Ocak, 2009, ss.96-99.

³² Baran, s.32.

³³ Dinçer, s. 424.

³⁴ Tutar, s.69.

³⁵ *Capital Dergisi*, 2009, s. 98.

³⁶ Akın, Nazlı, "10 Dev Holdingin Kriz Sonrası Planları", *Turkishtime*, Kasım, 2008, ss.92-93.

sektörler arasında yer almıştır. Zira Tekstil sektörü, ihracatının yaklaşık yüzde 65'lik kısmını, hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ihracatının yüzde 80'ini Avrupa ülkelerine yapması ve hazır giyim yatırımlarının ağırlıklı yüzdesinin Avrupa menşeli makineler olması sebebiyle avro ile borçlanması krizden etkilenmesine yol açmıştır. Bunların yanında inşaat ve beyaz eşya sektöründe de krizin olumsuz etkilerini görmek mümkündür³⁷. Bu olumsuz etkileri sınırlamaya yönelik tedbir paketleri üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Üzerinde çalışılan tedbirler arasında KOBİ'lerin ortak hareket etmesi veya birleşmesini teşvik edici uygulamalar da bulunmaktadır. Bunun için öncelikle aynı sektörde faaliyet gösteren ve şirket evliliği yapmak isteyen KOBİ'lere Kurumlar Vergisi muafiyeti üzerinde durulmaktadır³⁸.

KOBİ'lerde kriz ortamlarında bazen de yöneticilerin çevrenin aktif yapısı karşısında pasif veya yavaş kalması, krizi inkâr etme yollarına gitmesi gibi durumlar da söz konusu olabilmektedir³⁹. Bu gibi durumlarla karşılaşan KOBİ yöneticileri, personel sayısını yeniden değerlendirerek, kurtulma yöntemine başvurabildikleri gibi duruma göre farklı tepkiler de gösterebilmektedirler. Bazı firmalar kriz ortamında paniğe kapılmaz olay ve eğilimleri abartma ve aşırı tepkilerden kaçınarak, alternatif olasılıklar için farklı taktikler ve kriz planları oluşturarak, değişik ürün ve üretim süreçleri geliştirirler. Üretim maliyetlerindeki artışlar, mamul fiyatlarına yansıtılmamaya çalışılarak, fiyatları belirlemede beklenen enflasyon oranı göz önünde tutulur. Satışlarda ise müşteriye cazip fiyat teklifleri sunularak satış hacmi arttırılmaya çalışılır⁴⁰.

Yöntem değişmekle birlikte temel yaklaşım, KOBİ'lerin, karşılaşılan her tür olumsuzluğa cevap verebilmesi ve krize zamanında tepki gösterebilmesi için hem üretim sistemlerinin hem de kriz yönetim politikalarının esnek bir yapıya sahip olmasıdır⁴¹. Ayrıca, krizler insan sağlığı, psikolojisi ve güvenliğine yönelik tehditleri de içinde barındırdığı için kriz yönetiminin amacı, krizleri önceden sezebilen, önlem alabilen, bütün bu olumsuz etkileri azaltmak amacıyla bunları uygulayabilen buna bağlı olarak da yeniden yapılanıp, toparlanabilen örgütler yaratmak olmalıdır⁴².

1.4. Kriz Yönetiminde Varolan Psikolojik Ortam: Güvensizlik, Stres ve Psikolojik Desteğe İhtiyacın Artışı

³⁷ Turkishtime, "Küresel Kriz", Kasım, 2008, ss. 86-88.

³⁸ Habertürk Gazetesi, <http://www.haberturk.com/ekonomi/>, Erişim: 18.04.2009.

³⁹ Aydemir ve Demirci, s.66.

⁴⁰ Laurence, Barton, "Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters", The Cornell and Restaurant Administration Quarterly, Vol.35, No.2, April 1994, s.63; Ian I., Mitroff, "Crisis Management: Cutting Through The Confusion", Sloan Management Review, Winter 1988, s.18-20.

⁴¹ Zerenler ve Iraz, s.250.

⁴² Ögüt, s.289.

Kriz dönemlerinde KOBİ'lerde yönetsel kararlarda merkezileşme eğilimi artarak çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Örgütte ve çalışanlarda gerilim, korku ve huzursuzluk düzeyi yükselmektedir⁴³. Örgütlerin iç ve dış değişikliklere uyum kabiliyetinde zayıflamalar buna bağlı olarak da stres ve zaman baskısıyla alınan kararlarda hatalar olabilmektedir⁴⁴. Bunun sonucu olarak otoriter ve tutucu eğilimler güçlenerek çatışmalarda artış gözlemlenmekte, güven duygusu azalmakta, kaygı ve stres düzeyi yükselmektedir⁴⁵.

Bütün bu olumsuzlukların yaşandığı ortamda en fazla ihtiyaç duyulan şey ise güvendir. Çünkü farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların ortak amaçlar etrafında toplanması, bunu yüksek bir katılımı gerçekleştirilmeleri sadece karşılıklı güvenle mümkündür. Çünkü örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla gerçekleşen psikolojik bir ortamdır⁴⁶. Örgütsel güvenin var olduğu ortamlarda motivasyonda, örgütsel bağlılıkta ve performansta artışın görüldüğü, bunun yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte azalmanın meydana geleceği varsayılmaktadır⁴⁷. Örgütsel güven, çalışanların belirsiz ve riskli durumlarda, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğu, aynı zamanda liderin doğru sözlü ve sözünün arkasında duracağına olan inancıdır⁴⁸. Bu yüzden özellikle kriz dönemlerinde örgüte ve lidere olan inanç zayıflamışsa, çalışanların stres düzeyinin artması da kaçınılmaz olacaktır.

Bununla birlikte bu dönemde çalışanlarda savunmacı ya da çekimser tutumlar ortaya çıkmakta bunun sonucunda KOBİ'ler kapasitelerinin altında üretim gerçekleştirebilmektedirler. Eğer yöneticiler, bu süreçte örgütün zayıf yönlerini saptayıp, etkin stratejiler belirleyebiliyorlarsa krizden faydalanabilmektedirler⁴⁹. Bazı kaynaklarda büyük işletmelerden farklı olarak KOBİ'lerde işten çıkartmaların nispi anlamda daha az olduğu ifade edilmektedir⁵⁰. Çünkü yakın ilişkilerin söz konusu olduğu KOBİ'lerde çalışanın işten çıkartılması çok daha güç olacaktır.

Kriz yönetiminde insan ögesinin yani insan kaynaklarının dikkate alınması önemlidir. Kriz planının hazırlanmasında öncelik verilmesi gereken en önemli konu, çalışanların en üst düzeyde güvenliğini sağlamak ve onlara psikolojik

⁴³ Ekinci ve İzci, s. 40.

⁴⁴ Ferit, Küçük ve Nedim, Bayuk, "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı", Yaşar Üniversitesi E-Dergi, No:7, Cilt:2, 2007, ss. 795–808.

⁴⁵ Akgemci, s. 433.

⁴⁶ Asunakutlu, T., "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz, Sayı: 9, 2002, s.5.

⁴⁷ Muhsin, Halis, Gülsüm Savcı Gökgez, ve Özlem, Yaşar, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", 17, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, ss.187–205.

⁴⁸ Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Yönetim ve Ekonomi, 10 (2), 2003, s.142.

⁴⁹ Güven ve Mısırlı, s.8.

⁵⁰ Adnan, Çelik ve Tahir, Akgemci, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, 2. Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara, 2007.

açından huzurlu bir ortam sunmaktır⁵¹. Bu yüzden insan kaynakları, kurumun ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerine oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indirecek çözümleri bulmak ve bunları uygulamak zorundadır. Çünkü örgütsel kriz ortamı öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit etmektedir⁵². İnsanlar işsizlik ve parasızlık tehdidiyle karşılaştıkları zaman, hayatlarını devam ettiremeyecekleri düşüncesiyle öfkeye kapılırlar. İhmaller, önlemsizlik ve yetkililer suçlanır. Ekonomik krizlerin en büyük psikolojik etkileri belirsizlik ve ne olacağını bilememe yani gelecek kaygısıdır. Bunların yanında, kişilerde “gizlenmiş öfke”, “birbirine dönük suçlamalar”, “iletişim bozukluğu” yaşanabilmektedir⁵³.

Bütün bu olumsuzluklar, iş ortamında yaşanan belirsizlik ve sosyal ilişkilerdeki zedelenme, kişilerin işinden soğumasına ve uzaklaşmasına neden olur. İşin insan hayatının çok büyük bir bölümünü kapsadığını düşünülürse, bu alandaki olumsuzluk hayatın genelinde de kendisini gösterir. Sadece maddi zorlukları değil aynı zamanda aile ve çevre baskılarını da içeren ağır bir manevi baskıyı da oluşturabilmektedir⁵⁴. İşte bu sürecin yarattığı sonuçlardan birisi strestir.

Stres hem bir uyarıcı hem bir tepki hem de bu ikisi arasındaki etkileşimi içeren bir kavramdır. Günümüzde en çok kabul gören tanım ise bu üç unsurun birlikte ele alındığı tanımdır. Stres, “Bireyin fiziki ve sosyal çevreden gelen olumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret” anlamına gelmektedir⁵⁵. Stres, başka deyişle “organizmanın kendisi ve çevresi arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan ve uygun düzeyde olduğu sürece gelişmeye yardımcı, aşırı olduğu durumlarda ise bireyin tüm psikolojik kaynaklarını tüketen bir durumdur”⁵⁶.

İşyerinde yaşanan stres, özel olarak yönetilmediği zaman, bireysel açıdan mantık dışı davranışa, örgütsel açıdan ise örgüt içi çatışmaya yol açabilir. Stresi uygun düzeyde tutmak, stresle başa çıkmak, stres düzeyini çalışan açısından yararlı olabilecek şekilde tutmak demektir⁵⁷. Genellikle stresin insan yaşamındaki olumsuz etkilerinin üzerinde durulmakla birlikte her zaman negatif bir olgu olarak görülmemeli, bazen de bireylerin güçlerini açığa çıkaran bir faktör biçiminde de algılanabilmelidir⁵⁸. Stres her zaman özellikle çalışma çevresinde olumsuzluk değildir, aslında başarı için belli miktar stres gereklidir. Burada

⁵¹ Rosalie D., Perra ve Shirley, Morrison, “Preparing for A Crisis”, Educational Leadership, 1997, s.43; Akt; İkinci ve İzci, s. 43.

⁵² Küçük ve Bayuk, ss.795–808.

⁵³ Küçük ve Bayuk, ss.795–808.

⁵⁴ Adnan, Erdoğmuş, ‘Kriz ve Stres’, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayınNo=10552>, Erişim: 25.03.2009.

⁵⁵ Doğan, Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, İstanbul, Remzi Kitabevi 2005.

⁵⁶ Zeynep, Bozcu, (2008), <http://www.egitimcihaber.net/inceleme/stresle-basa-cikma-yollari-egitimcihaber.html> Erişim: 12.04.2009.

⁵⁷ Tutar, s.255

⁵⁸ <http://www.bianet.org>, Erişim 13.04.2009.

önemli olan stresi uygun düzeyde tutmak, çatışmaya yol açan stres kaynaklarını ortadan kaldırmak yani onu yönetmektir⁵⁹. Belli bir düzeyi aşmış stres birçok psikolojik ve fizyolojik hastalıklara sebep olabilir. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan, yönetilebilir bir stres, kişide var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör görevi yapar ve onun performansını yükseltir. Aşırı düzeydeki stres ise, işgörenin ve işverenin fiziksel ve zihinsel sisteminin bozulmasına neden olur. Uzmanlara göre hastalıkların temelinde strese bağlı faktörler yatmaktadır⁶⁰. Bu yüzden, özellikle çalışanların işleri ile ilgili belirsizliklerin, kaygıların işverenler tarafından giderilmesinin stres yönetimine katkısı olacaktır. Kriz ortamında psikolojik faktörlerin çalışanların performansını düşürmemesi, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin normalde olduğundan daha güçlü olması kriz yönetiminin önemli şartlarından bir tanesidir.

Bireysel çalışmalardan daha ziyade, grup çalışmalarına ağırlık vererek, ilişkileri güçlendirmek, bireysel rekabetin kriz ortamında artması ve bunu bağlı olarak gelişebilecek baskının motivasyonu etkilemesi açısından önemlidir. Krizlerin bireyde ve grupta yarattığı psikolojik rahatsızlıkları önlemek amacıyla şirketlerin yönetici ve çalışanlarına psikolojik destek sağlanması, bu amaçla psikologların verdiği eğitim programlarına katılımın sağlanması oldukça önemlidir. Örneğin, bu amaçla İngiltere’de hükümet, ekonomik krizin mağdurlarına psikolojik destek sağlayacak, iş ve işçi bulma kurumları, aile hekimleri ve Milli Sağlık Sistemine ait acil yardım hattı kurarak, bu hatta başvuran ve psikolojik destek isteyen herkese danışmanlık hizmeti verileceğini bu amaçla 3600 terapistin eğitilmesine, bütün kliniklerde bir psikoterapi merkezi açılmasına, akıl ve ruh sağlığı alanında çalışmaların hızlandırılmasına karar vermiş, bununla ilgili bütçeye 173 milyon sterlinlik bir fon aktarmıştır⁶¹. Ülkemizde de son yıllarda toplumsal düzeyde yaşanan gerilim böyle bir uygulamaya ihtiyacın olduğunu göstermektedir. Araştırmamız dolayısıyla bu türden bir ihtiyacın olup olmadığı ortaya çıkarmaya da yöneliktir.

2. Materyal ve Metot

Çalışmanın amacı, Konya ilindeki KOBİ yöneticilerin ve/veya sahiplerinin kriz yönetim tarzlarına ve kriz ortamında yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin araştırılmasıdır. Çalışma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren Konya

⁵⁹ Ali, Aksoy ve Fahrettin, Kutluca, “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, <http://www.Çalışma.org.>, Erişim; 12 Nisan 2009.

⁶⁰ Aksoy ve Kutluca, 2009.

⁶¹ Hürriyet, “İngiltere’de Kriz Mağdurlarına Psikolojik Destek Sağlanacak”, 9 Mart 2009.

Sanayi Odasına kayıtlı 141 KOBİ üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler sektörde çalışan bir anketör yardımıyla yüz yüze anket görüşmesi ile toplanmıştır.

Anket soruları, sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; KOBİ özelliklerinden ve anketi cevaplayan kişilerin demografik bilgilerinden oluşmaktadır. İkinci bölüm, KOBİ'nin kriz yaşamasında etkili olan faktörlerin belirlenmesine ilişkin sorulardan oluşmaktadır⁶². Üçüncü bölümde krizi önlemeye dönük sorular yer almaktadır⁶³. Dördüncü bölüm, krizin KOBİ üzerine etkilerinin araştırılmasına yönelik sorulardan meydana gelmektedir⁶⁴. Beşinci bölümün soruları, kriz yönetimine ilişkin sorulardan ve altıncı bölüm, çalışanlara psikolojik desteğin sağlanmasına dönük sorulardan oluşmaktadır⁶⁵. Tüm boyutlar literatüre dayalı sorulardan oluşturulmuştur. Yedinci bölüm soruları, yöneticinin kriz döneminde çalışanlara verdiği güven düzeyinin değerlendirilmesine yönelik daha önceki çalışmada güvenilirliği yüksek bulunan (Cronbach Alpha=0.8560, n=283) ölçekten yararlanılarak uyarlanmıştır⁶⁶. Güven (trust) soruları, Brashear ve arkadaşlarının çalışmasından alınmıştır⁶⁷. Ölçek 5 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach Alpha değeri 0.87 bulunmuş olan çalışmasından alınmıştır. 7'li likert ölçeğinde (1=tamamen katılmıyorum, 7=tamamen katılıyorum) derecelendirilmiş bir ölçektir. Bu çalışmada 5'li likert yöntemiyle (1=hiçbir zaman, 5=her zaman) şeklinde derecelendirilmiştir. Sekizinci bölüm, kriz döneminde stres düzeyinin araştırılmasına yönelik yönetici ve KOBİ sahip ve ortaklarının stres düzeyinin belirlenmesine yönelik daha önceki çalışmada güvenilirliği bulunan (Cronbach Alpha=0.6828, n=372) ölçeğe dayalı olarak bu çalışmada da kullanılmıştır⁶⁸. Algılanan stres düzeyi ölçeğinin, 4-5-7-8 maddeleri pozitif ifadelerdir; diğer sorular negatif ifadelerdir. 5'likert (0=hiçbir zaman; 4=her zaman) şeklinde derecelendirilmiştir. 4-5-7-8 maddeler ters kodlanmıştır. PPS'den alınan puanlar; 27-40 puan arası, algılanan yüksek derecede stresi; 14-26 puan arası, algılanan orta derecede stresi; 0-13 puan arası, algılanan düşük stresi göstermektedir.

⁶² Dinçer, 2007; Barton, 1994; Institute for Crisis Management, <http://www.crisisexperts.com/crisis>, www.crisisexperts.com/crisisdefinitions.htm, Erişim: 10.02.2009.

⁶³ Ögüt, 2003.

⁶⁴ Public Image, <http://www.publicimage.com/htm/services.htm>, Erişim: 10.02.2009; Jon, White, 1991, *How to Understand and Manage Public Relations*, London: Century Business; Dinçer, 2007

⁶⁵ Mitroff, 1988; Ögüt, 2003; Ekinci ve İzci, 2006.

⁶⁶ Şebnem, Aslan ve Musa, Özata, "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 9 (17), 2009, ss. 95-118.

⁶⁷ Brashear, Thomas, G., Manolis, Chris, Brooks, Charles, M., (2005), "The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover", *Journal of Business Research*, vol.58, ss. 241-249.

⁶⁸ Şebnem, Aslan, "Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması", *Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (15), 2008, 303-323.

Araştırmanın son bölümünde stres ve güven düzeyi ölçülmüş bu amaçla ölçeklerden yararlanılmıştır. Tablo 1’de ölçeklere ilişkin soru sayıları ve güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Soru Sayıları ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	N	Cronbach Alpha
Güven	7	.7417
Stres	10	.7828

Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçekler güvenilir düzeyde bulunmuştur.

3. Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların sosyo demografik özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Sosyo-Demografik Özellikler

Cevaplayanların Görevleri	Sayı	Yüzde	Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde
İşletme sahibi veya ortağı	74	52.5	İlköğretim	22	15.6
Üst yönetim	23	16.3	Lise	54	38.3
Orta kademe yönetim	18	12.8	Yüksekokul	33	23.4
İlk kademe yönetim	26	18.4	Lisans	28	19.9
Yaşa Göre Dağılım	Sayı	Yüzde	Lisansüstü	4	2.8
20-29	52	36.9	Medeni Durum	Sayı	Yüzde
30-39	56	39.7	Evlî	100	70.9
40-49	22	15.6	Bekâr	41	29.1
50-59	7	5.0	KOBİ’de kriz yönetim planını hazırlayan kişi veya kurumlar	Sayı	Yüzde
60-69	4	2.8	KOBİ tepe yönetimi	71	50.4
Cinsiyet	Sayı	Yüzde	KOBİ içi ve dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	42	29.8
Erkek	112	79.4	Danışmanlık şirketleri	3	2.1
Kadın	29	20.6	Diğerleri	25	17.7
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılanların görev değişkeni açısından %52.5’i KOBİ sahibi veya ortağı, %16.3’ü üst yönetim (genel müdür ve genel müdür yardımcısı), %12.8’i orta kademe yönetim (bölüm-birim müdürleri),

%18.4'ü ilk kademe yönetim (bölüm-birim sorumluları, bölüm-birim şefi ve ustabaşı) çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın katılımcılarının büyük çoğunluğunun, kriz yönetiminde temel belirleyici role sahip olan kişilerden (KOBİ sahibi veya ortağı %52.5'i ve üst yönetim %16.3'ü) oluşması, yaptığımız değerlendirmelerin, kriz yönetiminde belirleyici role sahip kişilerin görüşleriyle desteklenmesi varılan sonuç açısından önemlidir. Öğrenim durumu açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun (%38.3) lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Yüksekokul mezunu çalışanlar %23.4, lisans mezunu çalışanlar %19.9, lisansüstü öğrenim düzeyindeki çalışanlar %2.8'dir. İlköğretim düzeyinde çalışanların oranı da oldukça yüksektir (%15.6). Katılımcıların büyük çoğunluğu (%39.7) 30–39 yaşları arasındadır. Medeni durum açısından bakıldığında %70.9'u evli ve %29.1'i bekârdır. Cinsiyet açısından ise %79.4'ü erkek ve %20.6'sı kadındır. KOBİ'de kriz yönetim planını hazırlayan kişi veya kurumlar kapsamında, KOBİ tepe yönetimi %50.4, KOBİ içi ve dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi %29.8, danışmanlık şirketleri %2.1 ve diğerlerinden %17.7 oluşmaktadır. Ankete katılan KOBİ'lerin çalışan sayılarının aritmetik ortalaması 15.79 bulunmuştur. Dolayısıyla büyük bir çoğunluğu küçük işletmelerden oluşmaktadır. Bundan sonraki aşamada Tablo 3'de krize neden olan faktörler incelenmiştir.

Tablo 3: KOBİ'lerde Kriz Yaşanmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Sırasının Belirlenmesi

Kriz Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler	Sayı	Yüzde
1 Ekonomik faktörler, finansal yetersizlik	121	10.87
2 Rakip işletmeler ve artan rekabet, rekabet gücü, pazar payı, pazara uyum sorunları	112	10.06
3 Teknolojik faktörler, teknolojiye ayak uyduramama, yenilik ve yaratıcılık	90	8.09
4 Rakiplerin haksız rekabeti, mal ve hizmetlere iftira atılması, ürünlerin hile yolu ile değiştirilip, bozulması, ürünlerin taklit edilmesi	112	10.06
5 Devlet ve yerel yönetimlerin sınırlayıcı uygulamaları	96	8.63
6 Hukuksal, politik ve sosyo-kültürel faktörler	77	6.92
7 Uluslar arası çevre koşulları	82	7.37
8 Üst yöneticilerin ardışık biçimde yetişmeleri, işletme körlüğünün oluşması, stratejik yöneticilerin bilgiden mahrum bırakılmaları veya yanlış bilgilendirilmeleri, Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması	91	8.18
9 KOBİ ve çevresi arasındaki bağımlılığın yüksek olması	56	5.03
10 Firma imajı, güvenilirlik, halkla ilişkilerde bozulma, medyanın kamuoyunu yanlış bilgilendirmesi ve imaj kaybı çevreciler vb. sivil toplum örgütleri ile çatışma yaşanması	67	6.02
11 Büyük endüstriyel kazalar, önemli ürün kayıpları, sabotaja uğrama, fabrika-donanım kayıpları, sırların veya bilgilerin kaybı, bilgi kaynakları veya bilgisayar sistemine sabotaj yapılması, telif haklarının ihlali	54	4.85
12 Personelin moral yapısının bozulması, insan kaynakları yönetiminde etkinsizlik, kilit personelin işi bırakması veya rakiplere transfer olması, iletişimde etkinsizlik, sağlıksız çalışma koşulları, kurum kültürünün oluşturulmaması, grev, lokavt	63	5.66
13 Gelişim ve büyüme nedeniyle yaşanan gerilim durumu	63	5.66

14 Diğerleri lütfen belirtiniz	29	2.61
--------------------------------	----	------

Tablo 3’de katılımcılara KOBİ’lerin krize girmesine neden olan faktörleri kendilerine göre sıralamaları istenmiştir. Birden fazla nedeni işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. Buna göre katılımcıların kriz nedenleriyle ilgili belirledikleri önem sırasına göre en önemli nedeni ekonomik faktörle ve finansal yetersizlik oluştururken bunu sırasıyla, rekabet, haksız rekabet, devlet ve yerel yönetimlerin sınırlayıcı uygulamaları, yönetici tahmin etme gücünün sınırlılığı ve teknolojide ve yenilikçilikteki yetersizlik şeklinde belirtilmiştir. Diğer nedenler sırasıyla Tablo 3’de gösterilmektedir.

Araştırmada incelenen bir diğer konu, yöneticilerin krizi önlemeye dönük görüşlerinin araştırılmasıdır. Tablo 4’de KOBİ yönetici ve sahiplerinin krizi önlemeye dönük görüşleri verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Krizi Önlemeye Dönük Görüşleri

Ekonomik ve sosyal yapı, üretim ve pazar durumu veya ulusal ve uluslararası çevrede meydana gelebilecek olumsuzlukların KOBİ’ye getireceği krizi zamanında bildirecek bir erken uyarı sistemi geliştirilir	Sayı	Yüzde	Müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetleri yakından izlenir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	22	15.6	Hiçbir zaman	3	2.1
Nadiren	27	19.1	Nadiren	13	9.2
Bazen	45	31.9	Bazen	25	17.7
Çoğunlukla	18	12.8	Çoğunlukla	46	32.6
Her zaman	29	20.6	Her zaman	54	38.3
Daha az stokla çalışılır	Sayı	Yüzde	Toplam kalite ve kendi kendini yöneten ekip çalışmaları yapılır	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	15	10.6	Hiçbir zaman	4	2.8
Nadiren	20	14.2	Nadiren	21	14.9
Bazen	57	40.4	Bazen	35	24.8
Çoğunlukla	27	19.1	Çoğunlukla	35	24.8
Her zaman	22	15.6	Her zaman	46	32.6
Rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak KOBİ’nin başarısı değerlendirilir	Sayı	Yüzde	KOBİ’de esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulur	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	9	6.4	Hiçbir zaman	11	7.8
Nadiren	20	14.2	Nadiren	21	14.9
Bazen	37	26.2	Bazen	37	26.2

Çoğunlukla	26	18.4	Çoğunlukla	34	24.1
Her zaman	49	34.8	Her zaman	38	27.0
İşletme çalışanlarının göndereceği uyarı mesajları dikkate alınır	Sayı	Yüzde	Kriz yönetimi büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	7	5.0	Hiçbir zaman	7	5.0
Nadiren	12	8.5	Nadiren	13	9.2
Bazen	36	25.5	Bazen	25	17.7
Çoğunlukla	43	30.5	Çoğunlukla	35	24.8
Her zaman	43	30.5	Her zaman	61	43.3
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 4’de KOBİ’lerin, krizi önlemeye dönük davranışları ve anlayış tarzı gösterilmektedir. Bu faktörler incelendiğinde erken uyarı sistemine yeterince önem verilmediği, müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olduğu, daha az stokla çalışıldığı, toplam kalite ve ekip çalışmasına önem verildiği, rakiplerin takip edildiği, KOBİ’lerin esnek ve üretkenliğine önem verildiği, çalışanların dinlendiği ve krizi yönetmenin uzmanlık gerektiren bir konu olduğu ifade edilmiştir.

Çalışmada katılımcıların kriz döneminin KOBİ üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Tablo 5.1. ve 5.2.’de sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 5.1: Katılımcıların Kriz Döneminin KOBİ Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşleri

Yönetimsel kararlarda merkezileşme eğilimi artar	Sayı	Yüzde	Çabuk karar alma zorunluluğu baş gösterir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	22	15.6	Hiçbir zaman	5	3.5
Nadiren	23	16.3	Nadiren	24	17.0
Bazen	50	35.5	Bazen	40	28.4
Çoğunlukla	19	13.5	Çoğunlukla	52	36.9
Her zaman	27	19.1	Her zaman	20	14.2
Örgütte ve çalışanlarda gerilim artar, korku ve huzursuzluk eğilimi var olur	Sayı	Yüzde	İç ve dış değişikliklere uyum kabiliyeti zayıflar	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	10	7.1	Hiçbir zaman	9	6.4
Nadiren	28	19.9	Nadiren	29	20.6
Bazen	57	40.4	Bazen	55	39.0
Çoğunlukla	31	22.0	Çoğunlukla	32	22.7
Her zaman	15	10.6	Her zaman	16	11.3
Stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur	Sayı	Yüzde	Otoriter ve tutucu eğilimler güçlenir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	7	5.0	Hiçbir zaman	5	3.5
Nadiren	19	13.5	Nadiren	25	17.7
Bazen	42	29.8	Bazen	42	29.8
Çoğunlukla	38	27.0	Çoğunlukla	32	22.7
Her zaman	35	24.8	Her zaman	37	26.2
Çatışmalarda artış gözlemlenir	Sayı	Yüzde	Güven duygusu azalır, kaygı ve stres düzeyi yükselir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	12	8.5	Hiçbir zaman	14	9.9
Nadiren	21	14.9	Nadiren	27	19.1

Bazen	40	28.4	Bazen	33	23.4
Çoğunlukla	42	29.8	Çoğunlukla	34	24.1
Her zaman	26	18.4	Her zaman	33	23.4
Sorunları geçiştirici çözümlerde, riskli ve fevri kararlarda artış olur	Sayı	Yüzde	Zihni süreçler daralır ve kararların niteliği bozulur	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	15	10.6	Hiçbir zaman	16	11.3
Nadiren	14	9.9	Nadiren	23	16.3
Bazen	53	37.6	Bazen	52	36.9
Çoğunlukla	35	24.8	Çoğunlukla	34	24.1
Her zaman	24	17.0	Her zaman	16	11.3
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 5.2: Katılımcıların Kriz Döneminin KOBİ Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Devamı

Bu süreçte örgütün zayıf yönleri saptanabilir	Sayı	Yüzde	Kurumda krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirilir	Sayı	Yüzde
Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır	Sayı	Yüzde	İşletme kapasitesinin altında bir üretimin gerçekleştirilir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	7	5.0	Hiçbir zaman	9	6.4
Nadiren	17	12.1	Nadiren	21	14.9
Bazen	63	44.7	Bazen	57	40.4
Çoğunlukla	33	23.4	Çoğunlukla	28	19.9
Her zaman	21	14.9	Her zaman	26	18.4
Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar	Sayı	Yüzde	Yüksek işgücü devir hızı baş gösterir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	13	9.2	Hiçbir zaman	12	8.5
Nadiren	14	9.9	Nadiren	23	16.3
Bazen	54	38.3	Bazen	46	32.6
Çoğunlukla	36	25.5	Çoğunlukla	39	27.7
Her zaman	24	17.0	Her zaman	21	14.9
Hiçbir zaman	10	7.1	Hiçbir zaman	5	3.5
Nadiren	15	10.6	Nadiren	26	18.4
Bazen	44	31.2	Bazen	41	29.1
Çoğunlukla	43	30.5	Çoğunlukla	39	27.7
Her zaman	29	20.6	Her zaman	30	21.3
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 5.1. ve Tablo 5.2’de KOBİ’lerin kriz döneminin KOBİ üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri gösterilmektedir. Bu faktörler içerisinde, krizde merkezileşme yapısının artmasına ilişkin meylin yüksekliği görülmekle birlikte hemen hemen yakın değerlerde merkezileşmenin olmadığı durum da ifade edilmiştir. Yine kriz döneminde, çabuk karar alma zorunluluğu, ortamın gerilimli olması, iç ve dış çevreye uyum kabiliyetinin azalışı, stres ve zaman baskısı nedeni alınan kararların kalitesinin bozulması, otoriter ve tutucu eğilimlerin artışı, çatışmada ve streste artış, güven duygusunda azalış, sorunları geçiştirici çözümlerde artış, zihni süreçlerde daralma, çalışanlarda savunmacı tutumlarda yükseliş, işgücü devir hızının artışı, örgütün zayıflıklarının

belirmesi, krizle mücadelede etkin stratejilerin belirlenmesi, motivasyon ve iş tatmininin azalması ve kapasitenin altında üretimle sonuçlanabilir.

Araştırmanın bir diğer boyutunda katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 6.1., 6.2. ve 6.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşleri

Örgüt büyüklüğü ve personel sayısı yeniden değerlendirilir ve işten çıkartmalar olur	Sayı	Yüzde	Kurumumuzda kriz ortamında panik yaşanmaz	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	14	9.9	Hiçbir zaman	10	7.1
Nadiren	30	21.3	Nadiren	18	12.8
Bazen	52	36.9	Bazen	77	54.6
Çoğunlukla	26	18.4	Çoğunlukla	26	18.4
Her zaman	19	13.5	Her zaman	10	7.1
Olay ve eğilimleri abartma olmaz ve aşırı tepkilerden kaçınılır	Sayı	Yüzde	Alternatif olasılıklar için farklı taktikler ve kriz planları oluşturulur	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	6	4.3	Hiçbir zaman	6	4.3
Nadiren	20	14.2	Nadiren	25	17.7
Bazen	56	39.7	Bazen	40	28.4
Çoğunlukla	32	22.7	Çoğunlukla	43	30.5
Her zaman	27	19.1	Her zaman	27	19.1
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 6.1'de katılımcıların, KOBİ'lerin kriz yönetimine ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir. Bu faktörler içerisinde, işten çıkartmaların olması bazen panik ortamının yaşanması, olaylar abartılmaz, alternatif olasılıklar için kriz planları oluşturma görülmektedir.

Tablo 6.2: Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşleri

Alternatif ürün bileşikleri ve üretim süreçleri geliştirilir	Sayı	Yüzde	Yeni iç ve dış pazar fırsatları araştırılır	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	5	3.5	Hiçbir zaman	3	2.1
Nadiren	24	17.0	Nadiren	10	7.1
Bazen	49	34.8	Bazen	85	60.3
Çoğunlukla	34	24.1	Çoğunlukla	22	15.6
Her zaman	29	20.6	Her zaman	21	14.9
Etkin kararlar alıp, zamanında uygulanır	Sayı	Yüzde	Rakiplerin kriz ortamındaki eylemleri dikkatle izlenir ve koruyucu önlemler alınır	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	8	5.7	Hiçbir zaman	6	4.3
Nadiren	10	7.1	Nadiren	16	11.3
Bazen	53	37.6	Bazen	50	35.5
Çoğunlukla	33	23.4	Çoğunlukla	34	24.1
Her zaman	37	26.2	Her zaman	35	24.8
Girdi maliyetlerindeki	Sayı	Yüzde	Fiyatlar beklenen	Sayı	Yüzde

artışlar, çıktı fiyatlarına küçük oranlarla yansıtılmaya çalışılır			enflasyon oranlarına göre saptanır		
Hiçbir zaman	9	6.4	Hiçbir zaman	7	5.0
Nadiren	19	13.5	Nadiren	19	13.5
Bazen	43	30.5	Bazen	51	36.2
Çoğunlukla	45	31.9	Çoğunlukla	31	22.0
Her zaman	25	17.7	Her zaman	33	23.4
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 6.3: Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşleri

Satışlarda müşteriye cazip fiyat teklifleri sunulur	Sayı	Yüzde	Personel yabancı gibi görülmez ve kısa sürelerle de olsa onlarla ilgilenilir	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	2	1.4	Hiçbir zaman	8	5.7
Nadiren	10	7.1	Nadiren	21	14.9
Bazen	83	58.9	Bazen	49	34.8
Çoğunlukla	17	12.1	Çoğunlukla	35	24.8
Her zaman	29	20.6	Her zaman	28	19.9
Kredi ödemeleri ertelenir	Sayı	Yüzde			
Hiçbir zaman	14	9.9			
Nadiren	24	17.0			
Bazen	46	32.6			
Çoğunlukla	40	28.4			
Her zaman	17	12.1			
Toplam	141	100.0	Toplam	141	100.0

Tablo 6.2 ve 6.3’de katılımcıların, KOBİ’lerin kriz yönetimine ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir. Bu faktörler içerisinde, alternatif ürün bileşikleri geliştirme, yeni iç ve dış pazar fırsatları araştırma, etkin kararlar alıp zamanında uygulama, rakipleri gözleme, girdi maliyetlerindeki artışların düşük oranda çıktı fiyatlarına yansıtma, fiyatların beklenen enflasyon oranına göre saptanması, satışlarda müşteriye cazip fiyat tekliflerinin sunulması, çalışanlarla psikolojik açıdan kısa süreli de olsa ilgilenme ve kredi ödemelerinin ertelenmesi yöntemleri yer almaktadır.

Araştırmanın temel konusu kriz dönemlerindeki psikolojik ortam ve desteğin olup olmadığına ilişkin bulgulardır. Buna dair görüşler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Kriz Zamanlarında Çalışanlara Psikolojik Desteğin Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

KOBİ’de personel krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanır	Sayı	Yüzde	Kriz sırasında psikolojik tepkiler hoşgörü ile karşılanır	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	21	14.9	Hiçbir zaman	8	5.7
Nadiren	29	20.6	Nadiren	13	9.2
Bazen	43	30.5	Bazen	77	54.6
Çoğunlukla	24	17.0	Çoğunlukla	26	18.4

Her zaman	24	17.0	Her zaman	17	12.1
Kriz sırasında çalışanlar, bilgilendirilip rahatlatılır	Sayı	Yüzde	Kriz sırasında çalışanlar duygusal açıdan konuşularak, güven konusunda ikna edilerek rahatlatılmaya çalışılır	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	2	1.4	Hiçbir zaman	4	2.8
Nadiren	24	17.0	Nadiren	17	12.1
Bazen	47	33.3	Bazen	49	34.8
Çoğunlukla	39	27.7	Çoğunlukla	30	21.3
Her zaman	29	20.6	Her zaman	41	29.1
Toplam		100.0	Toplam		100.0

Tablo 7’de katılımcıların, KOBİ’lerde kriz zamanlarında çalışanlara psikolojik desteğin sağlanmasına ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir. Bu faktörler içerisinde, çalışanlara kriz konusunda psikolojik desteğin sağlanması noktasında çok da duyarlı olunmadığı, daha doğrusu böyle bir bilincin henüz yerleşmediği, kriz sırasında yaşanan psikolojik tepkilerin hoşgörüyü karşılama oranının yüksek olmadığı (Bazen: %54.6) görülmüştür. Bunlara rağmen, kriz ortamında çalışanların bilgilendirilip rahatlatıldığı, KOBİ yönetimine güven konusunda çalışanların ikna edilmeye çalışıldığı yapılan araştırmada görülmüştür.

Araştırmanın son aşaması kriz dönemlerinde stres ve güven ilişkisinin ortaya çıkartılmasına ilişkindir. Tablo 8’de katılımcıların stres düzeyleri tespit edilmiş daha sonra Tablo 9’da örgütsel güvenin stres düzeyine etkileri araştırılmıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Stres Puanları

Stres Düzeyleri	Puan Aralığı	Frekans	Yüzde
Yüksek Düzeyde Stres	27–40	13	9.2
Orta Düzeyde Stres	14–26	99	70.2
Düşük Düzeyde Stres	0–13	29	20.6

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%70.2) orta düzeyde, %9.2’si yüksek stres düzeyinde, %20.6’sının ise düşük stres düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın son boyutunda örgütsel güvenin kriz ortamında stres düzeyi üzerindeki etkileri basit regresyon analiziyle araştırılmıştır.

Tablo 9: Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R ²	B	Std hata	t	P	β	F	D-W Katsayısı
------------------	----------------	---	----------	---	---	---	---	---------------

Stres Ortalama Puanı	.065	-.225	.072	-3.108	0.002	-.255	9.659	1.673
----------------------	------	-------	------	--------	-------	-------	-------	-------

Bağımsız Değişken: Güven

Tablo 9’da görüldüğü gibi yapılan basit regresyon analizine göre, güven düzeyi, stres düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Yani bunun anlamı kriz dönemlerinde örgütsel güven düzeyi yükseldikçe stres düzeyi düşmektedir, şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Türkiye’deki KOBİ’ler uzun yıllardan bu yana değişik finansal krizlerle karşılaşmak zorunda kalmışlardır. Hiç şüphesiz ki bir KOBİ’yi etkin yönetebilmek ve KOBİ’nin sürekliliğini sağlamak için potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olmak özellikle Türkiye gibi riskli ülkeler için üzerinde durulması gereken en önemli konudur. Bu amaçla yaptığımız araştırma bize, KOBİ’lerin kriz nedenleri arasında ekonomik faktörlerin, finansal yetersizliğin, küresel rekabetin, haksız rekabetin, devlet ve yerel yönetimlerin sınırlayıcı uygulamalarının olumsuzluklarını yaşadıklarını, teknolojide ve yenilikçilikte yetersiz kaldıklarını, yöneticilerin de krizi öngörme konusunda başarılı olamadıklarını göstermiştir

Araştırmanın sonucunda, KOBİ’lerin, krizi önlemeye yönelik davranışları içerisinde erken uyarı sistemine yeterince önem verilmeme, müşteri istek ve beklentilerine duyarlılık, daha az stokla çalışma, toplam kalite ve ekip çalışmasına önem verme, rakipleri takip etme, KOBİ’nin esnek ve üretkenliğine önem verme, çalışanları dinleme ve krizi yönetmenin uzmanlık gerektiren bir konu olması üzerinde durulmuştur.

Katılımcıların kriz döneminin KOBİ üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri içerisinde, krizde merkezileşme yapısının artması, çabuk karar alma zorunluluğu, ortamın gerilimli olması, iç ve dış çevreye uyum kabiliyetinin azalışı, kararların kalitesinin bozulması, otoriter ve tutucu eğilimlerin artışı, çatışmada ve streste artış, güven duygusunda azalış, sorunları geçiştirici çözümlerde artış, zihni süreçlerde daralma, çalışanlarda savunmacı tutumlarda yükseliş, işgücü devir hızının artışı, örgütün zayıflıklarının belirmesi, krizle mücadelede etkin stratejilerin belirlenmesi, motivasyon ve iş tatmininin azalması ve kapasitenin altında üretim yer almıştır.

Katılımcıların, KOBİ’lerin kriz yönetimine ilişkin değerlendirmeleri içerisinde, işten çıkartmaların olması bazen panik ortamının yaşanması, olayların abartılmaması, alternatif olasılıklar için kriz planları oluşturma görülmektedir.

Katılımcıların, KOBİ'lerin kriz yönetimine ilişkin değerlendirmeleri içerisinde, alternatif ürün bileşkeleri geliştirme, yeni iç ve dış pazar fırsatları araştırma, etkin kararlar alıp zamanında uygulama, rakipleri gözlemleme, fiyatların beklenen enflasyon oranına göre saptanması, satışlarda müşteriye cazip fiyat tekliflerinin sunulması, çalışanlarla psikolojik açıdan kısa süreli de olsa ilgilenme ve kredi ödemelerinin ertelenmesi yöntemleri yer almıştır.

Katılımcılar arasında yapılan araştırmaya göre, maalesef, KOBİ'lerde kriz zamanlarında çalışanlara psikolojik desteğin sağlanması noktasında çok da bilinçli olunmadığı böyle bir duyarlılığın henüz KOBİ'lerde sağlanmadığı dolayısıyla psikolojik tepkilerin de hoşgörüyü karşılanmadığı görülmüştür. Sevindirici olan gelişme ise; kriz ortamında çalışanların KOBİ yöneticileri tarafından bilgilendirilip rahatlatıldığı, güven konusunda ise, gerekli desteğin sağlanmaya çalışıldığıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%70.2) orta düzeyde, %9.2'sinin yüksek, %20.6'sının düşük düzeyde stresli oldukları tespit edilmiştir. Bu da KOBİ sahiplerinin ve yöneticilerinin krize daha temkinli ve soğukkanlı yaklaştıklarının bir göstergesidir.

Kriz dönemlerinde yaşanan finansal zorluklar ve beraberinde yaşanan işten çıkarmalar, çalışanların stres ve kaygısını arttırmaktadır. Yaptığımız araştırma da varılan en önemli sonuç, örgütsel güven düzeyi ile stres arasında tersine bir ilişkinin olmasıdır. Yani kriz dönemlerinde, KOBİ yöneticileri, ortak veya sahipleri örgüt içerisinde birbirlerine ne kadar güvenirlerse, stres düzeyleri o kadar düşük olacaktır. Bu da özellikle kriz dönemlerinde KOBİ sahiplerinin, çalışanlarına karşı daha duyarlı olması gerektiğinin bir göstergesidir. Çünkü KOBİ'ler için yetişmiş ve tecrübeli eleman, KOBİ'nin varlığı ve devamlılığı açısından son derece önemlidir. Özellikle kriz dönemlerinde işten çıkarılan tecrübeli elemanların rakip işletmeler tarafından transferlerinin yapıldığı ve krizi bu anlamda fırsata çeviren işletmelerin de var olduğu gerçeğini unutmamak gerekir.

KAYNAKÇA

1. Akgemci, T., Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
2. Aksoy, A. ve Kutluca, F., "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", [http://www. Çalışma.org.](http://www.Calisma.org), Erişim; 12 Nisan 2009.
3. Aktan, C. ve Şen, H., "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", Yeni Türkiye Dergisi, 2, 1, 2002, http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf., Erişim; 12 Nisan 2009, ss.1-9.
4. Aslan, Ş. "Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması", Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (15), 2008, ss.303-323.
5. Aslan Ş. ve M. Özata, "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 9 (17), 2009, ss. 95-118,

6. Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E., “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (1), 2003, ss. 141–163.
7. Asunakutlu, T., “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz, Sayı: 9, 2002, ss. 1–13.
8. Aydemir, M. ve Demirci, K., “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, Cilt 29, No:1, 2005, ss.65-81.
9. Baran, H., “İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)”, İzmir Ticaret Odası Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Ocak, http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf, Erişim; 12 Nisan 2009, ss 31-41.
10. Barton, Laurence. “Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters”, The Cornell and Restaurant Administration Quarterly, Vol.35, No.2, April 1994, ss.60–61.
11. Brashear, Thomas, G., Manolis, Chris, Brooks, Charles, M., “The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover”, Journal of Business Research, vol.58, 2005, ss. 241-249.
12. Bozcu Z., <http://www.egitimcihaber.net/inceleme/stresle-basa-cikma-yollari-egitimcihaber.html> Erişim: 12.04.2009, 2008.
13. Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. “Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures”, Long Range Planning, 41, 2008, ss.177–196.
14. Capital Dergisi, 2009, s.98.
15. Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.
16. Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, 2. Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara, 2007.
17. Deming, W.E., Krizden Çıkış, (Çev: Nevzat Erkmen, Birinci Baskı, Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996.
18. Demircan, N. ve Ceylan, A., “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim ve Ekonomi, 10 (2), 2003, ss.139-150.
19. Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2007.
20. Dyer, S.C., Getting Preople Into The Crises Communication Plan, Public Relations Quarterly, 1995.
21. Ekinci, H. ve İzci, F., “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 2006, ss.39-54.
22. Erdoğmuş, A., ‘Kriz ve Stres’, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayinNo=10552>., Erişim: 25.03.2009.
23. Güven, M. ve Mısırlı K., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 2005, ss.1-19.
24. Habertürk Gazetesi, <http://www.haberturk.com/ekonomi/>., Erişim: 18.04.2009.
25. Halis, M., Gökgez, G.S. ve Yaşar, Ö., “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, 17, 2007, Sosyal Bilimler Dergisi, ss.187-205.
26. <http://www.bianet.org>.,Erişim 13.04.2009.
27. Hurst, D.K., Kriz ve Yenilenme, (Çev: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
28. Hürriyet, “İngiltere’de Kriz Mağdurlarına Psikolojik Destek Sağlanacak”, 9 Mart 2009.
29. İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği, 2008 Girişimcilik Raporu, http://www.igiad.com/books/girisimcilik_raporu_2.baski.pdf., Erişim: 10.02.2009.
30. Institute for Crisis Management, <http://www.crisisexperts.com/crisis>, <http://www.crisisexperts.com/crisisdefinitions.htm>., Erişim: 10.02.2009.
31. Küçük F. ve Bayuk N., “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, Yaşar Üniversitesi E-Dergi, No:7, Cilt:2, 2007, ss. 795–808.
32. Mitroff, Ian I. “Crisis Management: Cutting Through The Confusion”, Sloan Management Review, Winter 1988, s.14–15.
33. Nazlı, A., “10 Dev Holdingin Kriz Sonrası Planları”, Turkishtime, Kasım, 2008, ss.92-93.

34. Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K., “İşletme ve Kriz Yönetimi” Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2, 2001, ss.1-27.
35. Ögüt, A. “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 2003, ss.287–304.
36. Örnek, A., “Kaosun Kırısında Krizlerle Yaşamayı Öğrenmek: Bilgi Toplumunun Omurgasını Oluşturan Sektörün Krizlere Girmeme Çabaları”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2004, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-04.pdf>, Erişim: 10.02.2009.
37. Öztop, B., “Krizde Büyüyen Şirketler”, Turkishtime, Kasım, 2008, s.71.
38. Public Image, <http://www.publicimage.com/htm/services.htm>, Erişim: 10.02.2009.
39. Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002.
40. Titiz, İ. ve Çarıkcı, H. İ., “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (1), 2001, ss. 203–218.
41. Tuğcu, T.Ş., “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak, 2004, ss.1-10, <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc>, Erişim: 10.02.2009.
42. Turkishtime, “Küresel Kriz”, Kasım, 2008, ss. 86–88.
43. Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
44. White, Jon, How to Understand and Manage Public Relations, London: Century Business, 1991.
45. Yavuz, H., “Krizde Bile Yükselme Stratejileri”, Capital, Ocak, 2009, ss.96-99.
46. Yeldan, E., “Neo liberal Tezler İflas Etti”, Turkishtime, Kasım, 2008, ss.55-56.
47. Zerenler, M. ve İraz, R., “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:21, Yıl:2006/2, ss.247-267.

Summary

THE INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CRISIS MANAGEMENT STYLE AND MANAGER BEHAVIOURS IN A CRISIS PERIOD: KONYA SAMPLE

Shebnem ASLAN

(Selchuk University, Turkey)

Ayshegul ATABEY

(Selchuk University, Turkey)

Erdal YORUK

(Selchuk University, Turkey)

Today's world is becoming a single market and SMEs can face with crisis anytime. Because, in global competition, rapid changes in environmental factors can cause the organizations to come face to face with some situations called crisis by some organizations. Therefore, the important thing is not whether you encounter crisis or not, the important thing is to manage crisis effectively using preventative and compliance mechanisms. Crisis management is to assess and control the crisis systematically; thus it may pose a threat for product or production process. SMEs, SMEs

employees and managers who are the decision makers of organizations feel the pressure most. Because of this process, negative developments such as dismissal of concerns, feeling of guilt and uncertainty will cause employee's feeling stressfull and to develop mental health problems which will prevent their problem assessment and developing analytical policies. Therefore, in crisis period a stress dominated atmosphere is seen to be caused by the insecurity and uncertainty in the SMEs. From this point, a framework about crisis and crisis management is presented in this study. Perspectives of Konya SMEs about crisis and crisis management are given and in this context, stress in managers, trust and psychological support in crisis period are investigated.

Keywords: Crisis, Crisis Management, SMEs, trust, psychological support and stress.