



İşletmelerde Kriz Yönetimi

Hitay BARAN

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Bu çalışmada örgütlerde kriz durumu, yönetimi ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler ele alınacaktır. Bunun için sırasıyla krizin tanımı, özellikleri, ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları tartışılacak, daha sonra örgütlerin kriz durumunu önceden tahmin etme ve cevap verme mekanizmalarıyla, halkla ilişkiler boyutunda yapılması gerekenler açıklanacaktır.

1.KRİZİN TANIMI, KAPSAMI VE ETMENLERİ

1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görece bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Kısaca tanımlarsak, kriz kişiyi ya da örgütü tehdit eden koşullar karşısında kişi ya da işletmenin yetersiz kalması durumudur.

Daha geniş ifadeyle kriz; beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Kriz örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder.
- Krizde, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Krizde işletme zamanın baskısı altındadır.
- Kriz döneminde beklenmedik ve ani değişiklikler söz konusudur.
- Yöneticiler ve işletme sahipleri gerilim içindedir.
- İşletmede korku ve panik vardır.
- Kriz döneminde kontrol gücüğü yaşanır.
- Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir.



1.2. Krizin Türleri

Çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde kriz pek çok şekilde kategorize edilebilmektedir. Bunlar.

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El değiştirmeler,
- Yoğun dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplatılması,
- Yasal değişimler,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluk,
- Doğal afetler,
- İflas,
- Hizmet aksaklıkları şeklinde sıralanmaktadır.

Tüm kriz türleri teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki, yönetsel ve iletişimsel kökenli olmaktadır. Ancak krizin türü ne olursa olsun, halkla ilişkiler açısından kriz krizdir. İletişim çağında krizlerle başetmekte halkla ilişkiler yönetimine büyük görev düşmektedir. Halkla ilişkiler yöneticisini ilgilendiren ilk etken genelde krizin türü değil, boyutu önemlidir. Firma ister finansal bir problemle, ister doğal afetle karşı karşıya olsun, halkla ilişkiler yöneticisinin bir kriz sırasındaki sorumlulukları aynıdır.

1.3. Kriz Etmenleri

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir: Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi... Ancak genel bir ifadeyle, işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

1.3.1. Dış Çevre Etmenleri

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. İşletmede krize yol açacak çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Ekonomik sistem ve durum: Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.

Teknolojik yenilikler: Günümüzde teknolojik değişimlere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişimlere uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.

Sosyo-kültürel etmenler: Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.

Hukuki ve siyasi etmenler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır.

Uluslararası çevre etmenleri: Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan örgütler için her an kriz ortamı doğar. Hızla globelleşen dünyada bu gibi değişimlere çok dikkat edilmeli ve izlenmelidir.

Güçlü rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin, mamüllerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak Pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi krizle baş başa bırakabilir. Bunun için işletmeler rakiplerini yakından izlemeli ve rekabet stratejilerini bilmelidirler.

Doğal etmenler: Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler, krizin en belirgin sebebidir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle ilgili bir çok faktör, işletmeleri krize yöneltebilir.

1.3.2. Örgüt İçi Etmenler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemleridir. Başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görünen bazı etmenlerin, aslında örgüt içinden kaynaklandığı daha sonra ortaya çıkmaktadır. Bu hususta yönetimin çok dikkatli davranıp, teşhisi doğru belirlemesi gerekmektedir. Aksi halinde, işletme savunmasız bir şekilde kendini krizin tam ortasında bulacaktır. Örgüt içi etmenleri kısaca şu şekilde sıralanabilir.



Tepe yöneticilerin yetersizliği: İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar; yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme şeklinde değerlendirilebilir.

Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği: Krizler, sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, krize yol açmaktadır. Bu da, açıkça ya ihmal, ya bilgi toplayamamam, ya da tecrübesizlikle ilgilidir.

Yönetim değerleri ve inanç tutumları, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle hızla değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar.

İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri: İşletmeler, içinde buldukları krizin çözümüne ilişkin geçmiş deneyimlerinden yararlanabilirler. Geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır.

İşletmenin hayat safhası: İşletme, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarından herhangi birisinde olabilir. İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu devrelerde krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekir.

Aynı şekilde, işletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek olanaklıdır. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder.

İşletmenin diğer özellikleri: Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal ve hizmetin türü ve çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Sonuç olarak, yönetici hem firmanın içini hem de dışını iyi izlemelidir. İçeride personelin huzursuz, moralinin düşük olması verimlilik krizlerine yol açar. Bir yönetici, elemanlarının çalışmalarını denetleyerek, sorunların kriz haline gelmesini önlemeye çalışmalıdır. Böylece, amaçlardan ve standartlardan bir sapma olduğu görüldüğü zaman, tepkisel önlemler almak yerine sorunun üzerine etkin bir şekilde gidilebilir. Ayrıca dış çevreyi iyi izlemeyen, değişiklikleri zamanında görüp yeni stratejiler geliştirmeyen yöneticinin ise, işletmeyi krize sürükleyeceği açıkça ortadadır.



1.3.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır.

İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol ve takip etme derecesi yüksek veya düşük olabilir.

Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.

İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: Düşük veya yüksek olur.

Bu etkileşim sonucunda bazı sonuçlar çıkarmak mümkün olabilir:

-İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.

-İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.

-Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.

-Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu sürece söz konusudur.

-Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artar.

2. KRİZ SÜRECİ

2.1. Kriz Sürecinin Safhaları

Kriz süreci, genel olarak üç safhaya ayrılmaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada ise kriz sürecinin daha iyi algılanabilmesi için beş ayrı safhaya ayrılacaktır. Şöyle ki:

İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)

İlk safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bunun yanında krize işaret eden bir takım problemler, belirlemeye başlar.



Bu safhada daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bunlara paralel olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi de gerekir.

Harekete Geçmeme

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Çoğu kez işletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, rutin faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi bulunmaktadır (Weitzel, Jonsson, 1989; 97-99):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Ancak zamanla, yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Artık işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanmaya ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma, giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir.

Kriz, her zaman negatif ve kötü olarak algılsa da krizlerden olumlu sonuçlar çıkabilir. Çince kriz, tehlike-fırsat anlamına gelen Wei-Ji kelime grubuyla ifade edilmektedir. İyi yönetilen bir kriz fırsata döndürülebilir. Krizi en az yara ile atlatmak bile örgüt yaşamını tehlikeye sokan bir durumda büyük başarı sayılabilir. Bu fırsatlardan yararlanabilmek, krizi en az kayıpla kapatabilmek için son şans bu safhada karşımıza gelmektedir. Eğer bu noktada kriz sinyalleri alınabilir ve harekete geçilirse, örgüt için büyük bir fırsat yakalanmış olur.

Yanlış Karar ve Faaliyetler

Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşmasını önler.

Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım ise, işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. İşletmeler, genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Masrafları kısmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak gibi... Böylece örgütte merkezileşme başlar.



Diğer taraftan işletmede gerilim artmaktadır. Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Örgüt içindeki gizlilik artar ve koordinasyon azalır. Artık yöneticiler, alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsememeye başlarlar. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur.

Kriz Dönemi

Bir işletmenin, ilk üç safhadaki gelişmeler olmaksızın ve beklenmedik bir şekilde dördüncü safhayla karşılaşması mümkündür. Ancak bir çok işletme, krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

İlk üç safhada problemler başarısız bir şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanmamışsa, kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş yer alır. Ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada iyice şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmekte ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlamaktadır. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez.

Kriz safhasında, problemler işletmeyi sosyal alanda da etkiler. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Kriz genelde firma dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde söz konusu gruplarla iletişim çok önemlidir. Artık basın da işin içindedir ve krizin ötesinde bir de basın ile başa çıkmak gerekmektedir.

Çözüm veya Çöküş

Eğer yöneticiler krizin safhalarında doğru stratejileri seçip, uygulayabildiyse; işletme krizi atlattı ve çözümü sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda, krize uygun cevaplar verilmemişse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, Pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür.

REFERANSLAR

- Akat, G. Budak, G. Budak, 1994; 339
Dinçer, 1997; 241
Özdemir, 1994; 17-18
Can, 1992; 298-299
Milburn, Schuller, Watman, 1983; 1150 11539