

# REKABET ORTAMINDA GİRİŞİMCİLER İÇİN VAROLABİLME REÇETESİ: RİSK YÖNETİMİ



**M. Akif ÖZER**

Doç. Dr., Gazi Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü  
ozer@gazi.edu.tr

## ÖZET

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısı büyük ölçüde karşı karşıya kaldıkları riskleri yönetebilmelerine bağlıdır. Söz konusu süreçte başarılı olan kuruluşlar, yönetim ve finans yapılarında gerekli düzenlemeleri yaparak, yeni oluşan şartlara uyum sağlamaktadırlar. Bu sürecin anahtarı konumunda olan risk yönetimi, işletmelerin riskleri dikkatli yönetmelerine ortam hazırlayarak, karşı karşıya kalabilecekleri gereksiz kayıpları engellemelerini sağlamaktadır. Bu çalışmada böylesine önemli olan risk yönetimi konusu ana hatlarıyla ele alınacaktır. Risk yönetiminin amacı, ilkeleri, yararları, unsurları, risk yönetimi seviyeleri ve sosyal risk yönetimi gibi konular değerlendirilecektir.

**Anahtar kelimeler:** Risk, risk analizi, risk yönetimi, risk yönetimi seviyesi, risk süreci

## EXISTANCE PRESCRIPTION FOR ENTREPRENEURS IN COMPETITIVE ENVIRONMENT: RISK MANAGEMENT

### ABSTRACT

Today, the success of enterprises in the intense competitive environment largely depends on managing the risks they face. The successful organizations in this process comply with the requirements of the new conditions by making the necessary arrangements of new management and financial structures. Risk management, the key position of this process, is enabling businesses to manage risks carefully and providing to block the unnecessary losses that they face. In this study such an important subject of risk management which will be discussed. The purpose of risk management, policies, benefits, elements, social risk management issues and risk management levels will be assessed.

**Keywords:** Risk, risks analyze, risk management, risk management level, risk process

## GİRİŞ

Risk yönetimi tanım olarak, riskin tümüyle engellenmesi değil, sorunlara sistematik ve dikkatli bir şekilde yaklaşılması ve almaya karar verilen risklerin dikkatli yönetimi yoluyla gereksiz kayıpların engellenmesi anlamına gelmektedir. Başarılı bir risk yönetimi için, örgütlerin varlıklarına ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemek, analiz etmek, denetim altında tutmak ve izlemek gerekmektedir (TBD, 2006:5). Risk yönetimi, riski iyi tanımak, doğru teşhis etmek, bertaraf etmenin yollarını aramak ve minimize ederek transfer edebilmek süreçlerinden oluşur. Bu kapsama bütüncül yaklaşırken, risklerin öncelikle tanınmasına, ardından doğru analiz edilmesine yardımcı olan risk mühendisliği (Argüden, 2007:1) tekniğinden yararlanılır.

Risk yönetimi, askeri doktrinin esas bir unsurudur. Belirsizlik ve risk bütün askeri operasyonların bir parçasıdır. Özellikle yapısı gereği Silahlı Kuvvetler, çoğu zaman göreve ilişkin riskleri kabul etmede cesur ve kesin eylemler göstermeye mecburdur. Risk, çeşitli tehlikelere maruz kalmaktan kaynaklanan kayıpların veya bozulmaların şiddeti ve olasılığıdır. Tehlikenin dikkatle saptanması, analizi ve kontrolü ile bu tür tehlikelerin oluşumunu açıklayan bir yönetim planını yürütülmesi gerekir (Cadaoğlu, 2000:1). Şimdi bu kapsamda risk yönetimi konusuna biraz daha ayrıntılı bakalım.

## 1. RISK YÖNETİMİ

Risk yönetiminin kavram olarak anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Bazı kavramlaştırmalarda salt riski azaltmak anlamında kullanılırken, genel olarak literatürde diğer örgütsel faaliyetleri destekleyen ve tamamlayan stratejik bir çaba olarak görülmesi gerektiği konusunda görüş birliği oluşmuş durumdadır. En temel anlamıyla risk yönetimi, örgütsel faaliyetleri tanımlama, değerlendirme, iletişimi sağlama ve riski azaltmak için çağdaş, proaktif, bilimsel metotlara başvurma amacıyla yapılmaktadır (Bush vd, 2005:1). Bundan dolayı, risk yönetimine yönelik örgütsel sorumluluk, değişim sürecinde örgüt personelini desteklemeyi ve yeni iş pratikleri geliştirmeyi gerektirmektedir (Bird, 2005:1).

Riski yönetmenin en doğru yolu, gerçekleşmesi ve vereceği zarar en yüksek olma olasılığı bulunan riskleri azaltacak resmi bir risk yönetim sürecinin oluşturulmasıdır. Risk yönetim sürecinin oluşturulması kararı sonrası yapılması gereken ilk iş bir risk yönetimi lideri atanmasıdır. Bu liderin kim olacağı veya işi nasıl yürüteceği, örgütün büyüklüğüne ve gereksinimlere göre değişecektir. Büyük

örgütlerde risk yönetimi için ayrı bir bölümün oluşturulması da söz konusu olabilmektedir. Bu birim anahtar bilgiyi toplayacak ve kararlar verecektir. Aynı zamanda risk yönetim politikalarını ve kılavuzlarını/dokümanlarını oluşturacak ve belki de özel amaçlı risk yönetim sistemlerini devreye alacaktır. Daha küçük çaplı örgütlerde, mevcut birimlerden bir yönetici risk yönetimi çalışmalarının liderliğini yürütebilir. Buradaki önemli nokta, bu işlerin tek bir kişinin görevi olmadığı ve örgüt içi ortak bir çalışma gerektiğinin bilincine varılması gerekliliğidir.

Önemli diğer bir nokta da risk yönetim sürecinde iletişim kanallarının düzgün oluşturulmasıdır. Risk yönetimi hedefleri oluşturulurken öncelikle üst yönetimle iyi bir iletişim kurulması gereklidir. Risk yönetimi çalışmalarının, mümkün olan en üst düzey yöneticiyle birlikte planlanması risk yönetiminin başarı şansını artıracaktır. Başarı şansını artıracak diğer bir konu da, risk yönetiminin iş hedefleriyle uyumdur. Üst yönetimden iş hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması istenmelidir. Risk yönetiminden sorumlu yönetici, yürüteceği çalışmanın amaçlarını belirlerken diğer birimlerin risk yöneticilerini de sürece dahil etmeli ve zaman içinde risk değerlendirme bulgularını örgütsel risk çerçevesi içine koymalıdır.

Risk yönetimi ile ilgili destek sağlandıktan sonra işleyiş yöntemlerinin oluşturulması gerekecektir. Bunun için öncelikle örgütün uzun vadeli hedefleri üzerinde çalışılmalıdır. Daha sonra bu hedefleri tehlikeye atacak risklerin tanımlanması ve bu riskler için denetimlerin oluşturulması gerekecektir. Her örgütün bir risk yönetim planı olmalı ve bu plan daima güncel tutulmalıdır.

Risk yönetimi hedefleri, kayıp öncesi ve kayıp sonrası olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Kayıp öncesi hedefler, risklerin gerçekleşmesi beklenmeden alınması gereken önlemleri ve denetimleri (etkin çalışma ortamının sağlanması, belirsizliklerin ortadan kaldırılması, yasal ve diğer resmi düzenlemelere uyum, etik yaklaşımların sağlanması gibi) tarif edecektir. Üretim ortamındaki verilerin bütünlüğünün korunması kayıp öncesi hedeflere iyi bir örnektir. Bu hem yasal ve resmi düzenlemelere uyumu sağlayacak, hem de bu verileri kullanan iş birimlerinin risklerini azaltacaktır. Bu örnek hedefin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, üretim ortamlarında değişiklik yönetimi uygulaması devreye alınmalıdır. Bu yöntem verinin keyfi bir şekilde değiştirilmesini engelleyecek, dolayısıyla da olası bir risk faktörünü ortadan kaldıracaktır (TBD, 2006:5).

Kayıp sonrası hedefler ise, sistemin hatadan kurtarılması ve devamlılığının sağlanması çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Soruna müdahale, iş devamlılığının sağlanması ve olağanüstü durumdan kurtulma yöntemleri bu kapsamda oluşturulmalı ve sorun anında gecikmeksizin uygulanmalıdır.

Burada önemle üzerinde durulması gereken konu etkinliktir. Risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için denetimlerin oluşturulması gereklidir, ancak çok fazla denetim sebebiyle iş yapılamaz duruma gelmesi de örgütler için bir risk faktörü olabilmektedir. Risk yönetimi bu yönüyle işleyiş yöntemleri oluşturulma sürecinde getirilerin ve etkinliğin iyi değerlendirilmesini gerektirmektedir (TBD, 2006:6).

Örgütlerde insanlar hesapsız, plansız tamamen hırsa, içgüdülere, hislere, tesadüflere dayanan risklerden uzak durmalıdırlar. Oysa insanların kullandıkları makineler bu risklere karşı daha hazırlıklıdır. Karşılarındaki makineler, hesaplanmış bir riskle programlanmış bilgisayar teknolojisinin ürünüdürler. Uzun vadede devamlı kazanmak için, insan psikolojisi istatistik ve ihtimal hesapları gibi karmaşık bilimsel girdilerle makinenin kaybetme riskini minimuma indirmiştir. Bugünün örgüt yönetimlerinde de artık risk kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir (Argun, 2007:1).

Esas itibarıyla risk, algıya bağlı anlamlar taşımaktadır. Bir kişi veya organizasyonca yüksek olarak algılanan bir risk bir başkası için düşük olabilir. Yüksek maliyetli tedarik süreç ve işlemlerinde, riskin alгідan bağımsız kılınması, ortak bir konseptin ortaya konması zorunlu olmaktadır. Süreç içerisinde, diğer etkilerden doğabilecek riskler, tüm çalışanlar tarafından takip edilmeli ve belirlenmiş bir organizasyon tarafından yönetilmelidir (SSM; 2008:1).

Bu çerçevede örgütler açısından bütünleştirilmiş risk yönetimi yaklaşımının avantajları şu şekilde belirtilmektedir:

- Risk yönetimi sayesinde doğal olarak riskin nasıl yönetileceği en önemli gündem maddesi olmaktadır.
- Risk yönetiminde işlem ve süreçler sistemin daha sorumlu kılınması ve düzgün işlemesi için sınırlandırılabilir.
- Örgütler bu şekilde yüksek riskli alanlara ve zayıflıklara karşı tecrübe kazanmakta ve kendilerine has bakış açısı kazanmaktadır.
- Risk yönetimi sürecinde yer alan personel dışarının farklı kültürleriyle tanışmakta ve kendilerini geliştirmektedirler.
- Risk yönetimi sürecinde yaşanan hızlı değişimler ve esnek karar alma zorunluluğu, örgüt yönetimine olaylardan ders çıkarılmasını sağlama imkanı vermektedir.

- Bütünleştirilmiş risk yönetimi ile örgütsel süreçlerde sadeleşme yaşanmakta, duplikasyonlar yani tekrarlar ortadan kaldırılmakta ve karmaşık süreç ve pratikler sadeleştirilmektedir.
- Risk yönetimi sayesinde ulusal amaçlar ve kalite göstergeleri de daha kolay sağlanmaktadır (Bird, 2005:1).

Örgütler böylesine yararları çok olan risk yönetiminden beklenen faydayı elde edebilmek için risk yönetimi sürecinde bazı ilkelere de dikkat etmek gerekmektedir. Bu ilkeleri de şu şekilde belirtebiliriz (Argüden, 2007:2-3):

- Riski azalmak için şeffaflığı bir yönetim anlayışı olarak benimsemek gerekmektedir.
- Risk yönetiminde en önemli faktör kullanılan teknikler değil, riski değerlendirenlerin deneyimleridir. Dolayısıyla deneyimli yönetici ve danışmanlarla çalışma tercih edilmelidir.
- Risk yönetiminde en önemli ilkelerinden birisi de örgüt olarak neyi bilmediğini iyi anlamaktır. Her tekniğin ve modelin varsayımlar üzerine kurulu olduğunu unutmamak ve bu varsayımları sorgulamak gereklidir.
- İşin farklı riskleri dengeli bir şekilde üstlenecek yapıda kurulmasına dikkat etmek gerekmektedir.
- Risk yönetiminde ve denetim mekanizmalarında disiplinli bir yaklaşımla düzenli olarak kontrolün sağlanması ortamını oluşturulmalıdır.
- Risklerle birlikte, getirilerin de düzenli olarak ölçülmesi ve takip edilmesi iyi bir yönetim için gereklidir.

Özetle, risk yönetimi risk almamak değildir. Hatta hiç risk almamak iş yapmamak anlamına geldiği için en büyük risktir. Risk yönetimi, alınacak risklerin bilinçli olarak alınmasını ve düzenli olarak takip edilmesini sağlayacak sistemleri kurmaktır.

### 1.1. Risk Yönetiminin Amacı, İlkeleri ve Yararları

Risk yönetiminin amacı, tehditlerin belirlenmesi ve denetim altında tutulması yoluyla örgütün gereksiz tehlikelerle karşılaşmasının önlenmesi, önceden görülebilen kayıpların engellenmesi veya uygun bir şekilde planlanması ve etkili/verimli risk denetimlerinin ortaya konmasıdır. Tüm olağanüstü durumların engellenmesi mümkün olmamakla birlikte iyi bir planlama ile kayıplar en düşük seviyede tutulabilir (TBD, 2006:9).

Bu kapsamda risk yönetimi görevin amacı ile risk yönetim sürecini başarılı bir şekilde birleştirmeye çalışır. Eğer risk yönetim

süreci yapılan göreve etkin bir şekilde entegre edilebilirse, görev süreci boyunca ayrıca bir de risk yönetim süreci uygulanıyormuş havasını ortadan kaldırır. Risk yönetimini etkin olarak uygulayabilmek için, yöneticiler risk yönetimi ilkelerini planlamaya dahil etmek amacıyla, zaman ve kaynakları çok iyi kullanmak zorundadır. Herhangi bir faaliyet planlama aşamasında iken, riskler daha kolay değerlendirilir ve kontrol altına alınabilir. Risk yönetimini özellikle planlamaya entegre etmek, karar vericilere risk yönetimi ilkelerini etkin uygulayabilme konusunda büyük fırsatlar sağlar (Cadaoğlu, 2000:10). Bu kapsamda risk yönetiminin ilkeleri şu şekilde belirtilebilir:

- Gereksiz risk almamak: Gereksiz riskler, gerçek fayda ya da imkanlar açısından uygun şartlar olmaksızın ortaya çıkarlar. Örgütlerde bütün faaliyetlerde tehlike ve risklerle birlikte uygun kontrol tedbirlerinin çok iyi anlaşılması gerekir.

- En düşük mümkün risk: Bir görevi yerine getirmenin en mantıklı yolu ve seçimi, personeli ve kaynakları en düşük mümkün riske maruz bırakarak, görevin bütün şartlarının karşılanmasıdır. Risk yönetimi, hangi riskin veya risk düzeyinin gereksiz olduğunun belirlenmesi için araçlar sağlamaktadır. Bu kabulün, diğer açılımı bir görev veya işin başarılı olarak tamamlanabilmesi için sadece gerekli riskin kabul edilmesidir.

- Uygun seviyede, önceden belirlenmiş sorumluluk alanında risk kararları almak: Risk kararlarının uygun düzeylerde alınması, sorumluluğu açığa kavuşturur. Görevin başarı ya da başarısızlığından sorumlu olan herkes, karar alma sürecine dahil edilmelidir. Herhangi bir kimse risk kararlarını alabilir, ancak risk kararları için en uygun düzey; riski azaltacak ya da tehlikeye ortadan kaldırıp, kontrolleri yerine getirecek kaynakları tahsis edebilecek olan düzeydir. Her seviyedeki yönetici, astların ne kadar riski kabul edebileceklerini ve ne zaman bir kararı daha üst rütbeye aktaracaklarını bilmelerini sağlamalıdır.

- Planlanmış faaliyetlerin risk seviyesini kabul etmek: Genel olarak görevin yerine getirilmesinden sorumlu olan yöneticiler, planlanmış faaliyetlerin risk seviyesini kabul etmekle yetkilidirler. Mevcut yapılan kontrollerin riski kabul edilebilir bir seviyeye indiremeyeceği belirlendikten sonra, hiyerarşi içinde bu kararlar bir üst makama devredilir (Cadaoğlu, 2000:4).

- Faydası maliyetin üzerinde olan riskin kabul edilmesi: Bütün hesaplanmış faydalar, hesabı yapılmış maliyetlerle karşılaştırılmalıdır. İmkan ve faydalara karşı riskin ölçülmesi, birimlerin

yeteneklerinin artırılmasına yardımcı olur. Faydalar toplamının, maliyetler toplamını aştığı açık bir durumsa, yüksek riskli görevler dahi kabul edilebilir. Maliyet ve faydaların ölçülmesi sübjektif bir süreç olabilir ve yoruma açıktır. Sonuçta bu ölçümün yetkili bir karar makamı tarafından belirlenmesi zorunlu olabilir.

- Risk yönetiminin tüm örgüt birimlerine entegre edilmesi: Yöneticiler, etkin bir şekilde risk yönetimini uygulamak için, planlama yöntemleriyle, risk yönetiminin temel ilkelerini birleştirerek, zamanı ve kaynakları iyi kullanmak zorundadırlar. Riskler, bir faaliyetin planlama aşamasında daha kolay değerlendirilir ve kontrol edilebilir. Olabildiğince çabuk risk yönetimini planlamayla bütünleştirmek, karar veren yöneticiye risk yönetimi temel ilkelerini uygulamada büyük imkanlar sağlar. Bu süreçte geri besleme olanağının da sağlanması, ileride yapılacak benzer faaliyetlerde de kolaylık sağlayacaktır (Cadaoğlu, 2000:5).

Sayılan bu risk yönetimi ilkelerine uyulması, örgüt yönetimine önemli yararlar sağlar. Risk yönetimi sayesinde riskli durumlarda cesaretli davranışlara ortam hazırlanır. Örgüt yönetimleri, kaybın şiddeti ve olasılığı karşısında beklenen faydalar dikkatlice hesaplandığında, cüretli, cesur ve hatta riskli eylemlerde dahi bulunulabilir.

Risk yönetimi sayesinde mevcut durum korunurken örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine imkan tanınır. Mevcut uygulamaların analizi yapılırken, kabul edilen riskler de azaltılabilir.

Risk yönetimi sürecinde örgütlerin karar verme yetenekleri de gelişir. Örgütler bu sayede kararlarını sezgiye dayalı olarak değil, rasyonel ve tekrar mümkün yöntemlerle almaya başlar. Risk yönetimi ile yetki devrine imkan tanınarak, örgüt birimlerinin yeteneklerine güven duyulması sağlanır. Uygun risk analizi, birimlerin güçlü ve zayıf yönlerini daha açık bir şekilde ortaya çıkarır (Cadaoğlu, 2000:11-12).

Tüm bu yararları, risk yönetiminin artık örgüt yönetimleri için uygulanması zorunlu bir yönetim tekniği olduğunu göstermektedir. Örgüt yönetimleri artık bu konunun önemini kavramalı ve bu yönetimi uygulamak için gereken tüm şartları yerine getirmelidir.

## 1.2. Risk Yönetiminin Unsurları ve Riskin Kabul Edilebilirliği

Risk yönetimi, bireyleri ve örgütleri aydınlatmak suretiyle çok çeşitli kaynaklardan gelebilecek risklere karşı uyardırmaya (iş kazaları, sağlık ve çevre, trafik kuralları gibi) ve bu alanlardaki denetimi

artırmaya yönelik önlemler dizisi olarak anlaşılabilir (Bozkurt vd., 1998:155). Bu süreçte risk yönetiminin unsurları olarak; insan, ortam/çevre, makine/ teçhizat/ ekipman, yönetim ve görevler olarak belirtilmektedir. Şimdi bu unsurlara biraz daha ayrıntılı bakalım:

\*İnsan: En çok çeşitliliğin ve dolayısıyla çoğu riskin olduğu alandır. Burada seçim yaparken, psikolojik ve fizyolojik olarak uygun, görev yeterliliğine sahip, işlemsel rehberlikte eğitim görmüş kişilerin seçilmesi gerekir. Haberdar olma, algılama, görev tatmini, eğlence, yönlendirilmiş ilgi, stres, üst baskısı, güven, görüş, uyumlama yetenekleri, baskı/iş yükü, fiziksel ya da ruhsal yorgunluk gibi performans göstergelerine dikkat etmek gerekir. Ayrıca; beklentiler, iş tatmini, değerler, aile, arkadaşlar, komuta-kontrol, iç ve dış disiplin, hissedilen baskı ve iletişim kabiliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

\*Ortam/çevre: Risk yönetiminde ortam değerlendirmesi yaparken; iklimsel (görüş, sıcaklık, nem, yağış, rüzgar gibi), hijyenik (havalandırma, hava kalitesi, gürültü, titreşim, toz, kirlilik gibi), faaliyetlere yönelik (arazi durumu, yaşam, bitki örtüsü, gündüz, gece, insan yapımı engeller gibi) ve araçlar (kaldırım, kir, buz, çamur, toz, kar, eğimler vs gibi) gibi unsurlara dikkat etmek gerekir.

\*Makine/teçhizat/ekipman: Bu unsurlar sınırlı ve karşılıklı olarak insan gücüyle birlikte kullanılmaktadır. Bununla ilgili değerlendirmeler yapılırken, tasarım (mühendislik güvenilirliği ve performans, ergonomi), bakım (zaman, aletlerin kullanılabilirliği, hazır bulundurma, kolay çalıştırılabilirlik), lojistik (stoklanabilir, bakım ve tamir kolaylığı) ve teknik veriler (açık, yeterli, kullanılabilir, hazır olma) dikkate alınmalıdır.

\*Yönetim: Risk yönetimi sürecinde kontroller, standartlar ve prosedürler tanımlanarak süreç yönlendirilir. Yönetim 5M (insan, makine, çevre/ortam, yönetim ve görevler) arasındaki ilişkiyi yönlendirmek için gerekli olan kuralları ve prosedürleri sağlarken, sistem elamanlarını asla tam olarak kontrol edemez. Yönetimle ilgili değerlendirmeler yapılırken; standartlar (sözlü veya yazılı prensipler, çeşitli kriterler, politikalar, direktifler), prosedürler (kontrol listeleri, iş kartları, el kitapları), kontroller (ekibin durumu, sınırlamalar, iş kuralları ve yasal emirler) dikkate alınmalıdır.

\*Görevler: Bu unsurlar risk yönetiminde arzu edilen sonuçları gösterir. Görev analizi yapılırken karmaşık olmayan, çok iyi tanımlanan, ulaşılabilir veya elde edilebilir amaçlar ve insan, makine,



çevre ve yönetim arasındaki karşılıklı etkileşimin sonuçları değerlendirilmelidir (Cadaoğlu, 2000:17-18).

Risk yönetiminde faydalar maliyetleri aştığında, gereksiz riskin nelerden oluştuğu hakkında bir fikir edinilebilir. Riskin kabul edilmesi, risk değerlendirmesi ve risk yönetiminin bir fonksiyonudur. Riskin kabulü, ilk başta görüldüğü kadar basit değildir. Bu konuyla ilgili olarak; bazı risklerin temel bir gerçeklik olduğu, risk yönetiminin bir takas süreci olduğu, riskin sayısallaştırılmasının tek başına güvenliği sağlamayacağı ve riskin bir bakış açısını gerektirdiği unutulmamalıdır.

Bunun yanında ayrıca gerçekçi riskler de kabul edilmelidir. Yetkili otorite risk oranını belirler. Bu karar verilirken çok sayıda veri analiz edilir. Takas yönetimi dikkate alınarak, görev planlaması gerçekleştirilir. Örgüt yönetimi, faaliyetlerde başarılı olunabilmesi için daha fazla risk almaya zorlanabilir. Yönetici riski kabul etmeye karar verdiğinde, bu kararı etkileyecek bütün personel ve birimlerle koordinasyon kurmalı, herkesin alınan kararları bilmesi sağlanmalı ve herkesin niçin yüksek risk alındığı sorusuna cevap verebilmeleri sağlanmalıdır (Cadaoğlu, 2000:12). Bu mekanizmaların kurulabilmesi için örgütte katılmalı yönetim mantığının da kabul edilmiş olması gerekmektedir. Yönetilenler, yönetim süreci hakkında bilgi sahibi olur ve sürece katılırlarsa, risk yönetiminin başarısı da artacaktır.

### 1.3. Risk Yönetimi Seviyeleri

Uygulamada risk yönetimi süreci üç seviyede gerçekleşmektedir. Her görev veya iş derinlemesine bir risk yönetim uygulaması tercih edilse de, zaman ve kaynaklar her zaman mevcut olmayabilir. Risk yönetimi eğitiminin amaçlarından birisi de, görevde veya dışında risk yönetiminin, karar mekanizmasının otomatik bir parçası olabilecek sürecin uygulanmasında gerekli yeterliliği geliştirmektir. Yöneticiler yerinde ve zamanında kararlar vermek için risk yönetimi metotlarını kullanabilmelidirler (Cadaoğlu, 2000:18).

Literatürde; kritik zamanlı, derinlemesine ve stratejik risk yönetimi olmak üzere üç farklı seviyede risk yönetiminden bahsedilmektedir. Şimdi bunları kısaca inceleyelim (Cadaoğlu, 2000:18-19):

\*Kritik Zamanlı Risk Yönetimi: Burada söz konusu olan; zorunlu olarak bilgiyi kaydetmeksizin temel risk yönetimi yöntemlerini kullanıp devamlı olarak zihinsel veya fiili durum değerlendirmesidir. Risk yönetiminin bu kritik zamanlı uygulaması, zamanın sıkışık olduğu bir durumda kararlar alınırken, riskin değerlendirilmesinde personel tarafından kullanılabilir. Bu seviyedeki risk yönetimi; eğitim ve

faaliyetlerin yürütülmesi esnasında olduğu kadar, kriz sırasındaki planlama ve uygulama aşamalarında da kullanılmaktadır. Ayrıca, görev dışı durumlarda da kolayca uygulanabilen bir risk yönetimi seviyesidir. Bu aşama; planlı bir faaliyetin yürütülmesi veya günlük çalışmalarda hesapta olmayan bir olayın gerçekleştiği durumlarda, uygun ve yerinde önlemlerin seçilmesinde yararlıdır.

\*Derinlemesine Risk Yönetimi: Risk yönetiminin bu seviyesinde sürecin tam olarak uygulanması söz konusudur. Tehlikeleri saptamak ve kontrolleri geliştirmek için öncelikle, tecrübeden ve uzun toplantılardan yararlanılır. Bu yüzden grup halinde yapıldığında en etkin yoldur. Yakın gelecekte tahmin edilen faaliyet planlarını, standart faaliyetlerin gözden geçirilmesini, bakımını veya eğitim prosedürlerini ve zarar kontrolünü veya felaket ve afet sorunlarının planlarını da içerir.

\*Stratejik Risk Yönetimi: Bu seviyede; sistem veya faaliyetle ilgili tehlikelerin uzun sürede farkında olma veya durumu test etme, analiz araçlarının diyagramlarının kullanımı, elde edilebilir bilgi araştırmasını içeren risk değerlendirmesi ve tehlike saptaması boyunca stratejik kararlar alma öngörülür. Karmaşık sistemlerde ve faaliyetlerde tehlikelere ve bunlarla ilgili risklere karşı kullanılır. En öncelikli veya en muhtemel risklerle ilgili kullanılması gerekmektedir.

#### 1.4. Risk Yönetimi Süreci

Risk yönetimi, karar vericilerin riski azaltmak veya ortadan kaldırmak üzere yararlandıkları bir yoldur. Risk yönetimi süreci, herhangi bir durum için en uygun eylem biçiminin seçimi ve tanımlanmasında yöneticiye ve bireylere sistematik bir mekanizma sağlamaktadır (Cadaoğlu, 2000:1). Literatürde risk yönetim süreci aşağıdaki adımlardan oluştuğu şeklinde bir konsensüs mevcuttur:

- Tehlikelerin tanımı, kontrolü, kaydı,
- Fırsatların tanımı, kontrolü, kaydı,
- Risklerin minimize edilmesi,
- Kazançların maksimize edilmesi,
- Kayıpların önlenmesi ve azaltılması,
- Kazançların optimize edilmesi,
- Personelin ve kaynakların korunması,
- Maksimum yönetim kapasitesine ulaşılması (Cadaoğlu, 2000:3).

Risk yönetimi yukarıda sayılan adımlardan oluşurken, örgütler risk yönetimi uygulamalarını başlatabilmek için öncelikle; risk yönetimi hedeflerinin iş hedefleri ile uyumunu sağlamalıdır. Örgüt içinde şeffaf olunmalı ve diğer birimlerin katkısı istenmelidir. Sürece küçük hedeflerle başlanmalı ve böylece erken gelen başarılarla güvenilirlik sağlanmalıdır. Örgüt içinde ve dışında tüm taraflarla etkin iletişim sağlanmalıdır. Mutlaka üst yönetimin desteği alınmalıdır. Ayrıca devam eden risklerin izlenmesi için de bir yöntem oluşturulmalıdır.

Risk yönetimi devreye alındıktan sonra bu süreç kapsamında yürütülmesi gereken aktiviteler ise şu şekilde belirtilebilir:

- Riskin tanımlanması, çerçevenin oluşturulması
- Risk alanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Risklerin gerçekleşme olasılığının ve etkilerinin ölçülmesi
- Risklerin derecelendirilmesi
- Belirlenmiş riskler için kabul edilebilir veya istenen sonuçların tanımlanması
- Tehditlerin azaltılması ve fırsatların artırılması için yöntemler geliştirilmesi
- Bir risk yönetim yöntemi ve stratejisinin seçilmesi
- Stratejinin uygulanması, bir risk yönetim planının oluşturulması
- Risklerin izlenmesi, denetim sonuçlarının analizi ve gerekli olması durumunda denetimlerde ve risk yönetim planında değişiklik yapılması (TBD, 2006:8-10).

Yukarıda belirtilen risk yönetimi sürecinin adımlarına, genelleştirerek biraz daha ayrıntılı bakarsak, aşağıdaki hususlarla karşılaşırız:

\*Tehlikelerin belirlenmesi: Bir tehlike, malzeme, ekipman kaybına veya özelliğine gelebilecek zarar ile personelde ölüme, yaralanmaya veya görevin aksamasına neden olabilecek, potansiyel veya gerçek durum olarak tanımlanır. Tecrübeler, ortak kanaatler veya risk yönetimi teknikleri, bu gerçek ya da potansiyel tehlikelerin tanımlanmasında yardımcı olmaktadır.

\*Risk değerlendirme: Risk, tehlikeye maruz kalmaktan kaynaklanan kayıp ve şiddeti ve olasılığıdır. Değerlendirme aşaması, belli bir tehlikeyle ilgili riskin derecesini saptamak için niceliksel ve niteliksel ölçüm değerlerini uygulamaktır. Bu yöntemdeki değerlendirme aşaması, tehlikenin doğurabileceği kaza derecesini ve

olasılığını veya personelin maruz kaldığı durumları ve tehlikenin sonuçlarını açıklamaktadır.

\*Risk kontrol ve tedbirlerini analiz etme: Riski indirgeyen, azaltan veya ortadan kaldıran araçları ve kesinleşmiş stratejileri araştırmak gerekmektedir. Etkin kontrol tedbirleri, riski üç türünden (olasılık, şiddet veya maruz kalma) birine indirgenmesine yol açmaktadır.

\*Kontrol kararlarını almak: Uygun düzeydeki karar veren yöneticiler, tüm maliyetlerin ve faydaların analizi ile ilgili kontrol sürecini başlatırlar.

\*Alınan kararları uygulamak: Kontrol stratejileri seçildiğinde, bir uygulama stratejisinin de geliştirilmesine ve hem iş gücü hem de yönetimle uygulanmasına ihtiyaç vardır. Risk yönetimi sürecinin uygulama aşaması, zamanı ve kaynakları iyi kullanmayı gerektirir.

\*Gözetleme ve gözden geçirme: Risk yönetim, sistemin görevin veya faaliyetin yaşam döngüsü boyunca devam eden bir süreçtir. Liderler, her seviyede kontrol etkinliklerini ortaya koymalıdır. Zaten uygulanan kararlar yerinde ve doğru ise, sistem kendi etkinliğini kendisi belirleyecektir (Cadaoğlu, 2000:8).

### 1.5. Risk Yönetiminin Uygulanması ve Sorumluluklar

Risk yönetiminin uygulanması esas itibarıyla, bu süreçte yer alan aktörlerin faaliyetleri ile gerçekleşir. Süreç içerisinde yer alan yöneticiler, öncelikle riskin etkin yönetiminden, danışmanların belirlediği risk seçenekleri arasından tercih yapmaktan, elde edilecek faydaya göre riski kabul veya reddetmekten, risk yönetimi konusunda çalışanların eğitilmesi ve teşvik edilmesinden, etkisini aşan risk kararlarını daha üst seviyelere, uygun karar verme organlarına iletmekten sorumludurlar. Bunların yanında ayrıca her örgütte risk yönetimi sürecinde planlayıcılar, ekip sorumluları ve diğer çalışanlar (Cadaoğlu, 2000:12-13) aktif rol oynarlar.

İyi bir risk yönetimi için yukarıda sayılan aktörlerin aynı hedef için bir araya getirilmelerinin ardından, öncelikle potansiyel risklerin belirlenmesi gerekmektedir. Risk belirlemede risk kategorileri bazında bir çalışma yapmak önemli risk alanlarının unutulmasını engeller. Örneğin, her örgüt, girdileri, üretim süreçleri, piyasa şartları, finansal piyasalar, hukuka aykırılık, kanunlarda ve kurumlarındaki değişiklikler konularında risklerini belirlemelidir.

İkinci adım tanımlanan risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleşmeleri durumunda örgüte yükleyeceği maliyetler ile ilgili

değerlendirmelerin yapılmasıdır. Bu değerlendirme ışığında riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir. Örneğin, potansiyel etkisi yüksek ancak gerçekleşme olasılığı düşük risklerin sigortalanması veya kiralama gibi farklı finansman yöntemleriyle yönetilmesi sağlanırken, potansiyel etkisi düşük ve gerçekleşme olasılığı yüksek risklerin azaltılması için yatırım yapılması tercih edilebilir (Argüden, 2007:1).

Risk yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmek için aşağıda belirtilen hususlara, sıralamaya da dikkat ederek uymak gerekmektedir:

\*Basamakların sırayla uygulanması: Risk yönetiminin her basamağı bir sonrakine temel oluşturur. Bir sonraki basamağa geçmeden önce, bir önceki basamağın tamamlanmış olması çok önemlidir. Eğer tehlike analizi tamamlanmadan risk değerlendirme aşamasına geçilirse, bir çok tehlike gözden kaçmış ve bunlara karşı alınacak tedbirler sonraki aşamalarda değerlendirilmemiş olur. Tehlike analizi tamamlanana kadar, uygun risk kontrol tedbirlerini değerlendirmek ve öncelikli hale getirmek mümkün değildir.

\*Süreç süresince dengenin sağlanması: Risk yönetimi sürecinde en iyi sonuca ulaşmak için kaynakları özellikle de zamanı en uygun şekilde kullanmak gerekmektedir. Zamanın iyi ayarlanması, süreçler arasında dengenin bozulması, başarıyı olumsuz etkileyecektir.

\*Sürecin dairesel formda uygulanması: Süreçler arasında mutlaka bir geri bildirim mekanizması kurulmalıdır. Birinci süreçle altıncı süreç arasında, dönüşüm sürecinin devamlı gelişmesine yardımcı olunmalıdır. Eğer gözden geçirme aşamasında, bazı risk derecelerinin büyük oranda düşürüldüğü veya ortadan kaldırıldığı belirlenirse, tehlike tanımlama aşamasında artık daha yeni ve güncel tehlikelerin saptanması için çaba harcanması gerekecektir. Bu sayede süreç boyunca riskler devamlı şekilde yeniden değerlendirilmektedir.

\*Tüm personelin sürece dahil edilmesi: Risk yönetiminden gerçekten faydalanmanın ve bundan emin olmanın tek yolu, risklerle karşı karşıya kalan bütün personeli, risk yönetim sürecine dahil etmektir. Her birinin göreve olan katkısı unutulmamalı ve risk yönetim prosedürlerinin periyodik olarak tüm personel tarafından onaylanmasına gerekli zaman ayrılmalıdır (Cadaoğlu, 2000:9).

Risk yönetimi uygulanırken teknik düzeyde riskin yönetilmesi için değişik araç ve yöntemler kullanılmaktadır. Aşağıda bunlardan bazılarını özetlemekle yetineceğiz:

- Risk haritaları: Risklerin kaynağını ve önem derecelerini göstererek, örgütlerin riskleri tanımlamasını, anlamasını ve önlem almasına yardımcı olan özet grafik ve çizimlerdir.
- Modelleme araçları: Risklerin sonuçlarını ve etkilerini göstermek amacıyla senaryo analizleri ve tahmin yöntemleri sunan araçlardır.
- İnternet ve intranet: Risk farkındalığının artırılması ve yönetimi için bilginin örgüt içi ve gerektiği şekliyle örgüt dışıyla paylaşılması için kullanılabilecek araçlardır.
- Diğer teknikler: Risklerin belirlenmesi için örgüt içi çalıştaylar ve değerlendirme teknikleridir.

Söz konusu bu teknikler uygulanırken, risk yönetimi kapsamında örgütteki tüm çalışanların bir rolü bulunmaktadır. Bunları; üst yönetimin, birim yönetiminin, risk yönetimi uzmanlarının ve iç denetim ve kontrol uzmanlarının sorumlulukları şeklinde sınıflandırıp, aşağıdaki şekilde ayrıntılandırabiliriz (TBD, 2006:8-10).

Üst yönetimin sorumlulukları:

- Risk yönetiminin örgüt stratejilerine entegrasyonu,
- Risk yönetiminin yakından izlenip gerekli desteğin sağlanması,
- Risk yönetim çalışmalarının etkililiğinin sorgulanması,
- Risk yönetimi eğitimlerinin sağlanması,
- Risk yönetiminin daha sistematik hale getirilmesi için gerekli yatırımların yapılması,

Birim Yönetimlerinin sorumlulukları:

- Risk yönetim stratejilerinin örgüt içinde uygulanmasının sağlanması,
- Risklerin önceliklendirilmesi,
- Risk yönetiminin performansının değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi prensiplerinin karar verme sürecinin bir parçası haline getirilmesi,
- Risk yönetiminde yeterli planlama, gerçekleştirme, eğitim, kontrol, izleme ve dokümantasyon çalışmasının yapılması,

Risk Yönetimi Uzmanlarının sorumlulukları:

- Risk yönetimi ile ilgili öneri, yönlendirme ve yardımların tüm örgütün risk politikalarıyla ve üst yönetimin hedefleri doğrultusunda yapılması,
- Birimlerin riskleri belirlemelerine ve değerlendirme

- yapmalarına yardımcı olunması,
- Birimlere, daha etkili bir risk yönetimi için yardımcı araçlar sağlanması veya bu tür araçların tasarım ve gerçekleştirilmesine yardımcı olunması,

İç Denetim ve Kontrol uzmanlarının sorumlulukları:

- Risk Yönetimi kuralları çerçevesinde üst yönetime birimlerin performansı konusunda raporlama yapılması,
- Tüm çalışanların sorumlulukları,
- Risk yönetimi konularına karşı ilgili ve bilgili olunması,
- İşlerin risk değerlendirmesi çerçevesinde yürütülmesi,
- Bilgi ve doküman sağlanması.

### 1.6. Sosyal Risk Yönetimi

Risk yönetimi, görev ihtiyaçlarından ve planlanmış programlardan kaynaklanan riskleri minimize ederek kazaları önlemeye çalışmakta, dolayısıyla örgütlerin riskli ortamlarda mücadele yeteneklerini artırmaktadır (Cadaoğlu, 2000:1).

Gözü kapalı risk olarak başarılı olmak, sadece kumarbazın aldığı riske eşdeğerdir. Sonunda mutlaka kaybedilir. Bugün matematik bilimi, kaos teorileri, oyun teorileri gibi karmaşık teorileri yönetim biliminin hizmetine sunmuştur. Artık günümüzde istatistik ve ihtimal hesapları, pareto analizleri, swot analizleri risk yönetiminin ayrılmaz birer parçası olmuşlardır. Söz konusu tekniklerle, içgüdü ve deneyimlerini birleştirebilen yöneticiler risk yönetimi sürecinde başarılı olmaktadır (Argun, 2007:1).

Yöneticilerin tekniklerle içgüdü ve deneyimlerini birleştirebilme yetenekleri, sosyal risklerin yönetiminde çok daha iyi somut sonuçlar verebilmektedir. Çalışmanın bu aşamasında da fazla ayrıntısına girmeden sosyal risk yönetiminden bahsetmek istiyoruz.

Etkilediği alanın büyüklüğüne göre sosyal riskler “mikro riskler”, “mega riskler” ve “makro riskler” olmak üzere üç ana kategoride toplanmıştır. Biraz daha ayrıntıya inildiğinde ise, sosyal riskler altı ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla; doğal riskler, sağlık riskleri, sosyal riskler, ekonomik riskler, siyasal riskler, çevresel risklerdir.

Yukarıda kısaca açıklanan sosyal riskler, toplumda gelir dağılımının bozulması ve yoksulluğun ortaya çıkmasında çok önemli roller oynamaktadır. Ülkelerde istikrarın sağlanması ve refahın

yükseltilmesi açısından, sosyal riskler sonucunda ortaya çıkabilecek yoksulluk sorunu ile mücadele edilmesi son derece önem taşımaktadır.

Sosyal risklerle mücadele sosyal risk yönetiminin doğru amaçlar belirlenerek ve doğru araçlar kullanılarak uygulanmasına bağlıdır. Sosyal risk yönetiminde amaçları risk azaltma, risk sigortalama ve krizlere karşı önlem şeklinde üç grupta ele alınmaktadır. Bu kapsamda uygulamada karşı karşıya kalınan risk türlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aktan, 2002:2-4):

- Bir Kişi ya da Aileyi Etkileyen Riskler (Mikro Risk)
- Toplumda Belirli Bir Grubu Etkileyen Riskler (Mega Risk)
- Bir Bölgeyi ya da Ülkeyi Tamamen Etkileyen Riskler (Makro-Risk)
- Doğal Riskler (Şiddetli Yağmur, Toprak Kayması, Volkanik Patlamalar, Deprem, Sel, Kuraklık, Kasırga)
- Sağlık Riskleri (Hastalık, Yaralanma, Sakatlık, Yaşlılık, Ölüm, Salgın Hastalıklar)
- Sosyal Riskler (Suç, Şiddet Olayları, Terörizm, Çete Hareketleri, Sivil Ayaklanma, Savaş, Sosyal Patlama)
- Ekonomik Riskler (İşsizlik, Hasat Toplayamama, Ekonomik Kriz ve Durgunluk, Hiperenflasyon vs.)
- Siyasal Riskler (Ayaklanma, Askeri Darbe, Sosyal Programların Uygulanmasında Başarısızlık)
- Çevresel Riskler (Çevre Kirliliği, Ormanlarda Azalma, Nükleer Felaket)

Sosyal riskler ortaya çıkmadan önce ya da ortaya çıktıktan sonra alınacak çeşitli tedbirlerle, toplumsal yaşama olumsuz etkileri en aza indirilebilir.

Sosyal risk yönetiminde temel amaç krizlere karşı önlem almaktır. Burada bireysel önlemler dışında, piyasa mekanizması ve kamusal politikalar yardımıyla çeşitli önlemler uygulanabilmektedir.

Sosyal risk yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için araçların seçimi ve etkili biçimde kullanımı da son derece önem taşımaktadır. Sosyal risklerin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılmasında kullanılacak başlıca araçlar; enformel araçlar ve politikalar ile formal araçlar ve politikalar olmak üzere iki ana kategoride toplanmaktadır.

Enformel araçlar, bireyler ya da belirli bir grup üyeleri tarafından alınan önlemlerdir. Örneğin, bizzat bireyler sosyal riskler



ortaya çıkmadan önce kendi yaşamlarını ve/veya sahip oldukları mülkiyeti sigortalayabilirler. Ayrıca bireyler, ortaya çıkabilecek muhtemel bir sosyal riske (örneğin, deprem beklentisi) karşı oturdukları yerleşim alanlarını ya da iş merkezlerini değiştirme kararı alabilirler. Herhangi bir ekonomik kriz (durgunluk, hiperenflasyon vs.) ortaya çıktığında da yine bireysel önlemler (tasarruf, özel varlıkları satma vs.) alarak krizlerin etkilerini ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bireysel tedbirler yanı sıra ortak çıkarların mevcut olduğu durumlarda belirli bir grup üyeleri de birleşerek sosyal risklerin etkilerini azaltmaya, önceden riskleri sigortalamaya çalışabilirler.

Bu kapsamda gündeme gelen risk sigortalama, ileride ortaya çıkabilecek sosyal risklere karşı önceden alınan tedbirlerden birisidir. Gerek bireysel düzeyde, gerekse piyasa ve kamusal mekanizmalarla sosyal risklerin kısmen ya da tamamen sigortalanması mümkün olabilir.

Sosyal risk yönetiminde kullanılan formel araçlar ise; piyasa ekonomisinde belirli mekanizmalar ya da devlet tarafından uygulanacak iktisat politikası araçlarından oluşmaktadır. Örneğin, piyasa ekonomisinde özel banka ve finans kurumları risk sigortalama hizmetleri ile sosyal risklerin bir kısmını üstlenebilirler. Sosyal risk yönetiminde kamusal politikalar da son derece önem taşımaktadır. Devlet tarafından alınacak çeşitli önlemler ile sosyal risklerin azaltılması ve/veya tamamen ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir.

Sosyal risk yönetiminde yukarıda sayılan formel ve enformel araç ve yöntemler; bireylerin ve ailelerin alacağı önlemlerle, piyasa mekanizması ve uygulanacak kamusal politikalarla belirlenmektedir. Bu aşamada aşağıdaki süreçlere göre hareket edilmesi gerekmektedir:

Risk azaltma kapsamında; koruyucu sağlık hizmetlerinden yararlanma, göç, ortam mülkiyetini birlikte koruma için önlemler alma, altyapıya yönelik kolektif girişimler, istikrarlı makroekonomik politikalar, çevre, eğitim, sağlık politikaları, altyapı yatırımları, aktif işgücü piyasaları oluşturma politikaları vs.

Risk sigortalama kapsamında; özel yaşam sigortası, özel mülkiyeti sigortalama vs., mikro-finans araçları (krediler, fonlar vs.), kamusal finansmana dayalı sigortacılık vs..

Krizlere karşı önlem kapsamında; özel varlıkları satma, borçlanma, çocuk işçi çalıştırma vs., finansal varlıkların satışı, finansal

kurumlardan borçlanma, sosyal yardım politikası, sübvansiyonlar vs. dikkate alınmalıdır.

Sosyal risk yönetiminde bireylerin, piyasa mekanizmasının (özel sektör) ve devletin (kamu sektörü) alacağı tedbirler yanı sıra sivil toplum örgütlerinin de yapacağı katkılar bulunmaktadır. Dernekler, vakıflar gibi kar amacı gütmeyen özel organizasyonlar sosyal risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılmasında önemli rol üstlenebilirler (Aktan, 2002:5-7).

Sosyal risk yönetiminin önemli bir aşaması da etkin risk iletişiminin sağlanabilmesidir. Bunun için öncelikle sistem girdileri ve çıktıları konusunda bilgilendirme sürecinin tam olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca sürece dahil bütün paydaşların (sanayici, düzenleyici yasal kuruluş, müşteri vs) rol ve sorumluluklarını çok iyi anlamaları da (Bush vd, 2005:4) risk iletişiminin dolayısıyla da risk yönetiminin başarılı olması için bir gerekliliktir.

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşme sürecinin durdurulamazlığı, başta örgüt yönetimleri olmak üzere birçok alanda yeni riskleri sürekli olarak gündeme getirmektedir. Bilgi ve teknolojinin toplumsal alanda neden olduğu dönüşüm de söz konusu bu sürece uygun olarak çeşitli riskler yarattığı gibi, riskin fırsat ve yenilik üretme fonksiyonlarına da zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla, yeni bilgi ve teknoloji, risklerin yıkımına engel olabilmektedir. Risk toplumunun bireylerinin, sorumluluklarının farkında olan ve inisiyatif kullanabilen bireyler olması, riski yarattıkları gibi, bilgi ve teknoloji üretmelerini de sağlamaktadır. Bu da, bilgi ve risk arasındaki karşılıklı etkileşimin varlığını açıklamaktadır. Her ikisi de birbirinin hem nedeni hem de sonucudur (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007:5).

Risk yönetimi sürecinde başarılı olmak, örgütsel faktörlere olduğu kadar, yöneticilerin bireysel özelliklerine de doğrudan bağlıdır. Kişisel olarak riski, algılama, öngörme, sezme, gerekli tedbirleri hızlı bir şekilde alabilmek gibi kişisel yeteneklere sahip olan yöneticiler, riskin her türünün yönetiminde çok daha başarılı olmaktadır.

Yöneticilerin riske olan bakış açıları, düşünce tarzlarıyla yakından ilgilidir. Geriye yönelik düşünmeyi alışkanlık haline getiren yöneticiler, büyük ölçüde sezgisel ve araştırmacıdır; teşhise yöneliktir ve

yargıya varmayı amaçlarlar. Yeni modeller aramayı, görünürde birbiriyle bağlantısız olaylar arasında bağlantılılar kurmayı, bir olayı açıklamak için muhtemel neden sonuç zincirini araştırmayı ve ileriye bakmaya yardımcı olacak bir metafor ya da teori bulmayı arzularlar.

İleriye yönelik düşünme tarzını benimseyen yöneticiler ise biraz daha farklıdır. Sezgi yerine bir tür matematik formülasyonu oluşturmaya çalışırlar. Karar alan kişi bir dizi değişkeni derlemek ve ölçüp biçmek, sonra da bir öngöründe bulunmak zorundadır. Bir strateji ya da kural uygulamak, her bir faktörün doğruluğunu değerlendirmek ve bütün enformasyon parçalarını birleştirmek suretiyle karar alan kişi tek ve bütünlük bir tahmine ulaşır.

Yöneticiler her iki düşünme tarzını her zaman kullanmakla birlikte, genellikle bunların taşıdığı farklılıklardan habersizdirler. Ayrıca bu habersizlik, karar alan kişilerin kötü kararlarla sonuçlanan zihin tuzaklarına düşmesine de yol açabilir. Ancak geriye ve ileriye yönelik düşünmeyi anlamak suretiyle bu tuzaklar görülüp kararlar düzeltilbilir (Einhorn-Hogart, 1999: 134-135).

Uygulamada örgütler için tek tip risk yönetimi önermek çok zordur. Riskleri yönetmek konusunda örgütlerin yöneticileri nasıl yukarda bahsettiğimiz gibi düşünce tarzında dahi farklılaşabiliyorlarsa, riskin yönetimi konusunda da örgütlerin birbirlerinden oldukça farklı, kendilerine ait yöntem ve uygulamaları olabilmektedir (Ho, 2005:31). En çok rastlanan yöntem ve teknikleri çalışmamızda ana hatlarıyla ele almıştık.

Çalışmamızı risk yönetimi konusunda ayrıntılı teorik bilgiler verdikten sonra, riski yönetme azim ve kararlılığında olan yöneticilere etkin risk yönetimi önerileri sunarak bitiriyoruz (Cadaoğlu, 2000:12-13):

- İnsanın olduğu her yerde, faaliyetlerin tamamında ve karşı karşıya kalınan karmaşık süreçlerin tamamının bazı risk unsurları içerdiğini unutmayın.
- Her tehlikede panik yapmayın. Her tehlikeyi kontrol altına alma yöntemi olduğunu unutmayın.
- Sorunlara uygun bakış açıları geliştirin.
- Risklerin ölçümü ve yargılarda bulunmayı, bilgi, deneyim ve görev gereksinmelerine uygun olarak yapın.
- Örgütte çalışan tüm personelin benzer risk yönetimi ilkelerini benimsemeleri için çalışın.
- Faaliyetler her zaman risk taşır. İyi analiz riskli durumu lehinize çevirmenizi sağlar.

- Tehlike analizleri ve risk değerlendirmelerinin, yararlı değerlendirmeler yapmanızı engellemesine izin vermeyin.
- Risk değerlendirmesinde açık ve net hedef ve parametreler geliştirin.
- Hiçbir zaman en iyi çözüm yoktur. Çözümlerin en iyisi, riski en çok azaltandır. Ancak risk hiçbir zaman yok olmaz. Bunu asla unutmayın.
- Örgütte sürekli riskin nasıl yöneticiliğine vurgu yapmak yerine, personelin bu sürece katılmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirin.

## KAYNAKÇA

- AKTAN C.Can; "Sosyal Riskler, Yoksulluk Ve Sosyal Risk Yönetimi" Yoksullukla Mücadele Stratejileri, C.Can Aktan (ed), Ankara: Hak-İş Konfederasyonu Yayını, 2002.
- ARGUN Tanju; "Risk Yönetimi", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=13](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=13) (10.10.2007)
- ARGÜDEN, Yılmaz ; "Risk Yönetimi", <http://www.donusumkonagi.net> (20.10.2007).
- BIRD, Dennis; "Integrating Risk Management into Working Practice", Nursing Standart, Vol.20, No:13, December, 2005.
- BOZKURT, Ömer-T.ERGUN-S. SEZEN; Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara, 1998.
- BUSH Janice K; Wanju S. DAI; Gretchen S. DIECK; Thomas HASSALL; "The Art and Science of Risk Management-A US Research-Based Industry Perspective", Drug Safety Vol. 28. No:1, 2005.
- CADAOĞLU, A. Kemal; Risk Yönetimi ve TSK'daki Uygulamalar, Harp Akademileri Yay., İstanbul, 2000.
- EINHORN, Hillel-R.HOGART; Karar Alma, Belirsizliği Yönetmek, Harward Business Review, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay., İstanbul, 1999.
- HO, Thomas S. Y; "Asset/Liability Management and Enterprise Risk Management of an Insurer", The World of Risk Management, Ed. Gifford H. Fong, World Scientific Publishing Co., USA, 2005.
- SSM; "Risk Yönetimi", [www2.ssm.gov.tr.pdf](http://www2.ssm.gov.tr/pdf) (20.01.2008).
- TBD Kamu-BİB; Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Ankara, 2006.
- YALÇINKAYA Timuçin-Esin OZSOY; "Risk Toplumu: Bilgi Toplununun Evriminde Yeni Boyut", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=251](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=251), (20.09.2007).