

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ÖRGÜTLER VE KRİZ YÖNETİMİ

Yard. Doç. Dr. Turgut Karaköse

Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü, EYTPE Anabilim Dalı, Kütahya / Türkiye.

Özet

Bu çalışmada, kriz yönetiminin genel bir panoraması sunulmuş ve örgütler açısından önemi tartışılmıştır. Anılan konuda yapılan güncel araştırmalar, bütün örgütlerin bir gün mutlaka herhangi bir krizle karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir. Her ne şekilde olursa olsun, kriz, insanları ve örgütleri olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Krizler, hem örgütün iç yapısından hem de çevresel faktörlerden dolayı ortaya çıkabilir. Kriz yönetiminde esas olan, en kötü senaryoya göre planların yapılmasıdır. Bu nedenle, ortaya çıkan krizlere etkili bir şekilde müdahale edebilmek için, olası risklerin öngörülerek buna yönelik tedbirlerin alınması kurumsal itibar açısından önemlidir. Bununla birlikte, kriz dönemlerini her zaman olumsuz olarak nitelenmek doğru bir yaklaşım değildir. Kriz dönemleri, örgütler açısından bir tehdit unsuru olmasının yanında, bir değişim ve gelişim fırsatı olarak da algılanmalıdır.

Anahtar sözcükler: Kriz Yönetimi, Örgüt, Yönetici, Tehdit, Gelişme.

Abstract

In this study, a general panorama of crisis management is presented and its importance for organizations is discussed. Current studies on the subject show that every organization will one day face with a kind of crisis inevitably. In one way or another, a crisis has the potential to affect people and organizations negatively. It might arise from both the organization itself and environmental factors. The main point in crisis management is to plan for the worst. Therefore, in order to tackle with all kinds of crisis effectively, possible crisis should be foreseen and precautions should be taken accordingly, which is vital for the prestige of the organization. However, it is not a true approach to always describe the crisis periods negative; besides being a matter of threat, they should also be accepted as opportunities for innovation and improvement.

Keywords: Crisis Management, Organization, Manager, Threat, Development.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Giriş

Küresel piyasada meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alandaki değişme ve gelişmeler ülkeler arasındaki rekabeti inanılmaz boyutlara taşımıştır. Yoğun rekabet ortamında, örgütlerin mevcut pozisyonlarını koruyabilmeleri hatta yeni gelişmelere adapte olabilmeleri çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme becerilerine bağlıdır. Piyasa koşulları sürekli olarak değişmekte, dolayısıyla örgütler çeşitli tehlikelerle yüz yüze gelmektedir. Bu tehditleri zamanında bertaraf edemeyen örgütlerin, varlıklarını devam ettirmeleri oldukça güçtür. Bunun için örgütsel yapının dinamik ve işlevsel bir hale getirilmesi gerekmektedir.

Her organizasyon bir gün gelir, herhangi bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bunun boyutları her zaman büyük de olmayabilir ama kriz yine de krizdir. Organizasyonlarda, krizlere neden olan problemlerin çözümü genellikle üst yönetim kadrolarının işi olmaktadır. Kriz yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, çeşitli yöneticilik becerilerini gerektirmekte ve örgüt yöneticilerine büyük sorumluluklar yüklemektedir (Ak, 2004; Pearson *et al.*, 1997).

Örgütler, varlıklarını devam ettirdikleri sürece çeşitli krizlerle karşılaşabilirler. Bu nedenle üst yönetim tarafından, ortaya çıkabilecek krizlere etkili bir şekilde müdahale edebilmek amacıyla, olası risklerin analiz edilerek buna yönelik tedbirlerin alınması önemlidir. Mevcut problemleri görmezlikten gelen veya bunlara geçici çözüm üreten kurumların, ilerleyen zaman sürecinde krizlerle karşılaşma olasılığı yüksektir. Bilindiği üzere, günümüz piyasa koşullarında ayakta kalmayı başarabilen örgütler, karşılaştıkları krizleri etkili bir şekilde yönetenlerdir.

Örgütü kriz ortamından çıkarma işi öncelikle yöneticilere düşmektedir. Muhtemel bir krize hazırlıklı olan herhangi bir yöneticiden, bu sıkıntılı dönemi başarılı şekilde yönetmesi beklenebilir. Kurumsal itibarın korunması amacıyla, krizin

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

asıl nedeni belirlenerek ortaya çıkan bunalım durumunu en az zararla atlatılması gereklidir. Aynı zamanda kriz dönemleri, örgütlerin gelişmesi açısından bir fırsat olarak algılanmalıdır. Etkili bir kriz yönetimi stratejisiyle, ortaya çıkan bunalım durumuna yerinde ve zamanında müdahale edilerek, kriz dönemleri örgütler için bir fırsat krizi haline dönüştürülebilir.

Kriz, yönetim biliminde ve diğer bilim dallarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bir krizden söz edebilmek için, sıkıntılı veya bunalım durumunun yaşanıyor olması gerekir. Sosyal bilimler alanında kriz kavramının çok değişik tanımları yapılmış olup, yapılan bu tanımlar birbirini tamamlar niteliktedir. Her ne şekilde olursa olsun, kriz, hem insanları hem de örgütleri olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Krizin, bireyler ve örgütler üzerinde farklı etkilere yol açabileceği gerçeğinden hareketle, olayların kriz olarak adlandırılmasının veya kriz olarak kabul edilmesinin göreceli bir durum olduğu söylenebilir.

Örgütsel yapıya zarar verebilecek olayların kriz kapsamında değerlendirilebilmesi için, öncelikle krizin ne olduğu ve nelerin kriz kapsamında yer aldığı açıklanmalıdır. İşte bu çalışmada, kriz ve kriz yönetiminin genel bir panoraması sunulurken örgütler açısından önemi vurgulanmış; ayrıca kriz yönetimi sürecinde yöneticilerin sorumlulukları ve izlemeleri gereken stratejiler tartışılmıştır.

2. Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri

İlgili literatürde, kriz kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır ancak bunlar birbirine zıt şeyler değildir. Yapılan tanımların her biri, krizin farklı yönlerini açıklamaktadır. Örneğin; kriz, aniden meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, örgütün varlığını ve hedeflerini tehdit eden, aynı zamanda performansını da olumsuz yönde etkileyen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır (Keown-McMullan, 1997; Dinçer, 1994: 312). Bir başka tanıma göre ise kriz; çalışanların motivasyonunu

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

düşürerek örgütlerin yaşamlarını tehdit eden, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı bir gerilim durumudur (Brewton, 1987; Şimşek, 1999: 309; Can, 1994: 312). Kernisky (1997) ise krizi, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki uyumsuzluk olarak nitelemektedir. Görüldüğü gibi, örgütün işleyişini tehlikeye sokarak, çalışanların işdoymu ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen ve örgütü hedeflerinden uzaklaştıran sıkıntılı durumlar kriz olarak ifade edilmektedir. Krizler, değişik şekillerde ortaya çıkabileceği gibi; yönetimden kaynaklanan sorunlar, problemleri görmezlikten gelme ve dış çevreden gelen etkenler de krizi tetikleyebilir. Örgütlerin, olası krizlere hazırlıklı olmaları, sıkıntılı dönemin en az zararla atlatılmasını sağlayacak ve örgütün itibar erozyonuna uğramasını engelleyecektir.

Kriz dönemlerinde, girdi maliyetlerinin yükselmesi ve talep daralması sonucunda rekabet koşulları giderek zorlaşır. Kriz durumu, farklı unsurlardan oluşmakta ve kendine has özellikler taşımaktadır. Örgütler, yoğun rekabet ortamında farklı yöntemler ve teknikler kullanarak krizi atlarmaya çalışmaktadır (Akat, 2000: 8; Özalp, 2000). Örgütsel süreci tehlikeye sokarak, verimliliği düşüren krizin temel özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Keown-McMullan, 1997; Akat vd., 1999; Can, 1994: 300):

Kriz, örgütün varlığı ve hedefleri için potansiyel bir tehdittir.

Kriz durumu, genellikle tahmin edilemez.

Krizin üstesinden gelmek için, yeterli bilgi ve zaman bulunmayabilir.

Kriz, ivedi müdahale gerektirir.

Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZISTAN

Krizler, ani ve beklenmedik zamanda olurken, genellikle şaşırtıcı biçimde yavaş yavaş ve insanı dehşete düşüren bir çaresizlik görüntüsü vererek gelişirler. Ancak, krizden kurtulmanın tümüyle imkânsız olunmadığını, krizin çeşitli önlemlerle sınırlandırılarak zararın minimize edilebileceğini ifade etmek yanlış olmaz (Green, 1996: 93). Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerli olup; ortama bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Krizin gerçek sebebi genellikle organizasyonun içindedir. Bunlardan bazıları; mutsuz ve güvensiz personel, kötü yönetim, yüksek risk ortamı ya da zayıf risk yönetimi süreci ve ürünün kalite kontrolündeki başarısızlık olarak sayılabilir. Oysa gerçek bir liderin kafasında çözümler vardır ve bu nedenle iyimserdir (Baltaş, 2001; White, 2003).

Bir organizasyonda acil bir durum ortaya çıktığında, yönetici önce durumun niteliğini ve boyutlarını belirlemek zorundadır. Yöneticiler, bir kriz patlak verdiğinde “sorumlu kim?” sorusuna cevap aramaktadır ancak bu yanlış bir tutumdur. Böyle zamanlarda, bir suçlu aranması zaman kaybına yol açmakla kalmaz; bu tip soruşturmalar, bunalımın kökeni ne olursa olsun problem çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzluklar ortaya çıkarırlar (Gümüş, 1999; Kent, 1979: 4).

Örgütlerin varlığını tehlikeye sokarak hedeflerinden uzaklaştıran bütün durumlar kriz kapsamında ele alınmalıdır. Tehditler farklı yönlerden gelebileceği gibi, sebebi bilinen olaylar da kurumu kriz ortamına sürükleyebilir. Bu noktada önemli olan şey, krizin boyutlarının ivedilikle belirlenerek, ortaya çıkan bunalım durumunu aşmaya çalışmaktır. Örgüt yöneticileri, olası bir kriz anında örgütün varlığını tehlikeye atmak istemiyorlarsa, kriz sinyallerini öngörerek gerekli önlemleri almalıdır. Bunun için, profesyonel bir kriz yönetimi takımı oluşturulması ve bu dönemde uygulanabilecek kriz yönetimi stratejilerini içeren işlevsel bir planın hazırlanması önemlidir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

3. Kriz Yönetimi Süreci

Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan ve örgütün işleyişine zarar veren olaylar, kriz kapsamında değerlendirilebilir. Ancak kriz dönemlerini her zaman olumsuz olarak nitelendirmek tutarlı bir yaklaşım değildir. Kriz zamanları, örgütler açısından tehlikeli olmakla birlikte, aynı zamanda bir değişim ve gelişim fırsatı olarak da algılanmalıdır. Meydana gelen krizlerin, örgütler üzerindeki etkilerinin boyutları, üst yönetim tarafından uygulamaya konulan kriz yönetimi stratejilerinin niteliğiyle yakından ilişkilidir. Yöneticiler, bunalım dönemlerinden en az zararla hatta fayda sağlayarak çıkabilmek için; erken uyarı sistemleri vasıtasıyla kriz sinyallerini öngörerek, krizin etkilerini minimize edecek çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Bu bağlamda, kriz dönemlerinin, örgütler açısından bir fırsat haline dönüştürülebilmesinin ancak etkili bir kriz yönetimi stratejisi ile olanaklı olacağı ifade edilebilir.

Günümüze kadar, krizle ilgili çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmış ve bu çalışmalarda kriz yönetimine ilişkin farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Örneğin; kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek ve örgütün krize düşmesini engelleyerek, beklenmedik durumlarla hızlı ve etkin bir şekilde mücadele etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Pheng *et al.*, 1999; Tutar, 2000: 83). Kısaca ifade etmek gerekirse kriz yönetimi; bir örgütün varlığını tehlikeye atabilecek durumların önceden tahmin ederek gerekli önlemlerin alınması sürecidir.

Kriz, ortaya çıkmadan önce ikaz sinyallerini veya semptomlarını göstermeye başlar. Bu sinyaller, dikkate alınmadığı takdirde krizle karşılaşılma olasılığı yüksektir. Krize duyarlı örgütler, normalde algılanamayacak kadar zayıf sinyalleri bile rahatça algılayarak kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri almakta zorlanmazlar (Türkel, 2003). Yöneticiler, kriz döneminde örgütün karşı karşıya olduğu tehlikeli durumlarda en az zarar hedeflerken, fırsat döneminde ise kazançların en yüksek noktaya çıkarılmasının

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

amaçlamaktadırlar. Bunun için kriz yönetimi, örgütsel yapıyı tehdit edecek olayların öngörülerek ortadan kaldırması faaliyetlerini de kapsamaktadır (<http://www.danismend.com>).

Kriz yönetiminde, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayları kontrol altına almak ve olumsuz etkileri olumluya dönüştürebilmek için stratejik planlamaya gereksinim duyulmaktadır (Thompson & Louie, 2006). Kriz yönetiminde esas olan, en kötü senaryoya göre stratejilerin belirlenmesidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütlerin, krizleri önceden tahmin etmesini, krize karşı bir takım önlemler almasını ve hızlı bir şekilde çözüm üretmesini sağlamaktır (Safir & Tarrant, 1993; Pearson & Mitroff, 1993).

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli aşamaların dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu basamaklar kısaca, kriz yönetimi süreci olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda, kriz yönetimi süreci şu şekilde açıklanabilir (Pheng *et al.*, 1999; Şimşek, 1999: 316):

Kriz sinyallerinin alınarak hazırlık yapılması,

Krizin denetim altına alınması,

Zararın kontrol altına alınarak normal duruma dönüş planlarının yapılması,

İyileştirme,

Nihayet yaşanan krizin değerlendirilmesi suretiyle bundan bir takım dersler çıkarılma ya da yararlanma.

Örgütler erken uyarı sistemleriyle krizle ilgili bilgiler öğrenme olanağına sahiptirler. Erken uyarı sistemi, kriz öncesi belirli sistemleri sezinleme, algılama ve değerlendirme yapmak demektir.

Kriz sinyalleri alındığında, hazırlıklar yapılarak gereken tedbirler alınabilir. Bunun için işlevsel bir erken uyarı sisteminin kurulması gereklidir (Sabuncuoğlu, 1994:

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZISTAN

36; Peltekoğlu, 1993: 206).

Kriz yönetimi, örgütün zararlarını telafi etmek veya minimize etmek amacıyla önleme, planlama, değerlendirme ve koruma faaliyetlerini de kapsar (AICHE & CCPS, 2005). Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabii ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar. İster ekonomik bunalımda, ister olağan durumda olsun bir şirketin krize nasıl tepki göstereceği maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Haşit, 2000; Gümüş, 1999: 181–182; Özkan, 2001: 18; Aktan, 1999: 34–35):

Karamsar veya gerçeği yansıtmayan iyimser sözler yerine, olağanüstü durumların karakterine uygun “çözüm öneri planları” hazırlanmalıdır.

Başka şubelerden, şirketlerden ve rakiplerden bilgi toplayarak hangi noktalarda gelişmeye ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Başarı ölçüt ve standartları belirlenmeli yeni standartlara uyabilmek için gerekli tavrın planlanmasına çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

İş imkânlarının sistematik dökümü yapılmalı ve bunları belirli ölçütlerle değerlendirmelidir.

Organizasyondaki yönetim kademeleri azaltılmalı; işe karar veren ile uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.

Çalışanlara yetki devredilmeli, çalışanlar karar alma sürecine dâhil edilmeli, çalışanların motivasyonu ve özendirilmesi için önlemler alınarak takım çalışmasına önem verilmelidir.

Şirketin bilgi toplama, yönetme ve denetleme sistemleri daha etkin hale getirilmelidir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Verim, kalite kontrolü, stok düzeyleri vb. alanları potansiyel gelişimini sağlamak için alternatif üretim sistemleri araştırılmalıdır.

İşler yolunda giderken, örgüt yöneticileri normal kuralları uygulamakta pek fazla zorlanmaz. Bunun için, üstün bir yöneticilik becerisi de gerekmez. Örgütlerde yetenekli bir yöneticiye, işler yolunda gitmediği zamanlarda ihtiyaç duyulur. Nitekim Zukianos'un “kaptanın ustalığı deniz durgunken anlaşılmaz” sözü bu yargıyı doğrulamaktadır. Kriz durumlarında geleneksel yöneticilik davranışları her zaman etkili olmayabilir. Ayrıca dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması da örgütü kriz ortamına sürükleyebilir. Yönetimsel becerilere sahip başarılı bir yönetici, başında bulunduğu örgütü olası tüm tehditlere karşı korumakta zorlanmayacaktır.

Bunalım durumlarında, doğal olarak örgütte belirli bir kaos ortamı yaşanabilir. Kaos ortamında her kafadan sesin çıkması, durumu daha da içinden çıkılmaz hale sokabilir. Bu yüzden kriz anında, örgütte otoritesi herkes tarafından kabul edilen bir lidere ihtiyaç vardır. Otoritenin bir lider aracılığıyla kullanılması, işlerin kolayca yoluna girmesine katkıda bulunacaktır. Bu anlamda, kriz yönetimi sürecinde yararlanılabilecek tavsiye niteliğindeki kriterlerden bazıları şöyle sıralanabilir (White, 2003):

Panik yapmayın. Sakin olun, mantıklı düşünün ve hızlı olun. Olaylara subjektif değil, objektif olarak bakın.

Cevabınızı çabuk ve daha genel olarak verin. Hedefe yürümedeki kararsızlık, medyaya verilen yavaş ve geç cevaplar ya da haksızlığa uğramış görünen bireylerin tutumları insanları endişelendirebilir. Kriz stratejiniz üzerinde anlaşmaya varın, üst yönetimin taahhüdünü alın ve kararlı bir duruş sergileyin.

Kriz yönetiminin kontrolü için liyakatli bireyleri seçin. Seçeceğiniz kişi kıdemli birisi olsun. İdeal olarak üstünü değil; çok araştıran, zamanını iyi değerlendiren, hızlı

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

karar vermede cesaretli, yetkili ve güvenilir olan birisini seçin.

Hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bilgi akışını hızlı bir şekilde sağlayabilen etkili bir iletişim ağını kurun. Bilginin yukarıdan (üst yönetimden) aşağıya (çalışana) ve müşteriye; müşteri ve personelden tekrar yukarıya çift yönlü bir iletişim olmasına dikkat edin.

Kriz takımı olarak hizmet edecek bir grup hazırlayın. Takımınız danışmanlar, iletişim uzmanları, avukatlar, risk yöneticileri, teknik uzmanlar, bilgili ve deneyimli elemanlardan oluşmalıdır. Dış perspektiften bakabilecek ve nesnelliği sağlayacak deneyimli bir kriz yönetimi uzmanı getirin. Personelin hakkında ileri geri konuşmaktan uzak durun fakat açık sözlülüğü, nesnelliği, rehberliği, öğüt vermeyi ihmal etmeyin.

Problemin SWOT analizini çok hızlı yapın. Sebepleri ve muhtemel sonuçları keşfedin; kısa bir süre zarfında yaptığınız analiz detaylı olmayabilir fakat bu, ileriye nasıl gideceğinizi gösteren bir anahtar çözüm olabilir, belki ileride işinize yarayabilir.

Kriz yönetimi için gerekli olan şey, kendi kendinize olabildiğince dürüst olmaktır.

Diğerlerine oranla daha az şeffaf iseniz, kriz sizi kontrol edecektir. Bu aşamada suçu başkalarına atmaktan kaçınmak önemlidir. Herkesin birlikte çalışma isteğini ortaya çıkaracak ve ne olması gerektiğine dair bir plan hazırlayın. Şirket olarak, şeffaf olduğunuzu kabul edin. Genel bir bakış açısı kazanıncaya kadar, tek tek parçaları değil, bütünü görmeye çalışarak ortak bir sorumluluk alın ve gerçek probleme ulaşmak için çabuk hareket edin.

Medyaya karşı duyarlı davranın, profesyonelce ve uzlaşmacı olun (ters düşmeyin).

Medyanın kontrol edilemeyen çok geniş kapsamlı bir etkisi vardır. Bu nedenle, medyanın bir problem olmadığını farkında olun, işbirlikçi olun, yapılan

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

yaygaralara bakarak endişelenmeyin. Medya genelde 3 soru soracaktır: Ne oldu? Niçin? Ve onunla ilgili ne yaptınız? Medyanın ne istediğini aklınızdan çıkarmayın. Medya; izleyicilerini eğlendirecek, bilgilendirecek, ilgilerini çekecek, yeni ve farklı bir bakış açısı kazandıracak güzel bir hikâye istemektedir. Bazen bütün gerçekler bilinenden uzak olsa bile, onlar olayın sebebini tanımlamaya çalışacaklar ve birilerini suçlayarak bir kurban arayacaklardır. Bu nedenle, meydana gelebilecek bir iletişim eksikliğine izin vermeyin. Tabiat eksikliği (boşluğu) sevmez. Medya da öyle. Onlara bir şeyler anlatmazsanız, boşlukları dolduracak birçok kişi bulunur ve işte o zaman onların sizinle aynı taraftan olmayacaklarından emin olun.

Toplum ve hissedarlarınızı (paydaşlarınızı) dinleyin. İnsanların gerçekten şirket hakkında ne düşündüklerini araştırın. Stratejilerinizi tek bir şeye dayandırmayın fakat krizin müşteriler, işçiler ve diğer paydaşlar üzerine etkisini araştırın. Sonra kendi taktiklerinizi insanların asıl meselelerine ve gerçek mesajlara dayandırın. Uzun bir süre halkın bakış açısını izlemeye ve ölçmeye devam edin. Krizin bittiğini görüldüğünüz zaman bile, marka ve itibarınız adına devam eden olumsuz bir durum varsa onları izole etmeye çalışın.

Asla yalan söylemeyin. Farkında olmadan bile yalan söylemişseniz bundan kesin olarak vazgeçin, çünkü yalan problemlerinizin daha da içinden çıkılmaz hale gelmesine hizmet eder.

Krizlerin süreklilik göstermesi toplumun her kesimini derinden etkilemektedir. Krizlerden en az etkilenmenin veya kısa sürede çıkmanın yolu etkili bir kriz yönetiminden geçmektedir. Kriz yönetimi, içinde birçok dinamik barındıran çok boyutlu bir yönetim şekli olup, kriz dönemleri olağanüstü dönemlerdir. Önceleri yaşanan durgunluk yerini zamanla gerilemeye bırakır, sonrasında ise çöküş vardır. Krizleri aşabilmek için, öncelikle nedenleri ortadan kaldırmak ve yapısal problemleri çözmek gerekmektedir. Bunları yapmayıp, krizin etkileri ve sonrasında neler yapılması gerektiğine

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

yoğunlaşmak veya dış kaynak ile krizleri aşacağımızı düşünmek ise yanlıştır (Bozgeyik, 2003).

Günümüzde işletme yöneticileri, krizlerin artık işletmeleri etkileyip etkilemediğine bakmaksızın, ne zaman, nerede ve nasıl bir krizle karşılaşabileceklerini, işletmelerini bu krizden nasıl etkilenmeden çıkarabileceklerini düşünmek zorundadır. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde, muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançların azamileştirilmesine çalışılır (Zerenler, 2004).

Kriz yönetiminde, başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Krizin başarıyla atlatılması, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirecektir. Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri, kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir (Haşit, 2000: 66–67). Örgütler kriz dönemlerinde, problemlerin çözümünün kendi iç dinamiklerinde yattığının farkına varmalıdır. Bunun için, krize neden olan durumlar ivedilikle tespit edilerek, çözüm yolları ortaya konmalı ve sorunu giderme yönünde en uygun olan strateji uygulamalıdır. Yöneticiler, bunalım durumlarında, çalışanlarla ve çevre ile iletişimini maksimum seviyede tutmalıdır. Çevreden ve çalışanlardan gelebilecek sinyalleri dikkate almamak, kriz ortamından kurtulmayı daha da güçleştirecektir.

4. Sonuç ve Öneriler

Kriz dönemleri, aniden ve beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, örgütsel yapıyı tehdit eden zamanlardır. Krizin olumsuz etkilerinin azaltılarak en an zararla atlatılması hatta örgütler açısından fırsat haline dönüştürülmesi ancak etkili bir kriz yönetimi

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZISTAN

stratejisi ile olanaklıdır. Örgüt yöneticileri, hızla değişen ve gelişen rekabet piyasasında, karşılaşılması muhtemel tehditleri öngörerek bunları nasıl bertaraf edeceklerini düşünmek zorundadır. Kriz anında, örgütün etkili bir şekilde yönetilmesi, olumsuz durumdan daha çabuk çıkılmasını ve normale dönülmesini kolaylaştıracaktır. Kriz dönemlerinde, örgütler açısından hem tehditler hem de fırsatlar bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri, karşılaşılan kriz durumunu fırsat bilerek örgütün belli kazanımlar elde etmesi için gerekli çabayı göstermelidir.

Örgütler, varlıklarını devam ettirdikleri sürece, sıkıntılı ve zor durumlarla yani krizlerle her zaman karşılaşabilirler. Kriz, hem örgütün içyapısından hem de çevresel faktörlerden kaynaklanabilir. Beklenmeyen ve istenmeyen bir durum ortaya çıktığında, bundan kurtulabilmek için etki bir kriz yönetimi planına ihtiyaç duyulacağı aşikârdır.

Kriz, gelmeden önce mutlaka öncü sinyaller verir. Bu noktada yapılması gereken en önemli iş, kriz sinyallerini dikkatli bir şekilde analiz ederek gereken önlemleri ivedilikle almaktır. Bunun yolu da, olası kriz belirtilerini önceden fark edecek savunma stratejilerinin yönetim tarafından geliştirilmesinden geçmektedir. Kriz döneminde, yöneticilere düşen en önemli görev, erken uyarı sistemleri sayesinde önlenen krizin, ileriki bir zamanda ortaya çıkabilecek olası etkilerini minimize ederek krizden optimal fayda sağlamaya çalışmaktır.

Kriz dönemleri aynı zamanda, örgütler için bir gelişme fırsatıdır. Etkin bir yönetim anlayışıyla, olaylar karşısında olumlu tutumlar geliştirilerek ortaya çıkan zarar minimize edilebilir. Ancak, kriz döneminin sona ermesi her şeyin bittiği anlamına da gelmez. Bu yüzden, atlatılan krizin kritiği yapılarak gereken dersler alınmalı ve ilerleyen zamanda çıkması muhtemel krizlere önceden hazırlık yapılmalıdır.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZISTAN

Kaynakça

AICHe and CCPS. (2005). *Corporate crisis management*. New York: Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers, 3 Park Avenue.

Ak, M. (2004). *Kriz yönetimi ve kriz iletişimi*. Retrieved August 10, 2004 from <http://www.mehmetak.net/W-18-100.htm>.

Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Akat, Ö. (2000). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik pazarlama*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Aktan, C.C. (1999). *2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Değişim mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Baltaş, A. (2001). *Krizde liderlik*. Retrieved June 26, 2003 from <http://www.baltas-baltas.com>

Bozgeyik, A. (2003). *Kriz üzerine sesli düşünceler*. Retrieved December 20, 2003 from <http://www.bilgiyönetimi.org>

Brewton, C. (1987). Managing a crisis: a model for the lodging industry. *The Cornell HRA Quarterly*, 28 (3), 10-15.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.

Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Gümüş, M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Green, P. S. (1996). *Reputation risk management. Şirket ününü korumanın yolları*. (Çeviren: Doç. Dr. Abdullah Ersoy). İstanbul: AD Yayıncılık.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: 616.

Kent, S. (1979). *Kriz Zamanı Yönetimi*. Alexander Hamilton İnstitute Inc., Ece Yayınları, 1.Baskı.

Kernisky, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow chemical’s issues management bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, 16 (8), 843-853.

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), 4–10.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 13 Ekim – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- Kriz Yönetimi. (2003). Retrieved August 04, 2003 from <http://www.danismend.com>.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Yayıncılık.
- Özkan, A. (2001). *İşletme olmanın diğer yönü*. TOSYÖV Girişim.
- Pearson, C. M & Mitroff, I. I. (1993) From crisis prone to crisis prepared a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48–59.
- Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A. & Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 51-64.
- Peltekoğlu, F. B. (1993). Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin işlevi. *Verimlilik Dergisi*, 1993/2, MPM.
- Pheng, L. S., Ho, David K.H. & Ann Y. S. (1999). Crisis management: A survey of property development firms. *Property Management*, 17 (3), 234.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler. *Bakış Dergisi*, Haziran, 1994, sayı: 47.
- Saffir, L. & Tarrant, J. (1993). *Power public relations*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türkel, S. (2003). *Olağanüstü durumlarda işletmelerde yönetim sorunları*. Retrieved May 17, 2004 from <http://www.tisk.org.tr>
- Thompson, D. F. & Louie, R. P. (2006). *Cooperative Crisis Management and Avian Influenza. A Risk Assessment Guide for International Contagious Disease Prevention and Risk Mitigation*. National Defense University Center for Technology and National Security Policy, Fort Lesley J. McNair, Washington, DC.
- White, R. (2003). *Reputation management*. Retrieved November 01, 2003 from <http://www.lexisone.com/balancing/articles/110003a.html>
- Zerenler, M. (2004). *Kriz dönemlerinde üretim süreci esnekliğinin işletme performansına etkileri*. Retrieved February 10, 2004 from <http://www.isguc.org>