

SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Dr. Lale Mustafayeva

Dzhemilya Dosaliyeva¹

ÖZET

Günümüz rekabetçi iş ortamı gerek ulusal gerekse uluslararası işletmeler açısından çeşitli fırsatlar sunduğu gibi beraberinde birçok risk faktörünü de gündeme getirmektedir. Daha yakın zamanda işletmelerin risk olarak algılamadıkları bu faktörler, birbirine daha bağımlı olarak gelişebilmekte ve sonuç olarak yıkıcı krizlere yol açabilmektedir. Bu anlamda kriz yönetimi bir yandan daha çok önem kazanmakta, öte yandan daha karmaşık hale gelerek işletmeleri daha farklı düşünmeye ve limitlerini aşmaya sevk etmektedir. Diğer işletmeler gibi sosyal hizmet işletmeleri de krize sürükleyen problemlerle daha çok karşılaşmaktadırlar. Bu çalışma öncelikle sosyal hizmet işletmeleri diğer işletmelerden ayıran özelliklerini, ayrıca kriz ve kriz yönetimi kavramlarını kısaca tanıtarak bu işletmelerin varlıklarını direk veya dolaylı olarak tehdit eden sorunları ele almaktadır. Yine bu çalışma sosyal hizmet işletmelerinde krizlerin etkilerinden bahsederek olası kriz kaynaklarının yönetimi adına başvurulabilen yol ve stratejileri ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal hizmet, Kriz, Kriz yönetimi

CRISIS MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES ADMINISTRATION

ABSTRACT

Today's competitive work environment offers many opportunities both to local and multinational companies, but also poses different sources of risk. These factors which even a decade ago were not considered as challenges by most companies are more interdependent and may lead to destructive results. Therefore, risk management is gaining more and more importance but at the same time became more complex forcing companies to think differently and push their limits. Similar to other companies, social service organizations face an increasing number of challenges which drag them into crisis. In present study unique properties of social service organizations as well as notions of crisis and crisis management are briefly introduced and the problems which threat these companies directly or indirectly are revealed. Besides, this study analyses the effect of crisis in social service organizations and the strategies which aim to manage potential crisis sources

¹ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Keywords: Social work, Crisis, Crisis management

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarında yaşanan gelişmelere bağlı olarak pazarların küreselleşmesi ve küresel rekabetin artması işletmelerin varlıklarını daha da belirsiz ve riskli ortamlarda sürdürmelerine neden olmuştur. Söz konusu gelişmeler işletmeleri tehditlere karşı daha açık hale getirmiştir. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirmek ve rekabet edilebilir nitelikte olmak için oluşan çevresel etkenler karşısında uygun stratejiler geliştirmeli, iç ve dış tehditlere karşı önlemler alabilmeli, yenilikçi düşüncelerini hayata geçirmeli, fırsatları öngörüp değerlendirebilmelidir. Aksi takdirde işletmelerin kriz sürecine girme riski artar. Bu bağlamda stratejik yönetimin ve planlamanın önemli alt bölümünü oluşturan kriz yönetimi önem kazanmaktadır. Zira özünde kriz yönetiminin esas amacı, işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

Sosyal hizmet işletmeleri sosyal refahın iyileştirilmesi, temel bireysel ihtiyaçların karşılanması, özellikle maddi durumu yetersiz, mazlum ve savunmasız, bir sözleşme daha az avantajlı birey ve grupların güçlendirilmesi gibi önemli görevler üstlenerek günümüzdeki ekonomik, sosyal ve psikolojik sorunlarla mücadelede önemli rol oynamaktadır. Ancak diğer işletmeler gibi sosyal hizmet işletmeleri de çeşitli krizlerin etkilerine maruz kalmaktadır. Bu anlamda kendilerinden yardım beklerken yardıma muhtaç duruma düşmemek için kriz yönetimi konusu sosyal hizmet işletmeleri için de kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada kriz, kriz yönetimi ve sosyal hizmet işletmeleri kavramları üzerinde durulacaktır. Ardından sosyal hizmet işletmelerinde kriz yönetiminin önemi konusu ele alınacaktır.

1. Kriz Kavramı

Kriz kavramının son dönemlerde önem kazanmasının ve gündelik yaşamda sıkça kullanılmaya başlamasının (Sütütemiz ve diğ., 2009) yanı sıra kriz kavramı ilk olarak Hipokrates ve Thukydides tarafından tıbbi ve askeri olayları nitelendirmek için kullanılmış ve yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası olarak ifade edilmiştir. Kriz kavramı daha sonra yeni bir nitelik kazanarak sosyal süreçlerde kullanılmaya başlanmış ve toplumun çeşitli kesimlerindeki gerilim ve sorunları tanımlamıştır (Kaplan Tosun, 2002 aktaran Koç, 2012).

Genellikle doğal afetler gibi olaylar (Kasırga Katrina), finansal imparatorluğun çöküşü (Enron, Worldcom or Parmalat), büyük terör saldırıları (11 Eylül Saldırısı), eşi görülmemiş hastalıklar (Domuz Gribi) vb. olağanüstü durumlar kriz olarak algılanmaktadır (Roux-Dufort, 2007). Dolayısıyla kriz çeşitli alanlarda oluşabilmekte ve bireyleri, örgütleri, toplumları ve ülkeleri farklı şekilde etkileyebilmektedir. Kriz çok yönlü bir kavram olduğu için birçok tanımı

bulunmaktadır. Genel olarak krizlerin en belirgin özellikleri ani, beklenmedik, şaşırtıcı ve tahmin edilemez olmasıdır (Roux-Dufort, 2007). Kriz, tüm grup üyelerinin tehditle karşı karşıya geldiği acil bir durumdur (Hamblin, 1958, s. 322 aktaran Abdulrahman ve diğ., 2013). Kriz, ani bir olay veya olay ile ilgili olan kapsamlı insan ve mali hasar veya acil müdahale gerektiren zarar sıklığıdır (Pourahmad, 2009, s. 2 aktaran Hosseini ve diğ., 2013, s. 61). Kriz, özel, beklenmeyen ve rutin olmayan, yüksek düzeyde belirsizlik yaratan ve örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden olay veya bir dizi olaylardır (Seeger ve diğ., 1998, s. 233 aktaran Veil, 2011, s. 117). NATO ise krizi öncelikleri, değerleri, çıkarları veya hedefleri tehdit eden ulusal veya uluslararası bir durum olarak tanımlamaktadır. UK Department for Business Innovation and Skills (BIS)'a göre kriz, gündelik iş kapsamı dışında olan ve örgütün çalışmasını, güvenliğini ve itibarını tehdit eden anormal bir durum, hatta algıdır. MacFarlane (2010)'a göre kriz örgütün varlığını, stratejik hedeflerini ve itibarını tehdit eden bir olaydır (s. 2). Kriz sistemin temel değerler ve normlarını tehdit eden; yoğun zaman baskısı, yüksek stres ve hızlı ama dikkatli karar almayı gerektiren bir durum olarak nitelendirilebilmektedir (Billing ve diğ., 1980 aktaran Housel ve diğ., 1986, s. 389). Araştırmacılar, krizi, negatif ya da pozitif sonuçları getirecek bir dönüm noktası olarak karakterize etmektedir. Başka bir ifadeyle kriz örgüt için olumsuz durum oluşturmasıyla birlikte her zaman yok edici değildir. Aslında kriz örgütün avantaj sağlayıp sağlamadığını öğrenmek için bir fırsat olabilir (Veil, 2011, s. 117).

İşletme yönetiminde kriz, Littlejohn (1983)'a göre “işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan durumlardır” (Zerenler, 2003, ss. 8-9). Bir işletmede, iş görenler arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenebilir (Fink, 1986, s. 15 aktaran Özden, 2009).

Bernard Forgues ve Christopher Roux-Dufort (1998), yaptıkları bir analitik çalışmada yönetim literatüründe kriz kavramının 28 farklı şekilde tanımlandığı sonucuna ulaşmışlar. Bu tanımlar krizi bir olay veya bir süreç olarak iki şekilde nitelendirmektedir (s.4). Kriz kavramı farklı şekilde tanımlanmış olsa da öngörülemez (doğa afetleri), dinamik ve değişken, istikrarsız ve belirsiz, tehdit edici ve karmaşık olması; kontrol kaybı hissi, zaman baskısı, yanlış bilgilendirme ve söylenti, sınırların yokluğu, kamusal veya medya tarafından ayrıntılı araştırılmasını gerektirmesi gibi özellikleri tanımlamaların ortak yönlerini oluşturmaktadır (Cockram, 2013; Wicks, 2011, s. 4 aktaran Hosseini ve diğ., 2013, 62).

Krizlerin meydana gelmesi dış ve iç çevre faktörlerden kaynaklanabilir. Dış çevre

faktörlerine doğal etkenler, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi örnek olarak verilebilir (Vergiliel, 2001 aktaran Asunakutlu ve diğ., 2003). Dış faktörlere bağlı gelişen krizlerde işletme bir kurban durumuna düşmekte, zira olaylar işletme kontrolü dışında gelişmektedir. Öte yandan yönetsel veya örgütsel hatalar işletmeyi krize sürükleyebilecek iç nedenler olarak sıralanabilir (Cockram, 2012, s. 4). Örgüt içi faktörlerin neden olduğu krizlere çözüm bulmak daha kolay olmakla birlikte dış çevrenin neden olduğu krizlere çözüm bulmak zorlaşmaktadır (Flander ve Moravee, 1994, s. 86 aktaran Bahar ve diğ., 2011, s. 85).

Her ne kadar kriz olayı tahmin edilemez gibi nitelendirilse de işletme krizlerinin ani bir olay olarak meydana geldiğini söylemek her zaman doğru olmayabilir. İşletmeler, uyarı işaretlere ve *kırmızı bayraklara* (Jaques, 2010, s. 10; Abdulrahman ve diğ., 2013, s. 18) dikkat edilmediği, dolayısıyla çözümler üretilmediği durumlarda kriz sürecine girmiş bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, sürekli değişen ve karmaşıklaşan dış çevre kaynaklı sorunların yanı sıra yönetimin de hatalı yol izlemesi, işletme ile çevresi arasında bir planlama ve uygulama açıklığı oluşturmakta ve işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir (Dinçer, 1998, s. 392 aktaran Özden, 2009). Bu açıklığın ortaya çıkması ve kriz sinyallerinin göz ardı edilmesi neticesinde kriz meydana gelir. İşletmelerin algılama ve tepkime sürecine göre kriz beş evreden geçmekte (Özden, 2009, s. 16):

- İç ve dış değişikliklerin fark edilememesi (Körlük) evresi,
- Eylemsizlik (Atalet) evresi,
- Yanlış karar ve etkinlikler evresi,
- Kriz evresi,
- Çözüm veya çöküş evresi.

Sonuç olarak işletmeler kriz aşamasına gelmeden önce uyarıları dikkate almalı, değerlendirip çözüm üretmelidir, yani krizleri yönetebilmelidir.

2. Kriz Yönetimi Kavramı

Çevresel değişikliklere bağlı olarak işletmelerin daha sık kriz olaylarıyla karşı karşıya gelmesi, son dönemlerde kriz yönetimine duyulan ilginin yoğunlaşmasına da yol açmıştır. Literatürde krizin bir fenomen olarak nasıl tanımlanacağı konusunda bir konsensüse varılmadığı gibi kriz yönetimi için de evrensel bir yapı inşa etmekte de zorlanmıştır.

Kriz yönetimi kavramı ilk kez siyaset alanında 1962 Küba Krizi sırasında ABD Başkanı J.F.Kennedy tarafından krizle başa çıkma durumunu tasvir etmek için kullanılmıştır (Glaesser, 2003). Kriz yönetimi kritik bir örgütsel fonksiyon olup esasında çeşitli mekanizmaların arasında dengeyi bulma ve uzlaştırma girişimidir.

UK Department for Business Innovation and Skills (BIS) kriz yönetimini, krize acil cevap olarak tanımlamaktadır (Cockram, 2012). Kriz yönetimi, örgütsel krizleri önlemek veya meydana gelen kriz olayları yönetmek için sistematik bir girişimdir (Pearson ve Clair, 1998 aktaran Massey, 2001). Kriz sorunu teknik ve idari konuları içermekte (Perrow, 1984 aktaran Massey, 2001), bu nedenle kriz yönetimi teknolojik sorunların çözülmesinin yanı sıra krizi önlemek veya kriz olaylarıyla başa çıkabilmek için resmi iletişim sistemlerin geliştirmesini de kapsamaktadır (Barton, 2001 aktaran Massey, 2001). Kriz yönetimi, ilgili paydaşlar arasında kriz iletişimini öngörür, buna medya ile olan iletişim de dahildir (Ferguson 1999, s. 16; MacLiam 2006, s. 31 aktaran Swart, 2010). Coombs ve Holladay (2010) kriz yönetimini, krize müdahale etmek ve onun verdiği zararları azaltmak için bir dizi etkenler olarak tanımlamaktadır (Abdulrahman ve diğ., 2013, s. 20). Kriz yönetimi, işletmenin karşılaşması olası kriz durumuna karşılık kriz sinyallerinin yakalayarak değerlendirilmesi ve krizi en az kayıpla atlatması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Şimşek, 2010). Esasen, bir işletmenin kriz oluşumlarına sistematik bir yanıtı, kriz yönetimi sağlar (Darling 1994, s. 4). Dinçer (1992)'e göre, kriz yönetimi, yöneticinin olası tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir (Özden, 2009). Kriz yöneticileri sistemdeki tutarsızlıkları ve anormallikleri azaltan sistematik prosedürler aracılığıyla krizleri engellemeye çalışmaktadırlar (Pearson ve Mitroff, 1993). Steven Fink "Kriz Yönetimi" kitabında otorite konumundaki herkesin, ölümün ve vergilerin kaçınılmazlığını nasıl öngörüyor ve planlıyorsa, bir krizin kaçınılmazlığını da öyle öngörmesi ve planlaması gerektiğini, yöneticinin krize hazırlıklı olduğunu bilmekten gelen bir güçle yaklaşması ve kaderin kendisine getirdiği rolü oynaması gerektiğini belirtmiştir. Buna rağmen Fink'in Fortune 500 şirketlerinin genel yöneticileriyle yaptığı araştırmanın neticesinde üst düzey yöneticilerin bir krizle başa çıkmada kendilerine güvenseler de bu konuyla ilgili herhangi bir hazırlık yapmadıkları ortaya konulmuştur (Augustine, 2000, s. 20). Böylece kriz yönetiminin temel amacı, işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamak olduğunu, dolayısıyla stratejik yönetim (Chong, 2004, s. 43) ve stratejik planlamanın çok önemli bir bölümünü oluşturduğunu belirtebiliriz (Fearn-Banks, 2007, s. 9 aktaran Swart, 2010).

Bir fonksiyon olarak kriz yönetimi, kriz meydana geldiğinde görev ve süreçlerinin değişikliğini ön görmektedir. Kriz yönetimi türlerinin ve buna bağlı faaliyetlerin oluşumu krizlerin süreç niteliklerine ve süreç aşamalarının farklılığına göre şekillenmektedir (Glaesser, 2003, s. 11). Öte yandan kriz yönetiminin proaktif kriz yönetimi ve reaktif kriz yönetimi olarak sınıflandırılması öne çıkmaktadır (Ataman, 2001, s. 112 aktaran Ersöz, 2013, s. 20).

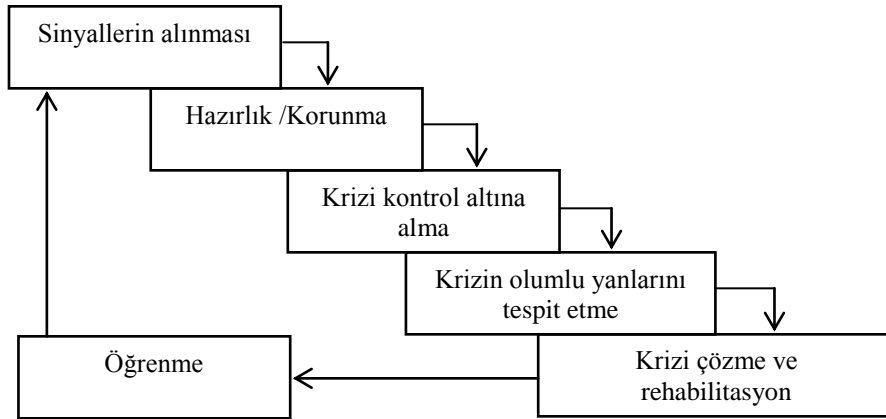
Reaktif kriz yönetimi tepkisel ve onarıcı bir nitelik taşımakta, yani meydana gelen kriz neticesinde krizle baş etmeyi ve zararını en aza indirmeyi hedefleyen

bir yönetim şeklidir (Özden, 2009, s. 54). Reaktif kriz yönetimi tarzı genellikle krizin kontrol edilebildiği durumlarda uygulanan saldırgan kriz yönetimi ve krizin kontrol edilemediği durumlarda uygulanan tasfiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır (Ataman, 2001, s. 112 aktaran Ersöz, 2013, s. 21).

Proaktif kriz yönetimi saldırgan bir niteliğe sahiptir. Bu yönetimi tarzı, iç ve dış çevrede oluşan değişimleri takip ederek ve gerekli tedbirlerde bulunarak olası krize hazırlıklı olmayı öngören, krizden karlı çıkmayı başarabilen koruyucu bir yaklaşımdır (Özden, 2009, s. 55). Nitekim “neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşımaktadır” (Augustine, 2000, s. 13).

Kriz yönetimi stratejileri, krizin kaynağına ve türüne göre farklılık gösterse de genel olarak aşamalarda benzerlik göstermektedir.

Şekil 1. Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Tutar, Hasan (2004), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 96.

Özetle, her şeyin hızla değiştiği bir çevrede işletmelerin devamlılığı ve başarısı için kriz yönetimi belirleyici ve stratejik rol oynamaktadır. Zira olası başarıyı saptamak, geliştirmek ve olumlu sonuçları elde etmek kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

3. Sosyal Hizmet İşletmeleri ve Bu İşletmeleri Diğer İşletmelerden Farklı Kılan Özellikler

Sosyal iş veya hizmet her zaman aynı kavramla ifade edilmese de Sanayi Devrimi

öncesi toplumlarda da mevcut olan eski bir meslektir. Bu mesleğin ortaya çıkmasında en etkili faktör, toplum ve birey arasında yoğun ve sürekli olarak değişen ilişkilerdir (Chisala, 2006). Geniş kabul görmüş bir tanıma göre sosyal hizmet sosyal değişimi, insan ilişkilerindeki problemlerin çözülmesini, bireylerin güçlendirilmesi ve eşit hakların sağlanmasını teşvik eden bir meslektir. Dolayısıyla sosyal adalet ve insan hakları prensipleri sosyal hizmetlerin temelini oluşturmaktadır (International Association of Schools of Social Work, 2001 aktaran Rwomire, 2011). Bedensel veya zihinsel hastaların tedavisi, eğitimi ve topluma kazandırılması; madde bağımlılarının rehabilitasyonu; evsiz kişilerin barındırılması; fakir ailelere yiyecek, giyecek ve maddi desteğin sağlanması; aşılama programları; kamusal eğitim vs. sosyal hizmetlere örnek verilebilir.

Sosyal hizmetler, *sosyal hizmet işletmeleri olarak adlandırılan* ve belirli vizyon, misyon, amaç, değer, üstünlük ve kurallara sahip bir takım devlet/özel kurumlarda üretilmekte veya bu kurumlar tarafından birey, aile veya daha büyük gruplara ulaştırılmaktadır. Gerek ülkemizde gerekse dünyada toplumsal yapının sağlıklı işleyebilmesini sağlayan bu işletmelerin önemi giderek artmaktadır.

Sosyal hizmet işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan temel özellik, insanların ihtiyaçları ve sorunları ile ilgili kaygılarıdır (O' Connor, 2009, s. 8). Bu kavramın ortaya çıkmasının başlıca sebebi sosyal hizmet işletmelerinin sağladıkları hizmet çeşitleri, kullandıkları teknoloji ve hizmet üretimi için gerekli teknik vasıflardaki farklılıklara rağmen örgütsel yapı ve yönetim süreçlerindeki benzerliklerdir. Öte yandan kendi aralarında benzeyen bu işletmeler, sosyal olmayan hizmetler üreten kar amaçlı işletmelerden organizasyon ve yönetimleri bakımından oldukça farklıdır (Austin, 2009, s. xi). Dolayısıyla, çocuk yuvaları, devlet okulları, zihinsel sağlık merkezleri veya hastanelerin yönetim süreçlerinin birçok ortak özelliği bulunduğu halde (Austin, 2009, s. xi) bu işletmelerin hepsi, örneğin, bir fotoğrafçılık ve reklam hizmetleri sağlayan işletmelerden birçok yönüyle farklılaşmaktadır. Rogers ve arkadaşları (2001, ss. 6-7) hem kar amaçlı hizmet üreten işletmeler hem de sosyal hizmet işletmeleri için ortak bazı kavramların hangi yönleriyle farklı olduğunu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Müşteri kavramında farklılık: Kar amaçlı sosyal olmayan hizmet üreten işletmelerin müşterileri genel tüketici kitlesinden oluşmaktadır ve bu tüketiciler söz konusu hizmetleri satın almaktadır. Fakat sosyal hizmet işletmeleri genellikle evsizler, zihinsel engelliler, ayrımcılığa uğramış bireyler gibi belirli ihtiyaçları olan veya bir takım problemlerle karşılaşan birey, grup ve topluluklara hizmet sağlamaktadır (Rogers ve diğ., 2001, s. 6). Bu müşteriler, sosyal hizmetleri tamamen ücretsiz elde etmekte veya çok az ücret karşılığında temin etmektedirler. Sosyal hizmet işletmelerinin müşterilerini birleştiren ortak özellik, toplumdaki asimetrik güç ilişkisinin kurbanları olmalarıdır (Austin, 2009, s. 62).

Diğer işletmelerden farklı olarak müşteriler, sosyal hizmet işletmeleri için girdi niteliğini taşımaktadır zira bu işletmelerin amacı, müşteri olarak gördükleri

ihtiyaç sahipleri veya sorunları olan birey veya grupların davranış veya maddi/manevi durumlarının iyileştirilmesidir (Austin, 2009, s. 30). Belirli faaliyetlerin sonucunda ihtiyaçları karşılanmış veya kişisel/sosyal sorunları çözülmüş sosyal hizmet kullanıcıları ise sosyal hizmet işletmelerinin çıktısını oluşturmaktadır.

Paydaş kavramında farklılık: Sosyal hizmet işletmeleri için paydaş kavramı diğer işletmelere göre daha geniş anlam ifade etmektedir. Bazı sosyal hizmet işletmelerinin sunduğu hizmetler bütün toplumu direk veya dolaylı olarak etkilediği için (örneğin, belirli hastalıklarla mücadele için aşı programları) bu işletmenin faaliyet gösterdiği şehir/ülke nüfusunun da paydaş kitlesine dâhil olduğu söylenebilir. Öte yandan sosyal hizmet işletmelerinin bir diğer paydaş grubunu teşkil eden ve zaman, para veya becerilerini bu işletmelerle paylaşan bağış yapanlar/gönüllüler (*donors/volunteers*) ise diğer işletmelerin paydaşları arasında bulunmamaktadır (Rogers ve diğ., 2001, s. 6).

Rekabet kavramındaki farklılık: Sosyal hizmet işletmeleri için rekabet daha karmaşık hale gelebilmektedir zira artmakta olan alternatif sosyal hizmet işletmelerini analiz etmek, sosyal amaçla kurulmayan işletmelerin rakiplerini araştırmalarına göre daha zordur. Sosyal hizmet işletmeleri rakiplerinin hangi kaynaklardan finanse edildiklerini, gerekli teknolojileri nereden temin ettiklerini, çalışanlarının hangi vasıflara sahip olduğunu araştırmak zorunda olduğu için daha derin rakip analizleri yapmaktadır (Rogers ve diğ., 2001, s. 7).

Sosyal hizmet işletmeleri diğer işletmeler gibi çevreleri ile sürekli etkileşim halinde buldukları için birer açık sistemdir. Hatta bu işletmelerin diğer işletmelere göre dış etkilere karşı daha hassas oldukları söylenebilir, zira onların varlık ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bağış yapacak donörlerin bulunması çok önemlidir (Austin, 2009, s. 23). Donörler, bağış yaptıkları işletmenin performansını ve toplumdaki imajı ile ilgilenerek fikirlerini her an değiştirebilirler. Örneğin, medyada bir sosyal hizmet işletmesi ile ilgili olumsuz haberin yayınlanması, yeni donörlerin bulunmasını engellediği gibi mevcut donörlerin bu işletmeyi finanse etmekten vazgeçmelerine yol açabilir.

Açık sistem için geçerli bütün özellikler sosyal hizmet işletmelerinde de mevcuttur. Bu işletmelerde girdi olarak maddi kaynaklar, ekipman, gönüllüler veya personel, ayrıca yardım edilmesi amaçlanan bireyler (müşteriler) sıralanabilir. Sosyal hizmet işletmelerinin faaliyet gösterebilmesi için çevrelerinden *meşruiyet* ve *kaynaklar* olmak üzere iki temel girdiye ihtiyaçları vardır. Meşruiyet, belirli bir işletmenin varlığının ve varlık amaçlarının daha geniş sosyal yapıda kabulünü ifade etmektedir. Örneğin, işletmenin denklik veya lisans alması; kurulum ve faaliyet için gerekli finansal kaynakların sağlanması sosyal hizmet işletmelerine meşruiyet kazandırmaktadır. Böylece işletmenin kurulması veya faaliyetlerinin sürdürülmesi için gerekli kaynaklar (para,

çalışanlar, gerekli teknolojiler) elde edilmekte ve bu kaynakların sürekli akımı sağlanmaktadır. Sosyal hizmet işletmelerinde girdiler kullanılarak değerlendirme, teşhis, örnek vaka, grup çalışması gibi süreçlere tabi tutulmaktadır (Austin, 2009, s. 17). Sonuç olarak bireylerin sorunları çözülmekte veya yaşadıkları ortam ve yaşam koşulları iyileştirilmektedir. Dolayısıyla sosyal hizmet işletmelerinin çıktılarının, belli yönü/yönleri geliştirilmiş müşteri veya çevresi olduğu söylenebilir. Örneğin, madde bağımlısı olan gençler için kurulan vakıf bir sosyal hizmet işletmesi olarak düşünülürse, bu gençler birer girdi olup vakıfta aldıkları psikolojik destek tamamlandığında madde bağımlılığından kurtulan gençler ise bu sürecin çıktısını oluşturmaktadır. Öte yandan diğer işletmelerde olduğu gibi, olumlu veya olumsuz geri bildirim aracılığıyla sosyal hizmet işletmeleri amaçlarına ne kadar ulaşabildikleri, müşterilerinin hizmetlerinden memnun kalıp kalmadıkları, işletme imajlarının pozitif veya negatif olduğu ile ilgili bilgi alarak planlama, organizasyon veya yürütme fonksiyonlarında gerekli değişiklikler yapabilmektedir.

Sosyal hizmet işletmelerinin en belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hasenfeld, 2000 aktaran O'Connor, 2009, s. 43):

- Sosyal hizmet işletmelerinin müşterileri ile ilgili aldıkları kararların önemli ahlaki sonuçları bulunmaktadır;
- Sosyal hizmet işletmelerinin amaçları genellikle belirsiz, karmaşık ve sorunludur;
- Kullanılan teknolojiler istenilen sonuçlara tam olarak nasıl ulaşılacağı ile ilgili tam bilgi vermemektedir;
- Sosyal hizmet işletmelerinde yapılan temel faaliyetler çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır;
- Geçerli ve güvenilir performans ölçüleri olmadığı için bu işletmeler değişim ve inovasyona direnç gösterebilmektedirler.

Sosyal hizmet işletmelerinin yukarıda sıralanan özelliklerini biraz daha açıklanacak olursa, bu işletmelerde alınan kararlar genellikle hizmet sunulacak bireylerin sosyal durum ve problemleri ile ilgili değerlendirmeleri yansıtmaktadır. Bu kararlara örnek olarak, bir yetim çocuk için onu evlatlık edinecek ailenin aynı ırktan mı farklı ırktan mı seçilmesi; boşanmak üzere olan aile için aile terapisi programı seçimi; maddi yardım sağlanacak özürlü bireylerin ne derece özürlü olmalarına karar verme veya kalp donörlerinden alınan kalbin hangi hastaya nakil edileceğinin belirlenmesi gösterilebilir (Austin, 2009, s. 34). Bütün bu kararlar, kimin daha çok sosyal hizmete ihtiyacı olduğu ile ilgili bir takım değerlendirme ve öncelikleri yansıtmaktadır. Bu kararların önemli sonuçları olacağı için karar verme aşamasında titizlikle davranılmalıdır. Dolayısıyla sosyal hizmet işletmelerinin personeli bu hizmetleri sağladıkları kişilere karşı ahlaki sorumluluk taşımaktadırlar. Bazı durumlarda personelin daha iyi hizmet sağlamaları için mesleki etik normlarının üzerinde davranmaları gerekmektedir.

Sosyal olmayan amaçlarla kurulan işletmelerin amacı kar etmek olduğu halde, sosyal hizmet işletmeleri müşterileri olarak gördükleri birey ve grupları mutlu etmeyi hedeflemektedir. Bu işletmeler, onlar için neyin iyi ve neyin kötü olmasına karar vermeye çalışarak amaç belirlemektedirler. Bu sebeple sosyal hizmet işletmelerinin amaçları belirsiz ve karmaşıktır. Bu amaçlara ulaşmak için kullanılan teknolojiler (programlar, takım çalışmaları) da bazen tam beklenen neticeyi vermeyebilir. Zira diğer işletmelerin girdileri sabit olduğu halde sosyal hizmet işletmelerinin girdilerini kişilikleri, maddi ve psikolojik durumları farklı olan insanlar oluşturmaktadır. Bu insanların daha mutlu olmalarını sağlamak için çeşitli yolların denenmesi gerekebilir ve elde edilen sonuçları değerlendirmek de zor olduğu için kullanılan bu yolların (program, teknoloji) etkinliği her zaman ölçülemeyebilir.

Sosyal hizmet işletmelerinde yapılan temel faaliyetler çalışanlar ve müşteriler arasındaki bir takım ilişkilerin kurulmasıyla gerçekleşmektedir. Bu işletmelerin sorunlu birey, aile ve çocukların hayatlarını iyileştirecek, sevgi ve saygı dolu yetenekli insanlara ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla sosyal hizmet işletmeleri için kaliteli çalışanlar kilit öneme sahiptir. Yeni personel işe alınırken en çok aranan becerilere değerlendirme, sorumluluk alma, problem çözme, yaratıcılık, iletişim, takım çalışması örnek gösterilebilir. Sosyal hizmet işletmelerindeki çalışanlar bazen sağlık veya hayatlarına tehdit oluşturan stresli ortamlarda çalışmaktadırlar. Genellikle uzun ve düzensiz çalışma saatleri, farklı kişilerden talimat alma, gerektiğinde 7/24 bazlı çalışma, yoğun belge işleri bu çalışanların işlerinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Bir aileye iyi gelen çözüm, diğer aile için geçerli olmayabilir, dolayısıyla sosyal hizmet çalışanlarının iş tanımları oldukça belirsizdir. Öte yandan sosyal hizmet işletmelerinde ücretlerin diğer işletmelere nazaran daha düşük olması, daha ağır işyükü, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yapılmaması gibi faktörler de kaliteli insanların istihdamı, işyerinde tutulması ve gerekli motivasyonun sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Andrade ve diğ., 2002).

Son olarak, çalışanların ve hizmet sağlanan birey, grup ve toplulukların farklı değer, inanç, etik standartlar, deneyim, bilgi ve kişilikleri sosyal hizmet işletmelerinin faaliyetlerini etkilediği için bu işletmelerin sağladıkları hizmetlerin kalite kontrolü oldukça zor olup her zaman geçerli ve güvenilir etkinlik ölçülerinin kullanılması mümkün olmayabilir. Sağladıkları sosyal hizmet kalitesi düşük olsa da işletmeler durumlarından memnun olup değişim ve inovasyona direnç gösterebilmektedirler.

4. Sosyal Hizmet İşletmelerinin Amaçları ve Yönetim Fonksiyonları

Sosyal olmayan hizmet üreten işletmelerden farklı olarak sosyal hizmet işletmeleri, birey ve toplulukların hayat koşullarının veya ortamlarının iyileştirilmesini (Austin, 2009, s. 38), kişisel ve sosyal gelişmelerini (Lewis,

2011, s. 7) amaçlamaktadır. Bu işletmelerin amaçları birey veya topluluklar için nelerin faydalı olduğuna karar verilerek belirlenir. Dolayısıyla sosyal hizmet işletmeleri topluma olumlu etki bırakmak, bireysel veya kamusal fayda üretmeyi hedeflemektedir (Austin, 2009, s. 38). Bazı sosyal hizmet işletmeleri birkaç farklı "fayda" üretmektedir. Örneğin, okullarda yapılan atletik programlar, öğrencilerin atletik becerilerini geliştirme dışında sağlıklarına katkıda bulunmayı da amaçlamakta ve bu program sonuç olarak genel olarak bir toplum için fayda üretmeye yönelik olabilmektedir (Austin, 2009, s. 39). Sosyal hizmet işletmeleri adalet, eşitlik ve refahın artırılmasında katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bazı işletmeler, seslerini duyuramayan belli kesimleri temsil ederek insan haklarını korumaktadırlar. Devlet kaynaklı sosyal hizmet işletmeleri ise devletin sosyal politikalarını uygulamak adına bu amaçla ayrılan kaynakları ihtiyaç sahiplerine ulaştırmaktadır.

Sosyal hizmet işletmeleri amaçlarına ulaşmak için programlar tertip etmektedir. Burada program, belirli sosyal amacı yerine getirmek için dizayn edilmiş olan faaliyetlerin toplamıdır (O'Connor, 2009, s. 8). Örneğin, zihinsel sağlık alanındaki sosyal hizmet işletmeleri zihinsel engelli aile ve çocuklar için, istihdam acentelikleri ise işsiz bireyler için planlanmış bir takım programlar uygulamaktadırlar. Bu programlar birey, aile veya toplulukların bireysel veya sosyal gelişimlerinde katkıda bulunmayı amaçlamakta ve bazen eğitim, terapi, iş bulma gibi direk hizmet sağlayarak bazen de danışmanlık, hukuksal işlemler, bilgi temini gibi dolaylı hizmetleri kapsamaktadır (Lewis, 2011, s. 7). Temin edilen hizmetlerin bazıları daha çok (gıda temini) bazıları daha az (danışmanlık) insan ihtiyaçları ile ilgili olup her ikisi de bir hizmet kapsamında, örneğin yaşlı insanların psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması hizmeti olarak değerlendirilebilir (O'Connor, 2009, s. 8).

Sosyal hizmet işletmelerininin yönetimi aşağıdaki fonksiyonları kapsamaktadır (Lewis, 2011, s. 8):

- *Planlama*: vizyon belirleme, strateji geliştirme, amaç doğrultusunda hedefler edinilerek uygun program belirleme;
- *Tasarım*: planları yerine getirmek için yapılması gereken faaliyetlerin (program) yapılandırılması ve koordinasyonu;
- *İnsan kaynaklarının geliştirilmesi*: program kapsamındaki işleri yapacak çalışanları bir araya getirerek daha verimli olmaları için onları eğitime tabi tutma;
- *Danışmanlık*: hizmet temin eden çalışanların motivasyonlarının artırılması, gerekli becerilerle donatılmaları;
- *Finans yönetimi*: amaçlara ulaşmak için gerekli maddi kaynakların nasıl kullanılacağını planlama;
- *Denetim*: program kapsamındaki faaliyetleri takip etme, amaçlara doğrultusunda yapılıp yapılmadığını gözlemleme;
- *Değerlendirme*: yapılan programların planlama aşamasında belirlenen amaçlara

ulaşmadaki başarı oranını tespit etme, elde edilen sonuçların işletme değişimi için gerekli veri olarak kullanılması.

Özetle sosyal hizmet işletmeleri topluma fayda sağlamak, ihtiyaç sahibi veya bir takım sorunlarla karşılaşan birey, grup ve topluluklara yardım etmek amacıyla çeşitli şekillerde kurulan, sosyal hizmet üreten veya bu hizmetleri ulaştırma işini üstlenen, amaçlarına ulaşmak için yapılacak faaliyetleri programlar şeklinde planlayan ve gerçekleştiren işletmeleri kapsamaktadır. Bu işletmelerin başarısının büyük kısmını müşterilerle yoğun ilişkiler içinde bulunan çalışanları belirlemektedir. Bir grup sosyal hizmet işletmeleri devletin sosyal politikalarını gerçekleştirmek için faaliyet gösterirken bazı sosyal hizmet işletmeleri ise devlet desteğinden yoksun birey veya gruplara yardım elini uzatmaktadır. Öte yandan sağladıkları sosyal hizmetleri ölçmek ve değerlendirmek için yeterli etkinlik standartlarının olmaması, amaçlarındaki belirsizlik, dış teşvik ve desteklere her zaman ulaşamama, yoğun ve stresli iş yükü, mesleki standartlarla işletme amaçlarının çatışabilmesi, profesyonel çalışanları bulamama gibi faktörler sosyal hizmet işletmelerinin faaliyetlerini zorlaştırmakta, değişime ayak uyduramamalarına yol açarak varlıklarını tehdit altına bırakmaktadır. Bütün bu sebeplerle sosyal hizmet işletmeleri için kriz yönetimi konusu giderek daha kritik önem kazanmaktadır.

5. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Sebepleri

Sosyal hizmet işletmeleri, yeterli maddi ve manevi destek almak için dış çevreyle her zaman uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Fakat iç ve dış kaynaklı küçük sorunlar bile bu ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Sosyal hizmet işletmelerinin yönetim ve organizasyon faaliyetlerini sürdürebilmesi, diğer işletmelere göre daha hassas düşünme ve davranmalarını gerektirmektedir.

Sosyal hizmet işletmelerinin krizlerle karşılaşma tehlikesini ve krizlere ne kadar hazır olduklarını değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Barton (2001), kar amacı olmayan sosyal hizmet işletmelerini krizlerle karşılaşma potansiyeline göre yüksek risk ve orta risk işletmelerine ayırmaktadır. Otobüs, tren veya metro gibi ulaşım hizmetleri sunan sosyal hizmet işletmeleri yüksek risk; üniversite, dini kurumlar veya müzeler ise orta risk işletmelerine örnek gösterilebilir (aktaran Spillan, 2003). Sosyal hizmet işletmelerini kriz açısından değerlendirildiği bu sınıflandırmada düşük risk işletmeleri grubunun yer almaması dikkat çekici olup çok düzenli bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin bile krizle karşılaşabileceğini göstermektedir.

Günümüzde sosyal hizmet işletmelerinin faaliyet ve varlıklarını tehdit altında bırakan sorunlar ve bu sorunların yol açtığı krizler aşağıda kısaca özetlenmiştir (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014).

1. Desteğin önemli bir kısmının veya tamamının kaybı: Sosyal hizmet işletmeleri genellikle maddi veya manevi bakımdan destek olarak varlıklarını sürdürmektedir. Fon sağlama kaygısı özellikle kar amacı olmayan sosyal hizmet işletmelerinin karşısına büyük bir problem olarak çıkmaktadır. Sosyal hizmetlerin üretimi ve ulaştırılması için gerekli girdilerin temin edilmesi, tekrar yatırım yapabilme, çalışanların ücretlerinin ödenmesi veya gönüllü çalışanların kaliteli hizmet sağlamaları için eğitime tabi tutulmaları, ayrıca hizmet üretimine devam edebilme gibi sebeplerle sosyal hizmet işletmelerinin maddi kaynaklara ihtiyacı vardır. Devlet, bazı işletmelerin sosyal faaliyetlerini kısmen veya tamamen finanse etse de devletin finansman politikalarında değişiklik veya bütçe kesintileri yaptığı durumlarda, ayrıca maddi destek sağlamadaki öncelikleri değiştiği zaman sosyal hizmet işletmelerin faaliyetleri tehlikeye girebilmektedir (Joy, 2011).

Sosyal hizmet işletmelerinin bir diğer önemli finansman kaynağını paydaşlarının yaptıkları bağışlar oluşturmaktadır (Joy, 2011). Sosyal hizmet işletmelerinde performans ölçümü zor olduğu için paydaşlar işletme hakkında tam geribildirim almayabilir veya her zaman bu konuda en önemli ölçek olan müşteri memnuniyeti düzeyine güvenmeyebilirler (Aksel, 2006). Öte yandan sosyal medyada işletme ile ilgili paylaşılan bir olumsuz haber de paydaşların bu konudaki fikirlerini değiştirebilir. Dolayısıyla paydaşlar, belirli bir işletme hakkındaki aniden değişebilen algıları istikametinde hareket ederek bağışlarını azaltabilir veya hiç bağış yapmamaya karar verebilirler.

Paydaşlar ayrıca manevi destek olarak sosyal hizmet işletmelerinin güvenilir imaj edinmelerine katkıda bulunabilirler. Özellikle bir toplumda azınlık oluşturan veya çok ciddi sorunları olan bireylere hizmet amacıyla kurulan sosyal hizmet işletmeleri, genellikle ilk kurulum aşamasında bu hizmetleri sağlamak için daha çok maddi/manevi destek almakta, müşterilerine aynı kalitede hizmet ettiği sürece destek almaya devam etmekte ama büyüdükçe artan beklentilere rağmen, örneğin örgütsel yapıyı tam geliştiremedikleri durumda (muhasabe uygulamaları, performans değerlendirme mekanizması, raporlama, personel politikaları, özellikle bu aşamada sık görülen ve tecrübesiz kişilerin yönetimi sonucunda yaşanan liderlik krizleri) bu destekleri kısmen veya tamamen kaybedebilirler (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014). Dolayısıyla bir sosyal hizmet işletmesi ile ilgili genel algı pozitif olduğu sürece maddi ve manevi destek devam edeceği için meşruiyet kazanmak, başka sözle toplumda kabul görmek sosyal hizmet işletmeleri için büyük önem arz etmektedir. Bu desteğin azalması veya kaybolması işletmelerin küçük ve büyük çaplı krizlerle yüzleşmesine yol açarak çökmesi ile neticelenebilmektedir.

2. "Dolar avcılığı" sendromu: Bazı sosyal hizmet işletmeleri sadece daha çok para çekmek amacıyla sosyal programlar geliştirmekte; bu da zamanla yönlerini kaybetme, amaçlarından sapma, yeni programlarda eksik tecrübe sebebiyle

maliyetleri doğru tahmin edememe, daha önce hizmet etmeyi amaçladıkları müşteri grubundan sapma, en başarılı çalışanların temel görevlerinden alınarak yeni programlarda istihdam edilmeleri neticesinde hizmet kalitesinde düşüş gibi büyük krizlere yol açmaktadır (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014).

3. Sağlanan hizmet sayısında ani artış: Sosyal hizmet işletmelerinin sağladıkları hizmetlerin çeşitlerini arttırmaları, her ne kadar ihtiyaç sahibi birey ve topluluklar için faydalı olsa da söz konusu artış özellikle kısa sürede yapıldığı durumda, bu işletmeleri bir çok krizle karşı karşıya getirerek felakete sürükleyebilir. Bu krizlere örnek olarak ekstra girdilerin temin edilmesi veya fazla mesai ücretleri gibi sebeplerle yeni hizmetlerin maliyetlerini karşılayamama, çalışanların müşterilerin artan ihtiyaçlarını karşılamak için daha çok çalışarak tükenmişlik hissetmeleri, kısa dönemli amaçların karşılanması için mevcut nakit kaynakların eritilmesi, gerçekçi olmayan amaçlar edinme, üretilen hizmetlerin kalite kontrolünün kötüleşmesi gösterilebilir (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014).

4.Yönetici veya çalışanların işletmeyi terk etmeleri: Yeni bağışları çekmek için tekrarlanan başarısız çabalar, artan ümitsizlik, yöneticilerin çalışanların işlerine karışması, çalışanların işlerini kaybetme korkusu, çözüme kavuşturulmayan işletme problemleri ile ilgili hayal kırıklıkları gibi sebepler sosyal hizmet çalışanlarının istihdam edildikleri işletmeleri terk etmelerine yol açabilmektedir (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014.). Bu da kalan çalışanları da olumsuz etkileyerek işletmeyi daha derin krizlere sürükleyebilmektedir.

5. İşletme amaçlarındaki belirsizlik ve uyumsuzluk: Sosyal hizmet işletmelerinin en sık karşılaştıkları sorunlardan biri de amaçlarındaki belirsizlik ve uyumsuzluktur. Bazı durumlarda çalışanlar ve yöneticiler çalıştıkları işletmenin varlık sebeplerini tam kavrayamamakta, kime hizmet etmek istediklerine karar verememekte ve herkese her şeyi yapmayı amaçlamaktadır. Amaç ve yöndeki bu belirsizlikler, işletme yöneticilerinin sadece gelişigüzel şekilde bağış çekmekle uğraşmalarına yol açmaktadır (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014.). Belirsiz amaçlara sahip ve yönünü kaybetmiş işletmeler devamlı krizlerle boğuşmaya mahkûmdurlar.

6. Kötü planlama: Belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren sosyal hizmet işletmeleri için kaynakların dikkatli yönetimi, iyi planlama oldukça önemli olduğu halde çalışanlar ve yöneticiler işletmenin geçmiş başarılarına aldanarak gerçekçi olmayan mucizeler bekleyebilir, dolayısıyla karşılaştıkları krizlere geçici çözüm bulmaya çalışarak başarısız planlara imza atabilirler (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014.). Bu da işletmeyi

birçok yeni krizle yüzleştirebilir.

7. Nakit kaynaklarında yetersizlik: Özellikle kar amacı olmayan sosyal hizmet işletmelerinin sık karşılaştıkları sorun alternatif nakit kaynaklarının olmamasıdır (<http://www.fieldstonealliance.org>, Erişim Tarihi: 15.02.2014.). Örneğin, sadece bir hayır kurumunun bağışlarına güvenen bir sosyal hizmet işletmesi, toplumda kendisi ile ilgili oluşan negatif imaj sonucunda bu kurumun desteğini kaybedebilir. Bu da kriz yönetimi ve imajın yenilenmesi için maddi desteğe ihtiyacı artan işletmeyi daha derin krizlere sürükleyebilir.

8. Çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışma: Sosyal hizmet işletmelerinde özellikle müşterilerle ilgili alınan kararların daha önce de belirtildiği üzere ciddi ahlaki sonuçları olabilir. Bu kadar önemli kararların alınması sürecinde çatışmaların yaşanması doğaldır. Yöneticiler çalışanların fikirlerini sormadan karar verebilir veya tam tersi olarak, deneyimsiz veya isteksiz yöneticiler bütün sorumluluk ve yükümlülükleri çalışanlarına bırakarak onlara destek sağlamayabilirler (Aksel, 2006).

Sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların geliştirilmesi çalışmalarının ve kariyer yönetimlerinin yetersiz olması, çalışanların eğitimi için bütçelendirmenin yanlış yapılması, hizmetlerdeki ani artışla beraber artan iş yükü, diğer işletmelere göre daha düşük olan ücretlerin geciktirilmesi, yöneticilerin tecrübesizliği veya bilgi yetersizliği gibi sebepler de çalışanlarla yöneticiler arasında çatışmaya yol açmaktadır. Bu çatışmalardan dolayı hem çalışanlar hem de yöneticilerin motivasyonu olumsuz etkilenmekte, bu da ilişkilerde ve işletme faaliyetlerinde krizlerle sonuçlanmaktadır (Mukasa, 2006 aktaran Aksel, 2006).

9. Teknolojiye ayak uyduramama: Son yıllarda sosyal hizmet işletmeleri devlet, toplum, kurucu üyeler, bağış yapan donörler tarafından daha kaliteli ve daha düşük maliyetli hizmet üretme yönünde yoğun baskı görmektedirler. Teknoloji sayesinde sosyal hizmetler daha düşük maliyetle, daha etkin ve müşteriye daha özel bir şekilde üretilerek, bağış yapan paydaşların ve kurucuların karmaşık talepleri daha iyi karşılamaktadır. Yine teknolojinin avantajlarından yararlanan sosyal hizmet işletmeleri yeni yöntemler kullanılarak sosyal hizmetlerini daha çok kişiye ulaştırılabilmektedir (<http://www.att.com>, Erişim Tarihi: 12.02.2014.). Teknolojiye ayak uydurmayan işletmeler ise günümüzde giderek artan sosyal hizmet işletmeler arasındaki rekabete dayanamayarak faaliyet gösterdikleri sektörden geri çekilmek zorunda kalabilir.

10. Çalışanların Psikolojik Travma Yaşamaları: Sosyal hizmet çalışanlarının psikolojik kriz yaşama ihtimalleri çok yüksektir, zira meslekleri gereği sık sık başkalarının acılarına şahit olmaktadır. Kendilerinden müşterilerinin acılarını azaltmaları beklenirken bazen çalışanlar psikolojik olarak bu sorunlardan kaçınmaya çalışarak olanları inkâr edebilir, aktif rol almaları istenirken gittikçe

daha çok pasifleşebilirler (<http://traumaticstressinstitute.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014). Sonuç olarak işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetlerin kalitesi düştüğü için işletme toplumdaki itibarını kaybedebilir.

11. İşle ilgili başarısızlıklar ve beklenmeyen gelişmeler: Sosyal hizmet işletmeleri sık sık riskli kararlar aldıkları için beklemedikleri sonuçlarla karşılaşma ihtimalleri de yüksektir. Örneğin, çocuk koruma organizasyonunun ebeveynlerine geri iade etmeyi karar verdikleri bir çocuğun şiddete maruz kalarak vefat etmesi (Austin, 2009, s. 84) gibi üzücü durumlar yanlış kararlardan veya beklenmeyen gelişmelerden kaynaklanarak çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesi gibi psikolojik ve bu olay sonucunda işletme hakkında oluşan olumsuz imajın etkisiyle maddi teşviklerin kesilmesi gibi maddi bir krize yol açabilir. İşletmenin sağladığı hizmetlerde başarısız olması, hizmetlerin yanlış kararlarının veya çalışanların yeterince uzman olmayışının sonucu olabilir. Bazı durumlarda zihinsel hastalar veya madde bağımlıları gibi hizmet verilen bireyler, çalışanların sağlığına zarar verebilir veya canlarına kastedebilirler.

Crandall, McCarthy ve Ziemnowicz (1999) ve Fink (2000) kar amacı olmayan sosyal hizmet işletmelerinin karşılaştıkları krizleri aşağıdaki kategoriler altında özetlemektedirler (aktaran Spillian, 2003):

-Operasyonel krizler: Bilgisayar sisteminde teknik sorunlar, iş kazaları, yapılan faaliyetlerle ilgili belgelerin kaybolması vs. işletmelerin günlük faaliyetlerinde karşılaştıkları krizlere örnek verilebilir.

-İmajla ilgili krizler: Genellikle operasyonel krizler sonucunda işletme ile ilgili negatif bakış açısının oluşmasına yol açabilir. Örneğin, büyük bir iş kazası sonucunda işletmenin yaptığı yanlış veya yetersiz iletişim planları, imajının olumsuz yönde değişmesi ile sonuçlanmaktadır.

-Sahtekarlıklardan kaynaklanan krizler: Yolsuzluk, işletmeye ait mal varlıklarının çalınması, çalışanların kendilerine verilen yetkileri kötüye kullanmaları, dolandırıcılık ve yalanlar de işletmeyi krizlere sürükleyen önemli bir sebeptir.

-Doğal afetlerden kaynaklanan krizler: Tornado, deprem, sel ve tufanlar işletme tarafından tam önlenemese de bu afetlerin olumsuz etkileri minimize edebilir. Örneğin, işletmenin alternatif mal ve bilgi depoları olduğu takdirde temel faaliyet bölgesinde doğal afet olsa da önemli kaybı olmayabilir.

-Hukuksal krizler: Devletin denetleme faaliyetleri, çalışan veya sosyal hizmet kullanıcılarının (müşterilerin) mahkemeye başvurmaları gibi olgular hukuksal sorunlara yol açmaktadır.

Görüldüğü gibi, sosyal hizmet işletmeleri "sağlık"larını tehdit eden krizlere karşı çok hassas işletme türleri arasında yer almaktadır. İç veya dış faktörlerden kaynaklanan bu krizler, önlem alınmadığı takdirde beraberinde yeni sorunları

getirdiği için işletme ile ilgili negatif yönde algıların oluşmasına sebep olmaktadır. Toplumda kendisine güven duygusu sarsılan sosyal hizmet işletmeleri daha fazla faaliyetlerini sürdüremeyerek kısa süre sonra çöküş aşamasına gelebilirler.

6. Krizin Sosyal Hizmet İşletmelerine Etkisi

Bloom (2006)'a göre sosyal hizmet işletmeleri, insanlar gibi birer canlı organizma olup özellikle sık sık tekrarlanan veya kronik hale gelen strese karşı oldukça hassastırlar. Bireyler gibi bu işletmeler de travma yaşayarak oldukça tehlikeli sonuçlara katlanmak zorunda kalabilirler. Yaşanan travmanın sonuçları, büyük ölçüde işletmenin bu travma öncesindeki "sağlık" durumuna ve bütünlüğüne bağlıdır. Kronik strese alışmaya çalışan sosyal hizmet işletmeleri, fonksiyonlarını tam gerçekleştiremeyerek hem işletmenin varlık sebebi olan yardıma muhtaç müşterilerine, hem de sosyal hizmet sunan çalışanlarına zarar vermektedirler. Deprem sonucunda temeli çöken bir bina bir süre dayanabilse de tamamen çökeceği kaçınılmaz olduğu gibi, kriz sonucunda oluşan örgütsel stres de sosyal hizmet işletmelerinin faaliyet göstermesi için önemli olan bilişsel ve duygusal temellerindeki dengeyi bozmaktadır.

Kriz sonucunda sosyal hizmet işletmelerindeki çalışanlarda sık sık hayal kırıklığı ve moral çöküntüleri, ümitsizlik, hissizlik, gece kabusları, kızgınlık, hafıza sorunları, artan alkol ve madde kullanımı, sosyal olarak geri çekilme, geçmişi özleme, izolasyon görülmektedir. Şikâyetler artsa da dile getirilmesi zorlaşmakta, bireylerarası çatışmalar artmaktadır. Öte yandan işletmede amaç ve standartlarla ilgili çalışanlarla yöneticiler arasında anlaşmazlıklar görülmekte, elde edilen sonuçlar belirlenen amaçlara genellikle uymamaktadır. Çalışanların yeterince uzman olmalarına rağmen düşük kalitede hizmet sağlamaları da krizin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz sonucunda sosyal hizmet işletmelerinde iletişim patolojileri yaşanmakta, dolayısıyla tek taraflı ve etkin olmayan, ayrıca geribildirimlerin eksikliğinden dolayı dedikodular şeklinde enformel iletişim yayılmaktadır (Bloom, 2006).

Krizin sosyal hizmet işletmelerinde yol açtığı bir diğer sorun, "zehirli" liderliğin (toxic leader) ortaya çıkmasıdır. "Zehirli" liderler, insana ve insan haklarına saygının temel ölçülerini aşmakta, güçlerini kötüye kullanmakta ve güç gösterisi yapmakta, insanların temel korkularını kullanarak onlara baskı yapmaktadırlar. Sorgulanmayı asla kabul etmeyen bu liderler, birbiriyle rekabet etmekte ve başarılı lider adayları ile mücadele etmektedirler. Bir yandan yolsuzluklar yaparak, bir yandan da "günah keçileri" belirleyerek çalışanların veya müşterilerin agresif tepkilerini bu "günah keçilerine" yönlentmelerine yol açmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2005; Bloom, 2006). İşletmeyi krizden çıkarmaları beklenen liderler bu şekilde davranmaya devam ettikçe işletmenin daha derin krizlere sürüklenmesine yol açabilirler.

Bloom (2006), sosyal hizmet işletmelerinde bireyleri birleştiren ilişkilere ve topluluk şuuruna zarar veren darbeler olarak tanımladığı "kolektif travma"dan bahsederek bu travmanın etkilerinin sinsi ve yavaş şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Kolektif travma sonucunda "Ben" varlığını sürdürse de zarara uğramıştır, hatta kalıcı olarak değiştirilmiştir. "Sen" ise var olmaya devam etse de "ben"den uzak olup, kendisine bağlanmak zordur. Fakat "biz" daha geniş toplulukta birleşik hücreler anlamında artık yoktur. Dolayısıyla kriz sosyal hizmet işletmelerinde işletmenin sunduğu hizmetlere muhtaç bireylere ve çalışanlara tek tek zarar verdiği gibi, çalışanların birlikte çalışmasını engellemektedir. İşletmede genel tecrübe ve beceri birikiminin kaybolması, böylece işletme "hafıza"sının zayıflaması, sonuç olarak işletmedeki kural ve normlara uymayan bilgilerin işletmeye "alınmaması", değişime ayak uyduramama, işletmelerin önceki hatalarını yapmaya devam etmeleri de krizin olumsuz etkilerine örnek verilebilir (Bloom, 2006).

Özetle, krizler, risk potansiyeli daha yüksek olan sosyal hizmet işletmelerinde diğer işletmelere benzer sonuçlara yol açmaktadır. Öte yandan krizlerin daha çok sorumluluklar üstlendikleri, toplumsal sorunlarla mücadele ettikleri veya toplum için gerekli temel hizmetler sağladıkları için sosyal hizmet işletmelerine etkileri diğer işletmelere göre daha yıkıcı olabilir. Kendilerinden yardım beklenirken yardıma muhtaç duruma düşmemek için kriz yönetimi konusu sosyal hizmet işletmeleri için kritik öneme sahiptir.

7. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi sürecinde ilk olarak krizin zararlarını yok etmek ve bir daha tekrarlanmasını önlemek için özel bir takım oluşturulmalıdır (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014). Bu takımın kaç kişiden oluşacağı işletmenin büyüklüğüne, sağlanan sosyal hizmet çeşidine, karşılaşılan krizin türü ve işletmenin geçmiş kriz deneyimlerine göre değişebilir. Örneğin, 50 kişi üzerinde çalışanı olan sosyal hizmet işletmesinin kriz yönetimi takımı işletmenin CEO'su ve yönetim kurulunun bütün üyeleri, 10 kişiyi çalıştıran sosyal hizmet işletmesinin kriz yönetimi takımı ise yönetim kurulu, çalışanlar grubu ve işletme dışındaki danışmanlardan ikişer kişiden oluşturulabilir. Çevre koruma kurumunun kriz yönetimi takımı deneyimli lobici ve çevre uzmanından, çocuk bakımı ile sorumlu işletmenin kriz takımı ise çocukları şiddetten koruma uzmanı ve ebeveynlerden oluşabilir. Yaşanan krizin boyutuna göre takım üyelerinin sayısı artırılıp azaltılabilir. Önceki kriz tecrübeleri, hangi çalışanların krizle mücadele sürecinde başarılı oldukları hakkında bilgi verebilir. Dolayısıyla kriz takımına yeni üyeler alınırken, önceki krizlerle ne kadar başa çıkabildikleri en önemli kriter olarak belirlenebilir (Herman, 2009).

Kriz yönetimi takımının kriz zamanında veya kriz sonrasındaki dönemde yapması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Durum değerlendirilmesi: Kriz yönetimi sürecinde ilk aşamayı krizin boyutu, sebep ve sonuçlarının ayrıntılı olarak araştırılması teşkil etmektedir. Elde edilen bu bilgiler ışığında verilecek kararlar ve atılacak adımlar daha sağlıklı olacaktır (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

2. Sağlıklı iletişim: Kriz yönetimi sürecinde iletişimin devamlılığını sağlamak işletmenin önceliği olmalıdır. Bu amaçla krizle mücadele takımının bir üyesi çalışanlar, paydaşlar ve genel olarak kamuoyuna işletmedeki krizle ilgili bilgi verecek konuşmacı olarak görevlendirilebilir. Yine bu aşamada krizin özellikleri ve boyutuna bağlı olarak farklı paydaşlara ne kadar bilgi verilmesi gerektiğine karar verilmelidir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014). Örneğin, medya kurumlarına krizle ilgili daha genel, işletme çalışanlarına veya maddi destek sağlayan donörlara ise daha ayrıntılı bilgi verilebilir.

Sosyal hizmet işletmeleri muhtemel kriz durumlarında işletme adına kimlerin çalışanlar, işletme ortakları, işletme dışındaki organizasyon, medya kurumları ve halkla iletişim kuracaklarını; hangi iletişim kanallarına başvuracaklarını; işletme misyon ve vizyonunun nasıl takdim edeceklerini planlamalıdır (Herman, 2009). Sağlıklı iletişim için işletmenin konumunu net olarak belirlemesi, dürüst olması, yapılan bilgilendirme konuşmalarının çözüm odaklı olması, uzun konuşmalardan ve suçlamalardan kaçınması gerekmektedir. Öte yandan kriz durumunda yayılan dedikodu ve abartmalı haberlerle mümkün olduğunca hızlı şekilde mücadele etmek gerekmektedir, çünkü zamanında müdahale edilmezse bu söylentiler büyüyerek daha çok yanlış anlamalar ve iftiralara yol açabilmektedir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

3. Çalışanların Refahının Sağlanması: Krize rağmen faaliyetlerin normal şekilde sürdürülmesi için çalışanların iş stresinden uzak olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla kriz yaşayan işletmelerde çalışanların duygusal sağlığının kontrolü oldukça önemlidir. Krizin yol açtığı güvensizlik sebebiyle işletme çalışanlarında iş kaybı korkusu oluşmaktadır. Bu sebeple krizden etkilenen bireylere psikolojik destek sağlanmalı, diğer personel de ihmal edilmeyerek bu konuda ayrıntılı şekilde bilgilendirilmelidir. Verilecek her karar çalışanların muhtemel tepkileri ve iş hayatı açısından değerlendirilmelidir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

4. Kriz sonrası değerlendirme: Kriz sonrası dönemde krizden çıkarılan neticeler üzerinde durulmalı, krizin tekrarlanmaması için işletmenin planlama gibi faaliyetleri tekrar gözden geçirilmelidir. Krizlere karşı daha hazırlıklı olmak için kriz öncesindeki belirtilerin neler olduğu ve daha önce bu belirtilerin fark edilip edilemeyeceği, kriz sırasında yapılan iletişim yöntemlerin ne kadar etkili olduğu, işletme liderlerinin krizle mücadeledeki katkıları, daha farklı çözümlerin olup olmadığı, krizin tekrar yaşanma olasılığı değerlendirilmelidir. Gerekli raporlar tutulmalı, belgeler hazırlanmalıdır. Bu kayıtlar, benzer kriz yaşandığı

durumda önemli veri kaynağına dönüşebilir. Son olarak da krizin etkisine maruz kalan veya krizle ilgili bilgisi olan herkese krizin bittiği duyurulmalı, krizin çözülmesinde katkısı olanlar ödüllendirilmeli ve "kahramanlaştırılmalı", krizin çalışanların ölümü ile sonuçlandığı durumda ise yas tutulmalıdır (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

Krizlerin sosyal hizmet işletmelerine en büyük ve belki de en olumsuz etkisi de işletme imajına zarar vermesidir. Her kriz ve beraberinde getirdiği sorunlar, işletmenin yıllar boyunca oluşturmaya çalıştığı pozitif imajını kısa süre içinde yıkabilmektedir. Bu sebeple sosyal hizmet işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin en önemli safhalarından birini imajı geri kazanma veya imajı koruma çalışmaları teşkil etmektedir. *Durumsal Kriz İletişimi (Situational Crisis Communication Theory)* teorisi, kriz durumunda doğru iletişim stratejileri uygulanarak işletme imajının maksimum derecede nasıl korunabileceğini açıklamaktadır. Bu teori kriz yöneticisinin yaşanan krizin çeşidi ve sebeplerini değerlendirerek krize karşılık olarak hangi stratejinin işletme imajını koruyacağına karar verebileceğini savunmaktadır. Durumsal Kriz İletişimi teorisine göre kriz, işletme imajına verildiği zarar açısından değerlendirilir. Bu zararları ölçmek için öncelikle kriz yöneticisi, işletme olarak krizle ilgili ne kadar sorumlu olduklarına ve krizin sebeplerinin kendilerine ne kadar bağlı olduğuna karar vermektedir. Zira paydaşlar işletmeyi krizden sorumlu olarak gördükleri ölçüde işletme imajı olumsuz etkilenecektir. Daha sonra işletmenin geçmişte yaşadığı krizler hatırlanarak bu krizlerde paydaşlarla ilişkileri gözden geçirilir ve elde edilen sonuçlardan o anki krizin işletme imajına potansiyel zararı tahmin edilir. Son adım olarak da krize göre hangi tepki stratejisi uygulanacağına karar verilir (Coombs, 2007).

Diğer işletmeler gibi sosyal hizmet işletmelerinin de krize verdiği tepki ve bu tepki kapsamındaki stratejiler *itiraz etme, krizin etkilerini azaltmaya çalışma ve yeniden inşa etme* gibi üç grup altında toplamak mümkündür. İtiraz etme stratejisi, krize yol açan sebepleri veya krizin varlığını reddetmeyi ifade etmektedir. Bu şekilde tepki veren işletmeler, kendilerini kurban durumunda göstermeye çalışarak çalışanları, paydaşları ve kamuoyunu krizle ilgili haberlerin bir iftira olduğuna inandırmaya çalışmaktadır (Sisco, 2009). Zamanla işletmenin takıldığı inkarcı ve kendini korumaya yönelik korumacı manevralar grup normlarına dönüşmekte, her gelen yeni çalışan bu normlara uymak zorunda kalmaktadır. İşletmedeki bir grup yeni "gerçekler" üreterek bu "gerçek"lerin her grupta kabul görmesi sağlanmamaktadır (Bloom, 2006). Bazı sosyal hizmet işletmeler ise krizin varlığını kabul etse de sadece bu krizin yol açtığı sorunları çözmeye, krizin zararlarını azaltmaya çalışmaktadır. En yapıcı tepki stratejisi olan üçüncü tekrar inşa etme stratejisi ise işletmenin kendini devamlı yenilemesi, krize yol açan sorunları çözerek bir daha tekrarlanmalarını önlemesini öngörmektedir. Önlenbilir kriz durumunda zararları azaltmaya yönelik ikinci stratejideki tepki her zaman doğru olmasa da, normal şartlarda olmaması gereken kriz yaşayan

işletmelerin sadece krizin sonuçlarını çözmeye çalışmakla tepki vermeleri doğrudur. Fakat önlenebilir kriz yaşandığı halde en iyi çözüm, üçüncü stratejideki gibi bu krize yol açan sorunların çözmeye çalışmak ve krizin bir daha yaşanmamasına gayret etmektir (Sisco, 2009). Bu stratejiler işletmenin kriz zamanındaki iletişimi açısından aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Tablo 2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'ne Göre Krize Tepki Stratejileri

TEMEL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
Krizi reddetme stratejisi Suçlayan tarafa saldırı: Kriz yöneticisi işletmenin sorunları olduğunu söyleyen birey veya grubu yalanlamaktadır. İnkâr etme: Kriz yöneticisi krizin olmadığını söylemektedir. Suç keçisi: Kriz yöneticisi işletme dışında bir kişi/grubu krize yol açmakla suçlamaktadır
Krizin etkilerini azaltma stratejisi: Bahane: Kriz yöneticisi krize sebep olan olayları kontrol edemediğini ve kimseye zarar verme niyetlerinin olmadığını belirterek işletmenin krizle ilgili sorumluluklarını inkar etmektedir. Savunma: Kriz yöneticisi krizin algılanan zararlı etkilerini azaltmaya çalışmaktadır.
Tekrar inşa etme stratejisi Tazminat: Kriz yöneticisi kriz kurbanlarına para veya diğer hediyeler önermektedir. Özür dileme: Kriz yöneticisi işletmenin krizle ilgili bütün sorumlulukları üzerine aldığını belirterek paydaşlardan özür dilemektedir.
İKİNCİL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
Destekleme stratejisi Hatırlatma: İşletme geçmişte elde etmiş olduğu başarıları hatırlatmaya çalışmaktadır. Sevgi kazanma: Kriz yöneticisi paydaşları övmekte ve/veya geçmiş başarılarını hatırlatmaktadır. Kurban edilme: Kriz yöneticisi, işletmenin de krizin kurbanlarından biri olduğunu hatırlatmaktadır.

Kaynak: Coombs, Timothy (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, Volume 10, Number 3, ss. 163-176.

Kriz yönetiminin sadece kriz halinde değil, kriz yaşanmadan önce de her zaman işletmelerin gündeminde olması gerekmektedir. Bu durumda alınacak önlemler, krizlerin yaşanma ihtimalini azaltmaktadır. Örneğin, maddi kayıpların önlenmesi

için en az 6 ay maliyetleri karşılayacak nakit kaynaklarının planlanması, işletmenin kar amacı varsa gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi, mevcut hizmetlere yeni sosyal hizmetler eklemek yerine ekstra maliyetlerin daha az olması için mevcut hizmetlerde kalitenin yükseltilmesi, bağış yapan donörlerin işletme ile ilgili uzun vadeli niyetlerini öğrenmek için onlarla devamlı görüşme, maliyetlerin sık sık gözden geçirilmesi, sağlıklı kararlar için finansal bilgilerin her zaman hazır tutulması tavsiye edilebilir. Bu aşamada 5-7 kişiden oluşan ve finansal sorunlardan sorumlu bir takım kurulabilir. Bu takım üyeleri, işletmedeki görevlerine ek olarak kaynak toplama ile görevlendirilerek, örneğin her ay 7-10 saatini bu işlere ayırabilir. İşletmenin finansal kaynaklarını artırmak için ücretli üyelikler, gazete abonelikleri, hediye kampanyaları, tişört ve kırtasiye ürünlerinin satışı, bazı hizmetlerin ücrete tabi tutulması, lokal birlik ve organizasyonlara grant için başvurma, hayır amaçlı konser düzenleme, banka kredilerine başvurma, yeni sponsor arayışlarında bulunma önerilebilir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

Özellikle doğal afetlerden kaynaklanan krizler işletmenin fiziksel varlıklarının ve verilerin kaybı ile sonuçlanabilmektedir. Hırsızlık, manipülasyon gibi olaylar veya kullanılan teknolojilerle ilgili sorunlar da benzer sonuçlara yol açabilir. Bu krizlerin kaçınılmaz zararlarını minimuma indirmek için sosyal hizmet işletmeleri en önemli fiziksel mal varlıkların liste haline getirmeli; önemli belgelerin nüshalarını hazırlamalı, sanal olarak belgeleri farklı lokasyonlarda bulundurmaları, en değerli mal varlıklarına sınırlı ulaşım sağlamalı, temel banka hesaplarını sadece bazı çalışanlarla paylaşmalıdır. Veri ve yazılımların haftalık yedeklenmesi de bu anlamda önemli bir önlem olabilir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

Krizlerin işletmelere en yaygın etkilerinden biri de nitelikli elemanların işyerlerini terk etmeleridir. Diğer işletmelere göre daha düşük ücret karşılığında veya tamamen gönüllü olarak çalışan sosyal hizmet personelini elde tutmak oldukça zordur. Dolayısıyla işletmedeki en ufak sorun neticesinde çalışanlar işlerini bırakabilir. Bunun da yeni krizlere yol açma ihtimali oldukça yüksektir. İşletmelerin muhtemel işgücü kaybını önlemesi veya bu kayıplara hazırlıklı olması için çalışanların mevcut becerilerinden ziyade gelişme potansiyellerinin dikkate alınması, ödeme ve ödüllendirmelerin adaletli şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların yükselmeleri için eşit fırsat sağlanması, işyükünün fazla olmasının engellenmesi ve çalışanların iş-aile dengesinin dikkate alınması, önemli faaliyetleri gerçekleştiren çalışanların işletmeyi terk etmeleri durumunda yerlerini doldurmak için alternatif işgücü havuzunun bulundurulması, iş tatminlerini sık sık ölçülmesi tavsiye edilebilir (<http://strengtheningnonprofits.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

İşletmeler, ödüllendirilmeyi hak etmiş bir çalışana verilecek maddi ödülün maliyetinin, o pozisyona yeni çalışan almanın maliyetinden çok daha az olduğu

gerçeğini göz önünde bulundurmalıdır (Andrade ve diğ., 2002). Çalışanların pozisyonlarını terk etmesi durumunda acil olarak yerlerini doldurmak için işletmenin "devamlı istihdam" uygulaması kapsamında ihtiyaca göre değil, bir alışkanlık olarak nitelikli çalışanları araması gerekmektedir.

Sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları ajentaları ile stratejik ortaklık halinde olması, çalışanlarla ilgili krizleri önlemek adına faydalı olabilir. Bu ortaklığın faydalı olması için her iki tarafın devamlı iletişim halinde olmaları, hizmetle ilgili beklentileri belirlemeleri, hizmet sağlanan kişilerin memnuniyeti gibi kriterlere göre sonuç odaklı davranmaları gerekmektedir (Andrade ve diğ., 2002).

Sosyal hizmet işletmelerinde kriz yönetimi amacıyla uygulanabilecek bir model de Barınak modelidir (Sanctuary Model). 1980'lerde Bloom başta olmak üzere bir grup klinik tedavi uzmanları tarafından oluşturulan bu model güvenilir, tedavi edici/ iyileştirici ortam sağlamak suretiyle hem tedavi arayan, hem de tedavi hizmetleri temin eden birey ve grupların kronik stresle mücadele etmelerine yardımcı olmaktadır. Günümüzde uyuşturucu/alkol tedavisi, hastane dışı tedavilerde kullanılmakla birlikte sosyal hizmet işletmelerinde de başarıyla uygulanan bu model, öncelikle birey ve grupların yaşadıkları travma konusunda bilgilendirilmeleri gerektiğini öngörmektedir (<http://www.thesanctuaryinstitute.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014).

Barınak modeli sosyal hizmet işletmelerinin krizden sonra iyileşmeleri için şiddetten uzak; duygusal zeka, sosyal öğrenme, öz kontrol ve öz disiplin gibi becerilerin kazandırıldığı; büyüme ve değişimin teşvik edildiği; açık iletişim ve sosyal sorumlulukların önemsendiği bir örgüt kültürünü önermektedir. Modelde yer alan bir diğer önemli terim *güven, duygu yönetimi, kayıp ve gelecek* kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan SELF kavramıdır. Burada öncelikle sosyal hizmet işletmesi geçmişini değerlendirdikten sonra "*fiziksel, psikolojik, sosyal ve manevi olarak güvende miyiz?*" sorusunu sorarak bu açıdan durumunu değerlendirmektedir. Daha sonra "*grup olarak duygularımızı nasıl yönetiyoruz?*" sorusu sorularak işletme çalışanlarına değişime direncin kaçınılmaz olduğu, ama duygu yönetimi aracılığıyla çatışmaların doğru şekilde çözülebileceği anlatılmaktadır. Bir sonraki soru olan "*kayıpla nasıl başa çıkıyoruz?*" sorusunun cevapları ise işletmenin çalışanların veya liderlerin işyerini terk etmesi, finansal kaynaklardaki değişiklikler, uygulanan programlardaki başarısızlıklar, müşteri/çalışan ölümü gibi kayıplara nasıl tepki verdikleri konusunda ipucu verecektir. Değişim süreci kapsamındaki "kayıplar" veya çalışanlarla ilgili/fiziksel kayıplarla başa çıkamayan işletmeler büyümekte zorluk çekeceklerdir. Son olarak işletme gelecek amaçları ve vizyonuna odaklanarak bu doğrultuda ilerlemek için grup çalışmasını teşvik etmelidir (Bloom, 2005).

Barınak modelinin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için günlük toplantılar, güven tahsisi için planlama, SELF'in uygulanması için konferans ve eğitimler, takım görüşmeleri gibi uygulamalar faydalı olabilir (<http://www.thesanctuaryinstitute.org>, Erişim Tarihi: 17.02.2014). Sonuç olarak Barınak modeli sosyal hizmet işletmelerini çalışanlar için birer güvenli ve huzurlu ortamlara çevirerek, stres barındıran işlerini daha başarılı şekilde yapmaları için onlara gerekli motivasyon sağlamaktadır. İstihdam edildikleri işletmeden ve yaptıkları işlerden memnun çalışanlar, kendilerinden yardım bekleyen insanlara daha kaliteli hizmet sağlayacaklardır. Bu model kapsamındaki uygulamalarla çalışanlar sık sık karşılaştıkları kriz ve krizin olumsuz etkileri ile daha kolay şekilde başa çıkacak, krizi bir sorun kaynağından ziyade değişim ve ilerleme için bir araç olarak görecektirler.

Sonuç

Sonuç olarak kriz yaşama potansiyeli oldukça yüksek olan sosyal hizmet işletmelerinin günümüzde karşılaştığı sorunlar birer kriz kaynağı olup doğru şekilde yönetilmediği takdirde yeni krizlere yol açmakta, işletmenin varlık ve faaliyetlerini tehlikeye sokmaktadır. Bu işletmelerdeki krizin olumsuz etkileri sadece işletme ile sınırlı olmayıp söz konusu işletmelerin sorunlarını çözmeyi veya yaşamlarını iyileştirmeyi amaçladıkları birey ve grupları da kapsamaktadır. Kendilerinden yardım beklenirken yardıma muhtaç hale gelmemek için sosyal hizmet işletmeleri, kriz öncesinde bile kriz ihtimallerini değerlendirerek ve gerekli hazırlıklar yaparak; krizle karşılaşıldığı halde ise sadece krizin yol açtığı sorunları değil, bu krize sebep olan sorunları da çözmeye çalışarak krizi yönetmeye çalışmalıdırlar.

KAYNAKÇA

ABDULRAHMAN, W., Pattiiha, S. L. A., Zhang, L., Clemente, C., ve Flintsø, J. (2013), A Cross- Disciplinary Approach to Crisis Management, <http://www.rucsdigitaleprojektbibliotek.dk/bitstream/1800/9951/3/final%20versionXX.pdf>, Erişim Tarihi: 07.04.2014.

AKSEL, Ibrahim and Baran, Muhteshem (2006), Organizational Problems Of Non-Governmental Organizations (NGOs), *The Journal of Turkish Weekly*, <http://www.turkishweekly.net/article/159/organizational-problems-of-non-governmental-organizations-ngos.html>, Erişim Tarihi: 10.02.2014.

ANDRADE, Amelia ve diğ. (2002), Improving the Quality of Human Services Through Results-Oriented Human Resource Management, The Center for the Study of Social Policy.

ASUNAKUTLU, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003), Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5,

Sayı: 1, ss. 141- 163.

AUGUSTINE, Norman R. (2000), “Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, *Kriz Yönetimi*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.: Salih Atay, MESS Yayınları.

AUSTIN Michael, Ralph Brody and Thomas Packard (2009), Managing the Challenges in Human Services Organizations: A Casebook, *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

BAHAR, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2011), Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl: 3 Sayı: 6, ISSN 1307-9832

BLOOM, Sandra L. (2005), The Sanctuary Model of Organizational Change for Children’s Residential Treatment. Therapeutic Community, The *International Journal for Therapeutic and Supportive Organizations* 26 (1), pp. 65-81.

BLOOM, Sandra L. (2006) Human Service Systems and Organizational Stress: Thinking & Feeling Our Way Out of Existing Organizational Dilemmas, Report for the Trauma Task Force, Philadelphia, PA.

CHONG, John KS. (2004), Six Steps To Better Crisis Management, *Journal of Business Strategy*, 25(2), ss. 43-46

COCKRAM, Dominic (2013), Establishing Control In A Crisis – The Tricks And Traps Of Good Crisis Management, Synopsis For BCM World Conference, <http://www.bcm2013.com/files/streamc/PaperEstablishingControlinaCrisis.pdf>, Erişim Tarihi: 07.04.2014.

COCKRAM, Dominic (2012), Crisis Management – What is it and how is it delivered?, <http://www.bcifiles.com/CrisisManagementMarch2012.pdf>, Erişim Tarihi: 07.04.2014.

COOMBS, Timothy (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, Volume 10, Number 3, pp 163-176.

CHISALA, Gloria Lucy (2006), How is Social Work Affected by Different Contexts?, *Journal of Comparative Social Work*, Issue 1.

DARLING, John R. (1994), Crisis Management İn International Business: Keys To Effective Decision Making, *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol.15, No:8, ss. 3-8,

ERSÖZ, Faysal (2013),” Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarının Kriz Yönetimi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

FORGUES, Bernard ve Christophe Roux-Dufort (1998), Crisis: Events or Porcesses?, Unpublished paper presented at Hazardsand Sustainability Conference, Durham, UK.

GLAESSER, Dirk (2003), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Oxford; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann

HERMAN, Melanie (2009), Surviving a Crisis: Practical Strategies for Nonprofit Organizations, Nonprofits’ Insurance Alliance of California (NIAC), Alliance of Nonprofits for Insurance, Risk Retention Group.

HOSSEINI, S. A., Hosseini, O., Hamghadam, N., Zahmatkesh, E. ve Delbari, S. (2013), Analysis of Response Indexes in Crisis Management with Emphasize on phases of before, during and after Crisis (The Case of Study: Rasht City), *Universal Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 3, No. 6, ss. 61 – 83.

HOUSEL, T. J., El Sawy, O. A. ve Donovan, P.F. (1986), Information Systems for Crisis Management: Lessons from Southern California Edison, *Crisis Information Systems Quarterly*, Vol. 10, No. 4, ss. 389 – 400.

JAQUES, Tony (2010), Reshaping crisis management: the challenge for organizational design, *Organizational Development Journal*, 28 (1), ss. 9-17.

JOY, Amaris (2011), Challenges Facing Human Services Organizations: Non-profit Funding, <http://voices.yahoo.com/challenges-facing-human-services-organizations-non-8783015.html?cat=72>., Erişim Tarihi: 10.02.2014

KOÇ, Tuğçe (2012), “İstanbul İlindeki Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

LEWIS, A Judith, Thomas Packard and Michael Lewis (2011), Management of Human Service Programs (4th ed.). Belmont, CA: Thompson/Brooks Cole.

MacFARLANE, Robert (2010), Thinking about thinking about Crisis, *Business Leadership Review*, VII: III, <http://www.epcollege.com/EPC/media/MediaLibrary/Knowledge%20Hub%20Documents/1%20Thinkpieces/MacFarlane-BLR-July-2010.pdf?ext=.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2014.

MASSEY, Eric Joseph (2001), Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis, *The Journal Of Business Communication*, Vol. 38, No. 2, ss. 153–183, <http://job.sagepub.com/content/38/2/153>, Erişim Tarihi: 16.02.2014.

NPower's Technology Guide for Nonprofit Leaders: A Mission Support Tool for Health and Human Services, http://www.att.com/Common/files/pdf/npower_health_and_human_services.pdf, Erişim Tarihi: 12.02.2014.

Nonprofit Decline and Dissolution Project Report Going Out of Business Why, When & How To Do It Gracefully, Fieldstone Alliance, http://www.fieldstonealliance.org/client/client_images/pdfs/nonprofit_decline_report.pdf, Erişim Tarihi: 15.02.2014.

<http://stressinstitute.org/wp-content/uploads/2011/01/Destroying-Sanctuary-TSI.pdf>, 2008, Erişim Tarihi: 15.02.2014.

<http://www.thesanctuaryinstitute.org/about-us/the-sanctuary-model>Lewis, Erişim Tarihi: 17.02.2014.

O'CONNOR, Mary Katherine and F.Ellen Netting (2009), Organization Practice: A Guide to Understanding Human Service Organizations (2nd ed.), Hoboken, NJ: John Wiley & Son.

ÖZDEN, Kenan (2009), “İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

PEARSON, C. M. ve I. I. Mitroff (1993), From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, *The Academy of Management Executive*, 7, 48-59

ROGERS, Gayla, Donna S. Finley ve John R. Galloway (2001), Strategic Planning in Social Services Organizations: A Practical Guide Toronto: Canadian Scholars Press.

ROUX-DUFORT, C. (2007), Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, No. 2, ss. 105-114.

RWOMIRE, Apollo (2011), The Role of Social Work in National Development, *Social Work and Society*, Vol 9, No 1.

SISCO, Hilary Fussell (2009), Crisis Definition and Response: Understanding Non-Profit Practitioner Perspectives, PRism Online, *PR Journal*.

SPILLAN, John E. (2003), An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organisations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol 11, Is. 4, pp 160–169.

Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library, Managing Crisis: Risk Management and Crisis Response Planning
http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing_Crisis.pdf,
Erişim Tarihi: 17.02.2014

SÜTÜTEMİZ, N., Yıldırım Okutan, E., ve Balaban, Ö. (2009), Küresel Krizi Değerlendirmede Umutsuzluk ve Depresyonun Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Saha Çalışması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir.

SWART, Yolandi (2010), An Integrated Crisis Communication Framework For Strategic Crisis Communication With The Media: A Case Study On A Financial Services Provider, University Of South Africa.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2010), “Yönetim ve Organizasyon”, 12. Baskı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

TUTAR, Hasan (2004), “Kriz ve Stres Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

VEIL, Shari R. (2011), Mindful Learning In Crisis Management, *Journal of Business Communication*, Vol. 48, No. 2, 116-147,
<http://job.sagepub.com/content/48/2/116>, Erişim Tarihi: 16.02.2014.

ZERENLER, Muammer (2003), Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.