

İŞLETME VE KRİZ YÖNETİMİ

Yard. Doç.Dr. Gökhan OFLUOĞLU
Z.K.Ü. Ç.İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

Kâmuran MISIRLI
Çaycuma TSO Basın Danışmanı

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada belirsizlik katsayısı da gittikçe artmakta ve özellikle de Türkiye gibi ülkelerde ekonomik, politik ve yasal belirsizlikler daha yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği gibi dünya çapında önemli görülen iki önemli entegrasyonun sözkonusu olduğu bir geçiş döneminde işletmelerin kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları bir gerçektir. Aksi takdirde gelişmelerin altında ezilen işletmelerin krizle başa çıkma zor olacaktır. Çünkü her belirsizlik bir kriz habercisi olabilir.

Hayatımızın her safhasında, her an belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşı karşıyayız. Hemen hepimiz gündelik hayatımızda bu belirsizlikleri ve riskleri gözardı ederek yaşamaya devam ediyoruz. Oysa büyük işletmelerin, kurum ve kuruluşların böyle bir lüksü yok. Gözardı edilen en ufak konu; işletme, çalışanlar, toplum, ve hatta ülke için büyük zararlar doğurabiliyor. Bu nedenle büyük, küçük tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren her türlü riski analiz etmek ve bunlar için önlem almak zorunda. Bu konuyla ilgili yaşanan önemli bir örnek Marmara Depremi sonrasında çıkan "Tüpraş yangını". Yangın sırasında basına yansıyan görüntüler çarpıcı bir gerçeği ortaya koydu.

Yönetim kavramları arasında sıkça rastlanan 'kriz yönetimi', risk yönetimi ile aynı anlama gelmiyor. Bu iki kavramın birbirine karıştırılmaktadır. Öncelikle farkı ortaya koymakta yarar vardır: Kriz yönetimi ve risk yönetimi birbirinden farklıdır; çünkü kriz riskten sonra gelir. Risk gerçekleşirse kriz oluyor. Bu nedenle krize yol açmamak için riskleri belirlemek gerekiyor.

İşletmeler açısından sözkonusu olan çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletme örgütünün varlığını devam ettirebilmesi de sözkonusu tehlikelerden korunmalarını ya da fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Tehlike ya da fırsat olarak işletmenin karşısına çıkabilecek olan beklenmedik gelişmeler -önceden sezilmesi de pek mümkün olmadığı için; işletmeleri plansız değişimlere zorlamakta hatta krize sevk edebilmektedir.¹ Bilindiği üzere kriz, örgütün hiç beklemediği değişikliklerden kaynaklanır. Bu durum örgütün sistemini de değişikliğe çabuk cevap vermeye, dolayısıyla da mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişinin dışına çıkmaya zorlar. Krizin örgütlerde başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıktığı da söylenebilir. Aslında krizler doğal afetler ve örgütün kontrolünde olmayan olayların dışında; aniden ya da önlemez bir süreçle ortaya çıkmaktadır. Burada örgüt yönetimine önemli görevler düşmektedir. Etkili bir yönetimin, krizin sinyallerini alabileceği bazı belirtilerini önceden tahmin edebileceği bilinmektedir.²

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir. Ayrıca yönetici adayları olanların da aynı zamanda kriz döneminde işletme yönetimini bilmeleri anlamlı olacaktır. Çünkü kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada "İşletme ve Kriz Yönetimi" aktarılmaya çalışılmıştır.

I. İşletmeler ve Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; "bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir."³ şeklinde tanımlanabilir.

Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Buna göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşüklüğü ve devlet desteklerinin fazlalığı, hükümetlerin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Şayet, asıl sorun krizin nedenlerinde ise, piyasada varlık gösteren tüm işletmelerin krizde olması gerekir; ama değildirler. Bazı işletmeler pazar payını kaybediyor olabilir ama bazıları da büyük başarılar elde ederek diğerlerinin bahanelerini ortadan kaybetmekte⁴. Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri olarak gelişmektedir.

¹ DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 1998, İstanbul, s. 383

² DİNÇER Ömer, age, s. 383.

³ DİNÇER Ömer, age, sf. 4000

⁴ HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları Dizisi, İstanbul 1994, s. 22.

Buna göre, yeniden ve daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, kriz yönetimi; "işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu"⁵ olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kriz yönetimi önemli bir işletme yönetimi becerisi gerektirmektedir.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Yani, işletmenin karşılaştığı fırsat ya da tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançlar azamiye çıkarılmaya çalışılır⁶. İster korku krizi olsun ister fırsat krizi olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmez; rutin cevaplar yetersiz kalır, örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksiklikleri vardır, çabuk cevap verme zorunluluğuna karşın yönetim kendi amaçlarını bile tanımlayamamaktadır, yönetim bu şansı daha çok nitelik yönünden ele almakta ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır.

Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir. Bu bölümde kriz ve işletme yönetimi konusu, kriz öncesi işletme yapısının oluşturulması, kriz anında işletme yönetimi ve kriz sonrasında işletme yönetimi olarak incelenmektedir. Kriz öncesi işletme yönetimi, krizin meydana gelebileceğini adeta ilan eden bir erken uyarı sistemini ve hazırlıkları içermektedir. Kriz anı yönetimi hasarı azaltmak ya da sınırlandırmak, krizin etkilerini azaltmak ve organizasyonun krizden etkilenmeyen bölümüne sıçramasını engellemeyi kapsar. Kriz sonrası yönetim de, organizasyonun her zamanki işletme faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun vadeli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu aşamada organizasyon kendi tecrübesinden ve diğerlerinininkinden ders alarak gelişimini sağlar.

II. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

İşletmeler için öncelikle önemli olan, kriz anında krizi atlamanın veya geçiştirmenin yöntemlerini aramak değildir. Kriz şartları gerçekleşmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının krize hazır olması önemlidir.

⁵ PHENG Low Sui, HO David K.H., Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management, Vol: 17-3, 1999, s. 231

⁶ DİNÇER Ömer, age, s. 400

Bu anlamda kriz önleme unsurları şunlardır⁷:

- **Stratejik seviyedeki aktiviteler:** Şirket felsefesindeki her kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.
- **Teknik ve yapısal aktiviteler:** Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.
- **Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri:** Tehditlerin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.
- **İletişim aktiviteleri:** Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını, ne tür bilginin toplanacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.
- **Psikolojik ve kültürel aktiviteler:** Uygulanması zordur ve subjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.

1. Krize Karşı Planlama

İşletmeler krize karşı planlama yaparken krizden fazla etkilenmemeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Bu çerçevede kriz öncesinde işletme yönetiminde yapılması gerekenler şunlardır;

a. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

Öncelikle krizden en az etkilenecek bir yapı için, içinde bulunulan durum belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek, diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olduğu için hatalıdır. Ancak aşırı çeşitlenme de krize zemin hazırlar. Bu yüzden işletmeler kriz şartlarını avantajlı kılabilmek için şu kriterleri göz önüne almalıdır⁸:

- Amaçların en önemlisi, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatifler sunan hizmet anlayışı olmalıdır.
- Fiyatın belirlenmesinde "maliyet + kâr" şeklindeki eski yaklaşım terk edilmelidir. Satışların %80'ini oluşturan ürün kalemlerinde fiyat daha önemlidir ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyat düzeyi esas alınmalıdır. "Fiyat- imalat maliyeti = kâr" yaklaşımı kullanılmalıdır.

⁷ TÜZ Vergiîel Melek, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul,2001, s. 26

⁸ TÜZ Vergiîel Melek, age, s. 26

- Yatırımlarda mümkün olduğu kadar çeşitleme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu alanlar tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayanlardan uzaklaşılmalıdır.
- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.
- İç talebe güvenmekten vazgeçip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatlar değerlendirilmelidir.
- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.
- Satış arttırma amacı yerine, tüketim amacı ele alınmalıdır. Globalleşme doğrultusunda, üretimde maliyet ve kalite yönünden iyi olan işletmeler kazanacaktır.

b. Krize Yönelik Kullanılabilecek Planlar

Belirsizlikler nedeniyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz de daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların krize dönüşmesi planların iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Ancak rutin dönemlerde yapılan planlama yerine önleyici planlama yapılması gereklidir. Önleyici planlama da kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak anlamına gelmez; çünkü kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmayı içerir. Önleyici planlama şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir:

- **Strateji belirleme:** Belirsizlik ortamında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir.
- **Kilit isimler:** Ana hedefe ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre belirlenir.
- **Kritik limitler:** Ana hedefe ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir.

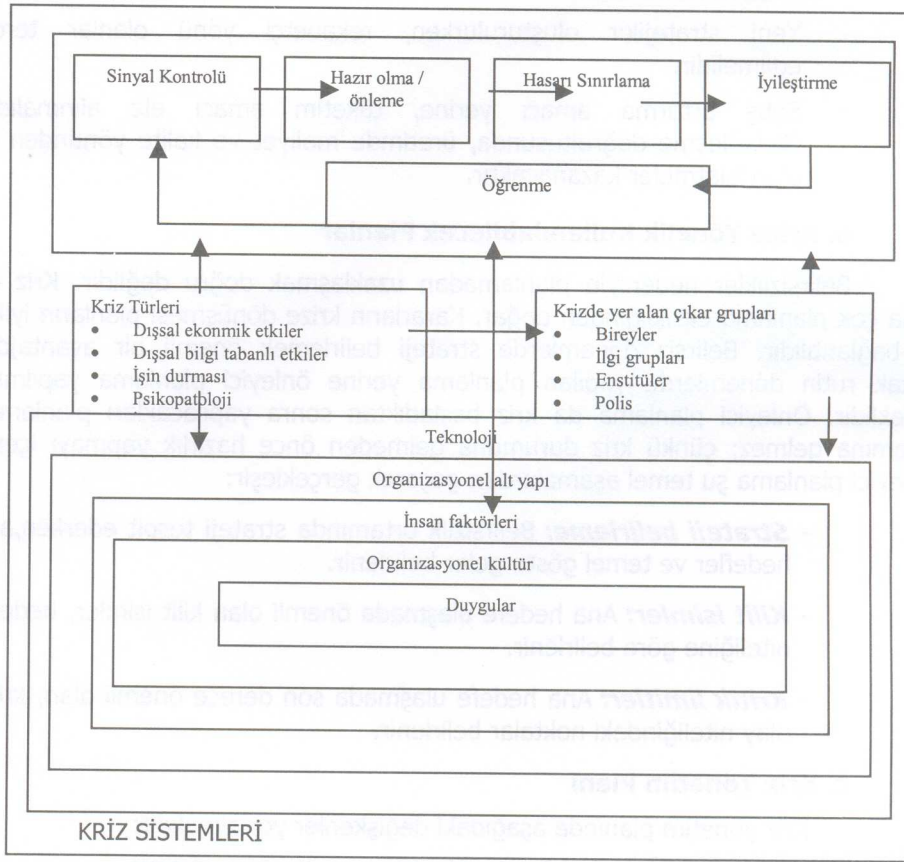
c. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planında aşağıdaki değişkenler yer almalıdır:

- **Krizin çeşitleri:** Kriz yönetim planının ölçeğini gösterir.
- **Krizin aşamaları:** Krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktivitelerini gösterir.
- **Sistemler:** Krizin nedenini inceler. Bunlar; teknik faktörler, organizasyonel alt yapılar, insani faktörler, organizasyonel kültür ve duygusal faktörlerdir.

- **Çıkar grupları:** Organizasyondaki krizi etkileyen ya da bu krizden etkilenen grupları ifade eder.

Şekil 1' de görüleceği üzere her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içermektedir. Bir kriz yönetim planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetimi programını nasıl etkileyeceğini göstermelidir.



Şekil 1. Bir kriz yönetimi planında dört değişken arasındaki ilişki ⁹

⁹ PHENG Low Sui, HODavid K. H., age, s. 232

d. Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur:

- **Eylem planı:** Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.
- **Telefon rehberi:** İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.
- **Telefon hattı:** Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.
- **Sloganlar:** Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılacak sloganlar hazırlanır.
- **İletişim:** İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

e. Planlı Değişim Yapmak

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını engellemektedir. Değişimden kaçmak, krize giderek varlığını tehlikeye sokmak anlamına gelir. "Değişme, bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçirilmesi" olarak tanımlanabilir.¹⁰ Bu geçiş, planlı ya da plansız olacaktır. Plansız değişimler, işletmelerin kendilerini aniden farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak, krize zemin hazırlarlar. Bu yüzden yapılması gereken de planlı değişimlerle değişimi yönetebilmektir.

Her örgüt kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim sürecini uygulamak zorundadır. Planlı değişim süreci de dört aşamadan oluşmaktadır:

- Teşhis koyma
- Değişim programı geliştirme
- Değişim programı uygulama
- Program sonuçlarını değerlendirme

10 SAĞLAM Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Ankara, 1971, s. 9

2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Kriz öncesinde işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısını hazırlamak, esas uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir¹¹.

a. Organizasyonel Değişim İçin Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak (Yeniden Yapılanma): İşletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gerekliliği vardır. Bu oluşum değişim mühendisliği olarak isimlendirilir ve işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlanarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyonun yapısı maliyet ve zamanı azaltıp; kalite, hizmet ve hızı artacak şekilde oluşturulur. Reorganizasyondan farklıdır; çünkü mevcut yapıyı iyileştirme yerine tamamen değiştirmeyi hedefler.

b. Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak : Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni örgüt modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Yeni organizasyon modelleri, bir önceki diğerinin temelini oluşturan aşamalı bir süreç şeklindedir. Şekil 2'de de görülebileceği gibi, bu modeller şunlardır¹²:

- Toplam kalite organizasyonları
- Öğrenen organizasyonlar
- Sürekli gelişen organizasyonlar.

c. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak

Çevre koşullarının değiştiği durumlarda mekanik örgüt yapısının uyum sağlaması zordur ve mekanik yapılar bu nedenle krize daha açıktırlar. Krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organige doğru bir geçiş yapılmalıdır. Şekil 3'de görüleceği üzere değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı organik örgütlerdir.

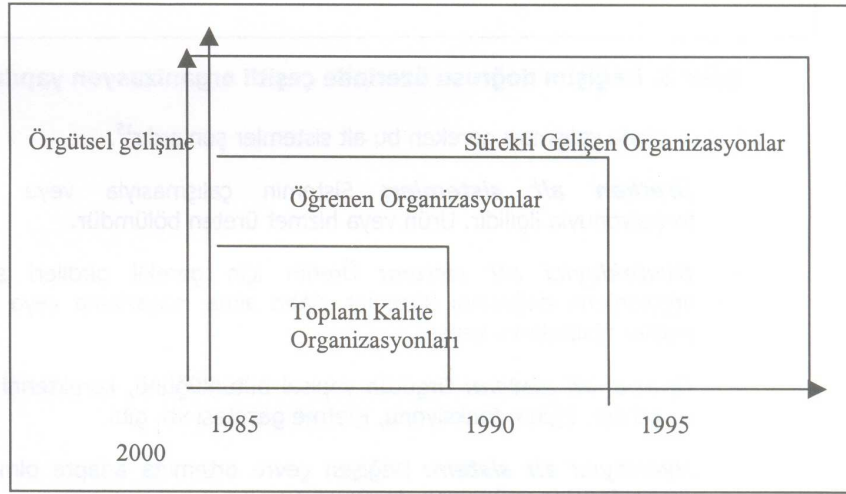
Örgütün organik yapıya kavuşturulması için aşağıdaki unsurlar sağlanmalıdır:

- Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.

¹¹ TÜZ Vergiliel Melek, age, s.44

¹² TÜZ Vergiliel Melek, age, s.45

- Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmeler göre değişim gösterebilmelidir.
- İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.
- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.
- Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.
- Kurmay organlar azaltılmalıdır.
- Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. İletişim emir komutadan çok dayanışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilirler.

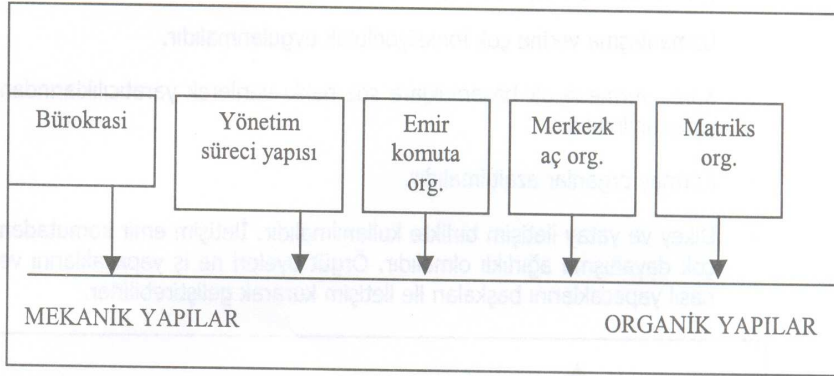


Şekil 2. Yeni organizasyon modelleri¹³

d. Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Haline Dönüştürmek

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir. Bütünü görebilmek de bir sistem işidir. Sistem düşüncesi örgütleri açık sistemler olarak görür ve bu anlamda

örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurlarken, diğer taraftan dinamik bir denge sağlamak zorundadırlar. Sistem yaklaşımına göre, organizasyon yapısı oluşturulurken işletmenin bölümleri alt sistemleri oluşturur.



Uyum içinde çalışması gereken bu alt sistemler şunlardır¹⁵.

- **Üretken alt sistemler:** Sistemin çalışmasıyla veya temel fonksiyonuyla ilgilidir. Ürün veya hizmet üreten bölümdür.
- **Destekleyici alt sistem:** Üretim için gerekli girdileri sağlar, üretilenlerin dağılımını düzenler. Satın alma, pazarlama veya halkla ilişkiler bölümlerini kapsar.
- **Onarıcı alt sistem:** Örgütün yapısal bütünlüğünü, karakterini korur ve yeniler. Eğitim fonksiyonu, işletme gazetesi vb. gibi.
- **Uyarlayıcı alt sistem:** Değişen çevre ortamına adapte olmak ve yaşam üzerine yoğunlaşır. Ar-Ge gibi.
- **Yönetimsel alt sistem:** Arzu edilen sonuçlara, en iyi şekilde ulaşmak için diğer alt sistemlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi fonksiyonlarını yürütür.

Organizasyonları sistem haline dönüştürerek krizin etkisini azaltabilmek için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir¹⁶:

¹⁴ TÜZ Vergilisel Melek, age, s.52

¹⁵ TÜZ Vergilisel Melek, age, s.67

- Kaynak edinimi,
- Etkinlik,
- Üretim / çıktı,
- Gerçekçi koordinasyon,
- Örgütsel yenilenme ve adaptasyon,
- Uygunluk,
- Denge.

e. Esnek Uzmanlaşmaya Ağırlık Vermek

Belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda esnek uzmanlaşma modeli çok uygundur. Esnek uzmanlaşma, genel amaçlı makinalar ve kalifiye işçiler kullanılarak, çeşitli ürünlerin küçük ölçekli üretimidir. Üretim talebindeki değişimlere hızlı bir şekilde uyarlanabilir.

3. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Krize yönelik kadro oluşturulmasının kapsamında, kadro oluşturmada dikkat edilecek noktalar, kriz ekibinin hazırlanması ve kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemlerinin üzerinde durmak gereklidir.

a. Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Noktalar

Kriz aşamasında, işletme için en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro oluşturulurken, işletmenin stratejileri ve ihtiyaçları ile örtüşen bir yapı hazırlanmalıdır. Öncelikle krize karşı yapılanmada en önemli unsur yönetici seçimidir. Kriz dönemi yöneticisi; çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişilerden seçilmelidir. Yine yaratıcılığın gerekli olduğu kriz ortamlarında hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır. Bu kişiler aynı zamanda ekip çalışmasına uyum gösterecek kişiler olmalıdır.

b. Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kriz ekibi kriz yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerden oluşur. En önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğunca önlemektir. Kriz

¹⁶ TÜZ Vergilisel Melek, age, s.68

olduğunda ise, ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararları azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektedir. Kriz ekibinin faaliyetleri şunlardır:

- Kriz yönetim planının oluşturulması,
- Kriz yönetim programının uygulanması,
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak.
- Çeşitli kriz durumlarını sezmek,
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek,
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Kriz ekibi şu kişilerden oluşur:

- Kriz yöneticisi,
- Kriz ekibi lideri,
- Sözcü
- Halkla ilişkiler sorumlusu,
- İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kişilerin tespitini yapacak kişi vb.

c. Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri

Kriz şartlarında başarıyı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır. Yani bu faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı artıracaktır. İlk aşama olarak örgüt üyelerini krizle gelen değişime hazırlamak amaçtır. İkinci aşamada krizle yakında ilgili olabilecek kişilerin krize hazırlanması gelir. Yine, kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyu ile bağlantı kurabilecek kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmaları daha uygundur.

4. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Gelmesi

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm ayrı bir önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygunluğu, olumluluğun korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olması gereklidir. Bu konuda şirket vizyonundan

yararlanılır. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların eylemlerle desteklenmesi, yaratıcı, nitelikli kişileri işletmeye yöneltecektir. Yine, işletme çalışanlarını ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleştirecek olan motivasyon, aynı zamanda işletmenin kriz döneminde ihtiyaç duyduğu dinamizm ve mutlu işyeri ortamına zemin hazırlamaktadır.

5. Krizi Sezme Yöntemleri Ve Etkin Bir Koordinasyon Sisteminin Önemi

İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızına bağlıdır. Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle olan bağlantılar önemlidir. Eski ve potansiyel müşterilerle iletişim kurarak güven sağlamak gereklidir. Çoğu zaman bu güven fiyat ve diğer faktörlerden daha etkin olabilmektedir. Yine yeni fikirler işletmeleri krizden kurtaran bir faktör olabilir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan ya da müşterilerden gelmesi de sözkonusu olabilir. Bu yaratıcı fikirlerin üst yöneticilerce elenmemesi için bir koordinasyon komitesi kurulabilir. Müşterilerle iletişimi sürekli canlı tutmak ve onları sistemli ve dikkatli bir şekilde dinlemek çok önemlidir.

Krizi sezme yöntemleri olarak, çevre analizi ve erken uyarı sistemleri kullanılabilir. Başarılı işletmeler ve bir çok uluslar arası şirket, bu konuda uzman kişilerden oluşan bir kurul ya da bölüm oluşturmuşlardır. Bu kurul ya da bölümlerin görevi, mevcut faaliyetlerden ayrı bir şekilde, durum değerlendirmesi, işletme analizi ve çevre taraması yapmaktır.

- **Çevre Analizi:** Krizi sezme yöntemlerinden birincisi çevre analizidir. İlk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki önemli olaylar ve bu olayların gelişimi gözden geçirilerek elde edilen verilerle geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasında ise ülke içindeki gelişmeler izlenir ve değerlendirilir.
- **Erken Uyarı Sistemi:** Çevre analizinde dünyadaki ve ülkedeki gelişmeler genel anlamda değerlendirilirken, erken uyarı sisteminde sektörel analiz yapılır. Bu sistem kriz öncesinde belirli sinyalleri sezme, algılama ve değerlendirme yapmak anlamına gelir. Yani işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayisinde yaşanan değişimleri yakın takibi almak, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktadır.¹⁷ Genel anlamda işe yarayacak olan sözlü ya

17 SABUNCUĞLU Zeyyat, "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler", Bakış Dergisi, 47. Sayı, Haziran 1994, .36

da yazılı her türlü verileri toplamayı esas alan sistemde sezgiler de önemlidir. Aslında temelde bir finansal analiz tekniğidir. İşletmenin başarı analizinin içinde bulunduğu endüstri grubuna göre finansal rasyolar yardımıyla belirlenmesini içerir ve dört aşamadan oluşur:

- İlk aşamada aynı sektördeki işletmelerin yıl esasına göre analizi yapılarak, bu işletmeler analiz sonuçlarına göre başarılı ya da başarısız olarak iki gruba ayrılırlar.
- İkinci aşamada ise, bu işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyoları hesaplanır.
- Üçüncü aşamada, başarılı ve başarısız işletmelerin aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.
- Son aşamada da farklılıkların nedenleri bulunarak, işletmenin gelecekle ilgili alacağı önlemler kararlaştırılır.

Bir krizi yönetmenin en iyi yöntemi onu önlemektir¹⁸. Her ne kadar tüm krizler önlenemese de, birçoğunun önlenmesi mümkündür. Bunun içinde uyarı sinyallerinin kurulması gereklidir. Uyarı sinyalleri krizin gelişme olasılığını gösteren durumlardır. Etkin bir kriz yöneticisi de bu durumları etkisizleştirmek üzere eyleme geçer ve her şey planladığı gibi giderse kriz yok edilir.

Sinyalleri takip etmenin temeli bilgi taramaktan geçer. Çevre ve firma ile ilgili birçok bilgi elden geçirilmelidir. Sorun yönetimi, risk yönetimi ve çıkar grupları ilişkisi kriz yönetimine ilişkin mekanizmanın yaratılmasına gereken üç fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sorun yönetimi, sorun çözümüne dayanır. Organizasyonu etkileyebilecek problemin bir türü olan sorunun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışır. Firma içinde ya da dışında olsun, bazı sorunlar krize dönüşebildikleri için yönetimi kriz taramasına yönlendirir.

Risk yönetim, risk faktörlerini tanımlar. Krize neden olabilecek zayıflık varsa tespit edilir. Temel risk faktörleri çalışan, mamul, üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşterilerdir.

Çıkar gruplarıyla olan ilişkiler de, bu gruplarla kurulan iletişimin kriz yönetiminde yararları oldukça fazladır.

Alınan önlemlere rağmen işletme krizle karşılaşmışsa, kriz anında uygulanacak yönetim yapısı daha farklı olacaktır.

III. Kriz Anında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, "kriz" olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeri kararlar vermeyi de kapsar. Normal şartlardaki politikaların kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamaların farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar.

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin işletme yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir.

Krizin olumlu yönleri şu şekilde sırlanabilir¹⁹:

- Yeni pazar arayışları yaratır,
- Yarım kalan paket projelerin devreye alınmasını sağlar,
- Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır,
- Dış pazarlara açılma gereği doğar,
- Maliyetlerde tasarrufun önemi artar,
- Dış çevreyle iletişim artar,
- Özkaynaklar Önemli duruma gelir,
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücün ne olduğu ortaya çıkar,
- Kriz deneyimi kazanılır,
- Ekip çalışması güçlenir,
- Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır,
- Ar-ge ön plana çıkar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,

¹⁹ TÜZ Vergiilel Melek, age, s. 91

- İş görenler işin ve işlerinin önemini anlarlar.

Krizin olumsuz etkileri ise şunlardır²⁰:

- Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler,
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz,
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür,
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar,
- Kararların etkinliği bozulur,
- Yan sanayinin ilave yükleri atar,
- Finansal problemler olur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar.
- İşten çıkarılma korkusuyla iş görenlerin motivasyonu kalmaz,
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar,
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar,
- Üretim tekniklerindeki iyileşme durur,
- Yönetimsel programlar aksar,
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar,
- Yatırımlar yarım kalır,
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer,
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.

1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz anında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Krizin boyutlarını iki aşamada belirlemek mümkündür; krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak.

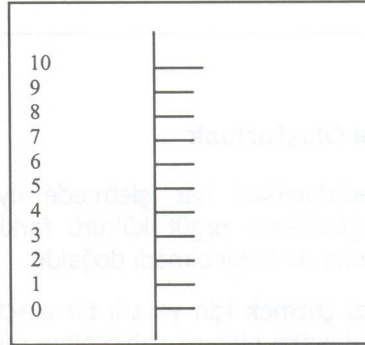
²⁰ TUZ Vergiîel Melek, age, s. 91

a. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda "0"dan "10"a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunur. "0" en yüksek değer kabul edilir. Bu değerin hesaplanmasında Şu beş soru sorulur:

- *Krizin Őiddeti aratarak yükseliyorsa, bu Őiddete ne kadar dayanabilirsiniz?*
- *Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?*
- *Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?*
- *Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?*
- *Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?*

Bu beş soruya "0-10" arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. Bu değer, Şekil 4'de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenir.



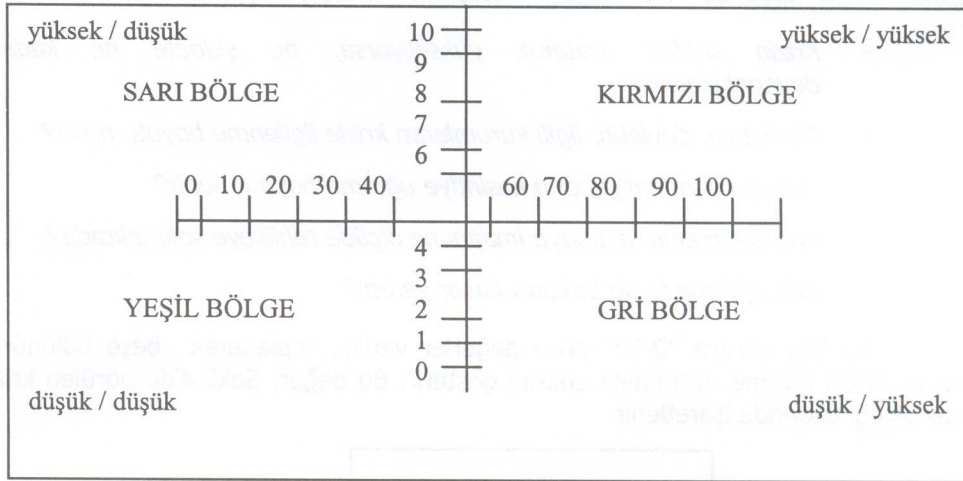
Şekil 4. Kriz etki ölçeği

b. Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0-10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Şekil 5'da görülen barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekte olma olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, yani önemini ve yol açabileceği boyutları gösterir.

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra, müdahalenin maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz

tanımlanmış olur.²¹ Bu tanıma göre krizi çözümüyle yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenir ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilir.



Şekil 4. Kriz barometresi²²

2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmede uygulanabilecek hazır, reçete bir plan yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklı olduğu için, kendi farklılıklarını içeren çözüm planının da farklı olması doğaldır.

Kriz yönetim planı, krizi çözmek için yararlı bir araçtır; ancak tek başına krizi çözmez. Bu yüzden kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gereklidir.

Kriz planı hazırlarken şu koşulların analizi yapılmalıdır;²³

Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiklerinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır.

Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı konumda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu da bir önkoşuldur.

²¹ TÜZ Vergililer Melek, age, s.94

²² TÜZ Vergililer Melek, age, s.94

²³ TÜZ Vergililer Melek, age, s.95

- Krizin erken uyarılarına aldırılmama eğilimi kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlılık harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi bölücü de olabilir.
- Başarının krizi beslediği gibi bir genel kanı da vardır. Buna göre altın çağını yaşayan organizasyonların krize girmesi uzun zaman alır ve hastalığın ilk safhası hissedilmez. Bu yüzden dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.
- Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde ortaya çıkan yangına benzer, ilk tehdit atlatıldığında yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz yönetim planı; iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almayı amaçlar. Ayrıca krize karşı olumlu tutum yaratmak, örgütün performansını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletmenin imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır.

Krizde, zaman öncelikli bir faktördür. Bu yüzden neler yapılacağını gösteren stratejilerin ortaya konduğu bir plana her zaman ihtiyaç vardır. Planlamanın avantajı, dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırması ve eylem için gerekli altyapıyı oluşturmasıdır.

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır:²⁴

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması,
- Her bir kriz durumu ile baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz ekibinin göreve başlaması,
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması,
- Her şeyin test edilmesi.

²⁴ TÜZ Vergililer Melek, age, s.97

3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir.

Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğinin yeniden sağlanması gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmelidir. Mevcut yönetici işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyutta ise mevcut yönetici ile başarıyı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygundur.

Kriz yöneticisi karar analistinden yardım alabilir. Karar analisti, yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri, çeşitli karar programları kullanarak bilgisayarda değerlendirir. Yöneticiye karar almasında yardımcı olacak verileri sunar. İyi bir dinleyici, bir ölçüde yönlendirici ve karışıklığı giderici olmalıdır. Kararı çok az bir hazırlıkla zamanından önce yapılandırabilmeli, önemli olanla olmayanı ayırt edebilmeli ve karar yönelik yapıcı iletişim yönündeki tartışmaları yönlendirebilmelidir.

Kriz dönemi personel politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısı küçültme, yani çalışanları işten çıkartmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarma önceliği verilmelidir.
- Önceden yapılmış olan performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir.

4. Kriz Koşullarında İdareyi Sağlamak

Kriz döneminde idareyi, yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlenmesini sağlamak için, organizasyonda merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygun görülür. Ancak, kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket edilmesi de zaman kaybı olur. Acil durumlarda basamak atlanarak doğrudan ilgili kişi ile görüşülebilir.

İdarecilik anlamında, kriz döneminin özelliği gereği, esnek olmayan planlara hapsolünmemelidir. Plan bir rehberdir ve uygulamada şartların gerektiği

gibi davranmak daha doğru olacaktır. Çünkü kriz akışkan bir süreçtir ve akışkan bir uygulama gerektirir.

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önem kazanır:²⁵

- Personelin moralini yüksek tutmak.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkezi ile gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır, gitmelerine izin vermelidir.

Yürütmede dikkat edilecek bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu krizin kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de sözkonusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek; aynı hataları yapmamak ve onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür. Ayrıca, kriz dönemindeki yürütme sürecini, alınan kararların, düşüncelerin, duyguların, kriz ekibi toplantılarının raporların kaydedilmesinde yarar vardır. Uygulamada nelerin aksadığı yönünde değerlendirmeler yapıp, planın ne denli yürütüldüğü de öğrenilmelidir.

Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu da örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler kriz dönemlerinde yönetime destek ve yardım rol oynayabilirler, bazı kişilerde kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleme ve kendileri yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici, herkese eşit davranış göstermek yerine kişiliklerine uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırabilir. Bu anlamda yöneticinin karşılaşılabileceği beş kişilik modeli (fırsatçı kişilik, duyarlı kişilik, savaşçı kişilik, gizli kişilik, zayıf kişilik) söz konusudur ve bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır.

5. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyut vardır²⁶:

Faaliyetler,

25 TÜZ Vergiliel Melek, age,s.100

26 TÜZ, age, s. 104

Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2/2001

- Krizden etkilenenler,
- Güven,
- Davranış,
- Profesyonel beklentiler,
- Etik,
- Öğrenilen dersler.

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne kadar mükemmel olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu yüzden, kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir.

Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır:

- Krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketicileri, medya, devlet vb.) yatıştırmak,
- Çalışanları bilgilendirmektir.

Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

6. Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde önerilmekle birlikte, burada amaç, tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine, karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzman, aciz ve yalnız bir peygambere benzetilebilir. Yanılabilir ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir. Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz odası uygulamasının bir amacı da karar alamda kip çalışmasından yararlanmaktır. Kriz döneminde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanma ağırlıklı, çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir. Öte yandan, kriz döneminde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmektir.

a. Stres Altında Karar Almak

Karar vericinin stres içinde bulunması, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Stres altında karar alırken izlenebilecek beş yol vardır;

Kamu-İş; Cilt: 6 Sayı: 2/2001

- İhtiyat stratejisi,
- Sabit strateji,
- Mücadelesiz eğitim stratejisi,
- Savunmacı kaçınma stratejisi,
- Aşırı ihtiyaç stratejisi,

Kriz aşamasında karar alma ihtiyacı stratejisi doğru, diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir²⁷. Kriz anında karar alırken stres nedeniyle yanlış stratejilere yönelmemek için şunlar yapılabilir²⁸;

- Kriz yönetim planını hazırlamak, ortamın baskısını önemli ölçüde azaltır.
- Mümkünse boşlukta kalan kararlar alınmamalıdır.
- Krizde kendini izole eden kişi gerçeklerden uzaklaşarak aşırı ihtiyaç durumuna girer, bu nedenle kritik kararların ekip olarak alınması uygundur.
- Karar almada, özenli olarak tüm bilgiler araştırılmalı, bilgiler abartılmadan kullanılmalı ve tüm alternatifler değerlendirilerek karar alınmalıdır.

b. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin sözkonusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısalığıdır. Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte ya da işletmenin hayatı sona ermektedir.

Sonuç olarak yönetici, krizde, ya başka zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek, ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar alırken ya bireysel davranılacak ya da ekip çalışmasından

²⁷ TÜZ, age, s. 113

²⁸ TÜZ, age, s. 114

yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine göre; stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

IV. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrasında işletme yönetiminin yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içermektedir. Bir taraftan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer taraftan yeni bir kriz gündeme geldiğinde alınabilecek acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrarlanmasını tümüyle önlemek mümkün değildir; ama önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlenmesidir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğinin ve amacının belirlenmesi yer alır²⁹.

a. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve kârlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak uygulamaya geçilmelidir.

b. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileri ile sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada, çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

29 KOÇEL Tamer, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs 1993, s.1

2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmeli, eleştirilecek noktalar varsa bireysel eleştiri yapılması uygundur. Diğer yandan, merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır³⁰.

a. Merkezi Yapıdan Uzaklaşmak

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

b. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır;

- Kriz ekibi hazırlamak,
- Erken uyarı sistemini kurmak,
- Planlı değişim yapmak,
- Eğitime yatırım yapmak.

SONUÇ

Kriz genel olarak, işletmenin normal işleyişini, düzenini bozan acil bir durumdur. Krizin kaynağı da işletmenin kendi sisteminde varolan yetersizlikler olabileceği gibi, doğal afetlerden ülke ekonomisinde ortaya çıkan değişikliklere ve çeşitli yasal, teknolojik ve kültürel değişimlere kadar bir çeşitlilik göstermektedir. Ayrıca işletme sahiplerinin, tepe yöneticilerinin ya da personel grubunun ölümü gibi olaylarda kriz yol açabilmektedir. Önemli olan kaynağı ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetiminin genel anlamıyla krizi tahmin edebilmesi ve yönetilmesidir.

Bu çalışmada kriz dönemlerinde işletme yönetimi; kriz öncesinde bir yapı oluşturması, kriz anında işletme yönetimi ve kriz sonrasında işletme yönetimi olarak üç boyutta ele alınmıştır.

İşletme yönetimi kriz öncesinde, krize karşı, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen ve krizleri fırsat olarak değerlendirebilen bir yönetim yapısı hazırlamalıdır. Bu anlamda işletme yönetimi, değişim ne kadar yoğun olursa olsun,

planlamadan ve stratejiden uzaklaşmamalıdır. Ayrıca değişimleri işletmenin kontrolü altında, planlı bir şekilde gerçekleştirmek ve herhangi bir acil durumda neler yapılacağını belirten bir kriz rehberi hazırlamak da gereklidir. Bunun için değişim mühendisliğinden yararlanma, müşteri odaklı ve süreç temelli bir yeniden yapılanma gerekebilir. Değişimlere hızla uyum sağlayabilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için hiyerarşiden bir anlamda uzaklaşmak, iletişimi işler duruma getirmek, kararlara katılımın sağlanması, esnek uzmanlaşma ve örgütün bir sistem olarak düşünülmesi de krizle başa çıkmanın en etkili yollarındandır. Ayrıca kriz anında hemen göreve başlayacak kriz ekibinin ya da ekiplerinin hazırlanmasında büyük yarar vardır.

Kriz anında işletme yönetiminin yapacağı ilk iş, krizin boyutunu belirlemek ve tanımlamak; bu tanıma göre de krizin çözümü yönünde neler yapılabileceğini belirlemektir. İkinci olarak da kriz anında uzmanlardan yardım almak gerekebilir. Bu arada krizin daha da yayılmaması için merkezi yönetime dayalı bir örgüt yapısına geçilmelidir. Ancak bu durum ekip çalışmasından uzaklaşmak anlamı getirilmemelidir. Kriz iletişim politikası ise, krizden etkilenebilecek grupların bilgilendirilmesi, yatıştırılması fonksiyonlarını yerine getirecektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi oluşturulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkiler birimi çalıştırılmalıdır. Kriz anında karar alınmasında ise strese karşı çeşitli yöntemler kullanılarak doğru ve hızlı karar alınması sağlanmalıdır.

Kriz sonrası işletme yönetimi ise öncelikle durum analizi gerektirmektedir. İşletmenin kriz sonrasındaki yeni faaliyet ölçeği ve hedefleri bu analiz sonuçlarına göre tespit edilir. İşletme artık merkezi yapılanmadan uzaklaşarak kriz öncesi şartlarına geri dönmelidir.

Özellikle Türkiye gibi- hangi alanda olursa olsun çeşitli bunalımların ve belirsizliklerin sıkça yaşandığı ortamlarda kriz yönetimi; her işletme için hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin her an kriz öncesi yönetim yapısını oluşturması ve krize hazır olması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994,
- AYTÜRK Nihat, Yönetim Sanatı - Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992,
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları,

1998, İstanbul,

- DRUCKER F. Peter, Gelecek İçin Yönetim - 1990'lar ve Sonrası, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000
- DOĞAN Mehmet, Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, Ankara, 1982,
- HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları Dizisi, İstanbul 1994,
- HODGETTS Richard M., Yönetim - Teori Süreç ve Uygulama, Çev. Canan Çetin - Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- KADIBEŞGİL Salim, Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı, MediaCat, Ankara, 2001
- KAZANCI Metin, Halkla İlişkiler, Ankara Üniversitesi SBF Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara, 1980
- KOÇEL Tamer, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze,26-28 Mayıs 1993,
- MILBURN Thomas W., SCHULER Randall S., VVATMAN Kenneth H., Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization, Human Relations, Vol. 36, No: 12, 1983,
- PARASIZ M. İlker, Kriz Ekonomisi - Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları, Ezgi Ktiabevi, Bursa, 1996
- PHENG Low Sui, HO David K.H., Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management Vol: 17-3, 1999,
- SABUNCUĞLU Zeyyat, "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler", Bakış Dergisi, 47. Sayı, Haziran 1994,
- SAĞLAM Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Ankara, 1971,
- SUMMERS Jim, Management by Crisis, Public Personel Management, May-June 1977,
- The Oxford English Dictionary, V. II., Oxford , 1961
- TÜZ Vergiliel Melek, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001
- VAROL Muharrem, Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş - Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1993