



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Video



Canlı Ders



Sesli Kitap



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Deneme
Sınavı



Infografik



Etkileşimli
İçerik



Bilgilendirme
Panosu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

aosdestek.anadolu.edu.tr

444 10 26

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2818
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1776

KRİZ İLETİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Yazarlar

Prof.Dr. Melek TÜZ (Ünite 3, 6)

Prof.Dr. Gürkan HAŞİT (Ünite 1, 2)

Prof.Dr. İsa İPÇİOĞLU (Ünite 4, 5)

Prof.Dr. İdil KARADEMİRLİDAĞ SUHER (Ünite 7, 8)

Editör

Prof.Dr. Gürkan HAŞİT

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcıları

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Seçil Banar
Öğr. Gör. Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç. Dr. Nilgün Salur
Öğr. Gör. Cemalettin Yıldız

Kapak Düzeni

Prof. Dr. Halit Turgay Ünal

Grafikerler

Gülşah Karabulut
Özlem Çayırılı
Kenan Çetinkaya

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

Kriz İletişim ve Yönetimi

E-ISBN
978-975-06-2971-6

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.
ESKİŞEHİR, Ocak 2019

2474-0-0-2402-V01

İçindekiler

Önsöz	viii
-------------	------

Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler 2

1. ÜNİTE

GİRİŞ	3
KRİZ KAVRAMI	4
Krizin Tanımı	4
Krizin Belli Başlı Özellikleri	5
Krizin Aşamaları	7
Kriz Türleri	8
İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ	10
İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler	11
Ekonomik Faktörler	11
Teknolojik Faktörler	12
Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler	13
Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler	14
Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet	14
Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler	14
Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler	15
Doğal Felaketler	15
Diğer Faktörler	15
İşletmenin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Faktörler	16
İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar	16
Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar	18
Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar	18
Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar (Endüstriyel Krizler)	20
Diğer Faktörler	21
KRİZLERİN ORTAYA ÇIKMASINDA İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ	22
Özet	24
Kendimizi Sınayalım	25
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	26
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	26
Yararlanılan Kaynaklar	27

Kriz Sürecinin Aşamaları Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı..... 28

2. ÜNİTE

GİRİŞ	29
KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI	30
Körleştirilmiş Aşama (Gizli Kriz Aşaması)	30
Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması	31
Hatalı Tedbir Aşaması (Örgütün Bölümlere Ayrılma Aşaması)	32
Kriz Aşaması	33
Dağılma Aşaması (Örgütün Çökme Aşaması)	34
KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLERİN İNCELENMESİ	34
İşletme İçindeki Kararlarda Merkezleşme Eğilimi	35

İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi	35
Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması	36
KRİZ YÖNETİMİ	36
Kriz Yönetiminin Tanımı	37
Kriz Yönetiminin Özellikleri	37
Kriz Yönetim Süreci	39
Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması	39
Krizle Hazırlık ve Önleme	40
Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması	40
İyileşme (Normal Duruma Dönüş)	40
Öğrenme ve Değerlendirme	40
KRİZE HAZIRLIKLIL OLMA DÜZEYİ	41
Krizle Yatkın Olmak	41
Krizle Duyarlı Olmak	41
Krizle Kısmen Hazır Olmak	41
Krizle Dayanıklı Olmak	41
Krizle Hazır Olmak	42
Özet	43
Kendimizi Sınayalım	44
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	45
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	45
Yararlanılan Kaynaklar	46

3. ÜNİTE

Kriz Yanıt Süreci	48
GİRİŞ	49
KRİZE YANIT YÖNTEMLERİ	50
Krizle Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem)	50
Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama	50
Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme	50
Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma	50
Krizle Karşı Önleyici Planlama Yapma	50
Planları Yazıya Dökmek	51
Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi	51
Kriz Önleme Takımları Oluşturulması	51
Krizle Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)	51
Krizle Enteraktif Yanıt Süreci	52
KRİZE YANIT VE STRATEJİK ÖNCELİKLER	53
Stratejik Planlama	53
Stratejik Düzenleme	54
Stratejik Uygulama	54
Stratejik Değerleme	54
Birleştirme Stratejisi, Senaryolar ve Kriz Yönetimi	54
KRİZE YANIT VE İNSAN ETKİSİ	55
Kriz Ortamında Duygusal Tepkiler	55
Söylentiler (Dedikodular)	55
Moral	55
Sadakat	55
Kriz Ortamında Davranışsal Tepkiler	56
Toplantı Gündemleri	56

Örgüt İçerisindeki Roller	56
İş Akışındaki Aksamalar	56
Kriz Ortamında Bilişsel Tepkiler	56
Karar Verme Tutanakları	56
İç ve Dış Dinamikler	56
Örgütsel Amaçların Değişmesi	56
KRİZE YANIT SÜRECİNDE LİDERLİK	57
Özet	59
Kendimizi Sınayalım	60
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	61
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	61
Yararlanılan Kaynaklar	61

Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar 62

4. ÜNİTE

GİRİŞ	63
KRİZE KARŞI PLANLAMA	64
İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	65
ESNEK ÖRGÜT YAPISI	67
KRİZLERE KARŞI MODERN/POST MODERN YAKLAŞIMLAR VE TEKNİKLER	68
Toplam Kalite Yönetimi	68
Öğrenen Organizasyonlar	69
Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)	71
Yalın Örgüt	72
BİLGİ YÖNETİMİ VE ERKEN UYARI SİSTEMİ	74
Bir Erken Uyarı Sistemi Olarak ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)	75
KRİZ TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE ÇALIŞANLARIN KRİZ KONUSUNDA EĞİTİLMESİ	77
Kriz Ekibi	77
Kriz Eğitimi	77
Özet	79
Kendimizi Sınayalım	80
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	81
Yararlanılan Kaynaklar	81
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	81

Kriz Anında Yapılacak Çalışmalar 82

5. ÜNİTE

GİRİŞ	83
KRİZ BOYUTLARININ BELİRLENMESİ	84
Kriz Etki Değerini Hesaplamak	84
Kriz Barometresi Oluşturmak	85
KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK	86
KRİZ DÖNEMLERİNDE KARAR ALMA	87
KRİZ ORTAMLARINDA STRES VE ZAMAN YÖNETİMİ	89
Kriz ve Stres Yönetimi	89
Kriz ve Zaman Yönetimi	91
KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	92
KRİZ DÖNEMLERİNDE İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER	93
Özet	95

Kendimizi Sınayalım	96
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	97
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	97
Yararlanılan Kaynaklar	97

6. ÜNİTE

Kriz Sonrası Yönetim ve Örnek Olaylar 98

GİRİŞ	99
KRİZ SONRASININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	100
KRİZ SONRASI DURUM ANALİZİ YAPMAK	100
Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek	100
Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek	100
KRİZ ÖNCESİ YÖNETİM YAPISINA DÖNMEK	101
Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak	101
Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak	101
ÇEŞİTLİ İŞLETMELERDEN KRİZ ÖRNEKLERİ	101
Exxon Mobil ve Valdez Kriz Örneği	101
Odwalla Meyve Suları İşletmesi Krizi	102
Çok Uluslu Bir Otomobil İşletmesinin Üretim Krizi	103
Victorian Şehrinde Doğal Gaz Patlaması Krizi	103
Kanser Krizi	103
Adam Kaçırma Krizi	104
Seyahat Kazası Krizi	104
Pepsi İşletmesi Krizi	104
Borusan İşletmesi Krizi	105
Benetton “Renklerimizden Vazgeçiyoruz Kampanyası”	106
Target İşletme Krizi	107
Deneyimli Çok Uluslu Bir Şirket: Shell Örneği	108
Paydaşların Taleplerine Zamanında Tepki Verememenin Bedeli ve Kriz Yönetimi: Belçika’daki Coca Cola Örneği	109
Özet	111
Kendimizi Sınayalım	112
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	113
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	113
Yararlanılan Kaynaklar	113
Yararlanılan İnternet Kaynakları	113

7. ÜNİTE

Kriz İletişim Süreci 114

GİRİŞ	115
KRİZ NEDİR?	116
KRİZ İLETİŞİMİ NEDİR?	117
KRİZ İLETİŞİM PLANI	118
KRİZ DÖNEMLERİNDE İLETİŞİM UYGULAMALARI	120
KRİZ İLETİŞİMİ TEPKİ STRATEJİLERİ	122
Öyküleme	123
Savunma, Müdafaa (Apologia)	123
KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI	130
Özet	134
Kendimizi Sınayalım	135

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	136
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	136
Yararlanılan Kaynaklar	137

Kriz İletişiminde Yeni Medya..... 138

8. ÜNİTE

GİRİŞ	139
KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA	140
YENİ MEDYADA KRİZ ÖRNEKLERİ	143
Örnek Olay: 2005 Londra Bombalı Saldırı	143
Örnek Olay: Kryptonite Kilitlerin Bic Markalı Kalemle Açılabilmesi	144
Örnek Olay: Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi	144
YENİ MEDYADA ETKİLİ KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ	145
KRİZ ANINDA YENİ MEDYADA NELER YAPILMAMALIDIR?	148
YENİ MEDYA VE YENİ HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI	149
GELECEK NESİL HALKLA İLİŞKİLER 3.0	151
Özet	153
Kendimizi Sınavalım	154
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	155
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	155
Yararlanılan Kaynaklar	155

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Son yıllarda ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler, örgütleri önemli ölçüde etkilemekte, onları çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarına sürüklemektedir. Yakın zamana kadar krizlerin, örgütleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son yıllarda krizlerin yıkıcı etkileri önemli boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır.

Kriz denildiğinde ilk akla gelen, ekonomik ve finansal kaynaklı krizlerdir. Ancak örgütler açısından birçok faktör krize yol açabilmektedir. Teknolojik değişiklikler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni düzenlemeler, sosyo kültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip işletmelerin sayısında artış ve pazarlardaki acımasız rekabet şartları, uluslararası çevre koşullarında yaşanan gelişmeler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal felaketler, üretim ve ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları, yolsuzluklar iyi yönetilmedikleri takdirde örgütler açısından bir krize dönüşebilmektedir. Görüldüğü gibi, örgütlerin hemen hemen her konuda krizlerle karşılaşma olasılığı bulunmaktadır.

Peki, işletmeler bu krizlere önceden hazırlanabilir mi? Bu krizleri önlemek için bir şeyler yapılabilir mi? Bu krizleri önceden tahmin etmek mümkün mü? İşletmelerin bütün bu sorulara verecekleri cevap evet olmalıdır. İşletme yöneticileri, muhtemel kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanıyarak, bu bilgiler ışığında kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını artırabilirler.

Kriz yönetimi yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Kriz yönetimi; erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir. Bununla birlikte, işletmenin dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel faktörler nedeniyle ortaya çıkan krizlerde, zamanında gerekli yönetsel önlemleri almak ve bunları başarıyla uygulamak kriz yönetiminde oldukça önemlidir. İşletmelerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu işletmenin karşılaştığı krizi ya da problemi önlemek veya çözmektir.

İşletmeler açısından düşünülmesi mümkün olan her tür kriz için hazırlıklı olmak imkansızdır. Ancak işletmenin herhangi bir kriz ihtimali için hazırlık yapması karşılaşılabileceği diğer kriz ihtimalleri içinde hazırlıklı olma şansını artıracaktır. Şüphesiz işletmelerin muhtemel kriz ihtimallerine yönelik yapacağı çalışmaların belirli bir maliyeti olacaktır. Ancak, işletmenin kriz hazırlık çalışmaları için yolun başında harcayacağı paralar, karşılaşılabilecek muhtemel bir krizin işletmeye getirebileceği mali yük karşısında çok önemsiz bir düzeyde kalabilecektir.

Bugün işletmelerin krizleri önlemek ve onlarla karşılaştığında daha iyi mücadele edebilmek için, düşünülme-yeni düşünerek işletmeyi etkileyebilecek krizleri tahmin etmek ve bu krizlere karşı geniş bir kriz yönetim çalışması yapmaktan başka seçeneği bulunmamaktadır.

Elinizdeki bu kitap, 21. yüzyılın örgütler açısından belki de en önemli konularından biri olan krizleri ve bu krizlerin örgütlere zarar vermeden fırsata dönüştürülmesi için yapılması gereken kriz yönetimi çabalarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Kitap öncelikle Açık Öğretim Fakültesi Halkla İlişkiler Programı öğrencileri olmakla birlikte, örgüt yöneticilerine, bu konuda çalışma yapan araştırmacılara ve ilgili kişilere temel kaynak niteliğindedir. Ülkemizin önde gelen kamu ve özel üniversitelerinin konusunda uzman akademisyenleri tarafından uzaktan öğretim tekniğine uygun olarak hazırlanmış olan bu kitap, kriz ve kriz yönetimiyle ilgili toplam sekiz adet üniteden oluşmaktadır. Birinci ünite; kriz kavramı ve işletmeler açısından kriz yaratan faktörler, ikinci ünite; kriz sürecinin aşamaları ve kriz yönetimi kavramı, üçüncü ünite; krize yanıt süreci, dördüncü ünite; kriz öncesi yapılacak çalışmalar, beşinci ünite; kriz anında yapılacak çalışmalar, altıncı ünite; kriz sonrası yönetim ve örnek olaylar, yedinci ünite; kriz iletişim süreci, sekizinci ünite; kriz iletişimde yeni medya kavramı yer almaktadır. Kitapta ayrıca teorik konular uygulamaya yönelik değişik örneklerde desteklenmiştir.

Kitap yoğun ve özverili bir ekip çalışması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada başta ünite yazarları akademisyenler olmak üzere, kitabın tasarımında, dizgisinde, değişik açılardan kontrolünde ve basılmasında emeği geçen herkese çok teşekkür ediyorum.

Editör
Prof.Dr. Gürkan HAŞİT

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Krizi tanımlayabilecek,
- 👁️ Krizin temel özelliklerini ayırt edebilecek,
- 👁️ Krizin aşamalarını ve türlerini açıklayabilecek,
- 👁️ Kriz yaratan faktörleri listeleyebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz
- Krizin Özellikleri
- Kriz Türleri
- Krizin Tanımı
- Krizin Aşamaları
- Kriz Yaratan Faktörler

İçindekiler



Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler

GİRİŞ

Günümüzde ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler, işletmeleri önemli ölçüde etkilemekte, onları çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarına sürüklemektedir. Dünyayı etkisi altına alan yoğun rekabet rüzgarları, işletmelerin geçmişte olduğu gibi, kitle üretimi çerçevesinde her ürettikleri malları satmalarını zorlaştırmıştır. Artık bu rekabet savaşı sadece ulusal düzeyde değil, uluslararası düzeyde yaşanmaktadır. Dünya genelinde sosyal yaşam ve ihtiyaçlar daha dinamik bir boyuta dönüşmüştür. Bu dinamiklerin gerisinde kalan işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz durumlarına girilmektedir. Bu kriz durumlarının etkileri örgütlerin kendi iç dinamiklerine göre, ülkeden ülkeye veya işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler kriz durumlarında karşılaşılabilecekleri muhtemel zararları en aza indirmek, yine bu dönem içerisinde elde edilebilecek kazançları da en yükseğe çıkarmak için yoğun bir çaba harcamak zorundadırlar. İşletmeler açısından hangi durumların kriz kavramıyla ifade edilebileceği konusunda ortak bir görüş birliği bulunmamakla birlikte kriz durumlarını; çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında gelişip işletmenin varlığını ve ününü tehlikeye sokan durumlar olarak tanımlayabiliriz.

İşletmeleri etkileyen kriz durumları özellikle, küreselleşmenin hız kazandığı 1980'li yıllardan sonra önemli bir konu haline gelmiş ve işletmeler üzerindeki etkilerini artırmışlardır. Bu yıllarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan finansal serbestleşme, dışa açılma çabaları, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru bir sermaye akımının başlamasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve finansal yapıları bu gelişmelere uygun olmadığı için önemli ekonomik krizler yaşanmıştır. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde 1980'li yıllarda dünya borç krizi ile başlayıp, Güney Doğu Asya Krizi, Rusya Krizi ve Türkiye'nin yaşadığı 2000, 2001 ve 2008 krizleri, gerek krizin yaşandığı ülkeyi ve gerekse diğer ülkeleri birçok alanda etkilemiş ve büyük sorunlara neden olmuştur. Krizlerin bu yıkıcı etkilerinden dolayı krizleri açıklamaya yönelik teoriler ve krizleri önlemeye dönük öneri ve çabalar her geçen gün daha fazla gündeme gelmektedir.

Günümüzde kriz denildiğinde ilk akla gelen, ekonomik ve finansal kaynaklı krizlerdir. Ancak örgütler açısından birçok faktör krize yol açabilmektedir. Teknolojik değişiklikler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni düzenlemeler, sosyo kültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip işletmelerin sayısında artış ve pazarlardaki acımasız rekabet şartları, uluslararası çevre koşullarında yaşanan gelişmeler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal felaketler, üretim ve ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları,

yolsuzluklar iyi yönetilmedikleri takdirde işletmeler açısından bir krize dönüşebilmektedir. Görüldüğü gibi, işletmelerin hemen hemen her konuda krizlerle karşılaşma olasılığı bulunmaktadır.

Kriz dönemleri işletmeler açısından risklerin, belirsizliklerin, tehditlerin fazlaştığı, rutin çalışmaların devam ettirilemediği ve krize acil cevap verme zorunluluğunun olduğu dönemlerdir. Başka bir deyişle, işletme yönetimlerinin kriz dönemlerinde, hem var olan sorunlara cevap vermek, hem de çabuk hareket ederek, karar vermek gibi önemli zorunlulukları bulunmaktadır.

İşletmeler açısından kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazı işletmeler kazanırken bazıları kaybedecektir. Kriz dönemlerinde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını önemli kararların elde edildiği gelişme ve büyüme zamanları olarak kullanmak mümkündür. Çince'de kriz ve fırsat aynı kelimelerle yazılmaktadır. Beş bin yıllık bu kültür birikimi bizlere, kriz dönemlerinin önemli fırsatların kazanılması için uygun dönemler olabileceği mesajını vermektedir.

KRİZ KAVRAMI

Günümüzde örgütler çok dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli olarak değişmekte, örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan örgütlerin hayatta kalma şansları azalmaktadır. Örgütlerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan tehlikeleri incelediğimizde bu tehlikelerin çok ciddi ve belirsiz bir yapıda olduğu, ortadan kaldırılmasında klasik ve sıradan yöntemlerin yetersiz kaldığı görülmektedir. İşte bu önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorunlar örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya getirebilmektedir. Son yıllarda örgütlerin gerek kendi kontrolleri dışında oluşan birtakım olumsuz çevre koşullarından gerekse de kendi uyguladıkları yönetim politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmakta, krizler örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir. Örgütler faaliyet gösterdikleri endüstri dalı ve sahip oldukları büyüklük ne olursa olsun krizlere karşı dayanıklı değildirler. Bir kriz uzmanı örgütlere şu mesajı vermektedir. “Eğer kriz aşamasında değilseniz, kriz öncesi aşamayı yaşamaktasınız, bu yüzden ufukta görülebilecek bir kriz için hemen hazırlık yapmalısınız (Fink, 1984:52)”. Krizler, çok yüksek oranlarda finansal maliyetlerin yanında, binlerce işletmenin yok olmasına, birçok insanın ölmesine, çevreye ve gelecek kuşaklara yönelik zararların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Krize yol açan faktörler her örgütte aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bazı örgütler krizlere hazırlıklı olduğundan daha az etkilenmekte, diğer örgütler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Krizlere karşı yönetim tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

Krizin Tanımı

Kriz kavramı hakkında bugüne kadar birçok değişik tanımlama yapılmıştır. İşletme krizleri insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojiye kaynaklanan, insan hayatına doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler işletmelerin finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki yaratabilecek oluşumlardır. Hermann'a göre kriz (Hermann, 1972:187); örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur. Biling krizi (Billings vd., 1980:301); önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman bas-

kısının bulunduğu durum olarak açıklamıştır. Hall ve Mansfield, Selye's den yararlanarak (Mansfield, 1971:534); örgüt üzerinde hiç istenmeyen kişisel ve örgütsel stres yaratan sonuçları kriz kavramıyla ifade etmişlerdir. Bazı yazarlar krizi, örgütü tehdit eden tehlikeler olarak açıklarken, diğer yazarlar, krizin işletme için bir fırsat yaratabileceğini belirtmişlerdir. İşletmeler kriz dönemlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel zararları en aza indirmek, yine bu dönem içerisinde elde edilebilecek fırsatları da en yükseğe çıkarmak için yoğun bir çaba harcamak zorundadırlar. İşletme yöneticilerine krizi tanımlamaları istendiğinde, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Bunlar: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında işletmenin varlığını ve ününü tehdit eden her olayı kriz olarak tanımlamışlardır. Ole R. Holsti krizleri (Guth, 1995:125); kısa karar zamanı, önemli değerlerde yüksek tehdit ve sürpriz durumlar olarak tanımlamıştır. Thierry C. Pauchant ve Ian Mitroff aynı görüşü paylaşarak krizi (Pauchant ve Mitroff, 1992:12); bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durumlar olarak tanımlamışlardır. Laurence ve Barton krizi (Barton, 1993:2); önceden beklenilmeyen, olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline sahip oluşumlar olarak belirtmiştir. Krizler örgüt yapısında bozulma, çalışanlar, ürünler, hizmetler, finansal durum ve işletme ününde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Başka bir tanımda kriz, işletmeye belirli birşeyler kazandırabilecek yada onu yıkabilecek kapasitede kritik bir oluşum olarak belirtilmiştir. Kriz bir örgütsel problemin etki alanının hızlı bir şekilde en yüksek noktaya ulaşmasıdır. Kriz, büyük bir rahatsızlık olarak aniden ortaya çıkar ve işletme üst yönetimiyle bölüm yöneticilerinin bütün dikkatlerini bu konuya vermesini zorunlu kılar. Bu tanıma göre krizle ilgili önemli değişkenler şunlardır: Tehlike, ihtimal, örgütün uzun süre hayatta kalması ve kaçınılmazlık. Yukarıdaki tanımları dikkate alarak krizle ilgili genel bir tanım yapmak istersek:

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Krizin Belli Başlı Özellikleri

Krizlerin normal durumlardan ayrılan kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz durumları işletmedeki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece işletmeye yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durum, işletme üst yönetiminin kriz yönetiminin gerektirebileceği yeniliklere karşı isteksiz davranmasına yol açmaktadır.
- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır. Her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi artırmaktadır.
- Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Krize verilen cevap etkili, ölçülü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır. Örneğin: Johnson&Johnson krize hazırlıklı olmasına rağmen insanların zehirli ürünlerden ölmesini engelleyememiştir. 1982 yılında meydana gelen olay 1986 yılında yeniden tekrar etmiştir. Johnson&Johnson karşılaştığı bu krizde üretimi derhal durdurmuş, halkı yoğun bir şekilde uyarmıştır. Birçok insan etkili kriz yönetimi, doğru iletişim politikasından dolayı Johnson&Johnson'ı

takdir etmiş ve işletme pazar payını yeniden kazanmıştır (Wisnblit, 1989:31). Chrysler'in karşılaştığı finansal krizin aşılmasında başarılı bir kriz yönetimi uygulayan Lee Iacocca kriz anında zamanın önemini şu sözlerle vurgulamaktadır: "Krizdeyken çalışma yapmak için zaman yoktur, yok olma ihtimali sizin dikkatinizi telaş içinde toparlamaktadır (Kuklan, 1986:41)".

- Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbirşey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir. Krizlerle karşı karşıya kalan örgütler, genel olarak olağandışı özelliklere sahip değildirler. Örgütlerin büyük bir bölümünde krizi yaratan süreçler, aslında başarıları getiren süreçlerle aynı özellikleri taşımakta, örgütün davranışı bir krizi veya başarıyı getirebilmektedir. Krizleri tanımlayan Çin sembolü, iki bileşik sembolden oluşmaktadır. Bunlar, fırsat ve tehlike sembolüdür. Krizler tehlike zamanlarıdır, fakat aynı zamanda fırsat zamanlarıdır. Örgütler kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri ölçüde krizlerden yararlanabilmektedirler. Örgütlerin bunu gerçekleştirip gerçekleştirilememeleri büyük ölçüde üst düzey yöneticilerine bağlıdır. Üst düzey yöneticileri fırsatlar sunan kriz dönemlerini başarıyla şekillendirebilmektedirler.

DİKKAT



Krizler iyi yönetildikleri takdirde işletmeler açısından; örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, çevresel değişikliklere uyum yeteneği kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine, mevcut yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve yöneticilerin daha zor koşullara hazırlanmalarına yardımcı olurlar.

- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir. Krizlerin tahmin edilememesinde işletme üst yönetiminin rolü çok büyüktür. Krizler tipik olarak ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgütlere direkt ve endirekt sinyaller göndermektedirler. İşletme üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen gözardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.
- Krizin özünde bulunan dört önemli özellik onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: Belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır. Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan, örgüt üst yönetimini gerilim içine iten konu, karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olan olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan birşeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Krizler belirsizliklerle doğru orantılı olarak etkisini artırmakta, diğer yandan yönetim, kısıtlı zaman ve sınırlı kaynaklarla hızlı gelişmeleri takip etmekte yetersiz kalmakta, ortaya çıkan değişme ve gelişmelere uyum sağlamak örgüt açısından hayati bir önem kazanmaktadır. Kriz dönemlerinde örgütü etkileyen sorunların çözümüyle ilgili alınacak kararlarda, örgüt üzerinde baskı unsuru yaratan grupların (hissedarlar, devlet, sosyal güvenlik kuruluşları, medya vb.) kişisel his ve çıkarların etkili olduğu görülmektedir. Kriz dönemlerinde alınacak kararlar bu yönüyle günlük rutin kararlardan ayrılmaktadırlar.
- Krizler ciddi bir hastalık gibidir, çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir. Dar kapsamlı ve yüzeysel tedbirler problemin kökünden çözülmesinde yetersiz kalmaktadır.
- Krizler kritik, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. Örgütler üzerinde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratırlar.

- Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit ederler. Kriz dönemlerinde krizin çözülerek örgütün devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır.
- Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı krizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazıları aniden ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak ikisinin sonuçları birbirine benzemekte, ancak aniden ortaya çıkan krizler örgütler açısından daha tehlikeli olabilmektedir.
- Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında ve çarelerinde ortak özelliklere rastlanmaktadır. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıp doğru çözümler üretebilmektir.
- Krizler örgütlerin toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.
- Örgüt üzerinde stres yaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir. Çevrenin çok değişken olduğu dönemlerde örgütler birçok sıkıntı ve baskıyla karşılaşabilmektedirler. Bu baskı ve sıkıntılar daha basit ve etkisiz olaylar olup, çözümleri için örgütün sahip olduğu görüş ve yetenekler yeterli olabilmektedir. Kriz dönemlerinin normal durumlardan ayrılan en büyük özelliği, örgütün sahip olduğu görüş ve yeteneklerin gelişen problem karşısında yetersiz kalması ve yeni çözümler üretilmesinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır.
- Krizlerin çözümlenmiş olması onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir. Bir kriz her an yeniden ortaya çıkabilmektedir. Örneğin: 1982 yılında ortaya çıkan Tylenol krizi 1986 yılında beklenmedik bir şekilde yeniden ortaya çıkmıştır.

Tylenol krizinin ortaya çıkışı ve toplumda yarattığı etkiler hakkında daha ayrıntılı bilgi için www.arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=4370605 adresini ziyaret edebilirsiniz.



İNTERNET

Krizin Aşamaları

Bir kriz dört farklı aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılmaktadır, çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir. Krizin dört aşaması şunlardır (Fink, 1986:20):

- Krizin oluşum aşaması (Prodromal crisis stage)
- Krizin ortaya çıkma aşaması (Acute crisis stage)
- Krizin süregelen hale gelme aşaması (Chronic crisis stage)
- Krizin çözülmesi aşaması (Crisis resolution stage)

Krizin ilk aşaması “krizin oluşumu” ya da “prodromal dönem” dir. Bu dönem içinde potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar farkedildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar. Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler.

İkinci aşama “krizin ortaya çıkması ya da “akut kriz” dir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Değişik örgütlerin karşılaştığı fiziksel, mali ve manevi sarsılma korkunç olabilmektedir. Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir.

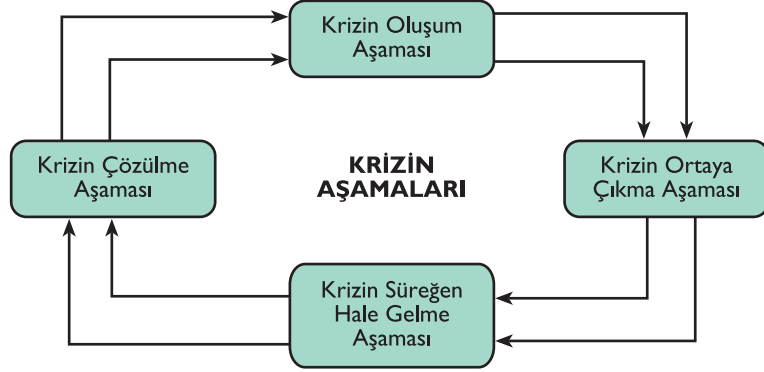
Krizin süregelen bir hal alması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürebilmektedir. Suçla-

malar, karşı suçlamalar, deliller, sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir.

Son aşama, krizin çözüme kavuşturulması aşamasıdır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır. (Şekil 1.1)'de krizin aşamaları görülmektedir (Sturges vd., 1991:3):

Şekil 1.1

Krizin Aşamaları



Kriz Türleri

Örgütleri sarsan çevre koşulları belirsizleştikçe, örgütler tarafından yaşanan krizlerde daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri diğer yandan ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek durumundadırlar. Örgütlerin karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi daha güç olabilmektedir. Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senetlerindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artışlar
- Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi

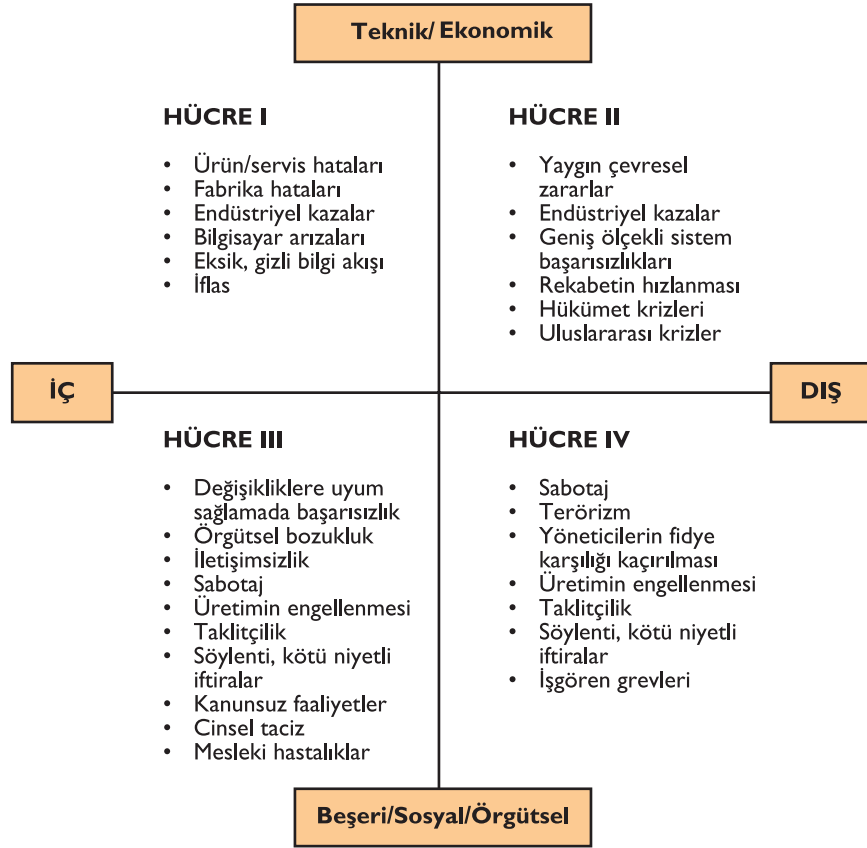
Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmesi daha güç olan krizlerden bazıları şunlardır:

- Büyük ürün hataları
- Örgüt içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar
- Önemli fabrika ve/veya donanım hataları
- Ürün sahtekarlıkları
- Taklitçilik

- Büyük endüstri kazaları
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik ve/veya hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim
- Büyük bilgisayar bozulmaları

Buraya kadar belirtmeye çalıştığımız krizlerden bazıları diğerlerine göre daha tehlikeli olsa bile, her biri bir örgütün yaşamına son verebilecek potansiyele sahiptirler. Krizler, sosyo/teknik faktörlerin örgüt/çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla iç/dış boyutlarda ve teknik/sosyal boyutlarda sınıflandırılabilmektedir. (Tablo 1.1)'de, krizler bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır (Mitroff, 1987:287). (Tablo 1.1)'de örgüt içinden kaynaklanan krizlerle, dış çevrede meydana gelip örgütü etkileyen krizler birbirinden ayrılmıştır. Bu ayrımın yapılması örgütlerin karşılaşılabilecekleri krizleri tespit etmeleri açısından çok önemlidir. Çünkü bu iki farklı çevrede ortaya çıkan krizlerin örgütlere gönderdikleri sinyaller arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. (Tablo 1.1)'de aynı zamanda teknolojik/ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan krizler, örgütsel/beşeri faktörlü krizlerden ayrılmaktadır. (Tablo 1.1)'de yer alan Hücre I; örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları temsil etmektedirler. Hücre II; örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri temsil etmektedir. Örneğin: Endüstrilerin yeniden yapılanmasıyla hızlanan rekabet koşulları, döviz kurlarındaki değişimler, hükümetlerin ekonomi ve politika alanında yaptığı yeni düzenlemeler, uluslararası pazarlarda karşılaşılan güçlükler bu türden krizlerdir. Hücre III, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Bu bölümde yer alan kriz türleri, yönetici hatalarından, örgüt içinden gelebilecek sabotaj ve kasıtlı zararlardan, hatalı iletişim sistemlerinden, sağlıksız çalışma koşullarından ve alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır. Hücre IV; örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarını artırmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Örgüt dışından gelebilecek üretim baskıları ve sabotajlar, terörizm bu tür krizlerdendir. Örneğin: İran devrimi sırasında "Electronic Data System Inc." in iki yöneticisinin yerel makamlarca gözaltına alınması işletmede krize neden olmuştur (Shrivastava ve Mitroff, 1987:7).

Tablo 1.1
Örgütsel Krizlerin
Türleri



İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

İşletmelerin krizle karşılaşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler.
- İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler.

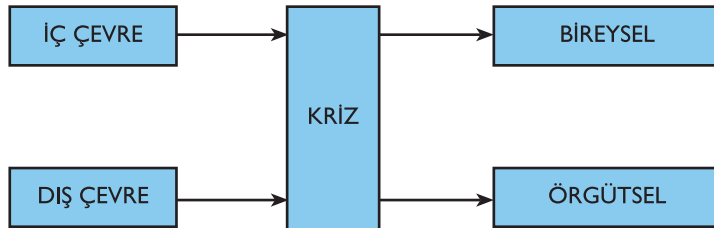
Bu iki faktörün kriz yaratma durumu (Şekil 1.2)'de görülmektedir (Milburn vd., 1984:1149):

Şekil 1.2

Örgütsel Krizin
Oluşumu

KRİZ YARATAN
FAKTÖRLER

TEPKİLER



İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler

Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi dışında gelişen, kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Örgütlerin dış çevresinde sürekli olarak önemli değişiklikler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin yaşam süreleri kısaltmakta, işletmeleri ürünlerinde yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin çok fazla olması önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Hükümet düzenlemeleri, yeni yasalar pazar koşullarını değiştirmektedir. Rekabet şiddetini artırmakta ve küreselleşmektedir. Müşterilerin, sendikaların, sosyal güvenlik kuruluşlarının ve medyanın örgütler üzerindeki etkileri artmaktadır. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşık bir yapıya dönüşmesi, olayların önceden tahmin edilmesini güçleştirmekte, örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık artıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Örgütlerin krizle karşılaşmasında bu derece önemli rol oynayan dış çevre faktörlerinden başlıcaları şunlardır:

Ekonomik Faktörler

Örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, örgütlerin karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz/talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar paylarını etkileyebilmektedir. Ekonomik krizler genellikle; kur değişimleri, enflasyon hedeflerinde sapmalar, hammadde fiyatlarının değişimi, cari açık, endüstriyel kazalar, rekabetin hızlanması, hükümet krizleri veya uluslararası krizler gibi faktörler sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde ekonomik kriz süreci, genellikle satışların düşmesiyle başlamakta, pazar payı kaybı ve gelirlerdeki gerileme ile devam etmektedir (Sumer ve Pernsteiner, 2009:591). Birçok nedenden kaynaklanan bu ekonomik krizler; **reel sektör krizleri** ve **finansal krizler** olmak üzere iki grup altında incelenebilmektedir. **Reel sektör krizleri**; *mal ve hizmet piyasasında kriz ve iş gücü piyasasında işsizlik krizi* olarak ortaya çıkarken, **finansal krizler**; *para krizi, bankacılık krizi ve dış borç krizi* şeklinde kendini göstermektedir. Ekonomik istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan bu olumsuz gelişmeler her işletmeyi aynı oranda etkilememektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler açısından kriz yaratan bir faktör olurken, bazıları için yüksek karların elde edildiği fırsat zamanları olabilmektedir. Örneğin: Ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 Nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli karlar sağlamıştır. Yine aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Türkiye’de bugüne kadar yaşanmış olan ekonomik krizlerin ortak özelliklerini biliyor musunuz?



SIRA SİZDE

(Tablo 1.2)'de Türkiye'de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır:

Tablo 1.2
Türkiye'de Ekonomik
Faktörlerin Etkisiyle
Ortaya Çıkan Krizler

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Milli Para Buhranı	Dolar T1.97'den T2.12'ye çıktı. Ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1936	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için kur ayarlaması (devalüasyon) yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1958	Döviz bolluğu nedeniyle kur ayarlaması (devalüasyon) yapıldı.	Ekonomi darboğaza girdi. Piyasayı karaborsa sardı. Bazı bankalar battı.
1970	Dış ödemeler dengesi üzerindeki enflasyonist baskılar, hükümeti kur ayarlamasına (devalüasyona) itti.	Dolar T9'DEN T15.15'ye çıktı. Enflasyon tırmandı. Büyüme yavaşladı.
1980	Hükümet tarafından 24 Ocak Kararları alındı.	Dolar T35.70'den T70'ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı. Üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Kamu açıklarını kapatmak amacıyla, devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini artırıcı tedbirler uygulandı.	Dolar T17 bin'den T40 bin'ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
1997	Asya Krizi	Ekonomik büyüme oranlarında negatif değerlere inilmiştir. Altı hafta içinde Türkiye'yi 6 milyar dolar civarında yabancı finansal yatırım terketmiştir.
2001	Ulusal Bankacılık Krizi	Gecelik faizler %5000'lere kadar çıkmış, sabit döviz kurundan dalgalı döviz kuruna geçilmiştir. Türk lirası bir gecede %39 değer kaybetmiştir.
2008	A.B.D ortaya çıkan küresel mali kriz. Mortgage krizi.	Başta KOBİ'ler olmak üzere birçok işletme iflas etmiştir.

SIRA SİZDE



Ülkemizde Şubat 2001 tarihinde ortaya çıkan bankacılık krizi, reel sektör üzerinde ne gibi olumsuz sonuçlar yaratmıştır?

Teknolojik Faktörler

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler, müşteri taleplerinde önemli değişikliklere yol açmakta, yeni hammaddelerin kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik değişiklikler işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlik ve riskide ortaya çıkarabilmekte, onları bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakarak hayatlarını tehlikeye sokabilmektedir. Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette bulundukları alanlarda yapılan araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, ülke içi ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli ölçüde etkili olmaktadır. Örneğin: Facit, mekanik hesap makineleri, daktilo ve büro malzemeleri üretim ve satışında faaliyet gösteren bir işletmeydi. 1960

yılı sonlarına gelindiğinde işletme yirmi farklı şehirde fabrikalar kurmuş, onbeş ülkede satış bölümleri oluşturmuş, çalıştırdığı personel sayısı 14.000'lere ulaşmıştı (Quinn vd., 1988:687). İşletme elli yıl boyunca sürekli olarak başarılı olmuş ve işletme üst yönetimi, dünyada hiçbir işletmenin bu kadar iyi bir hesap makinesini bu kadar düşük fiyatla üretemeyeceğine inanmıştır. Elektronik sektöründe ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, işletme üst yönetiminin bu düşüncelerini geçersiz hale getirmiştir. İşletme içinden bazı mühendisler, elektronik hesap makineleri ve bilgisayarlar konusunda yeni projeler üretmiş, bu projeler işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınmamıştır. İşletme üst yönetimi sadece mekanik hesap makineleri üretecek yeni fabrikalara ağırlıklı yatırımlar yapmıştır. Facit üst düzey yöneticileri, elektronik hesap makinelerinin yerini çok yavaş bir şekilde alabileceğini düşünmüştür. Facit üst düzey yöneticilerinin bu yanlış değerlendirmeleri sonucunda, işletmenin satışları 1970 yılında önemli bir azalma göstermiş, karlar zarara dönüşmüştür. Facit yönetim kurulu krizi çözümlmek için, daktilo ve büro malzemeleri üreten fabrikalarını kapatmış, işletmenin önemli bir ürün hattı olan mekanik hesap makineleri üzerinde yoğunlaşmasını uygun görmüştür. Alınan bu karar işletmedeki krizi daha da çıkılmaz hale getirmiştir Facit krizi üç yıl boyunca yaşamış, bu süreç içerisinde işletme üst yönetiminde önemli yönetici değişiklikleri olmuş yönetim hiyerarşisi yeniden düzenlenmiştir. Sonuç olarak teknolojik faktörlerdeki değişiklikleri önemsemeyen Facit, fabrikalarını Electrolux'e satmak zorunda kalmıştır (Nystrom ve Starbuck, 1984:55).

Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler

Politik ve hukuki çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetlerin almış olduğu kararlar, uygulamaya koyduğu plan ve programlar işletmeleri etkilemektedir. Hükümetlerin değişmesi politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere yol açmakta, bu değişikliklerin bazıları işletmelere önemli fırsatlar sunmakta, bazıları ise işletmeleri olumsuz yönde etkileyerek bir krize neden olabilmektedir. Hükümetler bazı sektörlerin veya sanayi kollarının ayakta durması için destek sağlayabilmektedir. Bu destekler; vergi indirimleri, eğitim masraflarını karşılamak veya düşük faizli kredi sağlamak şeklinde olabilmektedir. Devlet yabancı ülke ürünleri karşısında yerli ürünleri koruyucu tedbirler alabilmekte, bu amaçla bazı sektörlerde; ithalat yasağı, yüksek gümrük vergisi oranları gibi uygulamalara geçebilmektedir. Yine hükümetler, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işletmeleri kısıtlayan kanunları değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilmektedir. Bütün bu fırsatlara karşılık devlet belirli alanlara yatırımlar yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yatırımları keserek işletmeleri çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Diğer yandan özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak değişmektedir. Hükümetler politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dış açılma politikaları güderek veya kapanarak işletmeleri etkileyebilmektedir. Örneğin: Occidental Petroleum ve diğer Amerikan petrol üreticileri kendi iradeleri dışında devletin aldığı bir karar uyarınca Libya'daki faaliyetlerini askıya almak zorunda kalmışlardır (Gladwin ve Kumar, 1987:23). Günümüzde mahalli yönetimlerde işletmelere artan oranlarda müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan hukuki düzenlemeler işletmeleri bir kriz ortamına çekebilmektedir.

Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olan faktörlerden biride sosyo kültürel faktörlerdir. Teknolojik faktörler kadar hızlı olmasa bile, sosyo kültürel faktörlerde de önemli değişikliklere rastlanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarını etkileyebilmektedir. Değer ve tutumlara bağlı olarak toplumun yaşam tarzında önemli değişiklikler olmakta, bu değişikliklere paralel olarak üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilmektedir. Diğer yandan örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar örgütleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin: Procter&Gamble'ın ürün paketlerinin üzerinde yer alan bir sihirbaz resmi, sihirbazın taktığı şapkada yarım ay bulunması nedeniyle toplum tarafından yanlış algılanmış, işletme şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır (Mitroff, 1986:41).

Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmeyi bir kriz ortamına sokabilmektedir. Örneğin: Alcoa alüminyum işletmesi, piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesiyle önemli bir kriz yaşamıştır. Dünyanın sayılı petrol işletmelerinden Exxon, kendi faaliyet konusu dışında bir sektör olan ofis otomasyon sistemlerine iki milyar dolar gibi yüksek bir yatırım yapmış, sonuç olarak kar elde edememiş ve işletmeyi 1985 yılında değerinin altında bir fiyatla satmak zorunda kalmıştır (Makridakis, 1991:118).

Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler

Uluslararası çevre koşulları özellikle, çokuluslu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal bir işletme tek bir kültür, dil, kambiyo, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde faaliyet gösterirken, çokuluslu işletme farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Değişik ülkelerde faaliyet göstermek çokuluslu işletmeler açısından önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle işletmelerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskini de artırmaktadır. Ülke dışındaki ekonomik koşullar da ayrı bir belirsizlik kaynağıdır. Devalüasyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar riskleri de beraberinde getirmektedir. Çok uluslu işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olan diğer önemli bir faktörde terörizmdir. (Tablo 1.3)'de işletmelerin uluslararası düzeyde karşılaşabilecekleri terörist faaliyetlerin çeşidi ve bu faaliyetlerin hedefleri görülmektedir (Andriole, 1984:262).

(Tablo 1.3)'de görüldüğü gibi terörist faaliyetlerin önemli hedeflerinden birisini, işletmelerin yönetim binaları ve bu binalarda görev yapan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Terörist Faaliyetlerin Türleri	Hedefleri
Çeşitli bombalama olayları	
Sabotajlar	
Fidye karşılığı kaçırma	İşletmelerin yönetim binaları
Çeşitli türden suikastlar	Diplomatik binalar
Silahlı saldırılar	Diğer devlete ait binalar
Uçak kaçırma olayları	Askeri binalar
Hırsızlık	Özel kişiler
Rehin alma olayları	
Diğer	

Tablo 1.3
Uluslararası Alanda
Karşılaşılan Terörist
Faaliyetlerin Türleri ve
Hedefleri

Çokuluslu işletmelerin yanı sıra ulusal işletmelerde uluslararası çevre koşullarından etkilenebilmektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkabilecek bir değişiklik ulusal işletmeleri de bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin: 1990 yılı Körfez Krizi ülkemiz işletmelerini içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır.

2008 Küresel Krizini dünyanın bugüne kadar yaşadığı krizlerden ayıran farklı noktalar nelerdir?



SIRA SİZDE

Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

Hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler, işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlarla karşılaşması, ülke dışından ithal ettiği hammaddelerin temininde sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında dar boğazın ortaya çıkması işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir. Diğer yandan, finansal kredi sağlamada karşılaşılabilecek güçlükler, işgücü maliyetlerinde ortaya çıkabilecek önemli artışlar, sendikal ilişkilerdeki anlaşmazlıklar da işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilecek diğer önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doğal Felaketler

İşletme yönetimi tarafından sezilemeyen yangın, sel, kuraklık ve buna benzer doğal felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize yöneltebilmektedir.

Diğer Faktörler

Buraya kadar sekiz ana başlık altında toplayarak incelediğimiz dış faktörlerin yanında, diğer bazı dış çevre faktörleri de işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. İşletme dışından gelebilecek; kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar (Çernobil, Exxon Valdez, Körfez Krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde gelen yangınlar, dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir) ve özellikle tüketici boykotları işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Örneğin: Dünyanın sayılı gıda üreticilerinden biri sayılan Nestlé'nin Üçüncü Dünya Ülkelerine bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi, işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bazı sağlık kuruluşları Nestlé'nin bebek maması konusunda başlattığı atak pazarlama stratejisinin az gelişmiş ülkelerde biberonla beslenme alışkanlığını artıracığını, bu alışkanlığın artmasının anne sütüyle beslenme alışkanlığını

azaltarak, bebeklerde önemli sağlık problemlerine yol açacağını öne sürmesiyle kriz patlak vermiştir. Sağlık kuruluşları bu görüşleri doğrultusunda dünya çapında bütün Nestle ürünlerinin boykot edilmesi yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonucunda Nestle'nin ürünleri müşteriler tarafından yedi yıl boyunca organize bir şekilde boykot edilmiştir (Pagan, 1986:12).

İşletmenin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Faktörler

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında sadece dış çevre faktörlerinden bir veya birkaçının etkisi söz konusu değildir. Dış çevre faktörlerinin yanında örgütün iç çevresinde meydana gelen değişiklikler de krize neden olabilmektedir. Krize neden olan örgüt içi faktörleri beş ana başlık altında inceleyebiliriz:

İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar

Krizler doğal felaketler ve tamamıyla örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar hariç, beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. İşletme üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkıp çıkmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek muhtemel bir krizi önleyebilirken, yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. İşletmelerin krizle karşılaşmalarında bu derece önemli rol oynayan üst yönetim hatalarından bazıları şunlardır:

Büyük ve gereksiz risklere girilmesi: İşletmelerin büyük başarılar elde edebilmesi için risklere girmesi gerekmektedir. Büyük başarılar belirli risklere girilmesi sonucu elde edilmesine rağmen, riske girmek her zaman başarı getirmemekte, önemli finansal kayıpları ve başarısızlıkları da ortaya çıkarabilmektedir. Pazara yeni giren işletmeler güçlü rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek, kısa zamanda büyük karlara ulaşabilmek için gereksiz risklere girmekte, bunun sonucunda önemli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin: Bank of America birçok gereksiz risklere girmesinin kurbanı olmuştur. İşletme üst yönetimi kalite ve sağlam yatırımlara yönelmek yerine, büyüklük ve büyümeye öncelik vermiştir. Bank of America 1970'li yıllarda, ulaştığı yerleri küreselleştirmek, dev işletmelere ve Üçüncü Dünya Ülkelerine krediler vermek suretiyle, rekor karlar elde etmeyi amaçlamıştır. İşletmenin bu amacı hiçbir zaman gerçekleşmemiş, banka yönetilemeyecek kadar çok büyümüş, önemli kredi kayıpları, büyük bilgisayar arızaları, faiz oranlarındaki artışlar işletmeyi önemli zararlarla yüz yüze getirmiştir. İşletme 955 milyon doları 1987 yılında olmak üzere 3-5 milyar dolar zarar etmiştir (Makridakis, 1991:121).

Rakiplerin rekabet gücünün yeterince dikkate alınmaması: İşletme üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin rekabet gücünü önemsememesi ya da gereğinden daha az değerlendirmesi işletmeyi bir kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Örneğin: Yamaha, Honda'nın pazardaki liderliğine son vermek, dünyanın bir numaralı motosiklet üreticisi durumuna gelmek için mücadele etmeye karar verdiğinde Honda'nın bu mücadeleye karşı nasıl bir tutum izleyebileceğini yeterince dikkate almamıştır. Honda birçok yeni modeli düşük fiyatlarla piyasaya sürerek karşı atağa geçmiş, Yamaha bu kadar düşük fiyatlara karşılık verememiştir. Savaş bittiğinde, Yamaha pazarda bir ilerleme kaydedememenin yanında, pazardaki konumunu da Suzuki'ye kaptırarak ağır bir darbe daha almıştır. Yine; Pepsi-Coke, Mc Donald's-Burger King ve Gillette-Bic pazar savaşları bu konuyla ilgili önemli örnekleri teşkil etmektedir (Makridakis, 1991:122). İşletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilecek diğer önemli yönetim hatalarından bazıları şunlardır:

- İşletmenin sahip olduğu mevcut kaynak ve yeteneklerin aşılması.
- İşletmenin müşteri tercihlerini izlemede yetersiz kalması (pazarın ihtiyaçlarını cevaplamada geç kalınması, ürün kalitesindeki hatalar, yeni ürünlerin geliştirilememesi, müşteri hizmetlerinin aksaması vb.)
- Kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durularak, işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasına etki edebilecek faaliyetlerin (örgüt içi motivasyonu ve müşteri ilişkilerini geliştirmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini daha iyi hale getirmek, yeterli ar-ge harcaması yapmak, yeni teknolojileri sunmak vb.) gözardı edilmesi. Örneğin: Türkiye’de bira sektöründe faaliyet gösteren işletmeler 1980’li yılların başında bira’ya getirilen reklam ve belli yerlerde satış yasağını tahmin edemediler. Bunun sonucunda önemli kriz durumlarıyla karşı karşıya geldiler.
- İşletmenin sahip olduğu monopol ve oligopol üstünlüklerin, rakipleri durdurmada yeterli olacağına inanılması. Örneğin: IBM’in sahip olduğu büyük üstünlükler, rakiplerinin pazara girmesini engelleyememiştir. A.B.D’lerine ait otomobil işletmelerinin sahip olduğu oligopol üstünlükler, ithal otomobillerin ülkeye girişini engelleyememiş, bu işletmeler önemli krizlerle yüz yüze kalmıştır.
- Krizlerin rutin sorunlar kadar kolay çözüleceğine inanılması.
- Uyumsuzluk ortaya çıkartan bütünleşme ve satın alma girişimleri.

Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve kişiliklerinden kaynaklanan sorunlar:

Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmamaktadır. İşletme üst yöneticilerinin çevresel değişiklikleri izleme konusundaki yetersizlikleri, aldıkları yanlış kararlar da krizlerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Tahmin etme ve karar alma gücü zayıf olan yöneticilerin, çevrenin aktif ve dinamik yapısından kaynaklanan ve örgütü etkileyen problemlerin eski rutin görüş ve yöntemlerle (yatırımları ertelemek, bakım ve onarım faaliyetlerini azaltmak, eğitimi durdurmak, karar vermeyi merkezileştirmek, aktifleri paraya çevirmek, müşterilere kredi vermeyi durdurmak, fiyatları yükseltmek, görev yerlerini boş tutmak vb.) çözmeye çalışmaları sonucunda, örgütün krizle karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Üst yöneticilerin örgüt içinde yanlış roller üstlenmesi kriz yaratan diğer önemli bir faktördür. Örneğin: Üst yöneticilerin sadece bir strateji uzmanı gibi hareket etmesi genel bir hatadır. Üst yöneticilerin motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır. Kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk almada başarılı olan üst yöneticiler, uzun vadeli planlamada ve örgütün gelişme dönemlerinde başarısız olabilmektedir. Belirli bir dönemde krizi doğru olarak teşhis edip uygun çözümler üretebilen üst yöneticiler başka bir dönemde farklı bir krize uygun çözümler üretememektedir. Karar verme durumunda olan yöneticilerin kişiliği, krizin algılanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik olarak kendine güvenen yöneticiler, krizi algılamada kendine güvenmeyenlere oranla daha az belirsizliğe sahiptir. Bazı yöneticiler krize gereğinden fazla tepki göstererek, daha fazla tehdit veya fırsat algırlarlar. Özellikle fazla tepki gösteren yöneticiler, felakete eğilimlidirler ve zaman baskısıyla karşı karşıya kaldıklarında; Friedman ve Rosenman’ın tanımlamasını yaptığı A tipi davranış özellikleri gösterirler. A tipi davranış özelliği gösteren yöneticiler, tek başlarına daha başarılı çalışırlar. Bu tür kişilikte olanlar, başkalarıyla çalıştıkları zaman, sabırsız ve saldırgan olurlar. Bilerek veya bilmeyerek, tahrik edenlere karşı kuvvetli bir tepki gösterirler. Bu tip yöneticiler, zaman baskısı kendini hissettirdiğinde daha etkin ve başarılı olurlar. Üst yöneticilerin kişilik özelliklerinin yanında, karar verme biçimleri, tarafsızlık özellikleri ve hisleri de krizin önlenip önlenememesinde etkili olabilmektedir (Baransel vd., 1994:7).

Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler açısından kriz yaratma potansiyeli olup, örgütsel sistemden kaynaklanan sorunları iki ana grup altında toplayarak açıklamak mümkündür.

Örgütsel damar sertliği (Organizational Arteriosclerosis): Örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olan önemli faktörlerden biri de örgütsel damar sertliğidir. Örgütler belirli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça daha bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünmekte, anlamaları gereken çevresel olaylara daha az tepki gösterir bir duruma gelmektedirler. Artan büyüklük, kişisel inisiyatifi azaltan, kontrolü ve etkinliği sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin kontrolü sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı yöntemler oluşturması gereklidir. Fakat bunların aşırı derecede önemsenmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmakta, örgütsel damar sertliğinin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, hareket etmeden önce nadiren düşünmekte, mevcut amaç, program ve işgörüme yöntemlerinin doğru olduğuna güçlü bir şekilde inanmakta, çevresel ve teknolojik değişiklikleri görmezlikten gelmektedir. Örneğin: General Motors'un katı bürokrasisi ve tutuculuğu esnekliğini azaltmıştır. Bir zamanlar mükemmel olan bu işletme örgütsel damar sertliğine yakalanmıştır. İşletme üst yönetimi amaç ve politikalarının doğru olduğunu savunmuş ve zamanın eski şöhreti getireceğine inanmıştır. Sonuç olarak General Motors dünyanın sayılı otomobil üreticilerinden biriyken, değişen otomobil piyasasında etkin bir şekilde rekabet edemez duruma düşmüştür. Örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, yeni ürünlerin geliştirilmesinde de isteksiz davranmakta, rakiplerinin yeni ürünler geliştirmesini bekleyerek ona göre hareket etmektedirler. Örneğin: IBM'in krizle karşılaşmasında iki önemli faktör etkili olmuştur. IBM, yeni teknolojik ürünler geliştirme konusunda isteksiz davranmış ve rakiplerinin yeni teknolojik ürünler yaratmasını sadece izlemekle yetinmiştir. IBM'in bu davranışı; Cray, Digital, Apple ve Compaq gibi işletmelerin yeni teknolojik ürünlerle piyasada önemli bir şöhret elde etmelerine yol açmıştır. Bu işletmeler şöhretlerini daha yüksek satışlara dönüştürmüşlerdir (Makridakis, 1991:120).

Örgütsel tarih ve tecrübeler: "Geçmiş geleceği anlamaya yarayan bir anahtardır". Örgütler doğal olarak eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin bu eğilimleri, kriz durumlarında verilecek kararları da etkileyecektir. Verilecek kararlar ekonomik ve rasyonel olmaktan çok hissi ve politik bir özellik gösterecek, kriz durumunun çözümü önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Örgütlerin yeni krizleri eski yöntemlerle çözmeye çalışması önemli problemlerinde beraberinde getirecektir. Çünkü her krizin kendine özgü işaretleri ve kendine özgü çözümleri bulunmaktadır. Geçmişte başarılı olmuş çözümler yeni ve farklı özellikler gösteren krizlerin çözümünde başarılı olamayacaktır. Buna rağmen, örgütlerin geçmiş krizlerde kullanıp başarı sağladıkları çözümler ve elde ettikleri tecrübeler yeni krizlerde de önemli ipuçları sağlayabilecektir.

Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar

Çevre faktörlerindeki değişikliklerle örgüt kaynakları arasında uyum sağlamayan hatalı bir stratejik planlama ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın başarılı olamayacaktır. Diğer yandan en iyi şekilde hazırlanmış stratejiler, hatalı uygulamalar nedeniyle amacına ulaşamayacak, örgüt ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecektir. Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılabilecek hatalardan bazıları şunlardır:

İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu belirlenen stratejilerin başarısız olması: İşletme çevresinin çok sık değişmesi (teknolojik gelişme, pazarın değişen dinamikleri, beklentiler, çevresel değerler, iş hayatının uluslararası bir boyut kazanması vb.) sonucu işletmelerin belirledikleri stratejiler başarısız olabilmektedir. Örneğin: Tecrübe eğrisi sürekli büyüme şartlarına uygun mal üretiminde sıklıkla kullanılan bir stratejidir. İşletme düşük maliyetli bir üretimi gerçekleştirmek istediğinde bu stratejiyi kullanmaktadır. Bu strateji, üretim miktarları artıkça, birim başına düşen maliyetlerin azalacağı varsayımına dayanmaktadır. İşletmenin seçtiği bu strateji, üretimini gerçekleştirdiği malları sattığı ölçüde başarılı ve karlı olacaktır. Endüstriyel ve müşteri taleplerinde önemli düşüşlerin olduğu durumlarda ise işletme ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecektir.

Stratejik görüşlerdeki yetersizlikler: Pek çok strateji belirli görüşler içinde yürütülmektedir. Stratejik görüşler bir işletmenin güçlü yönlerini ve işletme yeteneklerini yansıtmaktadır. İşletme yeteneklerinin (kullanılan teknolojiler, üretilen mal ve hizmetler, müşterilerle, tedarikçilerle, hükümetlerle, finansal kurumlarla olan ilişkiler, örgütsel yetenekler vb.) tümünü dikkate almadan ortaya atılan yetersiz stratejik görüşler işletmelerin krizlerle karşılaşmalarında etkin bir rol oynayabilmektedir. Örneğin: Dünyanın en büyük perakendeci işletmelerinden biri olan Sears Roebuck, aldığı bir kararla herşeyi satan genel anlamdaki pazarlamacılıktan, seçilmiş belli mallara ağırlık veren tutundurucu pazarlamacılığa dönmeye karar vermiş ve bu doğrultuda aktif satış politika ve programları geliştirmiştir. Roebuck'un bu uygulaması sonucunda satışlarda önemli artışlar olmasına rağmen, karlarda önemli düşüşlere rastlanmıştır. Roebuck, bu gelişmeler karşısında kararından vazgeçmek zorunda kalmıştır. Roebuck'un karşılaştığı bu başarısızlığın nedeni dışsal faktörlerle ilgili değildi. Roebuck, dev örgütünün yönetim ve denetimini sağlayabilmek için bir dizi alışıldık kontrol sistemleri geliştirmişti. Genel pazarlamacılık konusunda işletmenin güçlü bir yönünü oluşturan bu kontrol sistemleri, tutundurucu pazarlamanın uygulanması konusunda gerekli olan esnekliği kaldırmıştır. Sonuç olarak Roebuck yönetimi, işletme için hayati önemde bir karar alırken, işletmesinin çok önemli bir özelliğini gözden kaçırmasının bedelini yaşadığı krizle ödemiştir (Alpay, 1990:69).

Stratejilerin Yanlış Uygulanması: Belirli bir alanda başarıyla uygulanan stratejiler farklı alanlara uygulandıkları zaman başarısız olabilmektedir. Örneğin: Texas Instruments (TI), tecrübe eğrisini sanayi tipi elektronik sektöründe başarıyla kullanırken, ilgili stratejiyi bireysel müşteri tipi elektronik sektörüne uyguladığında başarısız olmuştur. (TI), müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, düşük fiyatlarla teknoloji üretmekteki yeteneğini kullanmaya çalışmıştır. (TI), satabileceğini üretmek yerine, üretebileceğini satmaya çalışmış, bunun sonucunda bireysel müşteri tipi elektronik endüstrisinden çekilmek zorunda kalmıştır. Sanayi tipi elektronik sektöründe başarılı olabilmek için üzerinde durulması gereken faktörler; ürünün maliyeti ve fiyatıdır. Tecrübe eğrisi ürünün maliyeti ve fiyatının önemli olduğu pazar koşullarında kullanılan bir stratejidir. Dolayısıyla (TI), bu sektörde doğru strateji kullanmış ve başarılı olmuştur. Aynı stratejiyi bireysel müşteri tipi elektronik sektöründe kullandığı zaman başarısız olmuştur. Çünkü bu sektörde başarılı olabilmek için ürünlerin maliyet ve fiyatlarından daha çok, nitelik, ulaşılabilirlik, ambalaj ve hizmet bakımından farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir (James, 1984:58).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve işletme stratejileri konularını daha ayrıntılı inceleyebilmek için, Erol Eren'in Beta yayıncılıkta basılmış olan, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" (2010) adlı kitabını okuyabilirsiniz.



K İ T A P

Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar (Endüstriyel Krizler)

Günümüzde, ürünler ve üretimle ilgili çevre, sağlık ve güvenlik konuları örgütler için stratejik bir önem kazanmıştır. Bunun altında yatan temel nedenler şunlardır:

- Üretim sistemi ve hatalı ürünlerle ilgili krizlerin sayısında önemli artışlar olmuştur.
- Bu tür krizlerin örgütlere, topluma ve doğaya verdikleri zararlar son derece yüksek bir noktaya erişmiştir.
- Üretim teknolojileri, önemli çevresel zararlara sebep olabilecek karmaşık bir yapıya dönüşmüştür.

Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında beşeri, örgütsel ve teknolojik faktörlerin çevreyle etkileşimi etkili olmaktadır. Beşeri faktörler; operatör ve yöneticilik hataları, sabotaj ve terörist baskınları veya savaş olayları gibi maksatlı davranışları kapsamaktadır. Örgütsel faktörler; güvenlik için yetersiz kaynak ayrılması, stratejik baskılar, iletişim başarısızlıkları, tehlikelerin doğasının ve boyutlarının yanlış algılanması, acil durumlarda kullanılacak planların yetersizliği ve güvenliği azaltan maliyet baskılarını içermektedir. Teknolojik sistemle ilgili faktörler; yanlış tasarım, yetersiz ve uygun olmayan donanım, kirlenmiş, bozuk malzeme ve maddelerle hatalı teknik işlemleri içermektedir. Üretimle ilgili kriz modeli (Şekil 1.3)'de gösterilmiştir (Shrivastava vd., 1988:293).

(Şekil 1.3)'de görüldüğü gibi, üretimle ilgili krizlerin oluşmasında örgütsel ve çevresel koşullar etkili olmaktadır. Bunlar; ürünleri, üretim tesislerinin çalışma ve teknolojik özelliklerini, endüstriyel çalışmaları destekleyen altyapı ve krize hazırlık sistemlerini kapsamaktadır. Bazı özel koşullarda (insan ve teknolojik başarısızlıklar) krizleri başlatabilmektedir. Ortaya çıkan bu krizler, hayata, çevre ve mala önemli zararlar verebilmektedir. Altyapı zayıf olduğunda ve kriz hazırlık sistemleri yetersiz kaldığında, zararın boyutları daha büyük olabilmektedir. Zararlar; teknolojik hasar kontrolü, kurtarma ve yardım, zarar görenlere tazminat ödenmesi, örgütsel gelişmeler ve düzenleyici değişiklikler şeklindeki tepkileri ve düzeltici hareketleri başlatmaktadır. Kriz sonrası normal duruma dönüş uzun bir zamanı alabilmekte, sosyal kurumlarla örgütsel yapılarıdaki değişiklikleri kapsamaktadır.

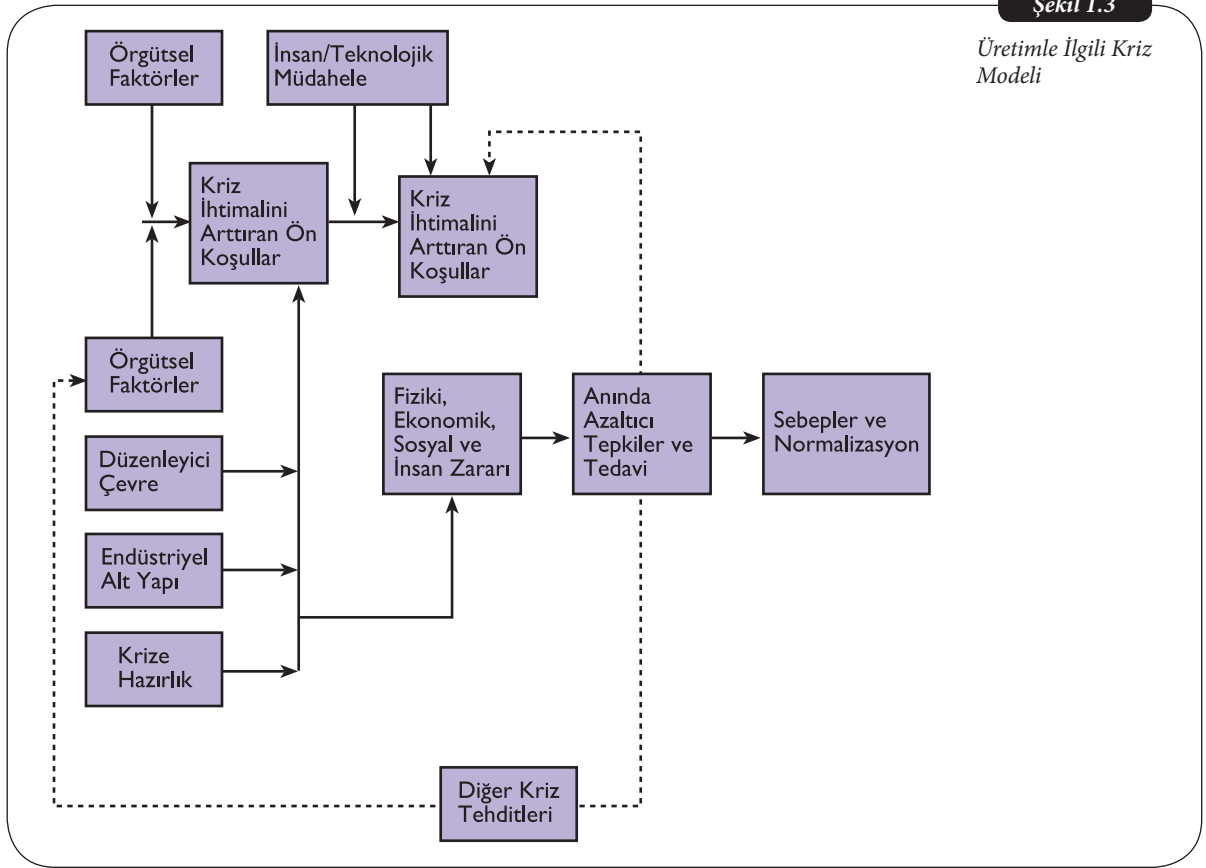
Üretimle ilgili krizlerin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi üretim diğeri ise tüketim yönüdür. Üretim yönüyle ilgili krizler; üretim sisteminde, üretim çevresinde ve üretim sonrası ortaya çıkabilmektedir. Üretim sistemine bağlı krizler, işgörenlere ve toplumlara büyük zararlar verebilecek; kişisel kazalar, nakliyat ve sistem kazaları yolu ile ortaya çıkabilmektedir. Üretim çevresindeki krizler ise; meslek hastalıkları ve işyeri tehlikeleri şeklinde oluşmaktadır. Üretim sonrası krizler; çevre kirlenmesi ve zehirli atıkların elden çıkarılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tüketim yönüyle ilgili krizler; güvenilir ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurlarıdır. Tüketicinin bazı yan etkileri de, hem kişisel örgütler hemde tüm endüstrilerde kriz yaratabilmektedir. Örneğin: Sigara içmek ve kanser arasındaki ilişki, bütün endüstrisindeki talebi düşürmektedir. Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkardığı zararlardan bazıları şunlardır:

İnsanlara verilen zararlar: Ölüm, yaralanmalar, gecikmiş ve gelecek nesiller üzerindeki sağlık etkileri vb.

Çevreye verilen zararlar: Bitkilerde ölüm, hava, su ve toprak kirliliği, hava koşullarında değişim, doğal yaşam türlerinin mutasyonu vb.

Şekil 1.3

Üretimle İlgili Kriz Modeli



Büyük ekonomik maliyetler: Teknik hasar kontrolü, kurtarma ve yardım, kirliliği temizleme, üretim tesislerinin yeniden inşası, bozuk ürünlerin geri alınması, hatalı ürün ve işlemlerin yeniden tasarlanması, krizden etkilenen kişiler için sağlık yardımı ve bakım hizmetleri vb.

Büyük sosyal kayıplar: Çok sayıda insanın olayların gerçekleştiği bölgelerden tahliyesi, krizden etkilenen kişilere iyileştirme hizmeti sağlanması vb. (Tablo 1.4)'de Dünyada üretimle ilgili yaşanmış, önemli krizlerin türleri ve ortaya çıkardıkları sonuçlar yer almaktadır (Gladwin ve Kumar, 1987:3):

Diğer Faktörler

Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız faktörlerin dışında, büyük bilgisayar bozulmaları, eksik ya da yanlış operatör eğitimleri, örgüt içi bilgi akışındaki yanlışlıklar, iletişim bozuklukları, cinsel taciz, hatalı insan kaynakları seçimi, insan kaynaklarından gelebilecek sabotajlar, kanunsuz işletme faaliyetleri, aldatıcı reklam gibi faktörler de işletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin: Toshiba Corporation'ın bilgisayar ve frezeleme teçhizatını, son derece gizli ve kanunsuz bir şekilde eski Sovyetler Birliğine sattığını açıklamasıyla ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Yine, Volvo Corporation'ın üretimini yaptığı otomobilin, canavar bir kamyon tarafından birkaç defa ezilmesine rağmen, otomobile hiçbir şey olmadığını gösteren reklamı "dramatizasyon" etiketi içermediği için, işletme yanıltıcı reklam yapmakla suçlanmıştır (Hearit, 1994:114).

İşletmeler açısından kriz yaratma potansiyeli olan, işletme içi ve dışı çevresel faktörleri daha detaylı incelemek için; Hayri Ülgen ve S.Kadir Mirze'nin Beta yayıncılıkta basılmış olan "İşletmelerde Stratejik Yönetim" (2010) adlı kitabını okuyabilirsiniz.

Tablo 1.4
Dünyada Üretimle
İlgili Yaşanmış Önemli
Krizler

Krizin Adı	Krizin Türü	Krizin Sonuçları
Johnson&Johnson Tylenol Zehirlenmesi	Ürüne Sabotaj	1982-1986 Yıllarında 8 Ölüm, Önemli Tazminat Ödemeleri
Ford Pinto Hatalı Tasarım	Ürün Kusurları	500 Yanarak Ölüm
Three Mile Adası Kazası	Sistem Kazası	Maliyet 4 Milyar Dolar
Bhopal Felaketi	Sistem Kazası	3000 Kişinin Ölümü, 300.000 Yaralanma, 500 Milyon-1 Milyar Tazminat Ödenmesi
Jalisco Peynirleri Zehirli Bakteri	Ürüne Sabotaj	84 Kişinin Ölümü
Procter&Gamble Rely Tamponları	Ürün Kusurları	Kullananlarda Toksik Şok Sendromu
Chrysler Kullanılmış Araba Satımı	Ürün Kusurları	İşletme İflasın Eşiğine Gelmiştir
Nestle Bebek Mamaları	Ürünün Hatalı Kullanımı	Nestle Ürünlerine Boykot
Star Kist Foods Ekşimiş Turna Balığı	Ürün Kusurları	Önemli Miktarlarda Tazminat Ödenmiştir
Union Carbide, Sandoz Hoffmann-La Roche	Zehirli Atıkların Atılması	Önemli Miktarlarda Tazminat Ödenmiştir
Çernobil Nükleer Kazası	Sistem Kazası	Ölüm ve Yaralanma 23 Komşu Ülkeye Radyasyon Doğaya ve Çevreye Zarar

İNTERNET



Dünyada değişik işletmelerin üretimini yaptığı ürünlerle ilgili ortaya çıkan önemli krizler hakkında daha ayrıntılı bilgi için www.milliyet.com.tr/.../40892-yasam-tarihin-en-hatali-urunleri/ adresini ziyaret edebilirsiniz.

KRİZLERİN ORTAYA ÇIKMASINDA İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ

Krizlerin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar:

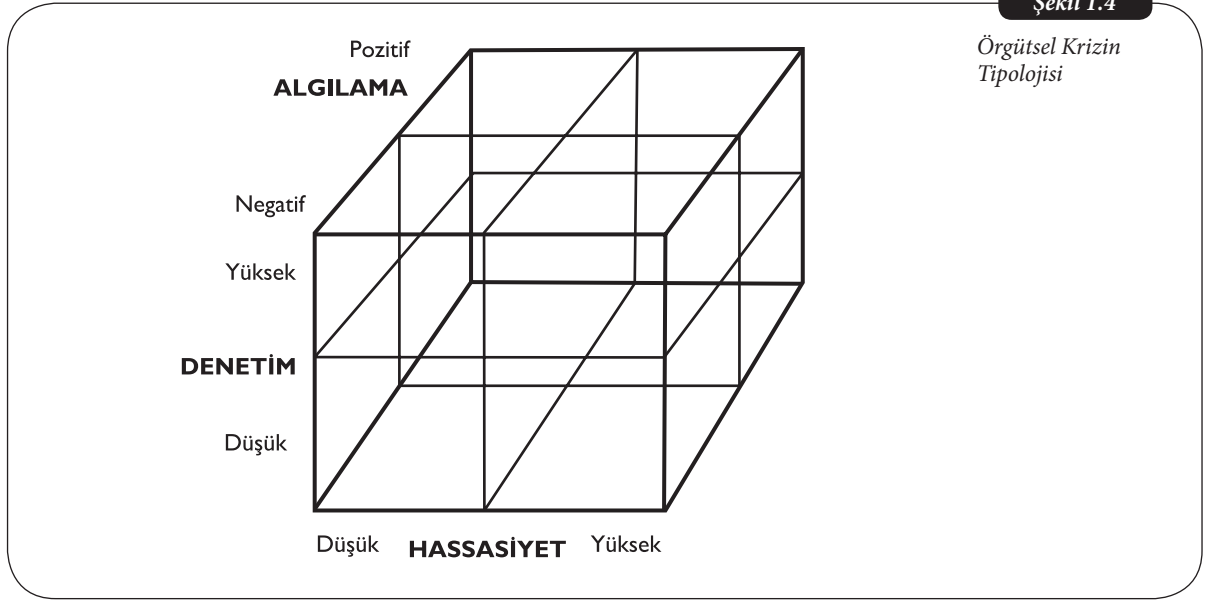
Denetim: Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi (**düşük** veya **yüksek**).

Algılama: Kriz durumlarının pozitif (**amaçlara ulaşmak için fırsat yaratan**) veya negatif (**amaçlara ulaşma şansını azaltan**) algılanması.

Hassasiyet: Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti (**düşük** veya **yüksek**). Örgütün krize karşı yapısal bir hazırlığı yoksa krize hassasiyeti yüksek, krize cevap verme derecesi düşük olacaktır. Kriz hassasiyeti yüksek olan örgütlerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Stratejik karar alma faaliyetlerinin örgütle uyum sağlamaması.
- Pasif yaklaşım, düşük öz saygı, yüksek endişeli karar vericiler.
- Esneklik, uyum ve istikrar eksikliği.
- Eski görüşleri bırakmayan üst yöneticiler.
- Değişikliklere ve merkezleşmeye önem vermeyen yönetim yapısı.

Yukarıda saydığımız bu üç kriter, krizin şiddetini ve örgütün krize nasıl etkin cevap verebileceğini belirleyen kriterlerdir. Bu üç kriter birleştirildiğinde, (Şekil 1.4)'de gösterilen sekiz farklı kriz durumuna ulaşılmaktadır (Milburn vd., 1984:1157).



(Şekil 1.4)'de görüldüğü gibi, en şiddetli krizler; örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük hassasiyetinin yüksek, değişen durumunun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun tersi durumlarda, yani, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun pozitif olarak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir. Bu üç kriter ve sekiz kriz alanından hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür. Bunlar:

- Örgütlerin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yüksek, hassasiyetinin düşük olması, çevre ile örgüt arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Örgüt kriz durumuna cevap vermede ne kadar kararsız olursa, kriz o derece şiddetli olur.
- Krizi çözmede başarı, örgütün çeşitlilik, esneklik ve karar verme yapısındaki bütünlüğünü koruduğu ölçüde devam etmektedir.

Özet

Kriz kavramı hakkında bugüne kadar birçok değişik tanım-lama yapılmıştır. İşletme krizleri önceden tahmin edileme-yen ve anlaşılmasında güçlük çekilen, işletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden, çözülmesi için acil tedbirler gerektiren, işletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren, işletme personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Krizlerin normal durumlardan ayrılan kendine özgü birta-kım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şun-lardır: Kriz olağandışı, hassas ve kritik bir durumdur. Kriz-lerde ortaya çıkan; belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşım krizleri tehlikeli oluşumlar haline ge-tirmektedir. Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir. Krizler örgütlerin stra-tejik amaçlarını tehlikeye sokabilmekte, toplumda yarattığı olumlu ünü kaybetmelerine neden olmaktadır. Krizlerin çö-zümlenmiş olması, bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında birçok faktör etkili ola-bilmektedir. Bu faktörleri genel olarak; işletmenin dış çev-resiyle ilgili faktörler ve işletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler olarak belirtebiliriz. İşletmenin dış çevresiyle ilgili öne çıkan kriz faktörlerini; ekonomik, teknolojik faktörler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni düzenlemeler, sosyal ve kültürel alanlarda ortaya çıkan de-ğişiklikler, rakip işletmelerin sayısındaki artışlar ve şiddetli rekabet, uluslararası çevre koşullarında yaşanan değişiklik-ler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal felaketler ve diğer faktörler (kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, endüstriyel kazalar, müşteri boykotları vb.) olarak sayabili-riz. İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili kriz yaratan faktörleri ise: işletme üst yöneticilerinin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar, örgütsel sistemden kaynaklanan sorunlar, stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasın-da yapılan hatalar üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden (endüstriyel krizler) kaynaklanan sorunlar ve diğer faktörler (büyük bilgisayar arızaları, cinsel taciz, sabotajlar, kanunsuz işletme faaliyetleri vb.) olarak ele alabiliriz.

Birçok işletme için şiddetli kriz durumları bir günde veya bir akşamda gelişmemekte, tanımlanabilir aşamalar içinde orta-ya çıkmaktadır. Bu aşamalar; gizli kriz, hareketsizlik ve krizi yalanlama, hatalı tedbir, kriz ve dağılma aşamalarıdır.

Kriz süreci işletme ve çalışanları üzerinde birçok etkiler ya-ratabilmektedir. Bu etkileri genel olarak; işletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi, personel üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi, zihni süreçlerin zayıflaması ve kararla-rın niteliğinin bozulması olarak sıralayabiliriz.

Krizlerin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre faktörlerinin etki-leşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin; örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi, kriz durumlarının pozitif veya negatif algılanması ve örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti olmak üzere üç boyutu vardır. Örgütler açısından en şiddetli kriz durumları; örgütün dış çevresini kontrol etme derecesi-nin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen durumun negatif olarak algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun tersi durumlarda; örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun pozitif ola-rak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili bir kriz nedeni **değildir**?
 - a. Rakip işletmelerin sayısında artış
 - b. İşletme üst yöneticilerinin yetersizliği
 - c. Büyük ve gereksiz risklere girilmesi
 - d. Örgütsel damar sertliği
 - e. Stratejik görüşlerdeki yetersizlikler
2. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin şiddetli kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmalarında etkileşim yaratan faktörlerden biri **değildir**?
 - a. Stratejik kararların örgütle uyum sağlamaması
 - b. Merkezleşmemeye önem vermeme
 - c. Kriz durumunun pozitif algılanması
 - d. Dış çevreyi kontrol etme derecesinin düşüklüğü
 - e. Eski görüşleri sürdüren üst yöneticiler
3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi krizin özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Kriz olağandışı bir durumdur
 - b. Örgüt üzerinde stres yaratan her durum krizdir
 - c. Krizlerin etkilerini gösterme süreleri farklıdır
 - d. Krizler tehlike ve fırsat zamanlarıdır
 - e. Kriz çalışanlarda zaman baskısı yaratır
4. “Krizle ilgili önemli ipuçlarının ortaya çıkmaya başladığı” kriz aşaması nedir?
 - a. Krizin ortaya çıkma aşaması
 - b. Kronik kriz aşaması
 - c. Akut kriz aşaması
 - d. Krizin süregelen hale gelme aşaması
 - e. Krizin oluşum aşaması
5. Aşağıdakilerden hangisi teknik ve ekonomik başarısızlıklar sonucu ortaya çıkan bir kriz türüdür?
 - a. Sabotaj
 - b. İflas
 - c. Boykot
 - d. Taklitçilik
 - e. Rekabetin hızlanması
6. Aşağıdakilerden hangisi üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörlerden **birdir**?
 - a. Yöneticilik hataları
 - b. Sabotaj
 - c. Hatalı teknik işlemler
 - d. Stratejik baskılar
 - e. Savaş olayları
7. Aşağıdaki kriz türlerinden hangisi örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir?
 - a. Terörizm
 - b. Örgütsel bozukluk
 - c. Rekabetin hızlanması
 - d. Endüstriyel kazalar
 - e. Hükümet krizleri
8. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin krizle karşılaşmasında etkili olan dış çevre faktörlerinden biri **değildir**?
 - a. Ekonomik faktörler
 - b. Kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler
 - c. Doğal felaketler
 - d. Örgütsel tarih ve tecrübeler
 - e. Rakip işletmeler
9. Aşağıdakilerden hangisi tüketim yönüyle ilgili bir kriz türüdür?
 - a. Kişisel kazalar
 - b. Çevre kirlenmesi
 - c. Meslek hastalıkları
 - d. İşyeri tehlikeleri
 - e. Ürün sabotajı
10. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel davranış bozuklukları sonucu ortaya çıkan bir kriz türü **değildir**?
 - a. Yönetici hataları
 - b. Alınan yanlış kararlar
 - c. Örgüt içi sabotajlar
 - d. Ürün hataları
 - e. İletişimsizlik

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Krizin Belli Başlı Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Krizin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Türkiye’de bugüne kadar yaşanmış olan ekonomik krizlerin ortak noktası, bu krizlerin bir finansal kriz niteliği taşımalarıdır. 1994 krizinde ortaya çıkan finansal gerileme, Kasım 2000 Likidite Krizi, Şubat 2001 döviz kuru sorunu ve son olarak 2008 Küresel Krizi sonucunda oluşan ekonomik istikrarsızlıkların altında finansal sorunlar yatmaktadır. Ayrıca son on beş yıllık dönem içerisinde ülkemizde yaşanmış olan dört önemli kriz, sürdürülebilir kalkınma ve ekonomik büyüme hedefleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır.

Sıra Sizde 2

2001 Krizinin reel sektör üzerindeki olumsuz etkileri büyük olmuştur. Ekonomide belirsizlik yatırımları durdurmuş, iç talepte daralma yaşanmış, döviz üzerinden borçlanan işletmeler iflas durumu ile karşılaşmışlardır. Aslında ortaya çıkan krizlere reel sektörün de neden olduğu söylenebilir. Şöyle ki, sektörlerin birçoğunun eksik rekabet koşulları altında çalışması işletmelerin kriz dönemlerinde fiyatları düşürerek talep yaratmak yerine, üretimlerini azaltarak fiyatlarını artırmalarına neden olmaktadır. Bu rekabet eksikliği ülkenin ihracat şansını azaltmakta ve sonuçta dış ödemeler dengesinde önemli sorunlar baş göstermektedir.

Sıra Sizde 3

Ekonomistlere göre dünyada gerçekleşen ilk gerçek küresel kriz 2008 Küresel Krizidir. Hiçbir kriz, bu kriz kadar ülkelerin birbirine bağımlılığını ortaya çıkarmamıştır. 2008 Küresel Krizinden gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyük bir bölümü etkilenmiştir. Bu krizin farklı olmasının ana sebebi, ülkelerarası artan ilişkiler ve teknolojik gelişmelerdir. Küreselleşmenin sonucu olarak küresel işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler dünya ticaretine ve siyasetine önemli ölçüde yön vermektedir. Gelişmiş ülkelerde başlayan bu kriz özellikle bütün dünyada faaliyet gösteren küresel işletmeleri ciddi oranda etkilemiştir.

Sıra Sizde 4

Krizlere karşı dayanıksız bir örgüt yapısının temel özelliklerinden bazıları şunlardır: Katı ve güçlü bir hiyerarşik yapı, yoğun olarak tanımlanmış prosedür ve yöntemler, fonksiyonel bölümler arasında yüksek bağımlılık, değişik uzmanlık alanlarına sahip personel eksikliği, liderlik yeteneğine sahip olmayan yöneticiler.

Yararlanılan Kaynaklar

- Andriole, S. (1984). **Corporate Crisis Management**, New Jersey: Petrocelli Books.
- Baransel, A., vd. (1994). "Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Uygulama, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Dergisi**, C.I, S.2.
- Barton, L. (1993). **Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos**, Cincinnati: South-Western Publishing Company
- Billings, S., Milburn, M., Schallman, I. (1980). "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", **Administrative Science Quarterly**, S.25.
- Capital Dergisi** (1994). C.II, S.5.
- Eren, E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fink, S. (1984). "Coging with Crises", **Nation's Business**.
- Fink, S. (1986). **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: American Management Association.
- Gladwin, T. ve Kumar, R. (1987). "The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model", **Columbia Journal of World Business**, C.XXII, S.1.
- Guth, D. (1995). "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles", **Public Relations Review**, C.XXI, S.2.
- Hall, T. ve Mansfield, R. (1971). "Organizational and Individual Response to External Stress", **Administrative Science Quarterly**, S.16.
- Haşit, G. (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmelerinde Yapılan** Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1177.
- Hearit, K. (1994). "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo", **Public Relations Review**, C.XX, S.2
- Hermann, C. (1972). **International Crises: Insights from Behavioral Research**, New York: Free Press.
- James, B. (1984). "SMR Forum: Strategic Planning Under Fire", **Sloan Management Review**, C.XXV, S.4.
- Makridakis, S. (1991). "What Can We Learn from Corporate Failure?", **Long Range Planning**, C.XXIV, S.4
- Milburn, T., Schuler, R., Watman, K. (1984). "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", **Human Relations**, C.XXXVI, S.12.
- Mitroff, I. (1987). "Effective Crisis Management", **The Academy of Management Executive**, C.I, S.4.
- Mitroff, I. (1993). "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", **The Academy of Management Executive**, C.VII, S.1.
- Nystrom, P. ve Starbuck, W. (1984). "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", **Organizational Dynamics**.
- Özalp, İ. (1987). "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.V, S.1.
- Özalp, İ. (2000). **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Pagan, R. (1986). "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", **The Journal of Business Strategy**, C.VI, S.4.
- Pauchant, T. ve Mitroff, I. (1992). **Transforming the Crisis-Prone Organization**, San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Quinn, J., Mintzberg, H., James, R. (1988). **The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Shrivastava, P. ve Mitroff, I. (1987). "Strategic Management of Corporate Crises", **Columbia Journal of World Business**, C.XXII, S.1.
- Shrivastava, P., vd. (1988). "Understanding Industrial Crises", **Journal of Management Studies**, C.XXV, S.4.
- Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (2009). **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,.
- Tüz, Melek. (2008). **Kriz Yönetimi**, Bursa: Şah-Mat.
- Sturges, vd. (1991). "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", **Sam Advanced Management Journal**, S.3.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Wisnblit, J. (1989). "Crises Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework", **Sam Advanced Management Journal**.
- Yurdakul, A. (1990). **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi.

2

Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
 - Kriz sürecinin aşamalarını açıklayabilecek,
 - Kriz sürecinin işletmeler üzerinde yarattığı etkileri ifade edebilecek,
 - Kriz yönetimi kavramını tanımlayabilecek,
 - Kriz yönetim sürecinin özelliklerini ayırt edebilecek,
 - Kriz yönetim sürecini uygulayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz
- Krizin Etkileri
- Kriz Yönetiminin Özellikleri
- Kriz Sürecinin Aşamaları
- Kriz Yönetimi
- Kriz Yönetim Süreci

İçindekiler



Kriz Sürecinin Aşamaları

Etkileri ve Kriz Yönetimi

Kavramı

GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı zararların kapsamında önemli artışlara rastlanmaktadır. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son günlerde krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır.

Günümüzde yöneticiler, krizlerin işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine, nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimlerin ve kaç kişinin bu krizlerden zarar görebileceğini düşünerek, krizlerin etkilerini azaltabilecek yönde kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermek zorundadırlar. İşletme krizleri ve felaketlerinin listesi sonsuzdur ve artmaya devam etmektedir. Bu krizlerin sebep olduğu zararların kapsamı da genişleyerek önemli boyutlara ulaşmaktadır. Endüstriyel kazalar, çevre kirliliği olayları, hatalı ürünlerden kaynaklanan kazalar, meslek hastalıkları, sabotajlar, terörist faaliyetler ve buna benzer birtakım krizler müşterilere, işgörenlere, toplum ve çevreye önemli zararlar verebilmektedir.

Peki, işletmeler bu krizlere önceden hazırlanabilir mi? Bu krizleri önlemek için birşeyler yapılabilir mi? Bu krizleri önceden tahmin etmek mümkün mü? İşletmelerin bütün bu sorulara verecekleri cevap evet olmalıdır. İşletme yöneticileri, muhtemel kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanıyarak, bu bilgiler ışığında kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını artırabilirler.

Kriz yönetimi yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Kriz yönetimi; erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir. Bununla birlikte, işletmenin dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel faktörler nedeniyle ortaya çıkan krizlerde, zamanında gerekli yönetsel önlemleri almak ve bunları başarıyla uygulamak kriz yönetiminde oldukça önemlidir. İşletmelerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi ve beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu işletmenin karşılaştığı krizi ya da problemi önlemek veya çözmektir.

İşletmeler açısından düşünülmesi mümkün olan her tür kriz için hazırlıklı olmak imkansızdır. Ancak işletmenin herhangi bir kriz ihtimali için hazırlık yapması karşılaşılabileceği diğer kriz ihtimalleri içinde hazırlıklı olma şansını artırabilecektir. Şüphesiz işletmelerin muhtemel kriz ihtimallerine yönelik yapacağı çalışmaların belirli bir maliyeti olacaktır. Ancak, işletmenin kriz hazırlık çalışmaları için yolun başında harcayacağı paralar, karşılaşılabilecek muhtemel bir krizin işletmeye getirebileceği mali yük karşısında çok önemsiz bir düzeyde kalabilecektir.

Bugün işletmelerin krizleri önlemek ve onlarla karşılaştığında daha iyi mücadele edebilmek için, düşünülme-yeni düşünerek işletmeyi etkileyebilecek krizleri tahmin etmek ve bu krizlere karşı geniş bir kriz yönetim çalışması yapmaktan başka seçeneği bulunmamaktadır.

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Birçok işletme için şiddetli kriz durumları bir günde veya bir akşamda gelişmemekte, tanımlanabilir aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Krizlerin hızlı büyümeden ortaya çıktığı durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci azalırken, çevresel değişikliklerin çok yavaş değiştiği durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci artabilmektedir.

Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım sinyalleri bulunmaktadır. Bu sinyalleri zamanında yakalayabilen işletmeler kısa bir sürede krizlerle başa çıkabilecek bir duruma gelebilmekte, muhtemel krizleri önleme şansları yükselmektedir.

İşletmelerde kriz süreci aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek hareket etmektedir:

- İşletme krizin ilk aşamalarını görmez, onlara karşı kördür (**körleştirilmiş ya da, gizli kriz aşaması**).
- Değişiklik ihtiyacını görmesine rağmen, herhangi bir tedbir almaz (**hareketsizlik ya da, krizi yalanlama aşaması**).
- Tedbir almasına rağmen, aldığı tedbir doğru değildir (**hatalı tedbir ya da bölümlere ayrılma aşaması**).
- Bir kriz noktasına ulaşır (**kriz aşaması**).
- Tasfiyeye zorlanır (**dağılma ya da örgütün çökmesi aşaması**).

Körleştirilmiş Aşama (Gizli Kriz Aşaması)

Kriz sürecinin ilk aşamasını, örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri izleme konusunda sahip olduğu yetenekleri kaybetmeye başlamaktadır. Lorange ve Nelson kriz sürecinin bu aşamasında krize yol açabilecek problemleri belirlemede rehber olabilecek dokuz iç sinyal belirtmişlerdir. Lorange ve Nelson'un belirttiği iç sinyaller şunlardır (Lorange ve Nelson, 1987:42):

- Aşırı personel.
- Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması.
- Yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı.
- Personel kuvvet ve yetkilerindeki dengesizlikler.
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi.
- Açıkça tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar.
- Çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler.
- Etkin iletişimin kaybolması.
- Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi.

Kriz sürecinin birinci aşamasında olumsuz sonuçların etkileri henüz işletmenin mali raporlarında görülmemektedir. Bunun temel nedeni örgüt içinde yeteri kadar kullanılmamış kaynakların bulunması ve olumsuz etkilerin satışlara ve üretime etki etmesinde bir zaman farkının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Krizin birinci aşamasında ortaya çıkan olumsuz değişikliklerin birçoğu işletmenin çevreyi algılamada başarısız kalması sonucu saptanamayan (toplumun beklentilerinde, müşterilerin, işletmenin mal ve hizmetlerine karşı tutumlarında ve kullanılan teknolojiye vb.) değişikliklerdir. Bu değişikliklere uyum sağlayamamak, işletmenin satışlarına ve pazar talebine olumsuz yönde etki etmekte, işletmenin önemli kaynaklara veya potansiyel müşteri gruplarına ulaşmasını sınırlandırabilmektedir. Kriz sürecinin birinci aşamasında, işletmenin örgüt içi gözetimi sağlamak için kullandığı yöntemler yetersiz kalabilmektedir. İşletme faaliyetleriyle ilgili standart yöntem ve rutinlerin periyodik olarak incelenip, değerlendirilmemesi, çalışan personelin iş tatmini üzerinde yeterince durulmaması performans değerlendirme sistemini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu aşamada örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim sistemi de bozulmaktadır. İşletmenin fonksiyonel bölümleri arasında iletişimin etkin bir şekilde sağlanamaması, gözlenebilir hatalara, örgütsel gecikmeye ve koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır. İşletme yöneticileri, örgüt içinde ortaya çıkan bu olumsuz gelişmeleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde krizi önleme şansına sahiptirler, aksi takdirde, işletme kriz sürecinin ikinci aşamasına geçecektir.

İşletme stratejileri krizlere karşı bir erken uyarı sistemi olarak nasıl değerlendirilmelidir?



SIRA SİZDE

Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması

Kriz sürecinin ikinci aşaması, hareketsizlikle karakterize edilmektedir. Bu aşamada örgütsel performansda bozulma belirtileri olmasına rağmen, işletme yönetiminde bir hareket görülmemektedir. Bu aşamanın en önemli belirtileri, düşüş gösteren karlar, azalan satışlar, stoklarda görülen artışlardır. Bu aşamada örgütsel sistemdeki bozulmalar kriz durumuna ulaşmamasına rağmen örgüt personeli tarafından gözlenebilmektedir. Örgütlerin düzeltici tedbirleri almada neden geciktikleri konusunda iki temel neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, tehdit veya fırsatın geçici olabileceğidir. Bu durumda “bekle ve gör” türünde bir politika cazip olmaktadır. İkincisi, değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçları yıkıcı olmaktadır (Miller ve Friesen, 1980:270).

Birçok durumda, yöneticiler beklemeyi etkili bir taktik olarak görmüşlerdir. Ancak beklemlerin örgüt açısından yarar sağladığı durumları kriz kavramıyla ifade etmek mümkün değildir. Krizler tehlikelidir, normal davranışlar krizleri daha kötü durumlara sokabilmektedir. Hareketsizlik aşamasında çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik, örgütle ilgili kararların alınmasını güçleştirmektedir. Yine bu aşamada işletmede belirgin bir kaynak yetersizliği yaşanmakta, işletme yöneticileri politik sebeplerden dolayı kararların verilmesini geciktirebilmektedir. Çünkü bu dönemde yapılacak bir değişiklik zaten kıt olan kaynakların da kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum örgüt içindeki güç dengelerini de bozmaktadır.

İşletmede krizin etkileri artıp görünür bir hal almaya başladıkça, işletme üst yönetimi tarafından krizlerin yalanlanması başlamaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada iki konu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi; kriz belirtilerinin, yeni ürünlerin piyasaya sunulması, yeni sermaye yatırımlarının yapılması gibi, işletmenin değişme çabalarından ileri geldiği, örgütsel performansın belirli bir zaman sonra yeniden eski durumuna dönebileceğidir. Yöneticilere göre bu durumda sorunun çözülmesi için, belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. İkinci görüşe göre, örgütteki kötü performansı, işletmenin kontrolü dışındaki; kur dalgalanmaları, ekonomik durgunluk gibi kısa vadeli çevresel baskı-

lar başlatmaktadır. Bu baskılar ortadan kalktığında örgüt eski gücüne kavuşabilecektir. Yöneticilerin yaptığı bu açıklamaların her ikisinde herhangi bir yönetim tedbirinin gerekli olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Kriz sürecinin bu aşamasında yöneticilerde krizin varlığını kabul etmeme veya en azından bir tedbir alınmasına gerek olmadığı görüşü hâkimdir. Yöneticiler genellikle samimi bir şekilde hala doğru yol üzerinde olduklarına inanmalarına rağmen, bir bütün olarak stratejileri yanlıştır. Krizi yalanlama, yönetimin kendisini koruma arzusundan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler daha önce aldıkları tedbirlerin yanlış olduğunun belirlenmesi halinde, sadece kendilerinin suçlanacaklarını düşünmemekte aynı zamanda işlerini de kaybedeceklerine inanmaktadırlar. Diğer yandan yapılacak yeni düzenlemelerin, özellikle işletmenin yönetim grubu içindeki güç yapısında değişikliğe yol açabileceğini düşünerek, gücü elinde bulunduran kişilerin değişikliğe karşı direnç gösterme eğilimine girmelerini engellemek için, krizin mali belirtilerini gerçekte olduğundan daha iyi göstermeye çalışırlar. Bu çabalar; işletmenin mali tablo ve raporları üzerinde değişiklikler yapılması, hesap dönemlerinin uzatılması, makine bakım ve tamir giderlerinin ertelenmesi, satışlardan elde edilen gelirlerin veya varlıkların yeniden yorumlanması şeklinde olabilmektedir. Örneğin: Yağlı radyatörlerin üretimi konusunda faaliyet göstermiş, şu anda faaliyetine devam etmeyen Birleşik Kraliyet (UK) işletmesi Dimplex'in yönetim kurulu başkanı, 1970'li yılların ortalarında yaptığı açıklamada krizi yalanlama konusunda iyi bir örnek vermiştir. Dimplex ürünlerinin talebi 1974 ve 1976 yılları arasında, yaşanan petrol krizi sonucu, elektrik fiyatlarının yükselmesi nedeniyle %66 azalmış olmasına rağmen, işletmenin yıllık raporlarında ve medyada aşağıdaki açıklamalara yer verilmiştir (Slatter, 1984:7):

“1974 Yıllık Raporu: Radyatör satışlarının yeniden iyi duruma gelebileceği konusunda iyimser bir kar artışı olacağı planlanmış bulunmaktadır”.

“1975 Yıllık Raporu: Geçen yıl elektrik tarifelerine yapılan zam, müşteriler üzerinde etkili olmuş ve bu etki satışlara yansımış olmasına rağmen, elektriğin evler için temel enerji kaynağı haline geleceği konusunda herhangi bir şüphe bulunmamaktadır”.

“The Times Dergisi Aralık 1976: Evlere yönelik yapılan pazarlama faaliyetlerinde satışların azalması, ekonomideki sürekli bozulmadan ve uzun süren sıcak havadan dolayıdır. Müşterilerin evlerini elektrikle ısıtmalarının, diğer yakıtlara göre birçok üstünlüğü bulunduğu konusunda bilgilendirilmelerinde hala güçlüklerle karşılaşmaktadır” şeklinde açıklamalara yer verilmiştir.

Sonuç olarak, Dimplex yönetim kurulunun krizi yalanlama konusunda yaptığı bütün açıklamalar boşa gitmiş ve işletme sonuçta piyasadan çekilmek zorunda kalmıştır.

Hatalı Tedbir Aşaması (Örgütün Bölümlere Ayrılma Aşaması)

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında, işletme yönetimi artık bir krizin olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirmektedir. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkarken, bilgi sadece birkaç kaynaktan elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu durum işletme yönetimi arasında ortak bir görüş birliği sağlamayı zorlaştırmaktadır (Dinçer, 1992:330). İşletme üst yönetimi artan baskı altında olduğundan davranışı değişmekte ve aldığı kararların niteliğinde önemli bozulmalara rastlanmaktadır. Örgüt içi karar grupları, merkezleşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç görülmesinden dolayı küçülme eğilimi göstermektedir. Giderleri azaltmak, ödemelerde kesintiler yapmak gibi sıkı bütçe uygulamaları gündeme gelmektedir. Örgüt içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Kariyer gelişim olanaklarının kalmadığını gören yetenekli personelden önemli bir bölümü işletmeden ayrılma yolunu seçebilmektedir. Örgüt içindeki üst yöneti-

cilerin yeterliliği işletme personeli tarafından ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlamakta, yöneticiler artan bir stresle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletme personeli üzerinde “eğer yöneticilerimiz yeterli olsalardı krizle ilgili tedbirleri kriz sürecinin birinci ve ikinci aşamasında alırlardı, işletmeyi bu aşamaya getirmezlerdi” yönünde bir görüş hâkim olmaya başlamakta, işletme personelinin yöneticilere olan güvenlerinde azalma eğilimi görülmektedir. Kriz sürecinin üçüncü aşamasında örgüt içi iletişim de tamamen bozulmakta, örgüt üst yöneticileri alt kademelerden gelen ikaz ve uyarıları dikkate almamaktadır. Örgüt personeli alınan kararlar ve yapılan uygulamalar konusunda bilgilendirilmemektedir. Bu gelişmeler örgüt içinde huzursuzluğa neden olmaktadır. (Tablo 2.1)’de hatalı tedbir aşamasında ortaya çıkan olumsuz yönetici davranışları görülmektedir:

Kriz dönemlerinde reklam ve pazarlama harcamalarında kısıtlamaya gidilmesi işletmeler açısından ne gibi sonuçlar yaratabilmektedir?



SIRA SİZDE

Kriz Aşaması

İşletme ilk üç aşamada kriz yaratabilecek gelişmeleri sağlamada yetersiz kalmışsa ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmakta, örgütte bir kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir. Kriz etkisini artırdıkça, örgütsel yapıda önemli bozulmalar ortaya çıkabilmektedir. İşletme yöneticileri örgüt amaçlarını ikinci plana iterek daha çok kendilerine yönelik uygulamalar içine girmektedirler. Başarısızlık beklentilerinin büyümesi, başarısızlığı daha da artırmaktadır. Örgüt içindeki moral düzeyinde önemli düşüşlere rastlanmaktadır. Kriz aşamasında işletme müşterileri, çalışan personel, tedarikçiler ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan tedarikçiler, daha riskli satış şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir.

- Yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırdığı konuların sayısında azalma görülür.
- İşletme üst yönetimi duyduğu ve inandığı konularda daha seçici duruma gelir.
- Hoşa gitmeyen tehlike sinyalleri görmemezlikten gelinir.
- Yöneticiler olumsuz gelişmelere kendi kişisel görüş ve geçmiş tecrübelerine göre karşılık verirler.
- İşletme üst yönetiminin aldığı stratejik kararların sayısında azalmalar görülür.
- Alınan kararlar daha basit yapıdadır.
- Yöneticilerde artan otokratik davranış biçimi görülür.
- Daha önce kullanılmış yöntemler yeni problemleri çözmede tek yol olarak görülür.

Tablo 2.1
Hatalı Tedbir
Aşamasında Ortaya
Çıkan Olumsuz
Yönetici Davranışları

İşletmenin kredi notunun düşmesi sonucu, ek sermaye elde etmenin maliyeti yüksekmektedir. Müşteriler yeni ürünlere yönelebilmektedirler. Bu aşamada örgütün yeniden düzenleme faaliyetine girmesi zorunlu bir hal almakta, sürekli başarısızlıktan dolayı işletme personeline ortaya çıkan “inanç yıkılması” örgütün daha önceki deneyimlerinden vazgeçmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan “inanç yıkılması”nın giderilmesi için eski yapı, strateji, personel ve görüşlerde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Tushman, Newman ve Romanelli’nin “çerçeve kırma” değişikliği adını verdiği bu değişiklikle; örgütte temel strateji, yapı, güç ve kontrollerin kullanımına son verilmekte ve onların yerine ikame alternatifler konulmaya çalışılmaktadır. Tushman, Newman ve Romanelli, kriz aşamasından çıkmada ve yeni krizleri önlemede, “çerçeve kırma” değişikliğinin tek yol olduğunu öne sürmelerine rağmen, bu değişikliklerin yaşa-

nan krizler karşısında her zaman aynı başarıyı sağladığını söylemek mümkün değildir. Ancak kriz karşısında hareketsiz kalmak, kesin başarısızlık anlamına gelmektedir (Tushman vd., 1986:32).

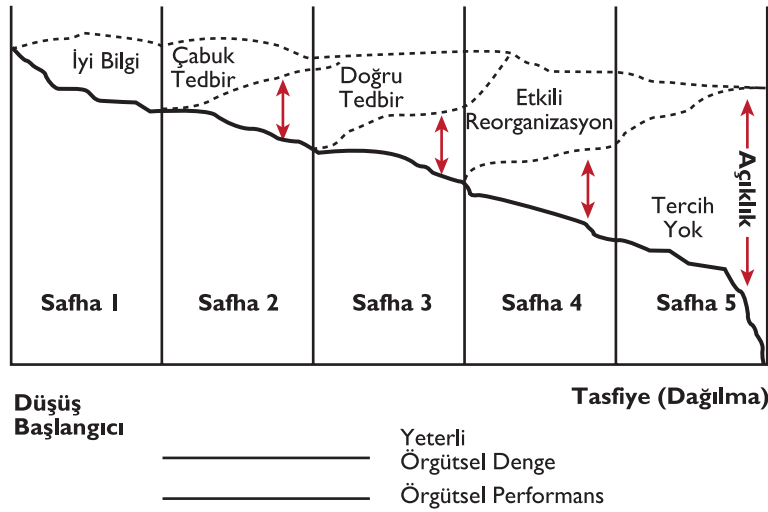
Dağılma Aşaması (Örgütün Çökme Aşaması)

Kriz sürecinin son aşamasının ters çevrilmesi genellikle mümkün olmamaktadır. İşletme bu aşamada örgütün çevreyle olan ilişkisinin bozulması, müşteri şikâyetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlanması, sermayenin azalması, pazarların ve işletme ürününün kaybedilmesi, yetenekli ve tecrübeli personelin işletmeden ayrılması gibi nedenlerden dolayı ciddi güçlükler içinde bulunmaktadır. İşletmedeki üst yöneticiler değiştirilmiş olmasına rağmen, örgüt içi kaynakların azlığı ve yeni alınan yöneticilerin tecrübesizliği başarısızlığa ek bir katkı getirmektedir. Kriz sürecinin bu aşamasına gelen işletmeler için elde edilebilecek en büyük başarı, tasfiyesini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektir. (Şekil 2.1)'de kriz süreci boyunca örgüt performansı ile örgütsel denge arasında ortaya çıkan açıklık görülmektedir. (Şekil 2.1)'de görüldüğü gibi, krizin saptanarak gerekli önlemlerin alınması geciktikçe başarılı olma şansı azalmaktadır. Krizler, kriz sürecinin ilk aşamalarında saptandıklarında önlenmeleri için daha kolay tedbirler yeterli olabilmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989:102).

Yukarıda geniş bir şekilde incelemeye çalıştığımız kriz süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Herhangi bir krizle karşı karşıya kalabilecek işletmeler, kriz sürecinin bütün aşamalarını yaşamak durumunda değildirler. İşletmeleri etkileyen krizlerin saptanması ve uygun çözümler bulunması, sürecin son aşaması dışında her aşamada mümkün olabilmektedir. (Tablo 2.2)'de kriz sürecindeki beş aşama ve bu aşamaların temel özellikleri yer almaktadır (Weitzel ve Jonsson, 1989:102):

Şekil 2.1

Kriz Derinleştikçe
Genişleyen
Performans



KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLERİN İNCELENMESİ

Kriz süreci işletme ve çalışanları üzerinde birçok etkiler yaratabilmektedir. Bu etkileri genel olarak üç ana grup altında toplamak mümkündür: Bunlar:

- İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi.
- İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi.
- Zihni süreçlerin zayıflaması ve kararların niteliğinin bozulması.

İşletme İçindeki Kararlarda Merkezleşme Eğilimi

Kriz dönemlerinde işletme yönetimi gerek aldığı kararlarda gerekse denetimin sağlanmasında daha merkezi bir uygulama içine girmektedir. Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, işletme üst yöneticileri başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplamak istemektedirler. İşletme yöneticileri karar almayı merkezleştirerek daha çabuk ve etkili kararlar alabileceklerine inanmaktadırlar. Merkezleşmeye ağırlık verilmesi karar almayı çabuklaştırırken bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde karar gruplarının güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşmesi ve grubun bütün kararları alması, örgüt içinde yeni görüşlerin ortaya çıkmasını engellemekte, kararların daha zayıf nitelikte olmasına yol açmaktadır.

Merkezi ve merkezi olmayan (merkezkaç) yönetim sistemlerinin özellikleri ve bu yönetim anlayışlarında geçerli olan karar alma biçimleri hakkında daha detaylı bilgi almak için; Mümin Ertürk'ün Beta yayıncılıkta basılmış olan "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" (2009) adlı kitabını okuyabilirsiniz.



K İ T A P

Kriz Sürecinin Aşamaları	Temel Özellikler
1. Gizli Krizler (Körleştirilmiş)	Tatlılık, sinyaller (belirtiler) görülmemezlikten gelinir. Düşüşün başlangıcı.
2. Krizi Yalanlama (Hareketsizlik)	Düzeltilici tedbir konusunda karar verememek, krizin son bulacağı inancıyla tedbir almamak, krizlerin açıklama getirilerek giderilmeye çalışılması. Krizin görünür bir hal alması.
3. Örgütün Bölümlere Ayrılması (Hatalı Tedbir)	Bazı tedbirler alınsada, tedbir alınmasına olan ihtiyaç küçümseir, ya da hatalı karar ve uygulamalar yapılır.
4. Kriz	İşletme çok hızlı değişikliklerin olduğu bir çevrede bulunuyorsa, krizi çevirmek için son bir şans bulunmaktadır. Çok yavaş değişen çevrede yavaş yavaş erozyona uğrama durumu görülmektedir.
5. Dağılma (Örgütün Çökmesi)	İşletme tedbir alamaz duruma gelir, örgütün çökmesi karşılaşılan krizin türüne göre yavaş veya hızlı olabilmektedir.
Krizin sonuçları, örgütün dağılma aşaması dışında bütün aşamalarda ters çevrilebilir.	

Tablo 2.2
Kriz Sürecindeki Aşamalar ve Bu Aşamaların Temel Özellikleri

İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi

Krize uygun cevabın verilmesi bir zaman baskısının bulunması ve sınırlı kaynaklarla mücadele edilmesi, işletme yönetiminde ve personel üzerinde büyük bir gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır. Krizler işletme personeli üzerinde; heyecan, endişe, korku, tehdit, tatminsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu faktörlerin etkisi, işletme personelinin kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Diğer yandan, krizler örgüt içindeki gruplar üzerinde bölünmeyi ya da bağlılığın artması sonucunu da doğurabilmektedir. İşletmenin iç çevresinden kaynaklanan krizlerde bölünme daha yoğun bir şekilde yaşanırken, dış çevreden kaynaklanan krizlerde örgütsel bağlılık artabilmektedir. Kriz dönemlerinde karar sürecinin merkezleşmesi sonucu, işletme personelinin bir bölümü karar sürecine katılırken diğer bölümü kararlara katılamamaktadır. Bu gelişme işletme personeli arasında bir farklılaşma yaratmaktadır. Karar sürecine katılan işletme personelinde başarısızlıktan sorumlu olma duygusu artarken, diğer personel ve gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Dinçer, 1992:332).

Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde; hesap hataları, yaratıcı görüşler üzerinde durmama, belirli bir konuda odaklaşarak diğer faktörleri dikkate almama gibi büyük hatalar ortaya çıkmaktadır. Şiddetli krizler, yöneticilerin doğru kararlar almasını engellemektedir. İşletme yöneticilerinin özellikle krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümlere yönelmeleri, alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır. (Tablo 2.3)'de kriz sürecinin işletmeler üzerinde yarattığı etkiler görülmektedir (Kuklan, 1988:22):

Tablo 2.3
Kriz Sürecinin
İşletmeler Üzerinde
Yarattığı Etkiler

Kontrolün Merkezleşmesi	Olumsuz Tavırlara Neden Olan Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp Korkusu	Karar Sürecinde Bozulma
Standartlaşma, sıkı ve yakın denetim, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması.	Yüksek yönetici devri vardır.	Yüksek stres altında bireysel kayıplar daha fazladır.
Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur.	İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır.	Yüksek stres altında, hata oranı artar. Problem çözme süreci katılaşır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır.
Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler.	İşletme personeline çekilme tutumu görülür.	Kriz yoğunlaştıkça kavrama-ya ilişkin performans düşer.
Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir.	Üretim miktarında azalma, personel devir hızında artma ve tatminsizlik görülür.	Krizle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar.
Kriz yetkinin ve etkinin merkezleşmesine yol açar	Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirilir. Krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler.	Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.
Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sıkıntı yaratır.	
	Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	

KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzde yöneticiler krizlerin artık işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir kriz yaşayabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorundadırlar. Bütün bu gelişmeler sonucunda, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşılabilecekleri krizleri önlemek ya da en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorundadır. İşletmelerin krizlerin doğal sonuçlarından etkilenmemeleri için, kriz yönetimi çalışmalarını krizlerin gerçekleşmesinden çok daha önce başlatmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle; “eğer fırtına yaklaşıyorsa, camların kırılmasını önlemek için bütün pencerelerin bantlanması, mobilyaların ıslanma ihtimalinin ortadan kaldırılması için naylonla kaplanması, fırtınanın yaratabileceği zararların önlenmesinde” önemli bir rol oynayabilecektir.

Kriz yönetimi, bir karar alma sürecidir. Yönetimin özel bir türü olup, stratejik yönetim ilkeleriyle benzer özellikler taşımaktadır. Kriz yönetimi, işletmelerin bir yandan krize karşı hazırlıklı olmasını sağlarken diğer yandan gerekli önlemlerin alınarak krizin en düşük maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını amaçlamaktadır.

Kriz yönetimiyle yönetici yetenekleri arasında nasıl bir ilişki vardır?



SIRA SİZDE

Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimiyle ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Pearson ve Clair, 1998:61).

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi; işletmenin temel ürün, hizmet, üretim süreci, personeli, çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir seri değerlendirme ve denetimdir (Dyer, 1995:38).

Etkin bir kriz yönetimi için işletmelerin sahip olması gereken örgütsel özellikler nelerdir?



SIRA SİZDE

Kriz yönetimi; krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı, işletmeyi karşılaşılabilecek bir kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Başka bir tanıma göre kriz yönetimi; krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir. Kriz yönetimi; bir dizi hoş gitmeyen kararların alındığı, belirli bir zamanı kapsayan ve bazı fedakarlıklar yapmayı gerektiren bir süreçtir (Fitzpatrick, 1995:33; Herrero ve Pratt, 1995:26). (Tablo 2.4)'de genel bir kriz yönetimi tanımı yer almaktadır:

KRİZ YÖNETİMİ	Ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmalarıdır.
	Kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmalarıdır.

Tablo 2.4
Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi kavramıyla ilgili uygulamaya yönelik açıklamalar hakkında daha ayrıntılı bilgi için www.kobifinans.com.tr/tr/alt_bilgi_merkezi/020610 adresini ziyaret edebilirsiniz.



İNTERNET

Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini tanıyabilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı artabilmektedir.

- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olamayabilecektir.
- Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattmış olan yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanında kariyerlerinde önemli aşama kaydedebilmektedirler. Buna en iyi örneği, Iacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerinde ortaya çıkan değişiklikleri gösterebiliriz. Iacocca sadece Chrysler için bir kurtarıcı olmamış, ülkesinde milli bir kahraman olarak ilan edilmiştir.

DİKKAT

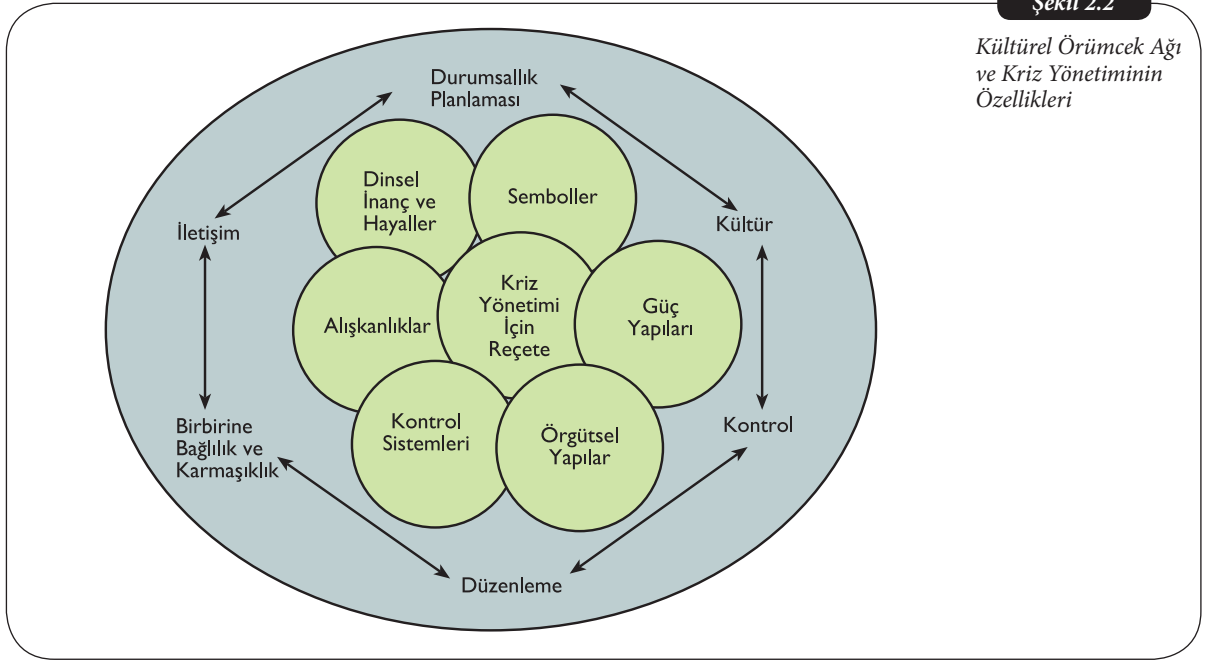


İşletmelerin büyüklükleri ne olursa olsun, eğer yöneticiler, kriz yönetiminin ne olduğunu anlar ve muhtemel kriz ihtimallerine yönelik doğru örgütlenmeler yaparlarsa, gerek krizlerle karşılaşmama gerekse karşılaştıkları krizleri başarıya dönüştürme açısından daha fazla şansa kavuşabilirler. Burada önemli olan doğru analiz, doğru tedbir ve çevresel dinamiklere uygun bir örgütlenme biçimidir.

- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözülmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlmek esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıklar yapmayı da zorunlu hale getirebilmektedir.
- İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde önem taşımaktadır. Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir (Şekil 2.2)'de kriz yönetiminin temel elemanlarıyla örgütsel kültür arasındaki ilişki yer almaktadır (Smith ve Sipika, 1992:29; Smith, 1992:269):
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedeflerinde tehlikeye sokmaktadır.
- Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hemde psikolojik eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliklerden biridir.
- Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Yeniden yapılanma ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözülmesi.

Şekil 2.2

Kültürel Örümcek Ağı
ve Kriz Yönetiminin
Özellikleri



Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması.
- Krize hazırlık ve önleme.
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması.
- İyileşme (normal duruma dönüş).
- Öğrenme ve değerlendirme.

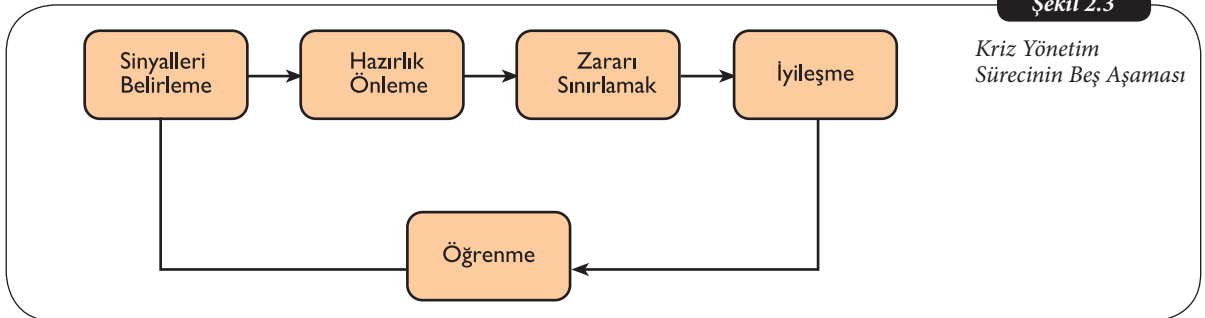
(Şekil 2.3)'de kriz yönetim sürecini oluşturan aşamalar yer almaktadır (Mitroff, 1993: 53):

Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığıyla ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidir. Örneğin: İşletme duvarlarına çok sayıda yazı yazılması çalışanların memnuniyetsizliğinin bir işareti olabilir. Artan kaza oranı hatalı teknoloji kullanımının bir göstergesi olabilir. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi veya doğru bir şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

Şekil 2.3

Kriz Yönetim
Sürecinin Beş Aşaması



Krize Hazırlık ve Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemiyle saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının (güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, işgören eğitimi vb.) oluşturulmasına çalışılmaktadır.

Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması

İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.

İyileşme (Normal Duruma Dönüş)

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar, kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işletme yöneticilerinin sorması gereken sorulardan bazıları şunlardır:

- İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir?
- Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılmaktadır. (Şekil 2.4)’de kriz yönetim modelinin işleyişi görülmektedir (Mitroff, 1987:284). Modelde ilk aşama araştırma ile başlamakta, daha sonraki aşamalar saat yönünde ilerlemektedir. Araştırma yazılı daire, işletmenin erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir.

Modeldeki ikinci aşama aniden ortaya çıkabilecek krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmalarını belirtmektedir. Üçüncü aşama iyileşmeyle ilgili faaliyetleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu aşamada krizin etrafına sıkı bir ağ örülerek krizin işletme içine veya işletme dışına yayılması önlenmeye çalışılmaktadır.

Dördüncü aşamada işletme, krizlerden neler öğrendiğini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, kriz anında kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini, başka hangi alanlarda daha iyi bir kriz yönetim stratejisine ihtiyaç duyabileceğini değerlendirecektir.

(Şekil 2.4)’de yer alan modelin işleyişi işletmelerin kriz yönetimine gösterdikleri hassasiyete göre değişebilmektedir. Kriz yönetimine yüksek hassasiyet gösteren işletmeler modelin sol tarafında yer alarak krizle ilgili araştırma ve hazırlık faaliyetlerini krizden çok önce başlatmaktadırlar. Kriz yönetimine düşük hassasiyet gösteren işletmeler ise modelin sağ tarafında yer alarak krizle ilgili çalışmaları kriz gerçekleşikten sonra başlatmaktadırlar.

KRİZE HAZIRLIKLIL OLMA DÜZEYİ

İşletmelerin krizlere hazırlıklı olma düzeyleri beş ana başlık altında toplanmaktadır (Tüz, 2008:20-21):

Krize Yatkın Olmak

Krize yatkın olan işletmeler, önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerine sahip değildirler. Hasarı sınırlama konusunda çalışmalar nadiren yapılmaktadır. Krizi iyileştirme anlamında herhangi bir sistemleri yoktur. Bu tür işletmeler geçmişteki hatalarından önemli dersler çıkarmazlar.

Krize Duyarlı Olmak

Krize yatkın işletmelere göre daha ileri düzeyde bir hazırlık ve hassasiyet söz konusudur. Krize duyarlı işletmelerin; doğal ve insanlardan kaynaklanan bütün krizler için bir programları vardır. Fakat diğer kriz türleriyle ilgili bir plan veya hazırlıkları yoktur. Tipik olarak; ne dışsal ekonomik saldırılara ne de bilgi saldırılarına karşı planları bulunmaktadır.

Krize Kısmen Hazır Olmak

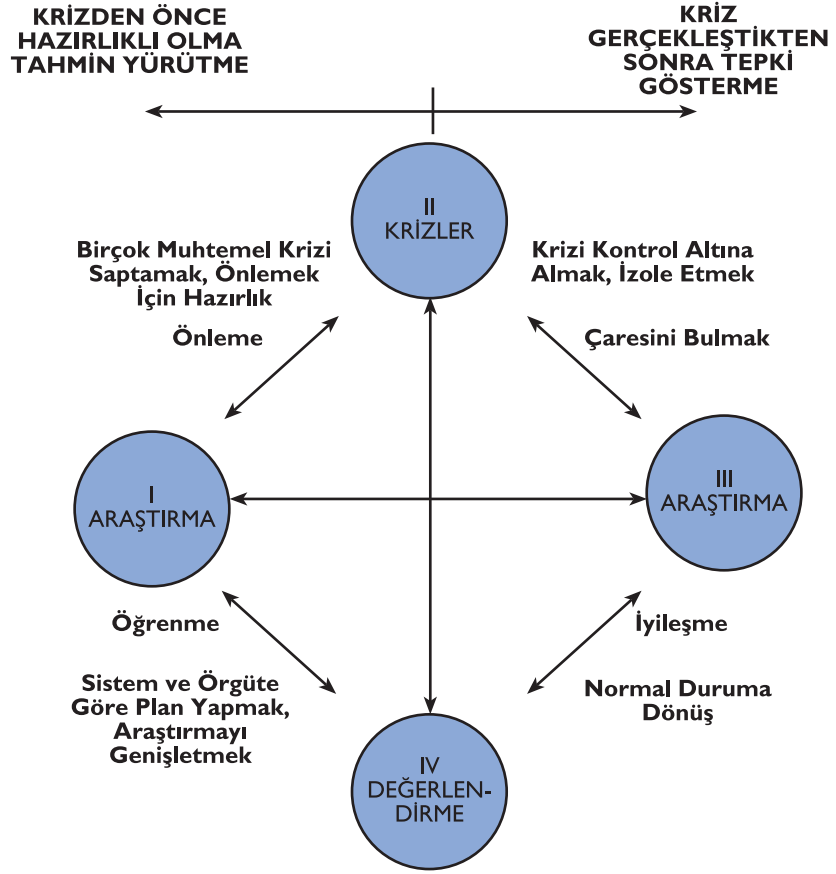
Krize kısmen hazır olan işletmelerde, sınırlı sayıdaki işin (ciddi operatör hataları, güvenlik problemleri vb.) durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedürler vardır. Bu işletmeler; “büyüklüğümüz bizi önemli bir krizden kurtaracaktır”, “iyi yönetilen işletmeler krize kapılmazlar”, “kriz yönetimi yapamayacağımız kadar lüks” demektedirler. Bu işletmeler kriz yönetiminde yer alan karmaşık ilişkilerde başarısız olmaktadır.

Krize Dayanıklı Olmak

Krize dayanıklı işletmeler; tanımlanmış kriz türlerini tanıma ve önleme faaliyetlerinde büyük aşama kaydetmişlerdir. Kriz anı yönetiminde önemli bir düzeye ulaşmışlardır. Bu işletmelerde kriz yönetimi çabaları, krizin ilk ve özellikle son aşaması için ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Krizin etkisini azaltmaya yönelik planlara ek olarak, önleme ve takip etmeye yönelik bazı planları da mevcuttur. Ayrıca bir kriz takımının kurulması söz konusudur.

Şekil 2.4

Kriz Yönetim Modeli



Krize Hazır Olmak

Krize hazır işletmeler, önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin planlar ve prosedürler geliştirirler. Krizleri sadece teknik olarak düşünmezler, insanlara duyarlıdırlar. Örgütsel ve çalışmaya dayalı geri bildirimler önemlidir. İnsan faktörünün ve örgüt kültürünün krizin yönetilmesindeki önemini kavramış durumdadırlar

Özet

Birçok işletme için ciddi kriz durumları bir günde veya bir haftada gelişmemektedir. İşletmeleri tehdit eden kriz durumları, tanımlanabilir aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım işaretleri bulunmaktadır. Bu işaretleri zamanında görebilen işletmeler kısa bir sürede krizlerle mücadele edebilecek bir düzeye gelebilmektedir.

İşletmelerde kriz süreci genel olarak aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek hareket etmektedir. Bu aşamalar:

- Körleştirilmiş (gizli) kriz aşaması.
- Hareketsizlik (krizi yalanlama) aşaması.
- Hatalı tedbir (örgütün bölümlere ayrılma) aşaması.
- Kriz aşaması.
- Dağılma (örgütün çökmesi) aşaması.

Muhtemel bir krizle karşı karşıya kalabilecek işletmeler, mutlak suretle bu aşamaları geçirmek zorunda değildiler. İşletmeyi etkileyen krizin saptanması ve uygun çözümler bulunması, sürecin son aşaması dışında her aşamada mümkün olabilmektedir.

Kriz süreci işletme ve çalışanları üzerinde birçok etkiler yaratabilmektedir. Bu etkileri üç ana başlık altında toplayabiliriz:

- İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi.
- İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi.
- Zihni süreçlerin zayıflaması ve kararların niteliğinin bozulması.

Günümüzde krizlerin etkileri artıp ortaya çıkardıkları zararlar daha önemli boyutlara ulaştıkça yöneticiler, herhangi bir zamanda karşılaşılabilecekleri krizleri önlemek ya da en az kayıpla atlatabilmek için, kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadır. İşletmeler açısından bu kadar önemli konuma gelen kriz yönetimi; krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı, işletmeleri karşılaşılabilecek krizlere karşı hazır hale getirebilmektir.

Kriz yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne göre yapılmaktadır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli ve zor bir süreçtir.
- Kriz yönetim takımlarına fiziksel ve psikolojik eğitim verilmelidir.

Kriz yönetim süreci beş aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar:

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması,
- Krize hazırlık ve önleme,
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması,
- İyileşme,
- Öğrenme ve değerlendirmedir.

Kriz sürecinde yer alan her aşamanın kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Krizle mücadele eden yöneticilerin bu özellikler hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması, krizin başarıyla yönetilmesinde büyük önem taşımaktadır.

Kendimizi Sınavalım

1. İşletmeler kriz sürecinin hangi aşamasında, dış çevrelerinde ortaya çıkan değişimleri izleme konusunda yeteneklerini kaybetmeye başlarlar?
 - a. Körleştirilmiş aşama
 - b. Örgütün çökme aşaması
 - c. Kriz aşaması
 - d. Hatalı tedbir aşaması
 - e. Krizi yalanlama aşaması
2. Aşağıdaki özelliklerden hangisi kriz yönetimiyle ilgili **değildir**?
 - a. Krizlerin türüne uygun olarak yapılır
 - b. Stratejik yönetim alanına girmektedir
 - c. İlk amaç yangını söndürmektir
 - d. Kriz anında yapılan bir işlemdir
 - e. Başarının ödülü çok büyük olabilmektedir
3. Güvenlik politikaları, bakım işlemleri, acil planlama gibi çalışmalar kriz yönetimi sürecinin hangi aşamasında gerçekleştirilir?
 - a. Krizle ilgili sinyallerin saptanması
 - b. Öğrenme ve değerlendirme
 - c. Krize hazırlık ve önleme
 - d. İyileşme
 - e. Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması
4. Azalan satışlar, düşen karlar, kriz sürecinde işletmelerin hangi aşamada olduklarını gösterir?
 - a. Dağılma aşaması
 - b. Kriz aşaması
 - c. Örgütün bölümlere ayrılma aşaması
 - d. Gizli kriz aşaması
 - e. Krizi yalanlama aşaması
5. Aşağıdakilerden hangisi örgütün bölümlere ayrılma aşamasında ortaya çıkan yönetici davranışlarından **değildir**?
 - a. Yöneticilerin dikkat ettiği konu sayısı azalır
 - b. Yöneticilerde otokratik davranış biçimi görülür
 - c. Yöneticilerin aldığı stratejik karar sayısı artar
 - d. Yöneticiler inandığı konularda daha seçici olur
 - e. Yöneticiler daha basit yapıda kararlar alırlar
6. Kriz sürecinin hangi aşamasında çabuk tedbire ihtiyaç duyulur?
 - a. Kriz aşaması
 - b. Hareketsizlik aşaması
 - c. Gizli kriz aşaması
 - d. Hatalı tedbir aşaması
 - e. Dağılma aşaması
7. Aşağıdakilerden hangisi kriz sürecinde kontrolün merkezleşmesi sonucu ortaya çıkan etkilerden **değildir**?
 - a. Kavramaya ilişkin performans düşer
 - b. Karar verme grupları küçülme eğilimi gösterir
 - c. Daha yoğun denetim ortaya çıkar
 - d. Lider görevinden çekilir ya da yetkiyi toplar
 - e. Standart kuralların sayısında artış olur
8. Kriz sürecinin hangi aşamasının ters çevrilmesi genellikle mümkün **olmamaktadır**?
 - a. Kriz aşaması
 - b. Örgütün bölümlere ayrılma aşaması
 - c. Hatalı tedbir aşaması
 - d. Örgütün çökme aşaması
 - e. Krizi yalanlama aşaması
9. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin krize karşı dayanıklılığını belirleyen faktörlerden **değildir**?
 - a. Maliyet
 - b. Düzenleme
 - c. Kültür
 - d. Kontrol
 - e. Semboller
10. Kriz yönetimi sürecinin hangi aşamasında erken uyarı sistemlerinin kurulmasına çalışılır?
 - a. Krize hazırlık ve önleme
 - b. Krizle ilgili sinyallerin saptanması
 - c. Öğrenme ve değerlendirme
 - d. Normal duruma dönüş
 - e. İyileşme

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetiminin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. c	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yaratdığı Etkilerin İncelenmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sürecinin Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetiminin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Stratejik yönetim kapsamında belirlenen stratejiler, işletmeler açısından geleceğin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için adeta bir erken uyarı sistemi ve yol haritası görevini görürler. Ancak uzun vadede hiçbir strateji çevresel koşullardan daha güçlü değildir. Stratejiler belirli bir dönem sonra çevre koşullarının gerisinde kalır ve yeni stratejilere ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla, işletmeler çevresel koşulları yakından takip edip, bunlara uygun stratejiler geliştirdikçe, planlar yaptıkça, gerek onları etkileyebilecek muhtemel kriz ihtimallerini tespit etmede gerekse kriz anı yönetiminde daha uyanık, daha hassas, daha başarılı bir konuma gelecektir.

Sıra Sizde 2

Kriz dönemlerinde reklama devam eden işletmelerin reklam harcamalarını azaltan işletmelere oranla daha hızlı büyüdükları tespit edilmiştir. Birçok işletmenin kriz dönemlerinde panik yaparak reklam ve pazarlama bütçelerini kısması; satışlarını düşürmekte, stoklarını artırmakta ve buna bağlı olarak işletmelerin pazardaki payları azaltmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin müşterilerine daha yakın durarak iyi iletişim içinde olması gerekmektedir. Kriz dönemlerinde genel olarak işletmeler reklam harcamalarını kestiklerinden reklam yapan işletmeler kendilerini gösterme şansını yakalayabilmektedir. Kriz dönemlerinde yapılacak reklamların kurumsal nitelikten çok satışa yönelik reklamlar olması önemlidir. Satışa özendirici ve ürün üzerinde odaklaşan reklamlar direkt müşteriyi etkileyerek ürünü veya hizmeti satın almasını sağlayabilmektedir.

Sıra Sizde 3

Krizler genellikle yöneticilerin bilgisizliği, beceriksizliği ve tecrübesizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz konusunda yetenekli ve gerekli hassasiyete sahip yöneticiler; krizler doğmadan önce gerekli tedbirleri (yönetimsel, teknik, ekonomik vb.) alarak krizleri önleyebilir ya da başarıyla yönetebilirler.

Sıra Sizde 4

Etkili bir kriz yönetimi için işletmelerin sahip olması gereken örgütsel özelliklerden bazıları şunlardır: İşletmeye uygun etkili bir yönetim bilgi sistemi oluşturulmuş ve bütün işletme birimlerinin bu sistemi kullanmaları sağlanmıştır, örgüt içindeki yöneticiler arasında dağıtılmış bir liderlik anlayışı mevcuttur, değişik uzmanlık alanlarında görev yapan çalışanlar bulunmaktadır, basit ve esnek kurallarla işleyen bir yönetim yapısı oluşturulmuştur, örgütün amaç ve değerleri bütün çalışanlar tarafından anlaşılmış ve benimsenmiş durumdadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Dinçer, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Basım Yayıncılık.
- Dyer, S. (1995). "Getting People into the Crisis Communication Plan", **Public Relation Quarterly**, C.XXXX, S.3.
- Eren, E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fitzpatrick, K. (1995). "Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management", **Public Relations Quarterly**, C.XXXX, S.2
- Haşit, G. (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmelerinde Yapılan** Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1177
- Herrero, A. ve Pratt, C. (1995). "How to Manage a Crisis Before- or Whenever- It Hits", **Public Relations Quarterly**, C.XXXX, S.1.
- Kuklan, Hoosshang. (1988). "Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions", **Management International Review**, C.XXVIII, S.3.
- Lorange, P. ve Nelson, R. (1987). "How to Recognize and Avoid Organizational Decline", **Sloan Management Review**.
- Miller, D. ve Friesen, P. (1980). "Archetypes of Organizational Transition", **Administrative Science Quarterly**.
- Mitroff, I. (1987). "Effective Crisis Management", **The Academy of Management Executive**, C.I, S.4.
- Mitroff, I. (1993). "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", **Academy of Management Executive**, C.VII, S.1.
- Mitroff, I. (1994). "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", **California Management Review**, C.XXXVI, S.2.
- Pearson, C. ve Clair, J. (1998). "Reframing Crisis Management", **The Academy of Management Review**, C.XXIII, S.1.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınları.
- Slatter, P. (1984). "The Impact of Crisis on Managerial Behavior" **Business Horizons**.
- Smith, S. (1992). "Commentary", **Advances in Strategic Management**, S.8.
- Smith, D. ve Sipika, C. (1993). "Back from the Brink-Post Crisis Management", **Long Range Planning**, C.XXVI, S.1.
- Tushman, M., Newman, W., Romanelli, E. (1986). "Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution", **California Management Review**, C.I, S.29.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). "Decline in Organizations A Literature Integration and Extension", **Administrative Science Quarterly**, C.XXXIV.

3

Amaçlarımız

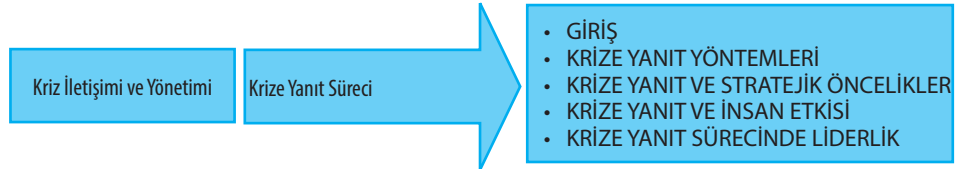
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Krize aktif yanıt sürecini tanımlayabilecek,
- Krize pasif yanıt sürecini açıklayabilecek,
- Krize enteraktif yanıt sürecini ifade edebilecek,
- Krizde stratejik ve kurumsal öncelikleri ayırt edebilecek,
- Kriz senaryolarını listeleyebilecek,
- Krizin insan faktörü üzerindeki etkisini açıklayabilecek,
- Krize yanıt sisteminde liderlik boyutunu ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Krize Aktif Yanıt
- Krize Enteraktif Yanıt
- Krize Yanıt ve İnsan Faktörü
- Krize Pasif Yanıt
- Kriz Senaryosu ve Strateji
- Krize Yanıt ve Liderlik

İçindekiler



Krizle Yanıt Süreci

GİRİŞ

Kurumsal yaşam dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamizmin gerisinde kalan kurumlarda normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir. Kriz yönetimini ciddiye almayanların bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir. Kriz genel olarak normal düzeni bozan acil bir durumdur. Kurumların kendi sistemindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimlerden kaynaklanabilir.

1990'lı yıllardan itibaren dünya genelinde kriz yönetimine giderek artan bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. Kriz yönetimi, hastalığı iyileştirme ve örgütsel süreklilik, kamu sektörünün yanı sıra özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin ilgi ve yeterlik alanına girmiştir. Toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Önemli kabul edilerek gözardı edilen en küçük bir belirsizlik ve risk, işletme, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilir. Bu nedenle, ister büyük, ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren karşılaşmaları muhtemel her türlü riski analiz etmek ve bunlara yönelik önlemler almak zorundadır.

Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü ve belirsizliğin gittikçe arttığı dünyamızda özellikle Türkiye gibi gelişen ekonomilerde ekonomik, politik ve yasal belirsizlikler daha yoğun ve etkili bir şekilde yaşanmaktadır. Ülkemiz işletmelerinin de günümüzde kriz yönetimi bilgilerine ve krize yanıt verme becerisine her zamankinden daha çok ihtiyaç duycakları önemli bir gerçektir. Aksi takdirde dış çevredeki gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin krizle başa çıkmaları zor olacaktır.

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir; çünkü kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkmakta; bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur kılmaktadır. Bu anlamda gelecekte krize yanıt sisteminde başarılı olan kurumların, rekabette önde olmaları mümkündür.

Dünyada birçok işletmenin kriz yönetimini başarılı bir şekilde yapabilmesine karşın, birçok işletme de kriz yönetimi konusunda sınıfta kalmakta ve yaralarını uzun sürede ve çok maliyetli bir şekilde sarabilmektedir. İşletmenin sahibi ve üst düzey yöneticileri kriz yönetimi planlamalarını hiçbir ayrıntıyı atlamadan, en kötü senaryoya göre hazırlamalıdır. Böylece önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı sayesinde olabilecek en kötü durumlarda bile işletmenin en az zararla krizden kurtulmasını sağlayabilirler.

KRİZE YANIT YÖNTEMLERİ

İşletmelerin krize yanıt verme biçimleri, en genel şekliyle **aktif yöntem**, **pasif yöntem** ve **enteraktif yöntem** olarak üç grupta incelenebilir.

Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem)

Aktif yaklaşım ile kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin işletmeye zarar vermesi önlenebilir. Bu yöntem işletmelerin krize yakalanmasının önüne geçilebileceği gibi, işletmenin kontrol edemediği dış çevresinden kaynaklanacak krizleri atlattırda da önemli avantajlar sağlayacaktır. Aktif kriz yanıtı endüstriyel çağdan bilgi çağına geçiş için fırsat ortaya çıkarır. Aktif yöntemin uygulama basamakları aşağıdaki gibidir (Ren, 2000:12-17):

- Acil olarak krizin tespiti ve tanımlanması,
- Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden faydalanılması,
- Krizin etkisinin sınırlandırılması,
- Olanağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi,
- Kriz etkisiz hale getirildiğinde ya da kendiliğinden sona erdiğinde, derhal uygun olan kurtarma planının başlatılması.

Kriz yönetiminde aktif yaklaşımı geliştirmek isteyen işletmeler aşağıdaki unsurları kullanabilirler:

Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama

Karar süreci içine giren kaliteli bilgiler, işletmede etkili bir bilgi akışı oluşturarak, sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. Bu şekilde iletişim kanallarında oluşan gürültü azalır. Bu ise doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur.

K İ T A P



Bu konudaki örnekler için Melek Tüz 'ün Şah-Mat Baskıdan basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabını ve Melek Tüz danışmanlığında Hayber Şahin tarafından hazırlanan, "Kriz Yaşayan İşletmelerden Çeşitli Örnekler" adlı Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 2. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesini okuyabilirsiniz.

Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme

İşletmelerin de canlılar gibi yaşam süreleri vardır, doğarlar, büyürler ve ölürler. İşletmelerin gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girildiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir.

Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma

Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede işletmenin varlığının istikrarla sürdürülmesi imkânı doğar. Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma

Yöneticiler, gelecekteki krizler için gelecekte oluşabilecek pazar baskısını önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme eğiliminde değildir. Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır.

Kriz yönetimi için başvurulacak planların hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzdaki krizler için çok önemli şekilde farklılık göstermemektedir. Temel olarak kriz önlemek için geliştirilen planlamalar, *benzer aşamalar* sonucu hazırlanır.

Planları Yazıya Dökmek

Kriz önleme konusunda hazırlanan planların *yazıya dökülmesi* çok önemlidir. Çok sıklıkla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmamaktadır. Planlar çok uzun ve katı olmalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyguları kullanarak rahat hareket edeceği bir alan vermelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesinden kaçınılabılır. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de önlenir.

Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi

İşletmenin kullandığı mevcut kaynaklar *özellikle insan kaynakları* büyüme sürecinde yetersiz duruma gelebilir. Büyüme oranı fazla gerçekleşirse, ürünlerin istenen kalite düzeyinin bozulması, üretim sürecinde kullanılan kaynakların temininde aksamalar ve liderlik sorunları gibi örgüt içi faktörlerin kullanımında sorunlar ve dış faktörlerin temininde yetersizlikler ortaya çıkabilir. Bu sebeple büyüme sürecinde uzun dönemde üretilmesi planlanan ürünler yeterli bir fizibilite çalışması yapılarak üretim sürecine geçmelidir. Kullanılacak hammadde temininden başlayıp satış aşamasında pazar şartlarına kadar geniş bir yelpazede inceleme yapılarak uzun dönemde krize dönüşebilecek potansiyel risklerin oluşmasının önüne geçilmelidir. Kısaca büyüme sürecinde her şeyi üretmek ve satmak gibi bir çaba yerine uzun vadede üretimi sürdürülebilecek ürünler tasarlanmalıdır. Uzun dönemde işletmeyi krize sokabilecek ürünlerden kaçınılarak gerekirse kısa dönemli avantajlardan fedakarlıklar yapılmalıdır.

Kriz Önleme Takımları Oluşturulması

İşletmedeki potansiyel kriz riskleri için kurum politikalarına uygun olarak takımlar formüle edilir. Takımın belirlediği politikaların uygulanabilmesi için mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gerekir. Aynı zamanda politikaların uygulanması için yetki ve sorumlulukta verilmelidir. Kriz önleme takımının işinin hafiflemesi için, uygulamaları kontrol etmek üzere denetim oluşturması gerekir. Örneğin: Bir üretim işletmesi, politika uygulamaları denetlenerek fiziksel bir krize karşı korunur. Her yıl denetim grubu bir denetleme programı seçerek farklı konularda test eder; *güvenlik, hava ve su kalitesi, atıklar, mesleki hastalık ve ürün kalitesi* gibi.

Kriz aktif yanıt süreci krizden önce mi yoksa sonra mı gerçekleştirilir?



SIRA SİZDE

Kriz Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)

Pasif yöntem; binlerce yıldır uygulanmakta olan; doğal afetlere karşı destek yapılanmaları, yeterli hastane yatakları ve tedariklerin sağlanması ve nüfus merkezlerinin potansiyel tehlikelerden uzak bölgelerde konumlandırılması gibi eylemleri içermektedir. Pasif yöntemin temel amacı, kriz vurduğunda şiddetini minimize etmektir (Ren, 2000:12-17).

Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Pasif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Pasif model kriz oluşuktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanmıştır. Bu yöntemin amacı, yaşanan krizin zararlarını en aza indirebilmektir.

Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır ve mümkün olduğu kadar krizin etkilerini hızlı toparlanmaya odaklıdır. Pasif Kriz Yönetimi, Çarpışma Yönetimi adını da almaktadır. Çünkü amaç her ne pahasına olursa olsun şirketi krizden kurtarmaktır.

Kriz, genellikle beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve işletmelerde önemli kayıplara sebep olan bir durum şeklinde tanımlanır. Aslında durum öyle değildir. Çoğu zaman kriz ben geliyorum diye sinyaller gönderirken yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler. Bu açıdan krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin hayatıyetinin devamını sağlaması için önemlidir. İşletmeler kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır. Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkân verir.

K İ T A P



Bu başlıktaki bilgileri Melek Tüz 'ün Şah-Mat Baskıdan basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabından okuyabilirsiniz.

Aslında işletmenin temel amacı olan hayatını devam ettirme düşüncesiyle geliştirdiği ve ortada hiç bir kriz belirtisi olmamasına karşın uyguladığı planların tamamını krizi önlemeye karşı geliştirilen stratejiler olarak görebiliriz. Çünkü doğru kararların alınması ve uygulamaya konulması sayesinde işletme dışında herhangi bir tehdit dahi oluşacak olsa bunun doğru yönetim ile bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür. Bu açıdan her ne kadar bazı teknikler ve stratejiler belirtilmişse de işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak olgunluk ve gerileme dönemlerine kadar yaptığı başarılı uygulamalar kriz önlemeye dönük faaliyetler olarak görülebilir. Bu faaliyetler ister bilinçli olarak krizi önlemeye yönelik çalışmalar şeklinde ortaya konulsun, isterse kriz kavramı hiç gündeme getirilmeden gerçekleştirilen uygulamalar olsun, tamamıyla bir kriz önleme çalışması olarak değerlendirilebilir.

İşletmenin üretim yapacağı yerin doğru seçimi, pazar analizinin doğru yapılması, kullanılacak teknolojinin doğru seçimi, uygun beceriye sahip personel seçimi gibi kavramların tamamı aslında krizi önlemeye yönelik potansiyel çalışmalardır. Çünkü deprem, sel gibi doğal felaketler dışında ortaya çıkan krizlerin tamamına yakını yönetim hatasından kaynaklandığı söylenebilir. Krize dönüşecek potansiyel taşıyan risklerin yönetim tarafından görülmemesi ve önlemlerinin alınmaması, işletmenin kötü yönetilmesinin bir sonucudur. O halde denebilir ki, işletmelerin krize girişi önlenir. Ancak bunun için gerekli olan altyapı, yönetimin bilimsel yollarla faaliyetini sürdürmesidir.

Günümüz dünyasında sadece Pasif Kriz Yönetimi Modelleriyle ayakta kalınamayacağı açıktır. Krizlerin önünde giden ve sürekli hazırlık önleme faaliyetlerini içeren aktif kriz yönetimi ve krizden ders almaya ve öğrenmeye dayanan Enteraktif Model 21. yüzyılın örgütlerinin elinde önemli mücadele araçları olacaktır.

SIRA SİZDE



Kriz pasif yanıt sistemi krizden önce mi sonra mı olmalıdır?

Kriz Enteraktif Yanıt Süreci

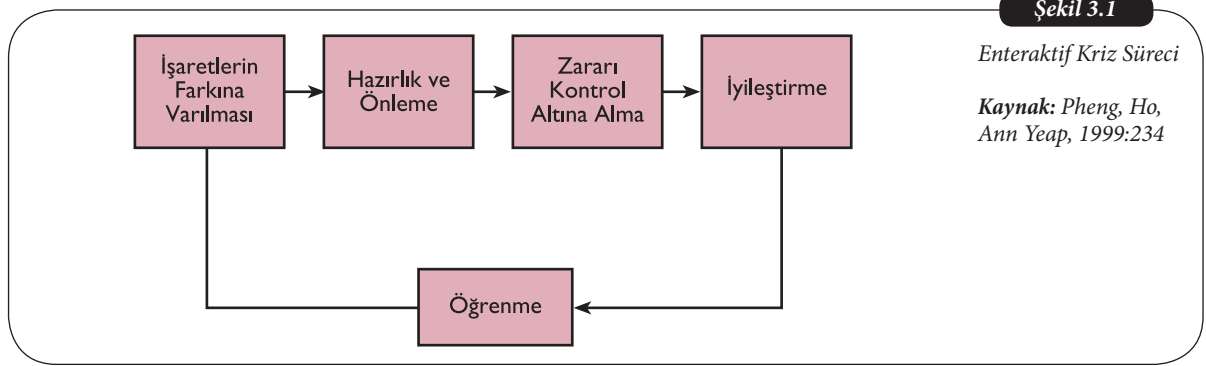
D İ K K A T



Kriz yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar, kriz durumunun farklı aşamalardan geçtiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Krizin türüne bakılmaksızın, etkili bir kriz yönetimi tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın; *işaretlerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme* yönetimini kapsamaktadır (Pheng vd., 1997:235). Enteraktif kriz

sürecinin en önemli farklılığı, krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayalı bir sürece sahip olmasıdır. Bu süreç aşağıdaki (Şekil 3.1)'de görülmektedir:



Enteraktif kriz yönetimi sürecinin aşamaları ve bu aşamaların temel özellikleri şunlardır:

Birinci aşama; **işaretlerin farkına varılması**; kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır.

İkinci aşama; **hazırlık ve önleme**; hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir.

Üçüncü aşama; krizi **kontrol altına alma**; krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır.

Dördüncü aşama; **iyileştirme**; örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Beşinci aşama; **öğrenme**; geçmişte iyileştirme için yapmış oldukları örgütün kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenilen önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır.

Kriz enteraktif yanıt sisteminin en temel farklılığı nedir?



SIRA SİZDE

İşletmenin krize çeşitli yanıt verme biçimlerinden herhangi birisini kullanarak çözüm üretmesi yeterli değildir. Örgütün stratejik öncelikleri, paydaşların tercihleri, iyi bir kriz senaryosu planlaması, insan faktörünün önemi ve kriz liderinin davranış biçimi, krize yanıt sürecinde başarıyı belirleyen kritik faktörlerdir.



DİKKAT

Bu konudaki bilgilerin ayrıntısını, Melek Tüz'ün Şah-Mat Yayında basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabından okuyabilirsiniz.



K İ T A P

KRİZE YANIT VE STRATEJİK ÖNCELİKLER

Kriz planının örgütün stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi gerekmekte ve özellikle bu süreçteki senaryo planlamasının kriz planı olarak kullanılması, kriz yönetiminin stratejik yönetim bazında önemini ortaya koymaktadır.

Stratejik Planlama

Kriz yanıt ve stratejik yönetim süreçleri üç temel hareket alanına ayrılarak incelenebilir. Bunlar; *stratejik düzenleme*, *stratejik uygulama* ve *stratejik değerlendirmedir*.

Stratejik Düzenleme

Örgüt için görev; amaç ve hedeflerin yerleştirilmesi ile birlikte iç kaynaklar ve stratejik alternatif seçimleriyle örgütü etkileyen dış çevre analizinden oluşur. Paydaşların gücünün değerlendirilmesi ve stratejik karar alımlarında örgüt kültürünün etkisi bu analizdeki önemli alanlardır. *Stratejik seçim*; örgütün hedefi, kaynakları ve mevcut yeterlilikle başarı olanağının ne olduğudur. Bununla beraber olası stratejilerin ne kadar çekici olabileceği gibi faktörlere dayanmaktadır.

Stratejik düzenlemenin daha geniş çapta düşünülebilmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan biri “senaryo planlaması”dır. Kurumun dışındaki iş dünyası ve endüstriyel yapılar yüksek değişim düzeyine eğilimlidirler. Geçen on yıllık süreçte; globalleşme, nüfussal, sosyal ve ekonomik değişimler yaşanmıştır. Bu eğilimlere, pazarda üretim ve ulaştırma servisleriyle ilgili problemler de eklenmiştir. Bu nedenle söz konusu faktörlerin kriz etkisini, senaryo planlaması yöntemini kullanarak tahmin etmek mümkündür. İyi bir kriz senaryosu, örgütün dikkate almadığı ve hazırlanmadığı vakaları içeren kriz cinsidir. Bir krizin nasıl etki edebileceği konusunda kurgulanabilecek olan en iyi örnek ve en kötü örnek senaryosudur. Senaryo planlamasının uygulanabilmesi bir takım etmenlere önem verilmesini gerektirir. Bunlar arasında takım oluşturulması ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Aynı zamanda liderlik ve yönetimin sorumluluğu da hayati öneme sahiptir. Senaryo planlaması niteliği gereği uzun vadeli bir planlamadır. Çeşitli yöntemler ve yönetim araçlarıyla yeni seçeneklerin doğmasını sağlar. Her bir senaryo, çeşitli unsurların belli şartlar altında nasıl etkileştiğini anlatmaktadır.

Stratejik Uygulama

Stratejik düzenleme düzeyinde senaryo analizi ile ya da bu düzeyi atlayarak doğrudan seçilen örgüt stratejisinin uygulamaya konulmasıdır. Stratejik uygulama çoğunlukla örgütün mevcut yapısından farklı bir duruma geçiş demektir. Bu anlamda bir değişim düzeyi gerektirmektedir. Değişimin etkili biçimde yönetilmesi, istenen stratejinin başarıyla uygulanabilmesinde önemli ölçüde etkilidir.

Stratejik Değerleme

Seçilen stratejinin uygulamadaki başarı düzeyinin değerlendirilmesi de hayati öneme sahiptir. Strateji, basit bir olaydan oluşan bir kesit değil, devamlı izlenmesi gereken bir süreçtir. Strateji, deneyimlerle ve hızla değişen dış çevre şartlarıyla sürekli bir düzenleme gerektirdiğinden, sadece performans ve ölçütleriyle ilgili değildir. Aynı zamanda kriz sinyallerini algılamaya yardımcı olmaktadır.

Birleştirme Stratejisi, Senaryolar ve Kriz Yönetimi

Yaşanılan bir kriz; bir şirketin operasyonlarına belli sınırlamalar getirerek veya maliyetleri azaltarak veya karlılık artışı sağlayarak, şirketin stratejik yönelimlerini değiştirebilir.

Benzer şekilde kriz, şirketi yeni istikametlere yönelmeye zorlayabilir. Kriz yönetimi ve strateji arasında çevresel koşulların değerlendirilmesi gibi benzerlikler bulunmaktadır. Paydaşların değerlendirilmesi ve üst yönetimin rolü, sorumluluğu ve bağlılığı, stratejik planlama ve kriz yönetiminin önemli unsurlarıdır. Kriz yönetimi ve strateji, planlama sürecinin tasarlama ve uygulama aşamalarında birbirlerinden ayrılmaktadır. Her ikisi de seçilmiş olan stratejinin etkisini değerlendirmekte, rutinlerin ve örgütsel öğrenmenin güncellenmesi sürecini şekillendirmektedir. Örgütün kaynaklarının güçlülük ve zayıflık olarak değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada aynı zamanda risk değerlemesini de oluşturur. Uygulama aşaması hem kriz yönetimi hem de strateji için önemlidir. Kriz ekiplerinin kurulması ve çalışmalarının sağlanması da uygulama aşamasının başarısı açısından yardımcı öneme sahiptir.

Stratejik olarak klasik paydaş analizini ön planda sürdüren örgütlerde, krizlerin hissedarlara etkisi öncelikli olarak ele alınır. Bu stratejide yönetimin, krizin sebebi hakkında bilgi sahibi olması durumunda, krizle mücadele için stratejiler geliştirilebileceği düşünülür. Strateji sürecinde, stratejik seçenekler gözden geçirilirken ve değerlendirilirken, stratejik seçimlerin başarısındaki olası engeller, özellikle senaryo planlaması ya da diğer çevre analizi teknikleri uygulandığında, eş zamanlı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde stratejik başarıların değerlendirilmesi kriz planlarının başarısını değerlemeyi de içermelidir.

Öte yandan, örgütün krize hazırlıklı olma ya da krize eğilimini belirlemede; strateji, örgüt yapısı, kültür ve insan kaynaklarının eş zamanlı etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

KRİZE YANIT VE İNSAN ETKİSİ

Bir felaket ya da acil durum için hazırlanmış senaryolardan oluşan basit bir plan, yeterli bir krize yanıt planı olamaz. Krize yanıt planının düzenlenmesi ve işlemesi; kriz ortamında kararı kimin verdiği, kararın nasıl yürütüldüğü ve kriz planında paydaşların rollerinin ne şekilde belirlendiğinin iyi anlaşılmasına bağlıdır. Krize yanıt planında kriz ekibinde yer alan bireylerin rollerinin iyi tanımlanması, krize hızlı ve etkili cevap verilebilmesi açısından önemlidir.

Kriz ortamında, risk değerlendirmesi ve iş akışı analizinden elde edilen bilgilerle krize yanıt verme çabası, örgütün tümünü görmeye olanak vermez ve yeterli çözümler oluşturmaz. Bu süreçler genellikle örgütün belli bölümlerini ilgilendirmekte olup, tamamını kapsamaz. Krizin bir bütün olarak örgüt için önemi göz önünde tutulmalı, özellikle çalışanlar üzerindeki etkisi önemsenmelidir. Kriz yönetimi planının başarılı bir şekilde yürütülmesi, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilme kapasitelerine ve krize olan reaksiyonlarına bağlıdır.

Kriz müdahale ortamında, insan faktörünün öncelikle önemli olduğunu ve bireylerin krize karşı duygusal ve bilişsel tepkilerini birleştirici çözümler üretmek gerektiğini öne süren modele, “öncelik değerlendirme modeli” denir. Bu bakış açısı örgütsel tepkilerin de bireysel tepkilere benzer olduğunu öne sürmektedir.

Kriz Ortamında Duygusal Tepkiler

Kriz ortamında duygusal tepkiler; *söylenti*, *moral* ve *örgüte olan sadakat* olmak üzere üç boyutta görülmektedir.

Söylentiler (Dedikodular)

Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde, yardımcı olacak ilk özellik “*söylentiler*” dir. Söylentiler, bireylerin önemseydiği doğrulanmamış bilgi parçaları olarak tanımlanır. Krizler de, cevaplanmamış veya doğrulanmamış pek çok soruyu beraberinde getirdiği için, söylentiler bu aşamada örgüte zarar vermektedir.

Moral

Bir grup içerisindeki cesaret, disiplin, güven, isteklilik ve zorluklara tahammül etmeye gönüllü olmaktır. Kriz dönemlerinde iletişimi ve bu yolla da örgütün moralini desteklemek işverenin görevidir.

Sadakât

Sadakât; örgütte kullanılan dil ve sembollerin oluşturduğu, örgüt içi etkili bir uyumluluktur. Örgüte olan bağlılık sadakatin tipik bir sonucudur. Sadakatin düşük olduğu ortamlarda şiddet potansiyelinin arttığı görülmektedir. Sözlü çatışma ortamlarından, fiziksel çatışmalara kadar değişik boyutlar olabilmektedir.

Kriz Ortamında Davranışsal Tepkiler

Kriz ortamında davranışsal tepkiler; toplantı gündemleri, örgüt içerisindeki roller ve iş akışındaki aksamalardan oluşmaktadır.

Toplantı Gündemleri

Toplantı gündemleri; krizde örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesi için kullanılan en belirgin özelliktir. Toplantı gündemleri örgütün yönetsel konularını belirler. Kriz dönemlerinde şirketin toplantı gündemi önemli ölçüde değişebilir. Şiddetli bir krize maruz kalan işletmelerin toplantı gündemleri tamamen krize yanıt vermekten oluşur.

Örgüt İçerisindeki Roller

Roller; bireylerin örgüt içinde oynayacağı bölümler ve bireyin bulunduğu pozisyona göre beklenen davranışlardır. Kriz süresince günlük rutin düzen bozulabileceği için, örgütsel rollerde değişecektir. Değişen roller örgüt içindeki mevcut düzeni bozarak, çeşitli sorunlara neden olacaktır.

İş Akışındaki Aksamalar

İşletmenin faaliyetleri krizden doğrudan etkilenmekte olup, günlük rutin iş akışında aksamlara neden olacaktır.

Kriz Ortamında Bilişsel Tepkiler

Bilişsel tepkilerin şiddeti *karar tutanakları, sistemdeki dinamikler, örgütsel amaçlardaki değişikliklerin* ölçümüyle değerlendirilebilir. Bu üç adet bilişsel tepkinin birbiriyle bağlantısı bulunmaktadır. Örneğin: Örgütsel kararlar, örgütsel amaçları, örgütsel amaçlar da sistem içindeki dinamikleri etkiler.

Karar Verme Tutanakları

Sistem içerisindeki dinamikler, örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerdir. Kriz, örgüt içi dengeyi etkiler ve bu dengesizlik durumu da doğrudan sistem dinamiklerine etki yapar.

İç ve Dış Dinamikler

Sistem teorisi her şeyin başka şeyleri etkileyeceğini açıklamaktadır ve bu durumda da, kriz süresince alınan kararlar örgütün bütününe etkileyecektir.

Örgütsel Amaçların Değişmesi

Toplantı gündemlerinde olduğu gibi, örgütsel amaçların ne kadar değişime uğrayacağını da krizin şiddeti belirler.

Krize yanıt verilirken aşağıdaki öncelikler sırası önemlidir:

- Canlıların korunması ve zarar/ölüm ihtimallerinin azaltılması
- Doğanın korunması
- Mal varlıklarının korunması
- Ciddi iş süreçleri ve sistemlerdeki zararların telafi edilmesi
- Ticari faaliyetlerdeki kesilme süresinin kısaltılması
- Şirket itibarındaki zararın minimize edilmesi
- Müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi

KRİZE YANIT SÜRECİNDE LİDERLİK

Kriz örgüt varlığını tehlikeye atan bir durumdur, negatif olduğu kadar pozitif örgütsel çıktıların oluşmasına da sebep olur. Ortaya çıkan belirsiz durum bireyler için öğrenme ve değişim fırsatlarını da ortaya çıkarabilmektedir.

Krizde iletişimin karmaşıklığı düzeltilmeye, güç merkezde toplanmaya, etkinliğe olan dikkat arttırılmaya çalışılır. Bu durumlarda bireyler merkezde toplanan gücün kişisel çabalarının örgütün çabalarına olan katkılarını sorgulamaya başlarlar. Liderlerin örgütün yeniden canlandırılması yönünde çok önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Özellikle büyük çaplı örgütlerde tepe yöneticinin kriz sürecinde kritik önemi olduğu kabul edilmektedir.



DİKKAT

Örgütteki, lider kişiler ile takipçiler arasındaki güven ilişkisinin kriz ortamında önemli olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda lidere olan güvenin üç boyutu söz konusudur:

Güvenin Yetenek Boyutu: Örgütte çalışanların veya takipçilerinin mevcut durumda liderin yeterli bilgisi, yetkinliği ve özellikleri olduğu ve yaptıklarının bir farklılık yaratacağını olan güvenlerini ifade etmektedir.

İyilikseverlik Boyutu: Liderin kendi çıkarını gözetmediği kadar takipçilerin çıkarlarını da gözetmesidir. Fırsatçı davranmayacağına dair duyulan güvencedir.

Doğruluk Boyutu: Söz ve davranışlar arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir.

Kriz anında, en göze çarpan lider özelliklerinden biri çalışanların güvenidir. Lider olan kişinin diğerleri üzerindeki göreceli etkisi, krizin var olduğu durumlarda olmayan durumlara göre daha fazla olmaktadır. Lider ile takipçiler arasındaki güven ilişkisi kriz süresinde gerçekleşen iletişimde doğru ve güvenilir bilginin kullanılmasını ve taraftarlar arasında işbirliği yapılmasını sağlamaktadır. Anlaşmazlık halinde olan tarafların bireysel ve ortak çıkarlarını koruduğu çözümlere ulaşmasını sağlamaktadır. *Takipçiler*, örgütün varlığının ve kendilerinin de tehlikede olduğu krizde liderin faaliyetlerine daha duyarlı olurlar. Böyle durumlarda liderden beklentiler artmaktadır.

Bu durumda lider aşağıdaki tarzlardan birini kullanabilmektedir:

Transaksiyonel Lider: Bu lider mevcut sistem içinde faaliyet gösterir ve değişime karşı çıkar. Bunu yaparken; takipçilerin ihtiyaçlarını değiş tokuş ve şarta bağlı ödüller ile tatmin etmeye çalışırken, örgütteki sapmalar, hatalar ve anormalliklere odaklanarak ve bunları düzeltmek için harekete geçer. Transaksiyonel liderlik, belirlenen örgütün genel hedefleri doğrultusunda, günlük olarak yapılması gerekli işlerin yerine getirilmesini sağlar.

Krize yanıt sürecinde transaksyonel liderin davranış biçimi nasıldır?



SIRA SİZDE

4

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderin en belirgin özelliği örgüte farklı bir hedef kazandırması ve bu yönde bilinç oluşturmaktır. Bununla beraber kararlılık göstermesi ve yüksek performans beklentileri ortaya koyması gerekir. Kuramsal olarak karizmatik liderliğin en önemli belirleyicilerinden biri kriz durumunun var olmasıdır. Kriz anlarında bireyler kontrolü vekillere tayin etme eğilimindedirler. Genelde baştaki yönetici kurtarıcı bir lider olarak görülmeye başlanır ve lidere olağanüstü özellikler yüklenir. Kriz anları cesur, kararlı faaliyetler takipçilerce karizmatik davranışlar olarak algılanır ve lideri takip etme eğilimi artar. Liderin davranışları takipçilerin kişisel görüşleriyle örtüştüğünde liderlik özellikleri daha fazla kabul edilir. Karizmatik liderden beklenen bireylerin stres ve endişe seviyelerini düşürerek kriz durumlarıyla mücadele etmesidir. Karizmatik lider tarafından oluşturulan güven, saygı, hedef ve yüksek performans beklentileri, takipçileri beklentilerin ötesine geçmeye, örgütsel değişimi kabullenmeleri yönünde motive etmeye yönlendirir. *Kriz dönemlerinde liderler daha çok karizmatik özelliklerine göre seçilmektedir.*

SIRA SİZDE

5

Krizle yanıt sürecinde karizmatik liderden en önemli beklenti nedir?

Liderlik performansını değerlendirmedeki önemli boyutlardan birisi bütünleştirme yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Bu boyut bireyin yazılı ve sözlü malzemelerde yer alan bilgileri işleyerek, birçok bakış açısını fark etme ve bütünleştirme derecesini ifade etmektedir.

SIRA SİZDE

6

Kriz anında liderin performansını değerlemede en önemli kriter nedir?

Kriz anında yaşanan stres, belirsizlik, zaman baskısı ve diğer faktörler, liderlerin örgütte çalışanların ve diğer çıkar gruplarının birbirinden bağımsız çıkarlarını birleştirmede zorluk çekmesine sebep olmaktadır.

DİKKAT

**Lider yüksek karmaşa durumuyla karşılaştığında, mevcut durumu idrak ederek, en iyi seçeneğin ve yöntemin basit davranmak olduğuna karar vermelidir.**

Kriz anında liderin göstermesi gereken temel yeterlilikler şunlardır:

Örgütte güvenin tesis edilmesi: Güven duygusunun olmadığı bir örgütte karar almak ve bu kararları stratejik olarak uygulamak olanaksızdır. Bu anlamda, çalışanlar kendilerini güvende hissetmeli, çalışma arkadaşlarına ve üstlerine güvenmelidirler. Müşterilerin örgüte ve ürettiği mal ve hizmete güvenmesi, ayrıca iş ortaklarının iş birliğine olan güvenleri örgüt için önemlidir. Güvenin oluşturulması için liderler sıkça açık ve dürüst iletişim içerisinde olmalıdırlar. Bilgi paylaşımı çıkar gruplarına örgüt için önemli oldukları sinyali verecektir.

Ortak düşünce yapısı oluşturmak: Liderler birçok dışsal faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri çıkar gruplarının baskısıdır. Karlılık ve performans üzerinde yoğunlaşan dışsal baskılar liderleri bazı istek ve beklentileri karşılamaya itmektedir.

İşletmenin zayıflıklarını belirlemek: Ortak düşünce yapısıyla birlikte örgütün zayıflıklarını belirlemeye yönelik çabalarında arttırılması gerekecektir. Liderler örgütlerinin hangi tür krizlere karşı daha zayıf ve hazırsızlık olduklarını tespit edebileceklerdir.

Akılcı ve hızlı kararlar vermek: Kriz anında liderler belirsizliği azaltmak için genelde uzmanların fikirlerine başvururlar.

Cesur hamlelerde bulunmak: Cesaret ve risk alma liderler için önemli özellikler olarak kabul edilmektedir. Kriz liderleri, kriz durumlarında problemleri görmekle birlikte örgüt için ortaya çıkan fırsatları da görmeli ve değerlendirmelidir. Bu fırsatların sonunda görülen zarardan daha fazla getiri elde edilerek daha yeni bir örgüt yaratabileceklerini unutmamalıdırlar.

Krizden ders çıkarmak: Birçok, kriz örgütü ve lideri ortadan kaldırmamakla birlikte, daha iyi örgütlerin yaratılması için fırsatlar sunmaktadır. Mücadele süreci ders almak için önemli bir süreçtir. Öğrenme süreci örgütün kültürü, politikaları ve süreçleri ile ilgili incelemeyi gerektirmektedir.

Özet

İşletmeler kendi örgüt yapı ve kültürlerine uygun olarak, krize yanıt biçimlerinden, *aktif*, *pasif* ya da *enteraktif* yöntemlerden birini seçip ona uygun biçimde davranabilirler.

Aktif yöntem; kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin işletmeye zarar vermesinin önlenmesidir. Kriz yönetiminde aktif yaklaşımı geliştirmek isteyen işletmeler aşağıdaki unsurları kullanabilirler:

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama,
- Göze alınacak risk miktarını belirleme,
- Erken uyarı sistemleri oluşturma,
- Krize karşı önleyici planlama yapma,
- Krize karşı önleyici planlama yapma,
- Planları yazıya dökmek,
- Fedakarlık miktarının belirlenmesi,
- Kriz önleme takımları oluşturulması.

Pasif yöntem; kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileştirme evrelerini içeren bir süreçtir.

Enteraktif yöntem; krizin türüne bakılmaksızın, etkili bir kriz yönetimi ve tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

- İşaretlerin fark edilmesi,
- Hazırlık ve önleme,
- Zararı kontrol altına alma,
- İyileştirme,
- Öğrenme.

İşletmeler açısından hangi yöntemle krize cevap verileceği önemli olduğu kadar, tek başına yeterli bir çıkış yolu değildir. Örgütün stratejik öncelikleri, paydaş değerlemesi sonuçları, örgüt kültürü, örgütün insan kaynakları boyutu, üst yönetimin liderliği, kriz sürecinin başarılı çözümünde kritik öneme sahip faktörlerdir.

Krize yanıt ve stratejik yönetim süreçleri üç temel hareket alanına ayrılarak incelenebilir. Bunlar; *stratejik düzenleme*, *stratejik uygulama* ve *stratejik değerlendirme*.

Krize yanıt planında kriz ekibinde yer alan bireylerin rollerinin iyi tanımlanması, krize hızlı ve etkili cevap verilebilmesi açısından önemlidir. Krizin bir bütün olarak örgüt için önemi göz önünde tutulmalı, özellikle çalışanlar üzerindeki etkisi önemsenmelidir. Kriz yönetimi planının başarılı bir şekilde yürütülmesi, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilme kapasitelerine ve krize olan reaksiyonlarına bağlıdır. Kriz işletmedeki bireyler üzerinde bir takım tepkiler yaratabilmektedir. Bunlar; *duygusal*, *davranışsal* ve *bilişsel* tepkilerdir.

Duygusal tepkiler; söylenti, moral ve örgüte olan sadakat olmak üzere üç boyutta görülmektedir.

Davranışsal tepkiler; toplantı gündemleri, örgüt içerisindeki roller ve iş akışındaki aksamalardan oluşmaktadır.

Bilişsel tepkiler; karar verme tutanakları, sistemdeki dinamikler, örgütsel amaçlardaki değişikliklerdir.

Kriz anında liderlik vakit, enerji ve kaynak yatırımı gerektirmektedir. Liderler kriz hakkındaki düşünce yapılarını ve krize tepkilerini değiştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Kriz anında liderin göstermesi gereken temel yeterliliklerden bazıları şunlardır:

- Örgütte güvenin tesis edilmesi,
- Ortak düşünce yapısı oluşturmak,
- İşletmenin zayıflıklarını belirlemek,
- Akılcı ve hızlı kararlar vermek,
- Cesur hamlelerde bulunmak,
- Krizden ders çıkarmak.

Kriz anında, en göze çarpan lider özelliklerinden biri çalışanların güvenidir. Lider olan kişinin diğerleri üzerindeki etkili etkisi, krizin var olduğu durumlarda olmayan durumlara göre daha fazla olmaktadır.

Lider ile takipçiler arasındaki güven ilişkisi, kriz süresinde gerçekleşen iletişimde doğru ve güvenilir bilginin kullanılmasını ve taraftarlar arasında işbirliği yapılmasını sağlamaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi karizmatik lider davranışlarından biri **değildir**?
 - a. Vizyonun oluşturulması
 - b. Misyonun belirlenmesi
 - c. Yüksek performans beklentileri
 - d. Kararlılık
 - e. Etkin bir ceza sisteminin oluşturulması
2. Aşağıdakilerden hangisi kriz yönetiminde, krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğunu tespit etmeye yarayan **bir unsurdur**?
 - a. Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama
 - b. Göze alınacak risk miktarını belirleme
 - c. Erken uyarı sistemleri oluşturma
 - d. Planları yazıya dökmek
 - e. Fedakarlık miktarının belirlenmesi
3. Aşağıdakilerden hangisi mevcut sistem içinde faaliyet gösteren ve **değişime karşı çıkan** lider tarzıdır?
 - a. Kurumsal lider
 - b. Karizmatik lider
 - c. Uzlaşmacı lider
 - d. Takipçi lider
 - e. Transaksyonel lider
4. Aşağıdakilerden hangisi etkili bir kriz yönetiminde geçirilen aşamalardan biri **değildir**?
 - a. Hazırlık ve önleme
 - b. İyileştirme
 - c. İşaretlerin farkına varılması
 - d. Araştırma ve geliştirme
 - e. Zararı kontrol altına alma
5. Globalleşme, nüfussal, sosyal ve ekonomik değişimlerin kriz etkisini **hangi yöntemi** kullanarak tahmin etmek mümkündür?
 - a. Misyon seçimi
 - b. Senaryo planlaması
 - c. Amaçların belirlenmesi
 - d. Swot analizi uygulaması
 - e. Vizyon seçimi
6. Aşağıdakilerden hangisi krize yanıt verirken, öncelik sıralamasına göre **en üstte yer alır**?
 - a. Zararların telafi edilmesi
 - b. Doğanın korunması
 - c. Canlıların korunması
 - d. Mal varlıklarının korunması
 - e. Müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi
7. Aşağıdakilerden hangisi krizi önlemeye yönelik potansiyel çalışmalardan biri **değildir**?
 - a. Uygun beceriye sahip personel seçimi
 - b. Yerin doğru seçimi
 - c. Pazar analizinin doğru yapılması
 - d. Kullanılacak teknolojinin doğru seçilmesi
 - e. Durum analizi
8. Aşağıdakilerden hangisi kriz anında liderin göstermesi gereken temel yeterliliklerden biri **değildir**?
 - a. Cesur hamlelerde bulunmak
 - b. Ortak düşünce yapısı oluşturmak
 - c. Basını bilgilendirmek
 - d. Akılcı ve hızlı kararlar vermek
 - e. İşletmenin zayıflıklarını belirlemek
9. Aşağıdakilerin hangisini yaparken lider, kriz anında **çıkar gruplarının baskısına** maruz kalmaktadır?
 - a. Ortak düşünce yapısı oluşturmak
 - b. Akılcı ve hızlı kararlar vermek
 - c. İşletmenin zayıflıklarını belirlemek
 - d. Basını bilgilendirmek
 - e. Cesur hamlelerde bulunmak
10. Aşağıdakilerden hangisi aktif yöntemin uygulama basamaklarından biri **değildir**?
 - a. Krizin etkisinin sınırlandırılması
 - b. Olanağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi
 - c. Acil olarak krizin tespiti ve tanımlanması
 - d. Önleyici faaliyetlerden faydalanılması
 - e. Gözden geçirme

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Krize Yanıt Sürecinde Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “Krize Yanıt Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise “Krize Yanıt Sürecinde Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise “Krize Enteraktif Yanıt Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise “Bilişsel Tepkiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “Krize Pasif Yanıt Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise “Krize Yanıt Sürecinde Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise “Krize Yanıt Sürecinde Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise “Krize Aktif Yanıt Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Aktif yaklaşım ile kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, işletmeye krizin zarar vermesi önenebilir. Bu yöntemle işletmelerin krize yakalanmasının önüne geçilebileceği gibi, işletmenin kontrol edemediği dış çevresinden kaynaklanacak krizleri atlatmada da önemli avantajlar sağlayacaktır.

Sıra Sizde 2

Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Pasif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Pasif model kriz oluşuktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanmıştır. Bu yöntemin amacı, yaşanan krizin zararlarını en aza indirebilmektir. Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır ve mümkün olduğu kadar krizin etkilerini hızlı toparlanmaya odaklıdır.

Sıra Sizde 3

Krize enteraktif yanıt sisteminin en temel farklılığı krizden ders almaya ve öğrenmeye dayanmasıdır. Bu özelliğiyle Enteraktif model, 21. yüzyılın örgütlerinin elinde önemli mücadele araçlarından biri olacaktır.

Sıra Sizde 4

Transaksyonel lider, örgütteki sapmalar, hatalar ve anormalliklere odaklanarak bunları düzeltmek için harekete geçer. Aynı zamanda belirlenen hedefler çerçevesinde, günlük olarak yapılması gerekli olan işlerin yerine getirilmesini sağlar.

Sıra Sizde 5

Karizmatik liderin en önemli özelliği, örgüte bir hedef oluşturma ve bu hedef doğrultusunda bireyleri bilinçlendirme-sidir. Bununla beraber kararlılık göstermesi ve yüksek performans beklentileri ortaya koyması karizmatik liderin en önemli özelliğidir.

Sıra Sizde 6

Liderlik performansını değerlendirmedeki önemli boyutlardan birisi bütünleştirme yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Bu boyut bireyin yazılı ve sözlü malzemelerdeki bilgileri işleyerek, birçok bakış açısını fark etme ve bütünleştirme derecesini ifade etmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Pheng, Low Sui, Ho, David K.H. ve Ann Yeap Soon. (1999). “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, **Property Management**, C. 17, S. 3, s. 234.
- Ren, Chiang H. (2000). “Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events”, **Disaster Prevention and Management**, C. 9, S. 1, ss. 12-17.
- Tüz, Melek. (2008). **Kriz Yönetimi**, Şah-Mat Baskı, Bursa.
- Tüz, Melek (Proje Danışmanı). (2012) Şahin, Hayber, “**Kriz Yaşayan İşletmelerden Çeşitli Örnekler**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 2. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Bursa.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kriz yönetim planı ve çevre analizini açıklayabilecek,
- Esnek örgüt yapısı ve krize karşı modern/post modern yaklaşımları ifade edebilecek,
- Bilgi yönetimi ve erken uyarı sistemini tanımlayabilecek,
- Kriz takımının oluşturulması, krize karşı çalışanların eğitilmesi ve kriz öncesi yapılacak çalışmaları açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz Öncesi
- Proaktif Yaklaşım
- Reaktif Yaklaşım
- Kriz Yönetim Planı
- Çevre Analizi
- Erken Uyarı Sistemi
- Modern/Post Modern Yaklaşımlar
- Bilgi Yönetimi
- Kriz Takımı
- Kriz Eğitimi

İçindekiler



Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar

GİRİŞ

İşletmeler yaşamlarını sürdürürken birçok krizlerle karşılaşmaktadırlar. Günümüz bilgi çağında dünyanın herhangi bir yerinde dahi ortaya çıkan olumsuz bir durum bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla hızlı bir şekilde işletmeleri etkileyebilmekte ve krize sokmaktadır. Krizleri başarılı bir biçimde atlatmak ise, etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. Kriz yönetimi bir süreç olarak ele alındığında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetim şeklinde sınıflandırılabilir. Bu süreçte göre; krizlerle ilgili çalışmalar genel olarak kriz öncesinde yapılan çalışmalar, kriz anında yapılan çalışmalar ve kriz sonrası yapılan çalışmalar şeklinde üç grup altında toplanabilir. Kriz anında ve kriz sonrası yapılan çalışmalar direkt olarak krizle iç içe ve krizin meydana gelmesiyle yapılabilen çalışmalarken kriz öncesi yapılan çalışmalar krizin meydana gelmesinden önceki çalışmaları içermektedir. Kriz öncesi çalışmalar krizi önleyici, krizi algılama ve krize hazırlık gibi koruyucu çalışmaları kapsamaktadır. Bu tür çalışmalar hem krizi önlemek hem de krize hazırlık olarak krizin olumsuz etkilerini minimuma indirmeyi ve hatta krizi fırsata dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Dünya'da ve Türkiye'de krizleri minimum zararla atlatan ya da krizleri fırsata dönüştürmesini bilen işletmelerin bunu gerçekleştirmesinin temelinde kriz öncesi yaptıkları çalışmaların önemi büyüktür.

İşletmeler için asıl önemli olan krizin meydana gelmesiyle krize katlanmak, bunun için çözümler aramak veya krizden kaçınmak değil kriz gelmeden önce krizden korunmak, krizi önlemek ve bundan dolayı da krize hazırlıklı olmaktır. İçsel ve dışsal faktörlerin neden olduğu krizler ortaya çıkmadan önce işletmelere çeşitli ve hissedilebilir önemli sinyalleri vermektedir. Kriz sinyallerinin algılanarak ve yorumlanarak krizin açık ve net olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde yapılan kriz yönetimi ve kriz çalışmalarına **proaktif** kriz yönetimi yaklaşımı adı verilmektedir. Saldırgan bir tutum içeren proaktif kriz yönetimi yaklaşımı krizin açıkça ortaya çıkmadığı döneme yöneliktir. Bu yaklaşım işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılıklarını tahmin edebilme, krize karşı hazırlıklı olma ve gereken tedbirleri alabilmesine imkan veren önleyici ve koruyucu çalışmaları içermektedir.

Proaktif kriz yönetimi yaklaşımının yetersiz kaldığı, krizin fiilen ortaya çıktığı ve krizin işletme üzerindeki etkilerini minimuma indirmeye çalışan kriz yönetimi ise **reaktif** bir yaklaşımdır. Savunmacı bir özelliğe sahip olan reaktif yaklaşım kriz ortaya çıktıktan sonra yöneticilerin yaptıklarıyla ilgilidir. Bu yaklaşımda yöneticiler krizi ortadan kaldırmayı, krizi kontrol altına almayı ve krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermeye çalışarak krizi en az kayıpla atlatmayı hedeflemektedirler.

İşletmeler proaktif yaklaşım bağlamında krizi önlemek ve korumak için sürekli olarak değişen çevre koşullarını dikkate alarak esnek ve dinamik planlama yapmalı, planlamayla ilişkili olarak sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak kendini bekleyen tehlikelerle baş edebilmede durumunu belirlemelidir. Erken uyarı sistemi de kriz sinyallerinin alınmasında önemli rol oynamaktadır. Hızlı ve zamanında etkili bir karar alabilmek için etkin bir bilgi yönetimi de kaçınılmazdır. Kriz öncesi krizi önlemek ve başarı ile atlatabilmek için esnek örgüt yapılarının kurulması ve örgüt geliştirme çabaları gereklidir. Bu çalışmaların yanında çalışanların tutum ve algıları ile onlara moral ve motivasyon kazandırmak, sürekli eğitim vermek önemlidir. Ayrıca kriz döneminde kriz yönetiminde aktif rol alacak kriz takımları bu aşamada kurulmalıdır. Bu ünite de proaktif yaklaşım bağlamında yapılan bu çalışmalarla ilgili bilgiler verilecektir.

KRİZE KARŞI PLANLAMA

İşletmelerin kendi elinde olmayan nedenlerden dolayı önleyemediği krizler ortaya çıkabilir ve krizler yaşanabilir. Krize karşı ne yapılacağını bilmek, planlarını buna göre yapmak işletmelerin krizi en az kayıpla başarılı bir biçimde atlattığını sağlayabilir. Bir işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşması için neyi, ne zaman, nasıl, neden ve nerede yapılacağını ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağını gösteren taslağa plan bu süreçte ise planlama adı verilmektedir. Planlama işlevi, işletmeye planlar aracılığı ile ulaşmak istedikleri yere nasıl ulaşabilecekleri ile ilgili ayrıntıları göstermektedir. Planlama, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan, değişik çevresel koşullara uyum imkanı veren, geleceğe yönelik bir karar ve seçim sürecidir. İşletmelerde geniş bir karakter gösteren ve tüm işletmeyi kapsayan ileri düzeydeki planlama stratejik planlamadır. İşletmeler stratejik planlama sürecinde; misyon, vizyon, amaç ve hedefler, iç ve dış çevre analizi, alternatif stratejilerini ve bunlar arasında kendi bünyelerine en uygun strateji seçimini gerçekleştirirler.

Misyon kavramı hangi mal ve hizmetin üretildiğini, kimler için nasıl bir süreçle ürettiğini ve işletmenin felsefesini, değerlerini ortaya koyan varoluş nedenidir. Vizyon işletmenin gelecekteki hayallerini, kendini görmek istediği yeri ifade ederken amaçlarda bir nevi vizyonun somutlaştırılmış şeklidir. İşletmeler dış çevre analizinde kendileri için dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehlikeleri görürler. İç çevre analizi ile ise bu fırsatları değerlendirebilecek ve tehlikeleri bertaraf edebilecek üstünlüklerini ve zayıf yönlerini belirler. Mevcut durumlarının analiz sonucuna göre ise uygulayabilecekleri alternatif stratejileri ve bunlar arasında en uygun olanını seçerler. İşte işletmeler stratejik planlamanın tüm bu süreçlerini ortaya çıkabilecek krizleri önleyebilecek veya kolayca atlatabilecek titizlikle yerine getirmelidir. Tüm bu aşamalar işletmenin tümünü kapsayacağı için yapılacak herhangi bir hatanın işletme yaşamını olumsuz şekilde etkileyeceği açıktır. Açıkça ifade edilemeyen bir misyon, vizyon, ulaşılmayacak bir amaç, etkin olmayan bir çevre analizi, doğru belirlenemeyen ve amaca ulaştırmayacak stratejiler gelecekte işletmeleri krize sokacaklardır. Bu nedenle stratejik planlama doğru biçimde yapılmalı ve uygulanmalıdır.

İşletmeler için genel stratejileri ortaya koyan stratejik planlama işletmelerin diğer faaliyetlerine de bir yön çizer. Faaliyet planları stratejik planlama ile bir bütünlük içinde yürütülmektedir. Bu nedenle işletmelerin krize karşı ortaya koyacakları planlarında stratejik plan çerçevesinde ve onunla bütünleşmiş bir şekilde oluşturulmalıdır. Kriz yönetim planları meydana gelen krizin daha da büyümesini önlemek, kriz nedenlerini belirlemek, kaynakları etkin ve verimli kullanarak krizin yol açtığı belirsizlikle mücadele etme imkanı verir. İşletmeler tarafından hazırlanan kriz yönetim planlarının amaçlarını şunlar oluşturmaktadır (Haşit, 2000:87):

- Ansızın ortaya çıkan krizlerin daha fazla derinleşmesini önlemek.
- Krizlere neden olabilecek gelişmeleri tespit etmek.
- Krizlerin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme imkanı sağlamak.
- Kriz anında kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak.

Fakat bu amaçlara dönük kriz yönetim planı her işletme için gerekli olmasına rağmen tek, sabit, herkes tarafından genel kabul görmüş bir kriz yönetim planından söz etmek mümkün değildir. Her örgütün, örgüt kültürü, örgütsel yapısı ve sistemleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmeler kendilerine ait bir kriz yönetim planı hazırlarken örgüt yapılarını, kültürlerini, kullandıkları sistemleri ve teknolojileri, sahip oldukları insan kaynaklarını, sermaye yapılarını, nakit akışlarını ve pazar payları gibi unsurları dikkate almalıdırlar. Bu iç çevre unsurları yanında etkin ve doğru bir kriz planı için tedarikçi, müşteri, rakipler, sosyo-ekonomik, politik, hukuki, doğal faktörler gibi dış unsurlar da incelenmelidir. Bu faktörler dikkate alınmadan yapılan bir kriz yönetim planı uygulamada başarısızlık yaratarak krizin boyutlarını daha da genişletir ve yeni krizler oluşmasına neden olur.

Krizi yönetim planına üst yönetime karşı sorumlu olan üst düzey bir yöneticinin ya da planlama bölümünün sorumluluğu altında bir planlama ekibi kurularak başlanabilir. Ayrıca, planlama sürecine tüm bölümlerin katkı sağlaması gereklidir. Personelden alınacak bilgiler bu planın en önemli girdisini oluşturacaktır. Plan ve programların ayrıntılarının yazıya dökülmesi ve kriz yönetiminin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için kriz komitesinin kurulması gereklidir. Böylece kriz anında kimin hangi görevi üstleneceği belirlenecek ve kriz anında yanlış karar süreçleri önlenmiş olacaktır. Kriz anında belirsizliğin ve bilgisizliğin neden olabileceği dedikodu ve söylentiyi önlemek için iletişimin nasıl ve kimler tarafından sağlanacağı kriz yönetim planında belirlenmelidir. İşletmeler kriz yönetim planlarını bir kriz çıkmadan önce nasıl yangın tatbikatları yapıyorsa benzer biçimde önceden test edebilirler. Diğer önemli bir konu ise, çevre çok değişken ve dinamik olduğu için işletmeler devamlı olarak kriz yönetim planlarını güncellemelidirler.

Kriz yönetim planı oluşturulurken personelin desteği nasıl sağlanabilir?



SIRA SİZDE

İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

İşletmeler çevresindeki değişiklikleri takip ederek, onlara uyum sağlayarak ve buna göre önlemler alarak faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet edebilmekte ve yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Günümüz küresel pazarında çevre eskisinden daha hızlı ve devamlı bir biçimde değişmektedir. Bu nedenle işletmeler sürdürebilir bir rekabet avantajı elde etmek istiyorsa bu değişimleri sürekli izlemek ve ona göre stratejiler geliştirmek zorundadırlar. İşletmeler çevresel değişiklikleri izleyebilmek için sürekli çevresel analiz yapmalıdır. Çevre analizi potansiyel bir krizin sinyallerinin alınması ve kriz belirtilerinin fark edilmesinde örgütlere yardımcı olmaktadır.

Krizler iç ve dış çevresel faktörlerden kaynaklı olarak meydana geldiğinden dolayı iç ve dış çevre analizi işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. İşletmeler dış çevre analizinde çevresel değişimlerin kendileri için ortaya çıkardığı fırsatları ve tehlikeleri belirlemektedir. İç çevre analizinde ise, sahip olduğu üstün ve zayıf yönleri ortaya koymaktadır. İşletmeler dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler ile sahip olduğu üstün ve zayıf yönleri birbirleriyle bütünleştirerek kendileri için en uygun stratejileri geliştirebilirler. Örneğin: İşletme güçlü kaynaklara sahip fakat dış çevresinden kaynaklanan tehlikelere maruz ise mevcut durumu korumaya dönük stratejiler geliştirilmelidir. Dış çevreden kaynaklanan fırsatların yanında bunları değerlendirebilecek güçlü kaynaklara sahip değilse o taktirde kısıtlı bir durum söz konusudur. İşletmeler bu kombinasyonlara uygun davranarak krizin meydana gelmesinin önüne geçmiş olacaktırlar. Olası kombinasyonlar (Şekil 4.1)'de görülmektedir.



İç ve dış çevre analizindeki olası kombinasyonları görebilmek için Hayri Ülgen ve Kadri Mirze'nin Literatür Yayıncılıktan basılmış olan "İşletmelerde Stratejik Yönetim" (2004) adlı kitabına bakabilirsiniz.

Çevre analizinde ilkönce uluslararası çevre ve ulusal düzeyde ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, hukuki, teknolojik faktörlerin ve değişimlerin analizi yapılarak işletme için etkileri incelenmelidir. Dünyanın küresel bir köy olarak kabul edildiği günümüzde herhangi bir bölgede veya ülkede meydana gelen bir olay başka bir ülkeyi başka bir bölgeyi etkilemektedir. Örneğin: ABD'de mortgage krizi olarak başlayan 2008 krizi, global bir krize dönüşmüş ve aynı seviyelerde olmasa bile Türkiye gibi dünyada bir çok ülkeyi etkilemiştir. Bununla birlikte ulusal çevremizden özellikle ekonomik faktörler ve siyasi istikrarsızlığın ivme kazandığı 2001 ulusal finansal krizin etkisi çok büyük olmuş ve birçok işletme iflas etmiştir. İkinci olarak işletmenin sektörel çevresinde ilişkide bulunduğu tedarikçiler, müşteriler, mevcut rakipler arasında rekabet, olası rakipler ve ikame ürünlerin tehdidi analiz edilmelidir. İşletme bu tehditleri bertaraf edecek çözümler bularak olası bir krizin önüne geçecektir. Son olarak da varlık ve yeteneklerini inceleyerek hangi açıdan güçlü hangi açıdan zayıf bunları ortaya koymalıdır. İşletmeler piyasa değerlerini artıran maddi olmayan varlıklar bakımından ne durumdadırlar. Özellikle maddi olmayan varlıklarını kullanabilme yeteneğine ne kadar sahiptirler? Bulundukları sektörde rakiplerine göre onlara üstünlük sağlayan değerli, nadir, ikame ve taklit edilemeyen yeteneklere yani, temel yetenekleri var mıdır? sorularına cevap bulmalıdırlar. Böylece kendilerini krizden koruyabilecek üstün yönlerini belirlemiş olacaktır. Bu tür bir analizi her bir işletme fonksiyonu açısından yapmakta gereklidir. Çünkü ne kadar iyi bir dış çevre analizi yapılırsa yapılsın, fırsatlardan maksimum derecede faydalanmak ve tehditleri minimum düzeye indirmek iç çevre analizi ile ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönlerle bağlıdır. İşletmeler dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri ne kadar iyi şekilde tespit etmiş olursa olsun fırsatları değerlendirebilecek ve tehditleri önleyebilecek varlık ve yeteneklere sahip değilse o zaman dış çevre analizi tek başına yeterli olmayacaktır.

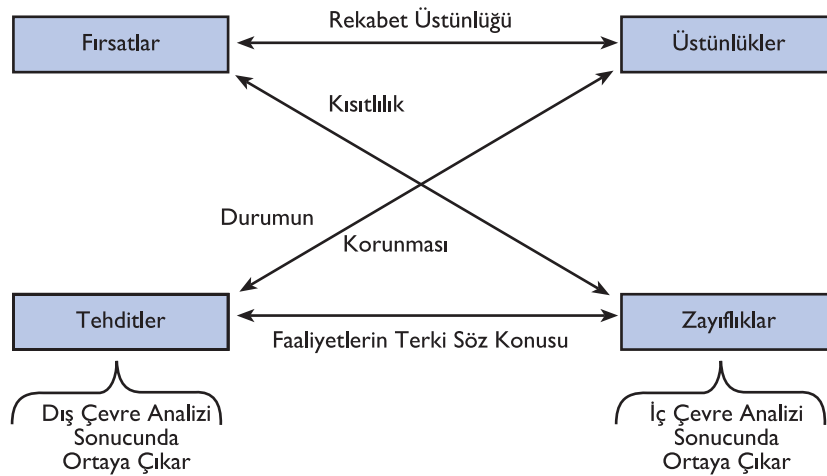


İşletmeler krizi önlemek için dış çevrelerinde hangi faktörleri analiz etmelidirler?

Şekil 4.1

İç ve Dış Çevre Analizinde Olası Kombinasyonlar

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2004:163)' den uyarlanmıştır.



ESNEK ÖRGÜT YAPISI

Bir işletme için her zaman her yerde en uygun tek bir örgüt yapısından söz etmek mümkün değildir. En iyi örgüt yapısı işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre değişmektedir. Açık bir sistem içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler birçok içsel ve dışsal etkenlere maruz kalmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu koşulları belirleyen bu etkenler örgüt yapısını şekillendirmektedir. Bu çevresel etkenleri dikkate alarak iç ve dış çevresel değişim ve gelişimlere uyum sağlayacak örgüt yapısının kurulması krizi önlemede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle krizi önlemenin yollarından birisi de çevresel koşullara uyum gösterecek esnek örgüt yapısıdır.

Çevre koşullarının dengeli ve durgun, değişim hızının çok az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı uygundur. Fakat günümüzde çevre koşulları çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu nedenle katı ve mekanik örgüt yapıları çevreye uyumu zorlaştıracığından dolayı krizlerin zamanında belirlenmesini engellemektedir. Çok dinamik ve değişken olan çevreye daha kolay uyum gösterebilecek örgüt yapısı daha esnek ve organik bir örgüt yapısıdır. Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği, karışıklığın ve belirsizliğin yoğun olduğu bir çevrede işletmeler esnek ve organik örgüt yapıları ile çevresel değişimleri daha hızlı tespit ederek krize neden olabilecek gelişmeleri zamanın da görebilmekte ve önlem alabilmektedir.

Organik örgüt yapısının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011:296-297):

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem esastır.
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademi merkeziyet esastır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilmektedir.
- Personelin belirli işlerde uzmanlaşmasından ziyade personelin yapacağı işin organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır.
- Yatay haberleşme en az dikey haberleşme kadar önemlidir.
- Örgüt üyeleri arasındaki haberleşme emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğindedir.
- Örgüt genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır.
- Personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

Organik örgüt yapısının bu özelliklerinden değişime, yeniliğe, gelişime açık esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı olduğu görülmektedir. Böyle bir örgüt yapısında düşüncelerine, yeni fikirlerine, girişimciliklerine önem verildiğini gören çalışanlar hem değişim önerebilirler hem de her türlü değişime ve krize hazır olurlar. Bu nedenle örgütler, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlayabilmeleri için teşvik etmeli ve cesaretlendirmelidir. Bunun gerçekleşebilmesi de personelin güçlendirilmesinden geçmektedir. Güçlendirmede çalışanlar yaptıkları işin sahibi haline geldiklerine inanarak motivasyonları ve kendine olan güvenleri artar. Gerekli kararları verir ve inisiyatif kullanabilecek hale gelir. Değişim ve gelişime uyum sağlayan organik örgütler aynı zamanda krize karşı kendilerini koruyabilir ve kriz şartlarına yanıt verebilir. Esnek ve dinamik örgüt yapısı işletmeleri çabuk hareket edebilen örgütler haline getirmektedir.

Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişme ve bunları her alanda kullanma zorunluluğu, müşteri isteklerindeki sürekli değişim ve çeşitlilik, rekabetin şiddetinin gittikçe artması, üretim sistemlerinin değişmesi işletmeleri klasik anlamda ve hiyerarşik kademelerin çok

fazla olduğu örgüt yapılarından ziyade esnek örgüt yapılarını oluşturmaya sevk etmiştir. Esnek örgüt yapıları çabuk hareket edebilen ve çevresel değişimlere daha kolay ve hızlı tepki verebilen organizasyon yapılarıdır.

DİKKAT



İşletmelerin esneklik kazanmaları bağlamında; Yalın Organizasyon, Süreç Yenileme – Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering), Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) Öğrenen Organizasyon (Learning Organization), Temel Yetenek (Core Competence), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Şebeke Organizasyon (Network Organization), Kıyaslama (Benchmarking), Personeli Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances), Küçülme ve Kademe Azaltma (Downsizing and Delaying) ve Sanal Organizasyon (Virtual Organization) gibi modern ve post modern yaklaşımlar ve teknikler geliştirilmiştir.

KRİZLERE KARŞI MODERN/POST MODERN YAKLAŞIMLAR VE TEKNİKLER

Toplam Kalite Yönetimi

Başarılı bir toplam kalite yönetimi uygulaması işletmelerin değişimleri gerçekleştirerek krizlere hazırlıklı olmak, önlemek ve krizleri başarıyla atlatabilmenin önemli yöntemlerinden birisi olabilmektedir. Kalite müşterinin üründen beklentilerini karşılamakla meydana gelir. Bu beklentiler üründen ürüne farklılık göstermesine karşın genel olarak dayanıklılık, kullanılabilirlik, kullanım kolaylığı, güvenilirlik, zamanında teslim, yedek parça temini, satış sonrası hizmet şeklinde sınıflanabilir. Geleneksel örgütlerde bir ürünün kalitesi ürünün üretimi ile tespit edilmekte ve kalite ya üretim departmanı ya da kalite kontrol departmanlarının sorumluluğu altındadır. 1980’li yıllarda gelişmeye başlayan toplam kalite yönetiminde ise, kalitenin, sadece bir departmanın sorumluluğunda ele alınacak ve tek boyutta incelenecek kadar basit bir oluşum olmadığı yönündeki görüşler ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi adındanda anlaşılacağı üzere kalite, işletmenin tümünün sorumlu olduğu ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir uygulama olarak kabul görmeye başlamıştır. Bir süreç olarak ele alınan toplam kalite yönetimi üretim faktörlerinin tedarikçiden temin edilmesinden satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaları kapsayan bir anlayışın ürünüdür. Bu anlayışa göre bir işletmede kaliteden herkes sorumludur. Kalite tek bir fonksiyonun ya da faaliyetin bir ürünü değildir. Kaliteyi işletmedeki tüm fonksiyonlar ve faaliyetler belirlemektedir. Bir işletme çok dayanıklı ve kullanım kolaylığı olan bir ürün üretse dahi eğer o ürünü müşteriye tam zamanında teslim edemediği veya satış sonrası hizmetlerinde aksamalar mevcut ise o işletmenin tam anlamıyla kaliteli bir ürünü pazara sunduğundan bahsedemeyiz. Kalite bütünü ifade eden bir süreçtir. Toplam kalite anlayışını uygulayan toplam kalite örgütlerinde kaliteden tüm işletmenin ve işletme çalışanlarının sorumlu olması ve böylece kendi içinde bir otokontrol kurulması krizi görebilmek ve krize hazırlıklı olma avantajını sağlayacaktır. Bir bütün olarak kalitenin sağlanmasında toplam kalite yönetiminin bazı önemli unsurları şu şekilde açıklanabilir:

Müşteri Odaklılık: Toplam kalite yönetiminin temel esaslarından birisi de müşteri memnuniyetidir. Müşteriyi memnun etmek ya da müşteri tatminini sağlamak için işletmeler sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını, değişen özelliklerini takip etmek zorundadır. Kalite müşterinin üründen beklentilerini ifade ettiğine göre kalitenin müşteri tarafından belirlendiği de açıktır. Bu nedenle işletmeler, müşteri tatmin eden onun beklentilerini karşılayan ürünleri tasarlamalı ve üretmelidirler. Ayrıca toplam kalite yönetimi müşteri kavramını iki boyutta ele alarak dış müşteri kavramı yanında iç müşteri kavramı

üzerinde de durmaktadır. İç müşteri aslında işletme çalışanlarını ifade etmektedir. Buna göre bir işletmede bir süreçteki çıktı bir sonraki sürecin girdisi olduğundan dolayı onun müşterisi konumuna gelmektedir. Dış müşteri ise, mal ve hizmeti satın alan nihai kullanıcılarıdır. Toplam kalite yönetiminde dış müşteri memnuniyeti iç müşteri memnuniyetine bağlıdır.

Sürekli Gelişme (Kaizen): Toplam kalite yönetiminin temel felsefelerinden birini oluşturan Kaizen sürekli olarak gelişmeyi ve iyileştirmeyi ifade etmektedir. Her günün bir öncekinden daha iyi olması için sürekli olarak gelişmeyi temel almaktadır. Batının gelişme anlayışı buluşçuluk üzerine kurulduğu için yeni bir buluş ortaya çıkana kadar mevcut durum ve standartlar korunmaktadır. Kaizen 'de ise, gelişme sürekli ve küçük aralıklarla yapılmaktadır. Sürekli gelişme her birimde olabileceğinden dolayı bu küçük gelişmeler toplamda işletmenin başarısı için büyük etki yaratmaktadır.

Tam Katılım: Toplam kalite yönetimi kaliteden herkesin sorumlu olduğu bir anlayış üzerine kurulduğundan dolayı bunu gerçekleştirmek çalışanların maksimum derecede sürece katılımıyla mümkündür. Çalışanlara önem verilmesi, karar sürecine katılımının sağlanması, ileri sürdükleri farklı fikir ve düşüncelerin dikkate alınması sürekli gelişmeyi sağlayacak ve örgütsel başarıyı arttıracaktır. Kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanların motivasyonları, verimlilikleri ve örgüte karşı olan bağlılıklarında artış sağlanacaktır. Bir işletmede kalite için herkesin en tepeden en alt basamağa kadar eğitimleri gerekir.

Etkin Liderlik: Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması üst yönetimin desteğine bağlıdır. Çünkü kalitenin sağlanması ve sistemin kurulması başta üst yönetimin görevidir. Bu nedenle ilkönce toplam kalite felsefesi üst yönetim tarafından kabul görmeli ve üst yönetim tarafından çalışanların sürece katılımı sağlanmalıdır. Üst yönetimin benimsemediğinin anlaşıldığı ve desteklemediği bir uygulamanın çalışanlar tarafından benimsenmesi de beklenmemelidir. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için tepe yöneticileri kalite kültürü oluşturmalı, kalite politikaları belirlemeli, bunların çalışanlar tarafından benimsenmesi için çalışanlar sürece katılmalı, teşvik edilmeli ve kaynak tahsisi yapılmalıdır.

Toplam kalite yönetimi uygulamasında işletmelerde kaliteden hangi departman sorumludur?



SIRA SİZDE

Öğrenen Organizasyonlar

Günümüzde sürekli olarak değişim ve dönüşümün yaşandığı çevrede işletmeler sürekli araştırmak, yeni şeyler öğrenmek ve elde ettikleri bilgileri kullanarak rekabeti karşılamak zorundadırlar. İşletmelerin ilerlemesi ve yaşamlarını devam ettirmesi çevredeki değişim hızından daha çabuk olmalarını gerektirmektedir. Bu ise işletmelerin öğrenmesi ve yenilenmesi ile mümkündür. Öğrenen organizasyonlar bu öğrenmeyi ve yenilenmeyi başaran örgütlerdir. Öğrenen organizasyonlar örgütsel amaçlarına ulaşmak için gerekli olan bilgiyi elde eden, bilgiyi örgüt üyeleri ile paylaşan, bilgiyi kullanan aynı zamanda tüm faaliyetleri yerine getirirken ve ortaya çıkan sonuçlardan da öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar kendini geliştirmeyi ve öğrenmeyi amaç edinmişler ve bunu bir süreç olarak ele almışlardır. Öğrenen organizasyonlar sürekli kendini geliştirme ve öğrenme çerçevesinde yaratıcı ve yenilikçi organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar öğrenme becerilerini kullanarak çevresindeki değişimleri önceden sezinleyerek değişimin gerçekleşmesinden önce krize karşı önlemler alınmasını ve harekete geçilmesini sağlar. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlar sürekli gelişme ve öğrenme özellikleri yardımı ile değişimi de yaratabilen örgütlerdir.

Senge (1993) öğrenen organizasyonları ele aldığı “beşinci disiplin” adlı kitabında bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştüren; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon olmak üzere beş disiplin olduğunu ileri sürmektedir. Bu disiplinler öğrenen bir organizasyon olabilmede belirli beceri ve yeteneklerin nasıl elde edebileceğini göstermektedir.

Sistem Düşüncesi: Sistem birbirleriyle ilişkili parçaların oluşturmuş olduğu bütünü ifade etmektedir. Sistem düşüncesi bu bütünü parçalayarak tek tek incelemek yerine olayları bir bütün olarak incelemeyi gösterir. Yani bütüncül bir bakış açısı sağlar. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Tüm olayın bütününe daha açık seçik görme olanağını verir ve bunların etkili bir biçimde nasıl değiştirilebileceği gösterir. Sistem düşüncesinde bir olayın bütününe bakılırken sistemi oluşturan parçalar veya alt sistemler arasındaki ilişkiler ve sistemi etkileyen tüm değişkenler de incelenir. Böylece daha etkin ve rasyonel kararlar ve çözümler üretilmektedir. Sistem düşüncesi diğer yandan, sistemdeki parçaların bir bütün olarak çalışması sonucu ortaya çıkardıkları sinerjiyle örgütler üzerinde etki yaratılmasını sağlamaktadır.

Kişisel Hakimiyet (Ustalık): Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için önemli olan sonuçlara ulaşma yeteneğine sahip olan kişilerdir. Bu onların ömür boyu öğrenme çabalarının bir ürünüdür. Kişisel ustalık (hakimiyet) kişisel görme ufku-muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini-dir. Bu öğrenen organizasyonun manevi temelini oluşturan bir temel yapı taşıdır. Çünkü öğrenen organizasyon olan bir işletmenin öğrenme isteği ve kapasitesi üyelerininkinden daha büyük olamaz.

Zihni Modeller: Zihni modeller insanların zihninde iyice yerleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı nasıl anladıklarını ve eylemlerini nasıl etkilediklerini ifade etmektedir. Bir işletmede bulunan insanların davranışlarını olaylara karşı yaklaşımları, algılamaları ve önyargıları belirler. Bununla birlikte insanlar çoğu zaman zihni modellerin ve bunların davranışlar üzerindeki etkilerinin farkında olmazlar. Zihni modeller insanları kalıplardan ve varsayımlardan kurtarmaya yardımcı olan bir disiplindir. Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar.

Paylaşılan Vizyon: Vizyon işletmenin kendini gelecekte nerede görmek istemesi ile ilgilidir. Vizyon işletmenin gelecekteki resmi ve hayalleridir. Bugünün hayallerinin yarının gerçeklerine dönüştürülmesidir. Günümüz işletmeleri içinde, derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve onu korumuş örgüt yoktur. Faaliyet alanları ve büyüklükleri farklı olsa bile işletmeler, ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında çalışanları toplayabilmelidir. Paylaşılan vizyon örgütsel öğrenme için gerekli olan odaklanmayı ve enerjiyi sağlamaktadır. Gerçekten paylaşılan ve herkes tarafından kabul gören bir vizyon varsa, insanlar kendilerine söylediklerinden dolayı değil, kendi istediklerinden dolayı kendilerini aşarak öğrenirler.

Takım Halinde Öğrenme: Çağdaş organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu nedenle takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar öğrenemez. Çünkü takımı oluşturan bilgili insanların oluşturdukları kolektif zeka sinerjik etki yaratır. Takımlar öğrendiğinde gerçekten çok önemli sonuçlar elde etmekle kalmaz aynı zamanda takım üyelerinin daha iyi yetişmelerini sağlar. Takım halinde öğrenme disiplini diyalog ile başlamaktadır. Diğer bir deyişle takım halinde öğrenmede varsayımlar ya da önyargılar bir kenara bırakılır. Diyalog, takım içinde öğrenmeyi engelleyen etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edileceğinin öğrenmesini de kapsamaktadır.



Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)

Klasik organizasyon yapıları müşteri istek ve ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermede ve müşteri memnuniyeti sağlamada yetersiz kalmıştır. Mevcut yapı üzerinde yapılan düzenlemelerinde bunu ortadan kaldıramadığı görülmüştür. Böylece işletmeler kriz tehlikeleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Bunu ortadan kaldırabilecek organizasyonların yapılanmasında daha radikal ve büyük değişiklikler yapmaktan geçmektedir. Değişim mühendisliği yaklaşımı süreç yenileme veya süreçlerin yeniden yapılandırılması ile organizasyonlarda bu köklü yapılandırmayı gerçekleştirmektedir. Değişim mühendisliği işletmelerin değişen şartlara daha kolay uyumunu sağlayabilmek ve rekabet koşullarına cevap verebilmek amacıyla işletmelerdeki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinde radikal bir biçimde yeniden yapılandırmayı ifade etmektedir. Görüldüğü üzere değişim mühendisliği organizasyonları en alttan en üste kadar inceleyerek süreçleri sıfırdan yeniden tasarlamaktadır.

Bir işletmede girdilerin müşteri için değer yaratmak amacıyla belirli çıktılara dönüştürülmesini sağlayan faaliyetlerin tümü süreç olarak ele alınmaktadır. Müşteriye sunulan mal ve hizmetler sürecin çıktısını oluşturmaktadır. Müşteri için mal ve hizmetler üretmek değer yaratan bu faaliyetler topluluğu hammaddeyi tedarik etme, lojistik, ar-ge, tasarım, üretim, kalite kontrol ve pazarlama gibi birçok faaliyetleri kapsar. Klasik organizasyon yapısında tüm faaliyetler farklı bölümlerin sorumluluğu altındadır. Günümüz pazar koşullarında müşteri taleplerine göre bu süreçler daha az girdi kullanarak daha çok çıktı ele edilecek şekilde tasarlanmaktadır. Değişim mühendisliği bu faaliyetlerin kendi aralarında birleştirilmesini ve böylece bir sürecin oluşturulacağını ileri sürmektedir. Değişim mühendisliği süreçlerde değer katanların yeniden tasarlanmasını ele alırken değer katmayanların da sürecin dışına iter. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği temel yapıyı ya da mevcut sistemi aynı bırakarak onun üzerinde bazı değişiklikler yaparak iyileştirme yoluna gitmek demek değildir. Müşteri için değer yaratan faaliyetlerin sil baştan yeniden tasarlanması demektir.

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken gereksiz bir biçimde yetki ve sorumluluklarını çok fazla bölümlere ayırması bürokrasiyi arttırmakta ve işletmeyi yavaşlatmaktadır. Böyle bir durum ise, hızlı olmanın çok önemli olduğu günümüz bilgi çağında işletmelerin hızlı davranmasını ve kararlar almasını olumsuz yönde etkilemektedir. Seçeneklerin çok artmasıyla birlikte müşteriler de çok seçici davranmaya başladılar. Müşteriler her türlü ihtiyaçlarına göre (kalite, maliyet, zaman) uygun bir biçimde tasarlanmış ürünler talep etmekte ve buna göre tercihler yapmaktadır. Böyle bir değişimin yaşandığı piyasa koşullarında da işletmeler çok basit değişiklikler yaparak müşterilerine cevap verme yoluna gidemez. Aksi takdirde yoğun bir rekabetin yaşandığı piyasada yok olabilirler. Süreç odaklı bir sistem üzerine kurulan, müşteriyi ön plan alan ve müşteriye daha hızlı cevap verebilecek olan değişim mühendisliği işletmelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacaktır. Bununla birlikte değişim mühendisliği bu özelliklerinin yanında sadece başarısız olan işletmelerin uygulayabileceği bir teknik olarak düşünülmemeli aynı zamanda henüz bir krizle karşılaşmamış ama kriz sinyallerini alan ve krizin gelebileceğini tahmin eden işletmeler tarafından da uygulanabilir. Değişim mühendisliğinin uygulanması ve yürütülmesi safhaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koçel, 2010:403):

Birinci Safha: Bu safha da mevcut süreçlerin ve bunların içindeki hali hazırdaki işlerin dökümü yapılır.

İkinci Safha: Her iş ve süreç teker teker ele alınarak, bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derecede ve nasıl katkıda bulunduğu belirlenir. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler veya işler elimine edilir.

Üçüncü Safha: Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir.

Tüm bu faaliyetler gerçekleştirilirken, bir çalışma lideri koordinasyonunda, çalışanların bu çalışmalara katılması sağlanmalıdır. Çünkü etkin ve rasyonel bir süreç yaratıcı bir ekip çalışmasıyla ancak yeniden tasarlanabilir. Bu safhalardan da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliği bir defa yapılarak sonlandırılacak bir çalışma değildir. İşletmedeki süreçler sürekli takip edilerek gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

Yalın Örgüt

Bilgi toplumunun yaşadığı bu yüzyılda müşteri özellikleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Müşteriler daha bilinçli olduğundan dolayı eskiye oranla kalite, fiyat, zamanında teslim, yedek parça ve satış sonrası hizmet gibi birçok alanda kendine uygun mal ve hizmeti bulmak için işletmelerin sundukları mal ve hizmetleri birbirleriyle karşılaştırmakta ve daha seçici davranmaktadır. Müşteri özelliklerinde, tercihlerinde ve işletmelerin kullandıkları teknolojilerindeki hızlı ve devamlı değişim ürün hayat sürelerini de devamlı değiştirmekte ve kısaltmaktadır. İşletmeler piyasadaki yoğun rekabeti karşılamak ve rakiplerine üstünlük kurmak için sürekli yeni ürünler ve ürünlere yeni özellikler katmak ve bunları piyasaya sunmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca tüm bu gelişmeler, işletmelerin artık seri üretimler yerine müşteriye özel, onların beklentilerini karşılayan ürünleri hızlı bir biçimde tasarlamak ve müşteriye sunmalarına yol açmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin daha esnek olmaları gerekmektedir. Günümüzdeki en esnek uygulama kapasitesine sahip işletmeler ise yalın organizasyon olan işletmelerdir.

Bir işletmenin yalın olması demek ihtiyaç duyulmayan gereksiz işlemlerden arındırılması demektir. Bu şekilde işletmeler gerek duymadıkları elemanları, araçları ve kademeleri ortadan kaldırarak maliyet tasarrufu sağlamış olacaktır. Böylece yalın organizasyonlar müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilecek, örgütleri daha basit hale getirebilecek ve değer katmayan faaliyetleri elimine edeceğinden dolayı daha esnek organizasyonlar haline gelecektir. Esnek bir organizasyon yapısı da işletmelerin krizlere karşı daha hızlı ve esnek cevap verebilmelerini sağlayacaktır. İşletmelerde meydana gelen yalınlık hiyerarşik kademeyi azaltacağı için daha etkin iletişim imkanı verecek ve kararların daha hızlı ve zamanında alınmasına yardımcı olacaktır. Çeşitli prosedürler azaltılarak işletmeler bürokrasiden arındırılmış olacak ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır. Böyle bir örgüt yapısına sahip işletmeler hem rakiplerine üstünlük kuracak hem de esneklikleri sayesinde krizlere daha hızlı cevap verebilecek esnekliği gösterebilecektir.

İşletmeleri yalın organizasyon haline getiren en önemli araçlar bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojileri sayesinde işletmeler çeşitli hiyerarşik kademeleri azaltmaktadırlar. Özellik en üst ve en alt kademe arasındaki orta kademe ortadan kalkmakta iletişim ve karar alma daha hızlı gerçekleşmektedir. Yalın organizasyonlar birçok faydaları beraberinde getirmektedir. Ancak, bu yalın organizasyonların çok başarılı olacağı anlamını da taşımamaktadır. Çünkü yalın organizasyonlar, geleneksel organizasyonların yönetiminden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle yalın örgütlerde etkili bir yönetimin gerçekleşmesi de birçok temel ilkelerin bir arada toplanmasına bağlıdır. Bu ilkeler ise şunlardır (Efil, 2010:435):

- Örgütlerde takım ruhu anlayışı hakim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.
- Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinin de olmalarına dikkat edilerek işe alınmaların da yarar vardır.
- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.
- Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.

- Sürekli gelişme ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.
- Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalıdır.
- Denetim, ağırlıklı olarak otokontrol ile sağlanmalıdır.
- Ekonomideki diğer işletmelerde ve yan sanayide de benzer tarzda yapılanma olmasında yarar vardır.

İşletmelerin krizlere karşı esnek örgüt yapılarını oluşturmada kullandıkları diğer yöntem ve tekniklerde aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama bir işletmenin en üstün performansa ulaşması amacıyla en iyi uygulamaları tespit etmesi, kendine örnek alması ve bu uygulamaları kendi bünyesinde uygulama çalışmasıdır. Kıyaslama sürekli olarak kendi kendini değerlendirmeye ve diğer işletmelerle karşılaştırma olanağı sunan bir yöntemdir. Kıyaslama sayesinde işletmeler kendi iş süreçleri dışına çıkarak çevresindeki örnekleri inceleme fırsatı bulur ve o konuda en iyi uygulamayı yapanları kendine örnek alır ve gelişimine katkıda bulunur. Böylece krizlere yol açan örgütsel körlüğünde önüne geçilmiş olunur. Kıyaslama işletmelerde; rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, tahminde bulunmak ve stratejik planlama gibi amaçlara hizmet eder. Kıyaslama ile işletmeler pazarın gerçeklerini görür ve objektif değerlendirme imkânına kavuşur (Budak ve Budak, 2004:153-155).

Temel Yetenek (Core Competence): Bir işletmenin değerli, nadir, az bulunan, kolayca taklit edilemeyen edilse dahi çok pahalı olan ve ikamesi olmayan yeteneğine temel yetenek adı verilmektedir. Genelde işletmelerin temel yetenekleri sahip oldukları maddi olmayan varlıklarından üretilmektedir. İşletmeler bu temel yeteneklerini tek bir ürün üretmek yerine sahip oldukları bilgi ve beceriyi değişik endüstrilerdeki işletmelerin ürünlerini üretme imkanı vermektedir. Temel yetenekler işletmeyi en iyi bildiği işleri yapmayı sağlayarak diğer işletmelerden farklı kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler yoğun rekabetler yaşanan pazarlarda stratejilerini kendilerini farklı kılan yeteneklerine göre oluşturmalıdır. İyi bildikleri işler dışındaki faaliyetlerini de dış kaynaklardan yararlanarak yerine getirmektedirler.

Dış Kaynaktan Yararlanma (Outsourcing): İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla temel yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, diğer işlerde temel yetenekleri kendilerinden üstün olan firmalardan tedarik etmesidir. İşletmeler dış kaynaktan yararlanarak temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma yoluyla işletmeler uzman oldukları işleri kendileri yerine getirirken diğer işleri kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda yerine getiren firmalardan tedarik etmektedir. Böylece işletmeler kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte ve çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma arttıkça işletmeler arası ortaklı ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler küçüldüğünden dolayı daha esnek ve hızlı hareket edebilir duruma gelmektedir (Koçel, 2010:385). Diğer bir deyişle işletmeler esneklik kazanma, hızlı karar alma, çekirdek kadro ile çalışma avantajı, uzmanlaşma, riski azaltma, kaliteyi artırma ve maliyetleri azaltma gibi nedenlerden dolayı dış kaynaktan yararlanma yoluna gitmektedirler (Ataman, 2001:338). Bu sonuçlar ise işletmenin krizlere uğramamasına ya da krizleri önlemesine yardımcı olmaktadır.

Şebeke Organizasyonlar: Şebeke organizasyonlar bir mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için birden fazla işletmenin kendi aralarında işbölümü yaparak işbirliğine gitmeleri üzerine oluşturulan bir yapı üzerine kurulmuştur. "Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğuna" şebeke organizasyonlar adı verilmektedir (Eren, 2001:265). Bu yapının temel özelliği; bir mal veya hizmet üretebilmek için gerekli

olan faaliyetlerin ve kaynakların tek bir işletme elinde toplanması yerine farklı işletmelere yayılmış olmasıdır. Ayrıca klasik organizasyonlardaki komuta ve kontrol yerine, hiyerarşik kademedan uzak yatay ilişkiler yardımıyla çalışan birimlerden oluşmaktadır (Koçel, 2002:389).

Şebeke organizasyonların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ataman, 2001:391):

- En az iki örgüt arasında uzun bir işbirliği gerektirir.
- Bu örgütlerin yönetimi birbirinden bağımsız olup, aralarında herhangi bir hiyerarşik mevcut değildir.
- Herhangi bir mamulün tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilen faaliyetler tek değil, farklı örgütler tarafından gerçekleştirilir, yani dışsal işbölümüne dayanır.
- Yaratıcılığın ön planda olduğu esnek bir yapıyı ifade eder.
- Her örgütün temel yetenekleri üzerinde odaklaşması, bunun dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirme esasına dayalıdır.
- Kaynak dayanışmasına örnek oluşturur.
- Birbirleriyle gerçekleştirdikleri alışverişte pazar fiyatlarını temel alan ve birbirlerinin karlılığını arttırmayı hedefleyen örgütlerden oluşurlar.
- Rekabet üstünlüğünü elde etme ve korumak amacıyla başvurulmuş bir örgüt yapısını ifade eder.

BİLGİ YÖNETİMİ VE ERKEN UYARI SİSTEMİ

Bilgi işletmeler için sürdürülebilir rekabette en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte rekabetin yapısı değişmeye başlamış ve mal ve hizmetlerin içindeki bilgi, mal ve hizmetleri daha değerli hale getirmiştir. Böylece küresel rekabetin temelini oluşturan bilgi yoğun ürünler hızlı bir biçimde artmaya başlamıştır. Dinamik ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarısının altında yer alan en önemli unsurlardan birisi de pazarda bilgisini iyi yönetmesine bağlı olmasıdır. Bu nedenle işletmeler yeterli ve uygun bilgiye sahip olmalıdırlar. Bir işletmede objektif ve rasyonel kararlar alınması bilginin yetersizliği nasıl olumsuz etkilerse bilginin çok olması da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden işletmeler amaçlarına ulaşmak için bilgiyi doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde karar vericilere ulaştırmak zorundadırlar. Aynı durum işletmelerin karşılaşacakları krizi engellemelerinde de karşımıza çıkmaktadır. Krizin geldiğini görmek ve bunun için önlemler almak ve hatta krize yakalanmamakta uygun, doğru ve yeterli bilginin sağlanması ile mümkündür. Eğer doğru bilgiler doğru zamanda doğru kişiye ulaşmadığı takdirde alınan yanlış kararlar işletmeleri krizlere sürükleyebilir. Ayrıca sık sık belirsizlik ortamının yaşandığı dünya ve ülke ekonomilerinde işletmelerin bilgi yönetme ihtiyaçları daha da artmaktadır. Bilgi yönetimi bir süreç olarak ele alındığında, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan bilgilerin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması olarak tanımlanabilir. İşletmeler bu süreci gerçekleştirmek için özellikle bilgi teknolojileri yardımıyla birçok bilgi sistemleri oluşturmuşlardır.

Bilgi sistemlerinin özel bir türü olan erken uyarı sistemi, işletmelerin hazırladıkları planları uygulamaları sırasında, planları engelleyici faktörlerin, dış çevre değişimlerinin zamanında farkına varılmasını sağlar. Sadece çevrede oluşan tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da belirlediği için stratejik bir radar olarak adlandırılmaktadır. Erken uyarı sistemi, planlamada yapılan hataların veya planda ulaşılmak istenen amaçların yeniden gözden geçirilmesi ve buna göre stratejilerin oluşturulmasını ve planın geçerliliğini yitirdiğinde bunun farkına varılması gibi özellikleri sayesinde planlama fonksiyonunun tamamlayıcısı görevini de yüklenmektedir (Ataman, 2001:268).

Erken uyarı sistemi işletmelerin başarı durumlarının nasıl olduğunu önceden tahmin etmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinde işletmenin içinde bulunduğu mevcut durum ve karşılaşılabileceği risklerin nicelik olarak belirlenmesi söz konusudur (Dinçer, 1998:403). Eğer işletmeler kriz sinyallerini takip edemezler ya da bunları doğru olarak yorumlayamazlarsa krizlerle karşılaşabilirler. İşletmeler bütün krizleri önleyemese dahi erken uyarı sistemi yardımıyla uyarı sinyallerini alarak bir çok krizi önleyebilir ya da krizlerden kaçabilir. Bu nedenle erken uyarı sistemlerinin tasarımı kriz sinyallerini izleme ve incelemeye dönük olmalıdır. Kriz sinyallerini takip etmek ise üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Tüz, 2008:77). Birinci aşama; taranması gereken bilginin kaynaklarının tanımlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, krizle ilgili olacak bilgi kaynaklarının belirlenmesidir. İkinci aşama; bu kaynaktan hangi bilginin toplanacağına karar verilerek bilginin toplanmasıdır. Üçüncü aşama; bilginin kriz yaratma potansiyeli değerlendirilerek sinyalin gücünün doğru belirlenmesidir.

İşletmeler ortaya çıkabilecek bir kriz durumu saptayabilmek için; çalışanların gönderdiği uyarı mesajlarını, müşterilerin, görüş, beklenti ve şikâyetlerini, rakiplerle karşılaştırma yaparak başarının değerlendirilmesi gibi hem işletme içi hem de işletme dışı çevreden kaynaklanan sinyalleri aynı oranda dikkate alarak ciddi bir biçimde değerlendirmelidir (Haşit, 2000: 74-77). Erken uyarı sistemi ise bu değerlendirmeyi aşağıdaki amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde yapmalıdır (Tutar, 2004: 73-74):

- Çevrede krize neden olabilecek değişikliklerin olgunlaşmasına gerek kalmadan, küçük ikazların somut belirtilere dönüşmesini gerektirmeyecek bir duyarlılık ve önsezi içinde olmak.
- Eğer, çevresel değişimler açıkça ortaya çıkmışsa, bunların boyutlarını ortaya koyacak çalışmalarda bulunmak ve örgütün muhtemel krize karşı donanım düzeyini tespit etmek.
- Krizin neden olacak değişikliklerin boyutlarını tespit etmek ve elde edilen verilerle örgütün iç ve dış kaynaklarını karşılaştırmak.
- Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin normal seyri ile yani, örgütün belirlediği amaçlarla kriz döneminde ortaya çıkacak yeni durumların muhtemel farklılaşma derecesinin neler olabileceğini belirlemek ve buna göre, amaçlardan sapmalara karşı değişim veya acil durum planları hazırlamak.
- Plan dışı değişikliğe neden olabilecek faktörlerin neler olabileceği üzerinde düşünülmesi ve buna uygun olarak örgüt çalışanlarını hazırlamak amacıyla, onlarda sorumluluk duygusunu güçlendirecek misyon ve vizyon bildirilerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi bir dizi çalışmalar yapılır.

Bir Erken Uyarı Sistemi Olarak ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)

Küresel bir rekabet ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve en önemlisi kar edebilmeleri için faaliyet ve organizasyonel yapılarını daha iyi yönetebilmeleri gerekmektedir. Stratejik kararlarını doğru olarak verebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için bütünleşik sistemlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçtan doğan İşletme Kaynakları Planlamasının kökleri 1960'lı yılların öncesinde kullanılan Malzeme Listesi (Bill of Material- BOM) kavramına dayanmaktadır. 1960'lı yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlama (Material Requirements Planning- MRP), 1970'li yıllarda Kapalı Çevrimli Malzeme İhtiyaç Planlama (Closed Loop-MRP), 1980'li yıllarda Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning-MRP II) ve Dağıtım Kaynakları Planlaması (Distribution Resource Planning- DRP), 1990'lı yıllarda ise İşletme Kaynakları Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemleri geliştirilmiştir. İşletme Kaynakları Planlaması (İKP) tüm adı ge-

çen sistemleri kapsayan bir yapıya sahip yazılımlarıyla gündeme gelmiştir. 2000'li yılların başında ise, özellikle internet ve çağrı merkezleri kanallarını kullanarak işletme dışı unsurlarla da bütünleşen ERP sistemleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) ve İşletme Zekası (BI) kavramlarını da kapsayarak ERP II konseptine gelmiştir.

En genel şekliyle ERP, firmalar arası küresel bilgi entegrasyonunu gerçekleştiren ticari yazılım paketleridir. Bu sayede işletmeler bir iş süreciyle diğer iş süreci, bir iş birimiyle diğer iş birimi, bir işletmeyle diğer işletme arasında gerçek zamanlı bağlantı kurup, daha hızlı ve daha kaliteli güncel bilgi edinimi sağlayabilirler. Aynı zamanda yöneticilere, gerçek zamanlı işletme bilgilerini görme olanağı sunabilirler (Davenport, 2000:1).

ERP sisteminde amaç; muhasebe, finans, satış-dağıtım, üretim planlama, stok yönetimi, satın alma, üretim, pazarlama, kalite yönetimi, insan kaynakları, bakım-onarım yönetimi gibi birçok fonksiyon arasındaki işbirliği ve etkileşimi geliştirmektir. ERP yazılımları, farklı sektörlerin farklı ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için özelleştirilebilir esnekliğine sahip olmakla birlikte modüler yapıda, kurum içinde gerçek zamanlı veri erişimine ve depolanmasına olanak sağlayan, analiz ve yönetim işlevselliği olan sistem yazılımlarıdır. Ayrıca ERP yazılımları, uluslararası kuruluşlar için kritik önem taşıyan çoklu para birimi ve dil desteği ile birlikte petrol, kimya, bankacılık, sağlık, havacılık gibi kendine özel sektörleri de destekleyebilmektedir (O'Leary, 2000:6-7).

ERP sistemi amacına uygun bir şekilde kullanıldığında, stratejilere uygun işletme yönetimi, işletme kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı, işletme fabrikalar arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli kullanımı; müşteri, dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği ve bilgi iletişim ortamının sağlanması ve tek bir noktadan gerekli bilgilere ulaşma imkanı elde edilebilmektedir.

ERP, işletmenin coğrafik olarak farklı bölgelerde bulunan fabrikalarının ve dağıtım merkezlerinin (depo) kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasıdır. Bu çerçevede, hangi müşteriye ait siparişin, hangi dağıtım merkezinden karşılanması veya hangi fabrikada üretilmesi gerektiği, tüm fabrikaların malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının karşılanmasının uygun olacağı, fabrikaların elinde bulunan makine, malzeme, iş gücü, enerji, bilgi ve diğer üretim ve dağıtım kaynaklarının nasıl eşgüdümlü ve ortaklaşa kullanılabileceği planlanmaktadır.

Bir işletme ERP sistemini hayata geçirmek mevcut olan karmaşık yapı düşünüldüğünde kolay olmayacaktır. Mevcut sistemin fonksiyonları ile ERP sistem mantığı birbiriyle karıştırılmamalı, ERP sistemi bozulmamalıdır. Aynı zamanda, işletmenin iş fonksiyonları da görmezden gelinmeyip; iki tarafa da eşit ağırlık verip dengeyi bozmadan, sistem bütünlüğü sağlanmalıdır. ERP sisteminin hayata geçirilmesinde genelde iki yöntem uygulanır. Bunlardan ilki Big Bang yöntemidir. Bu yöntemde işletme ERP sistemine kademeli olarak değil de bir anda geçmektedir. Bu yöntemi kullanmak cesaret işi olup başarısızlık durumunda eskiye dönüp hali hazırda çalışan sistemi tekrar çalıştırmak mümkün olmaktadır. Riski çok büyüktür. İkinci yöntem ise en yaygın kullanılan yaklaşım olan pilot uygulamadır. Bu yöntem büyük ve birimleri arasında fazla ilişki olmayan şirketler tarafından tercih edilmektedir. Örneğin: Farklı yerlerde fabrikası ve satış ofisi olan şirketler bunu kullanabilir. Bağımsız ERP modülleri her birimde ayrı ayrı kurulur, muhasebe gibi ortak modüller ise tüm işletme bazında ortak olarak değerlendirilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere veri toplama, işleme, depolama ve bilgiyi iletme aracı olarak kullanılan ERP kriz sinyallerinin alınmasında ve krizin yönetilmesinde işletmelerin en önemli aracı haline gelmiştir. ERP sistemindeki, bütünleşik ve standart bilgiler yardımıyla yöneticilerin krizi yönetmelerindeki bilgiler farklılık göstermeyecek ve alınacak kararlarda bir eşgüdüm sağlayacaktır (Sevim ve Sürmeli, 2009: 162).

ERP yöneticilere çevrelerinde neler olup bittiği ve gerekli olan bilgileri sağlayacağından dolayı kriz sinyallerini alan bir erken uyarı sistemi olarak proaktif bir yaklaşım sergilemektedir. Bununla birlikte bir ERP projesini hayata geçirirken çok dikkatli ve temkinli olunmalıdır. İşletmenin hedefleri ve stratejileri göz önüne alınmalıdır. Analiz edilmeden herhangi bir ERP yazılım paketi alınmamalıdır. Mutlaka bir yazılım paketi kullanma zorunluluğu yoktur. Pakette bulunan birkaç modülden de yararlanılabilir. Bu konuda uzman olan şirketlerle çalışılmalıdır.

KRİZ TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE ÇALIŞANLARIN KRİZ KONUSUNDA EĞİTİLMESİ

Kriz Ekibi

Kriz takımı veya kriz ekibi işletmelerin üst yönetimleri tarafından krizin önlenmesi ve meydana gelen krizin etkilerini minimize etmek amacıyla kurulmuşlardır. Bu nedenle kriz ekipleri krizi yönetecek ve kontrol altına alabilecek kişilerden oluşmalıdır. Bu ekibin birincil rolü, krizin oluşmasını önlemektir. Krizin meydana gelmesiyle birlikte ilkönce, krizin olası zararlarını minimize etmek, ikinci olarak krizlerin işletme imajına vereceği zararı önlemek ve azaltmak ve son olarak örgüt kültürünü olumlu bir biçimde değiştirmeyi başarmaktır (Tüz, 2008:66). Kriz ekibi farklı uzmanlıklarda yetenekli bilgi ve deneyime sahip kişilerden oluşmalıdır. Kriz ekibi, bir ekip lideri ve üyelerden oluşmaktadır. Ekip lideri, kriz yönetimi ve grupsal sorun çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip işletmenin üst düzeyinde görev yapan bir yönetici olmalıdır. Kriz ekibi bir işletmede aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir (Haşit, 2000:99):

- İşletmeyi etkileyebilecek kriz durumlarını önceden görebilmek.
- Kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak
- Krize yönelik hazırlanacak plan ve programların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek
- Kriz ihtimallerine göre hazırlanan planları sürekli olarak tartışarak, günün şartlarına uygun hale getirmek.
- Bir kriz anında krizle ilgili tüm çalışmaları yürütmek
- Krizin hemen ardından yapılabilecek hataları önleyerek, işletmenin daha hızlı iyileşmesini sağlamak.

Kriz ekibinin bu görevleri başarılı bir biçimde yerine getirmesi içinde kendi sorumluluk alanlarında tam yetki ile donatılması gerekir. Kriz ekibi kararlarını alırken kısıtlanmamalıdır. Eğer kriz ekibi kendi görev alanları içinde gerekli olan yetkilerle donatılmadıkları takdirde, işletmelerde krizlerin daha derinden hissedilmesine yol açabilecektir.

Bir işletmede kriz ekibi nasıl oluşturulmalı ve kimleri içermelidir?



SIRA SİZDE

Kriz Eğitimi

İşletmeler sadece kriz yönetim ekipleri kurarak krizle başa çıkamazlar veya krizi atlata-mazlar. Krizle başa çıkmanın ya da krize hazırlıklı olmanın, onu önlemenin yollarından birisi de çalışanların kriz ve kriz yönetimi konusunda eğitilmesidir. Bunun için çalışan-lar, işletme içi ve dışından gelebilecek sinyalleri tanımalı ve kriz değişkenleri hakkında bilgilendirilmelidir. Bir işletmede çalışanlara aşağıdaki kriz değişkenleri ile ilgili bilgiler verilmelidir (Haşit, 2000:107):

Kriz Türleri

- Genel kriz türleri
- İşletmeyi etkileme ihtimali yüksek olan kriz türleri

- İşletme açısından göz ardı edilebilecek kriz türleri
- Değişik kriz türlerine yapılacak hazırlık çalışmaları

Krizin Aşamaları

- Krizlerin ilerlediği belirgin zaman aşamaları
- Her aşamada yapılması gereken çalışmalar

Sistemler

- Kriz yaratma potansiyeline sahip sistemler
- Teknolojik sistemler
- Beşeri faktörler
- Örgütsel yapı
- İletişim sistemleri
- Bu sistemlerin birbirleri ile etkileşimleri

Çevre

- Kriz yaratma potansiyeline sahip dış çevresel faktörler
- Dış çevresel faktörlerin analiz edilmesinde kullanılabilecek tahmin yöntemleri

Çalışanların krizle ilgili bu temel bilgilerinin yanında özellikle kriz anında nasıl davranmaları gerektiği ve neler yapmaları gerektiği konusunda da eğitim verilmelidir. Özellikle çalışanlar, krizin doğuracağı belirsizlik, oluşturacağı baskı ve stresten dolayı etkin karar almalarında problemlerle karşılaşabilirler. Bu nedenle bu tür konularda da eğitime tabi tutulmalıdırlar. Bu eğitimler toplantı, seminer, uygulamalı grup eğitimleri olabileceği gibi senaryo tekniklerinden faydalanabilir. Ayrıca devamlı olarak yeni gelişmelerin takip edilmesi ve bunlara hazırlıklı olunması içinde tüm fonksiyonlara ilişkin gelişmeler de çalışanlara çeşitli eğitim araçları yardımıyla verilmelidir. Krizlerle ilgili eğitim çalışmaları hem işletme içindeki yöneticiler tarafından verilebileceği gibi, örgüt dışı profesyoneller tarafından da verilebilir.

Özet

Krizler ortaya çıkmadan önce işletmelere çeşitli ve hissedilebilir önemli sinyalleri vermektedir. Kriz sinyallerinin algılanarak ve yorumlanarak krizin açık ve net olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde yapılan kriz yönetimi ve kriz çalışmalarına proaktif kriz yönetimi yaklaşımı adı verilmektedir. Saldırgan bir tutum içeren proaktif kriz yönetimi yaklaşımı krizin açıkça ortaya çıkmadığı döneme yöneliktir. Bu yaklaşım işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılıklarını tahmin edebilme, krize karşı hazırlıklı olma ve gereken tedbirleri alabilmesine imkan veren önleyici ve koruyucu çalışmaları içermektedir.

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşımın ilk uygulaması olan kriz yönetim planı meydana gelen krizin daha da büyümesini önlemek, kriz nedenlerini belirlemek, kaynakları etkin ve verimli kullanarak krizin yol açtığı belirsizlikle mücadele etmesini sağlar. Kriz yönetim planına üst yönetime karşı sorumlu olan üst düzey bir yöneticinin ya da planlama bölümünün sorumluluğu altında bir planlama ekibi kurularak başlanabilir. Plan ve programların ayrıntılarını yazıya dökülmesi ve kriz yönetiminin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için kriz komitesinin kurulması gereklidir. Krizler iç ve dış çevresel faktörlerden kaynaklı olarak meydana geldiğinden dolayı iç ve dış çevre analizi işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. İşletmeler dış çevre analizinde çevresel değişimlerin kendileri için ortaya çıkardığı fırsatları ve tehlikeleri belirlemektedir. İç çevre analizinde ise sahip olduğu üstün ve zayıf yönleri ortaya koymaktadır. İşletmeler dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler ile sahip olduğu üstün ve zayıf yönleri birbirleriyle bütünleştirerek kendileri için en uygun stratejileri geliştirebilirler.

Çevresel etkenleri dikkate alarak iç ve dış çevresel değişim ve gelişimlere uyum sağlayacak örgüt yapısının kurulması krizi önlemede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle krizi önlemenin yollarından birisi de çevresel koşullara uyum gösterecek esnek örgüt yapısıdır. Çok dinamik ve değişken olan çevreye daha kolay uyum gösterebilecek örgüt yapısı daha esnek ve organik bir örgüt yapısıdır. Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği, karışıklığın ve belirsizliğin yoğun olduğu bir çevrede işletmeler esnek ve organik örgüt yapıları ile çevresel değişimleri daha hızlı tespit ederek krize neden olabilecek gelişmeleri zamanın da görebilmekte ve önlem alabilmektedir. Toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, süreç yenileme, yalın örgütler, kıyaslama, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma ve şebeke organizasyonlar gibi birçok uygulamalar işletmelerin esneklik kazanmalarını sağlamaktadır.

Krizin geldiğini görmek ve bunun için önlemler almak ve hatta krize yakalanmamakta uygun, doğru ve yeterli bilginin sağlanması ile mümkündür. Eğer doğru bilgiler doğru zamanda doğru kişiye ulaşmadığı taktirde alınan yanlış kararlar işletmeleri krizlere sürükleyebilir. Bilgi sistemlerinin özel bir türü olana erken uyarı sistemi, işletmelerin uyguladıkları planları uygulama sırasında planları engelleyici faktörleri, dış çevre değişimlerini zamanında farkına varılmasını sağlar. Kurumsal kaynak planlaması (ERP) yöneticilere çevrelerinde ne olup bittiği ve gerekli olan bilgileri sağlayacağından dolayı kriz sinyallerini alan bir erken uyarı sistemi olarak proaktif bir yaklaşım sergilemektedir.

Kriz ekipleri ise işletmelerin üst yönetimleri tarafından krizin önlenmesi ve meydana gelen krizin etkilerini minimize etmek amacıyla kurulurlar. Bu nedenle kriz ekipleri krizi yönetecek ve kontrol altına alabilecek kişilerden oluşmalıdır. Krizle başa çıkmanın ya da krize hazırlıklı olmanın onu önlemenin yollarından biriside çalışanların krizle ilgili olarak kriz türleri, kriz aşamaları, krize yol açan potansiyel sistemler, iç ve dış çevre konularında eğitilmeleridir.

Kendimizi Sınyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi krizi yönetmede proaktif yaklaşımlardan biri **değildir**?
 - a. Planlama yapmak
 - b. Esnek örgüt yapısını kurmak
 - c. Kriz şartlarında karar almak
 - d. Çevre analizi yapmak
 - e. Erken uyarı sistemini kurmak
2. Aşağıdakilerden hangisi kriz yönetim planının amaçlarından biri **değildir**?
 - a. Krizlerin derinleşmesini önlemek
 - b. Kriz nedenlerini belirlemek
 - c. Krizin yol açtığı yetersizlikle mücadele etmek
 - d. Kriz anında fazla kaynak temin etmek
 - e. Kriz anında kaynakları etkin kullanmak
3. Aşağıdakilerden hangisi kriz yönetim planı hazırlanırken dikkat edilecek iç çevre unsurlarından **birisidir**?
 - a. Tedarikçi
 - b. Sermaye yapısı
 - c. Müşteri
 - d. Devlet
 - e. Rakipler
4. Aşağıdaki durumlardan hangisi işletmeyi krize sokarak faaliyetlerin terkine **neden olur**?
 - a. Tehditler-Zayıflıklar
 - b. Fırsatlar-Üstünlükler
 - c. Fırsatlar-Zayıflıklar
 - d. Tehditler-Üstünlükler
 - e. Hiçbiri
5. Aşağıdakilerden hangisi esnek örgüt yapısının özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. İş genişletmesine dayalı iş sistemi
 - b. Ademi merkezîyet esastır
 - c. Yatay haberleşmede çok önemlidir
 - d. Çevresel faktörlere açıktır
 - e. Haberleşme emir-komuta niteliğindedir
6. Sürekli küçük aralıklarla gelişmeyi ve iyileştirmeyi temel olarak krizi önlemeye çalışan yaklaşımın adı **nedir**?
 - a. Dış kaynaktan yararlanma
 - b. Yalın organizasyon
 - c. Şebeke organizasyon
 - d. Toplam kalite yönetimi
 - e. Değişim mühendisliği
7. Krizlerin önlenmesinde bütüncül bakış açısını sağlayan hangi **özelliktir**?
 - a. Kişisel hakimiyet
 - b. Paylaşılan vizyon
 - c. Sistem düşüncesi
 - d. Takım halinde öğrenme
 - e. Zihni modeller
8. İhtiyaç duyulmayan gereksiz işlemlerden arındırılan esnek örgüt yapısı **hangisidir**?
 - a. Dış kaynaktan yararlanma
 - b. Yalın organizasyon
 - c. Şebeke organizasyon
 - d. Toplam kalite yönetimi
 - e. Değişim mühendisliği
9. Aşağıdakilerden hangisi erken uyarı sisteminin amaçlarından biri **değildir**?
 - a. Krizle ilgili küçük ikazları belirlemek
 - b. Çevresel değişimleri saptamak
 - c. Krizin neden olacağı değişikliği belirlemek
 - d. Amaçlardan sapmaları belirlemek
 - e. Misyon ve vizyonu çalışanlara kabul ettirmek
10. Aşağıdakilerden hangisi kriz ekibinin görevlerinden biri **değildir**?
 - a. Kriz anında belirli çalışmaları yürütmek
 - b. Kriz yönetim planlarına yardımcı olmak
 - c. Kriz planlarının uygulanmasını kontrol etmek
 - d. Planları günün şartlarına uygun hale getirmek
 - e. Kriz durumlarını önceden görmek

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Kriz ve Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Kriz ve Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise “İç ve Dış Çevre Analizi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Esnek Örgüt Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Toplam Kalite Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Öğrenen Organizasyonlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Yalın Örgüt” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Yönetimi ve Erken Uyarı Sistemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise “Kriz Ekibi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kriz yönetim planına üst yönetime karşı sorumlu olan üst düzey bir yöneticinin liderliğinde ya da planlama bölümünün sorumluluğu altında bir planlama ekibi kurularak başlanabilir. Bununla birlikte planlama sürecine tüm bölümlerin katkı sağlaması gereklidir. Personelden alınacak bilgiler bu planın en önemli girdisini oluşturacaktır. Personelin verdiği doğru bilgiler hazırlanan kriz yönetim planının oluşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Sıra Sizde 2

Tedarikçileri, olası rakipleri, piyasadaki rekabetin şiddetini, ikame ürünleri, müşterileri, sosyo-kültürel, yasal, ekonomik, politik, teknolojik ve doğal faktörleri analiz etmelidir.

Sıra Sizde 3

Toplam kalite yönetiminde kalite işletmenin tümünün sorumlu olduğu ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir uygulamadır. Bir süreç olarak ele alınan toplam kalite yönetimi üretim faktörlerinin tedarikçiden temin edilmesinden satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaları kapsayan bir anlayışın ürünüdür. Bu anlayışa göre bir işletmede kaliteden herkes sorumludur.

Sıra Sizde 4

Kriz takımı veya kriz ekibi işletmelerin üst yönetimleri tarafından krizin önlenmesi ve meydana gelen krizin etkilerini minimize etmek amacıyla kurulmuşlardır. Bu nedenle kriz ekipleri krizi yönetecek ve kontrol altına alabilecek kişilerden oluşmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Budak G. ve Budak G. (2004). **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- Davenport, T.H. (2000). **Mission Critical: Realizing The Promise of Enterprise Systems**, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Diñçer, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Haşit, G. (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Eren, E. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özden, K. (2009), **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Senge, P. M. (1993), **Beşinci Disiplin**, (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sürmeli, A. ve Sürmeli, A. (2009). “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi : Kurumsal Kaynak Planlaması - ERP” **Kriz Yönetimi** (Der. H. Sumer ve H. Pernsteiner, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Tutar, H. (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. (2008), **Kriz Yönetimi**, Bursa, Şah-Mat.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

5

Amaçlarımız

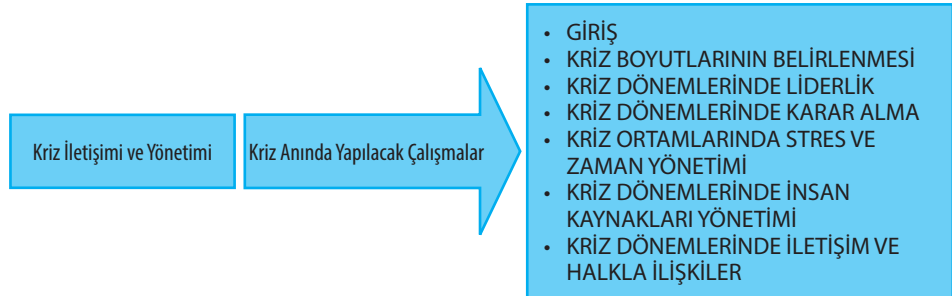
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Krizin boyutlarını açıklayabilecek,
- Kriz dönemlerinde liderlik kavramını tanımlayabilecek,
- Kriz dönemlerinde karar alma fonksiyonunu uygulayabilecek,
- Kriz ortamlarında stres ve zaman yönetimi konusunu açıklayabilecek,
- Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimini uygulayabilecek,
- Kriz dönemlerinde iletişim ve halkla ilişkiler konularını ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz Dönemi
- Kriz Boyutu
- Kriz Barometresi
- Kriz Ortamı
- Liderlik
- Karar Alma
- Stres
- İnsan Kaynakları
- İletişim
- Halkla İlişkiler

İçindekiler



Kriz Anında Yapılacak Çalışmalar

GİRİŞ

Kriz önleme ve krize hazırlıklı olma gibi çalışmaları yürütmediğinden dolayı bazı işletmeler için iç ve dış çevresel faktörlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu tür işletmeler krize karşı hazırlıklı olmadıklarından direkt olarak krize maruz kalmaktadırlar. Bazı işletmeler ise krizden korunmak ve krizi önlemek için dinamik bir planlama, iç ve dış çevre analizi, esnek örgüt yapısının oluşturulması, erken uyarı sisteminin kurulması ve benzeri birçok çalışmalar yapmasına rağmen bu çalışmaları her zaman başarı ile sonuçlanmayabilir. Diğer bir deyişle, krizle karşılaşmak ve kriz aşamasına gelmek bazen işletmeler için kaçınılmaz bir durum olabilir. Çünkü krizler ya da kriz belirtileri her zaman belirli aralıklarla ve düzenli bir biçimde oluşmaz. Bazı krizler aniden ortaya çıkabilir. Siz ne yaparsanız yapın krize maruz kalarak kriz dönemine girebilirsiniz. Bazı işletmeler ise kriz sinyallerini alıp bunları doğru biçimde okuyup, yorumlayıp değerlendiremediklerinden krize karşı etkili bir biçimde cevap verememekte ve kriz içine girmektedirler. İşte hangi nedenle olursa olsun krize giren işletmeler için önemli olan krizi en az zararla atlattırmaktır. Bu ise etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. Krizler sürekli olarak uzun bir süreyi kapsayan bir durum değildir. Bir süre sonra kriz son bulacaktır. Bu nedenle işletmeler krizi etkin bir biçimde yöneterek zararı minimuma indirmeli ve belki de krizi fırsata dönüştürerek krizden karlı çıkabilmelidir.

Kriz dönemlerinde işletmelerin normal dönemde uygulamış oldukları strateji ve politikalarla başarılı olması beklenemez. Kriz dönemleri olağanüstü dönemler olduğundan dolayı bu dönemlerden başarılı çıkmak isteniyorsa krize uygun tepkiler verilmesi gerekir. Bu dönemlerde krizlerin etkisi gittikçe artmaya başlamakta ve bu durum işletmelerde daha önemli sorunlara neden olmaktadır. Yöneticiler, içinde bulunduğu kötü durumdan kurtulmak için telaşa kapılarak daha fazla riski göze alarak çeşitli hamlelerde bulunmaktadır. Bu durum ise krizin işletme için daha da derinleşmesine ve yaygınlaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin krizleri başarılı bir biçimde yönetmesi ve krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır bir reçeteleri olmamasına rağmen krize giren işletmeler öncelikle krize neden olan sorun ya da sorunları tanımlamalıdır. Böylece bu tanımlamaya uygun kriz çözüm yöntemleri geliştirerek harekete geçebilir. Eğer sorun iyi tanımlanmazsa alınan önlemlerin faydası olmayacağından dolayı kriz daha da derinleşecektir. Krizin daha fazla derinleşmemesi aynı zamanda tekrarlamaması için ise kısa vadeli günü kurtaracak anlık çözümler yerine uzun vadeli geleceğe dönük çalışmalar yapılması daha uygun olacaktır.

İşletmeleri kriz dönemlerini en az hasarla atlatacak ve krizden başarı ile çıkabilmek için, ilkönce krizin derecesini ya da boyutlarını değerlendirerek krizin etki derecesini tespit etmelidir. Krizin boyutlarının belirlenmesindeki temel düşünce kriz için doğru tespitler yaparak nasıl politikalar üretileceğini belirlemektir. Özellikle kriz dönemlerin de yöneticilerin karar almada ne tür yöntemler kullanarak karar almayı etkinleştireceklerini belirlemelerinde kriz yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kriz gibi stresin yoğun olduğu bir ortamda etkin bir karar verme daha da önemli hale gelmektedir. Kriz dönemlerinde çalışanların moral ve motivasyonlarını azaltıcı davranışlardan kaçınılmalıdır. Özellikle kriz dönemi iletişim planı çok önemliyken halkla ilişkiler yardımıyla kurum imajının güçlenerek devam ettirilmesi uygun olur. Bu ünite de reaktif yaklaşım bağlamında yapılan bu çalışmalarla ilgili bilgiler verilecektir.

KRİZ BOYUTLARININ BELİRLENMESİ

Krizin bir işletmede işlerin kötüye gideceğinin başlangıç noktası olduğu ifade edilebilir. Çalışanların mutsuz olduğu, verimliliğin düştüğü ve satışların azalmaya başlaması gibi göstergeler kriz dönemlerine girildiğini gösterir. Artık krize giren işletmeler kritik bir devreye girmiş bulunmaktadır. Eğer bu dönem başarılı bir biçimde yönetilmezse belirli bir süre sonra işletmelerin yaşamları son bulabilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde bir an önce krize müdahale etmek gerekir. Böyle acil bir durumda ise öncelikle ortaya çıkan krizin boyutları analiz edilmelidir. Kriz boyutlarının belirlenmesi ise; kriz etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlama aşamalarından oluşmaktadır (Tüz, 2008:90).

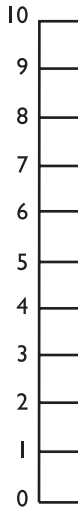
Kriz Etki Değerini Hesaplamak

Kriz etki değeri hesaplanırken işletmeler olabilecek en kötü kriz olasılıklarını hesaba katmalıdırlar. En kötü kriz olasılığına göre krizin işletme üzerindeki yaratacağı etki 0-10 arasında en düşükten yükseğe doğru aşağıdaki sorular çerçevesinde (Şekil 5.1)'de görülen kriz etki ölçeği üzerinde değerlendirilir (Fink, 1986:38-39).

- Kriz etki değerinin hesaplanmasında sorulacak sorular:
- Krizin şiddeti gittikçe artıyor ise işletme ne düzeyde bir şiddete ne kadar süreyle dayanabilecektir?

Şekil 5.1

Kriz Etki Ölçeği



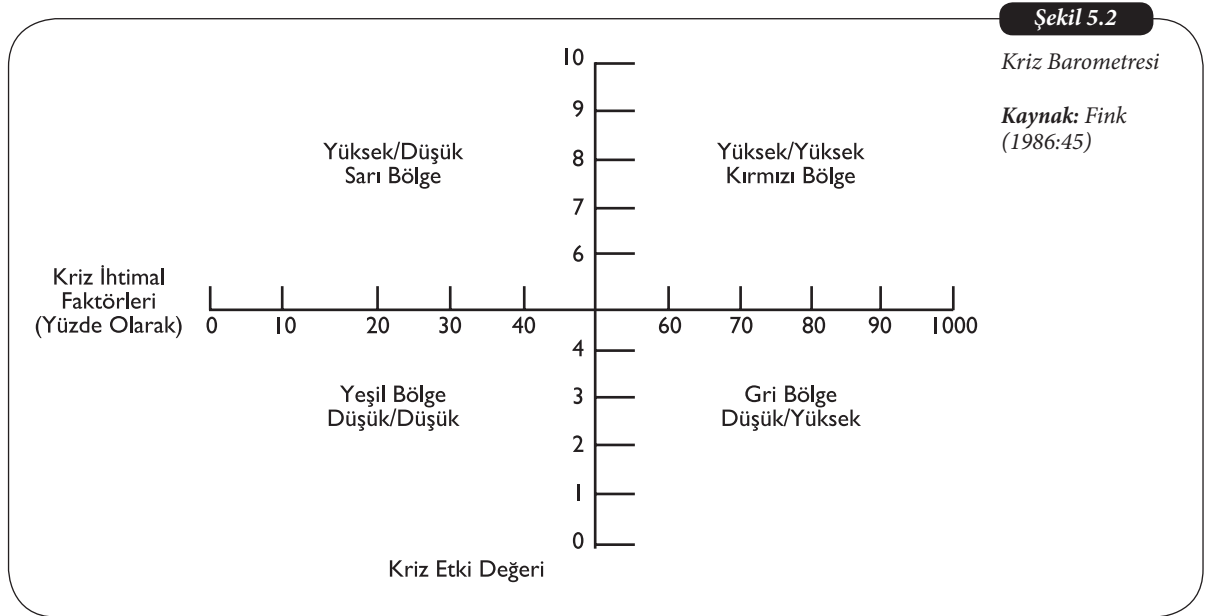
0'dan (En düşük) 10'a (En yüksek) kadar puanlama

- Krizle ilgili olarak medya ve devlet ne düzeyde krizle ilgilenecektir?
- Kriz işletmenin olağan faaliyetlerini ne düzeyde kesintiye uğratacaktır?
- Kriz işletmenin kamuoyu önündeki imajını ne ölçüde zedeleyecektir?
- Krizin işletmeye temel olarak yaratacağı zararın düzeyi ne olacaktır? (İşletmenin karında azalma, yatırımları erteleme ve kredi sağlamada güçlük gibi).

İşletme yönetimi yukarıdaki bu beş soruya 0 ve 10 arasında puanlar vererek bir değerlendirme yapar. Değerlendirme sonucunda verilen puanlar toplanır (en yüksek değer 50 puan olabilir). Toplam puan beşe bölünerek krizin işletme üzerindeki etki değeri hesaplanmış olur. Bulunan bu kriz etki değeri (Şekil 5.1)'deki kriz etki ölçeğine işaretlenerek işletmenin karşılaşılabileceği en kötü durum sayısal bir değer olarak gösterilmiş olur. Yüksek bir kriz etki değeri işletme açısından tehlikeli bir durumu göstermektedir.

Kriz Barometresi Oluşturmak

Krizin bir işletme üzerindeki etkisini hesaplamak yanında, krizin gerçekleşme olasılığında hesaplanması önem taşımaktadır. Kriz etki değeri krizin gerçekleşme olasılığıyla birlikte değerlendirildiğinde krizin taşıdığı tehlikeyi ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle kriz etki ölçeğine yatay eksenle kriz olasılık faktörünü hesaplamak için yüzde olarak 0 (krizin meydana gelmesi olanaksız) ile 100 (kesinlikle kriz olacak) arasında değerlerden oluşan kriz ihtimal faktörleri ölçeği eklenerek (Şekil 5.2)'de görülen kriz barometresi oluşturulur. Krizin gerçekleşme olasılığı tahmin edilirken işletmenin daha önce ne tür krizler yaşadığı, krize yol açabilecek içsel ve dışsal çevresel şartların işletmeyi nasıl etkilediği, bu krizlerin ve çevresel şartların işletmeyi yeniden etkileme olasılığı, diğer işletmelerin ve sektörlerin yaşadıkları benzer krizler dikkate alınmalıdır. Bu değerlendirmeler çerçevesinde ise krizin gerçekleşme olasılığı yüzde olarak (0-100 arası) tahmin edilerek yatay eksen üzerine işaretlenmelidir.



	Kriz Etki Değeri	Kriz İhtimal Faktörleri
Kırmızı Bölge	Yüksek	Yüksek
Sarı Bölge	Yüksek	Düşük
Gri Bölge	Düşük	Yüksek
Yeşil Bölge	Düşük	Düşük

Kriz barometresinde, kriz etki ölçeğiyle kriz olasılık faktörü ekseninde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin boyutunu göstermektedir. Kriz barometresinde en tehlikeli bölge yüksek kriz etki değeri ve yüksek bir kriz olasılık faktörü olan kırmızı bölgedir. Kırmızı bölge kriz bakımından en riskli ve tehlikeli alan olduğu için yöneticiler bu bölgede yer alan krizlere karşı devamlı olarak hazırlıklı olmalı ya da olduğunca bu bölgeden uzak durulmalıdır. Kriz barometresi içinde en güvenli bölge ise düşük kriz etki değeri ve düşük kriz olasılık faktörü olan yeşil bölgedir. Potansiyel kriz tehlikesi düşük olduğu gibi kriz ortaya çıktığında da vereceği zararın işletmeyi çok fazla etkilemeyeceği bir bölgeyi ifade etmektedir. Kriz barometresinin diğer alanlarından sarı bölgede yüksek kriz etki

değeri ve düşük kriz olasılık faktörü ile gri bölgede düşük kriz etki değeri ve yüksek kriz olasılık faktörü yer almaktadır. Bu değerlendirmeye göre sarı bölgeye oranla gri bölgede krizle karşılaşma olasılığı daha fazladır.

SIRA SİZDE



Kriz barometresinde en tehlikeli bölge hangisidir? Bu bölge için işletmeler ne yapmalıdır?

Görüldüğü üzere kriz barometresinin hazırlanması ortaya çıkma olasılığı olan krizlerin işletmeye etki derecesini de hesaplayarak, krizleri analiz ederek tanımlanmasını sağlamaktadır. Krizin tanımlanması ise krizi çözmenin de ilk aşamasını oluşturur. Etkin bir tanımlama etkin bir çözüm yöntemi sunar. Kriz barometresi işletme yöneticilerine sayısal değerler sayesinde olası krizlerin arasında en önemlilerin hangileri olduğunu, ilkönce hangisinin dikkate alınacağı hususunda kıyaslama imkanı vermektedir (Fink, 1986:45). Kriz barometresi, işletmelerin olası krizleri mutlak bir biçimde hazırlıklı olunması gereken ya da göz ardı edilebilecekler şeklinde tespit etmesine de yardımcı olmaktadır.

KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK

Kriz işletmeler üzerinde birçok olumsuz durumlara yol açmaktadır. Kriz dönemine girildiğinden dolayı, genel olarak bir başarısızlık algısı, belirsizlikler, söylentiler çalışanların moral ve motivasyonlarındaki düşüşler; işletmede genel olarak bir gerilim ve çatışmanın yaşanması; kararlardaki merkezi eğilimin artması ve kararların niteliğinin bozulması; işletme üzerinde bir zaman baskısının oluşması ve stresin yoğun bir biçimde yaşanması bu olumsuz sonuçların başında gelmektedir. Krizin işletmede yarattığı bu etkilerin olumsuz sonuçlar doğurmaması ya da bu tür olumsuz sonuçların meydana gelmemesi, işletmelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olup olmamasına ve etkin kararlar alıp almamasına bağlıdır.

Liderlerin en önemli özellikleri arasında; çalışanlarına güven vermesi, onları belirli bir hedef doğrultusunda birleştirmesi, vizyon sahibi olması, özgüven, bilgili, tecrübe sahibi ve yenilikçi olması gelmektedir. Tabii ki liderin başarısının temel ölçüsünde aldığı kararların doğru ve isabetli verip vermemesinde yatmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde işletme içindeki, huzursuzluklar, çatışmalar, gerilim, belirsizlik ve stres ortamı çalışanların ve işletmelerin geleceği, liderin vereceği kararın başarısına bağlıdır. Diğer bir deyişle işletmenin yaşamını devam ettirmesi, krizi az hasarla atlatması ya da krizi fırsata dönüştürmesi gibi birçok sonuçlar liderin etkin bir karar almasına bağlıdır. Eğer lider bunu başarabiliyorsa onu bu dönemde farklı kılan, lider yapan ve diğer kişilerden ayıran da bu özelliğidir. Kriz dönemlerinde liderin duruma el koyması ve doğrudan sorumluluk alarak tekrar istikrarı sağlaması beklenir. Lider bu dönemde çalışanlar açısından daha bütünleştirici, aktif ve onları güdüleyici rol üstlenmelidir.

Kriz yöneticiler açısından da gerçek bir lider olup olmamalarını gösterme bakımından da bir fırsat sunmaktadır. Normal şartlar altında geleceği görebilmek ve kararlar almak kolay olacağı için olağandışı durumlarda gösterilen başarı ve etkin karar çalışanlar üzerinde daha fazla etkili olacaktır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin liderlik özellikleri başarı sağlamada önemli faktör olmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde yöneticiler liderlik özellikleri taşıyan lider yöneticiler ve liderlik özelliği taşımayan standart yöneticiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre lider yöneticiler; krizle ilgili proaktif yaklaşım sergileyerek krizi önleyici ve krizden koruyucu davranışlar sergiler. Eğer kriz önlenmeyen bir kriz ise kriz anında krizi denetim altına alarak krizin etkilerini minimuma indirmeye çalışır. Kriz sonrasında ise işletmeyi eski istikrarlı günlerine getirmeyi, krizin yaratacağı fırsatları değerlendirme ve çalışanları başarılı olabilmek için harekete geçirme yeteneğini ortaya koymaktadır. Tüm bunları yerine getirirken çalışanlarla karşılıklı güven ve süre-

li iletişim içinde, moral ve motivasyonları üst düzeyde tutarak, heyecanlarını kaybettirmeden krizden kurtulmaya ve amaçları gerçekleştirmek için çalışanları harekete geçirir (Akıncı, 2010:203).

Lider yöneticiler kriz dönemlerinde çalışanlarla nasıl ilişkiler kurmalıdırlar?



SIRA SİZDE

Kriz dönemlerinde işletmeler açısından değişim kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle krizlerde yöneticiler değişimci liderler olmalıdır. Böylece işletmenin neye ihtiyacı olduğu, krizi atlattırma ne tür eylemler yapılacağını ve kriz sonrası ise işletmenin yeniden tasarlanmasını gerçekleştirecektir. Kriz sürecinde, krizin yaşandığı anda bir zaman baskısı söz konusu olduğu ve karar süreci kısaldığı için, daha etkin ve hızlı karar vereceği düşünülen otokratik bir liderlik tarzı önerilirken, kriz sonrası işletmenin yeniden yapılanmasında işbirliğine gidilerek çalışanlarla birlikte yeni plan ve politikaların oluşturulabileceği liderlik tarzı olan demokratik ve katılımcı bir tarz izlenebilir.

İşletmelerin krizleri önceden sezmesi, bunlara dönük önlemler alması, krizleri en az hasarla atlattırması ve bu dönemden bir şeyler öğrenerek geleceklerini yeniden dizayn etmede kullanabilmeleri yöneticilerin normal şartlar altındaki liderlik yeteneklerinden daha farklı liderlik yeteneklerine sahip olmasına bağlıdır. Wooten ve James (2008:363-271) kriz yönetiminin safhalarında liderlerin aşağıdaki yeteneklere sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır:

- Krizle ilgili sinyalin alınmasındaki liderlik yetenekleri; mantıklı olmak, bir bakış açısı oluşturmak.
- Krize hazırlık ve önlemede liderlik yetenekleri; sorunu kavrama, örgütsel çeviklik ve yaratıcılık.
- Krizin denetim altına alınmasında liderlik yetenekleri; baskı altında cesur kararlar alma, etkili iletişim ve risk almak.
- Normal duruma geçişde (iyileşme) liderlik yetenekleri; örgütsel esnekliği desteklemek, hareketlerinde dürüst olmak.
- Öğrenme ve değerlendirmede liderlik yetenekleri; öğrenme odaklı olmak.

Kriz dönemleri olağanüstü dönemler olduğundan dolayı yöneticiler bu dönemlerden başarılı çıkmak istiyorsa normal dönemlerden farklı olarak krize uygun strateji ve politikalar üretmesi gerekir.



DİKKAT

KRİZ DÖNEMLERİNDE KARAR ALMA

Karar alma bir seçim yapma sürecidir. Alternatifler arasında sorunun çözümü veya amaca ulaşmak için en uygun çözüm yönteminin seçimini ifade eder. Bu bağlamda karar alma süreci amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme, öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma aşamalarını içermektedir. Kriz dönemlerinde bu sürecin etkin bir şekilde işlemesi zorlaşmaktadır. Çünkü krizin işlemeler üzerinde hızlı karar alma zorunluluğu yaratması, yönetim kararlarının merkezileşme eğilimi göstermesi ve alınan kararların niteliklerinin bozulması gibi olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde etkin bir karar almanın önemi daha da artmaktadır.

Kriz dönemlerinde acil kararlar alınmasında hızlı bilgi akışı ve gerekli bilgiyi sağlayarak etkin ve doğru karar alınmasına destek verecek olan Karar Destek Sistemlerinden (KDS) yararlanılabilir. Kriz anında kararların etkinliğini artırmak ve katılımı sağlamak amacıyla Grup Karar Destek Sistemleri geliştirilmiştir. Grup Destek Sistemleri, karar alma sürecine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bilgi işlem sürecidir. Kriz ekibinin görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesinde yardımcı olan bir karar destek siste-

midir. Karar destek sisteminin alınacak kararlarda istenilen desteği sağlayabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Tutar, 2004:107):

- KDS, yarı veya tam yapılanmış ya da, yarı veya tam programlanabilen kararların alınmasında destek sağlar.
- KDS, öncelikle üst kademeler olmak üzere, tüm kademelerdeki yöneticilere kararlarında yardımcı olur. Özellikle kriz dönemlerinde oluşturulacak olan kriz yönetim ekibinin, grup karar destek sistemlerinden önemli ölçüde yararlanmasına olanak sağlar.
- KDS, somut verilere dayalı karar almanın tüm evrelerinde destek sağlar. Öngörülere ve sezgilere dayalı olarak alınan kararlarda KDS'lerinden çok fazla yararlanılmaz.

Yöneticiler iyi bir karar verirken dikkat etmesi gereken birçok etkenler mevcuttur. Çünkü iyi bir kararın sahip olduğu nitelikler vardır. Kriz dönemlerinde kararın iyi olup olmaması daha da önem taşımaktadır. Alınan herhangi etkisiz bir karar işletmeyi daha da kötü duruma sürükleyebilir. Bu nedenle iyi bir kararda aranan nitelikler aşağıdaki gibi beş grupta toplanabilir (Eren, 2001:175):

- İyi bir karar öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı ve bu amaçlara ulaştırılacak şekilde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar en az harcama ve fedakarlıkla, harcamalar minimum düzeyde tutularak en iyi sonucu verecek şekilde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı, ne de acele edilerek geniş bir biçimde inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar, zamanında alınan kararlardır.
- İyi bir karar işletme ve bölümlerin imkanlarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır. Aksi takdirde uygulanamaz ve hayal ürünü olur.
- İyi bir karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır. Bilgi çağının yaşandığı bu yüzyılda hız çok önemlidir. Bu nedenle çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirmektedir.

Bir işletmede yöneticiler belirlilik ortamı, risk ortamı ve belirsizlik ortamında karşılaştıkları şartlara göre kararlarını verme durumu ile karşı karşıyadırlar. Belirlilik ortamında karar verici bilinen şartlar altında karar verir. Karar verici için tüm alternatifleri bellidir ve her alternatifin sonucunu bilir. Belirlilik ortamı karar vericinin vereceği kararların sonucunu kolaylıkla tahmin ettiği bir ortamı ifade eder. Bu ortamda karar almak kolaydır. Riskli ortamlarda ise karar verici tüm alternatifleri ve bunların sonuçlarını kesin olarak bilemez. Ama olasılıklarını bilir. Diğer bir deyişle riskli ortamlar karar vericilerin verdikleri kararın sonuçlarını belirli olasılıklarla tahmin edebildiği durumlardır. Riskli ortamlarda belirlilik sınırlı olduğu için bir belirsizlik sözkonusu olmasına rağmen bu belirsizlik ölçülebilir bir belirsizliktir. Belirsizlik ortamında ise alternatifler tam bilinmediği gibi bunların gerçekleşme olasılığı da bilinmez. Belirsizlik ortamı karar vericinin verdiği kararların nasıl sonuçlar doğuracağını hiç tahmin edemediği bir ortamdır. Karar vericiler bu ortamda gerekli olan bilgilerden yoksundurlar.

Krizler türlerine ve şiddetlerine göre yöneticiler açısından riskli ve belirsizlik ortamı yaratan durumlardır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin aldıkları kararlar işletmelerini eski duruma tekrar döndürebileceği gibi daha kötü durumlara da yol açabilecektir. Çünkü kriz şartlarında yöneticilerin karar almasını etkileyen birçok kısıtlar mevcuttur. Bu kısıtlardan en önemlisi zaman kısıtıdır. Karar vericiler çok kısa zamanda hızlı bir şekilde karar vermelidirler. Yönetim kararlarının merkezileşme eğilimi göstermesi de bu dönemin doğduğu sonuçlar arasında yer alır. Krizler olağanüstü durumlar olduğu için şartları farklıdır. Bu nedenle olağan durumlar gibi kararlar alınması da beklenemez. Bu dönemde özellikle yaratıcılık yönünden tek kişinin karar alması yeterli olamayacağından dolayı kriz dönem-

lerinde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasında yararlanılan çeşitli karar alma teknikleri kullanılması önerilebilir (Tüz, 2008:106). Ekip çalışması şeklinde karar almalar da birden fazla kişinin uzmanlık bilgisine, tecrübe ve yeteneklerine başvurulduğu için bireysel kararlara göre daha etkin ve tutarlı kararlar alma fırsatı doğar. Herkes kendi fikir ve düşüncelerini yani çözüm yöntemlerini ortaya koyarak en iyi çözüme ulaşılmaya çalışılır. Bu durum bireylerin kriz dönemlerinde yaratıcılıklarında ön plana çıkmasına yol açabilir. Ayrıca hep beraber karar verildiği için ortaya çıkan sonucun sorumluluğu da herkese ait olacaktır. Bu nedenle daha fazla dikkatli davranılacaktır. Ekip çalışmasında kriz yönetim sürecine katılacakları için çalışanların da motivasyonunu sağlayacaktır. Hep birlikte krizden çıkış için beraber çaba gösterilecektir. Böyle bir durum işletme içinde dedikodu, söylenti ve çatışmaların önüne geçilmesinde de faydalı olacaktır. Yöneticiler krizin niteliğine göre kendi isteğine bağlı olarak aşağıda kısaca tanımlanan stratejik düşünme, beyin fırtınası, Delphi ve karar konferansı yöntemlerini uygulayabilir (Tüz, 2008:109-113).

Kriz dönemlerinde işletmelerde karar almak için ne tür koşullar vardır?



SIRA SİZDE

Stratejik Düşünme Yöntemi: Kriz dönemlerinde sezgilere dayalı kararlar alınarak krizlerin çözülmesi için temel stratejiler belirlenmesi yöntemidir. İlk önce ortak bir vizyon oluşturulur, kriz çözümüne yönelik temel stratejiler belirlenerek daha sonra somut olarak uygulamaya konur. Karar analiz yöntemlerine göre kriz şartlarında daha az zaman alıcı, daha esnek, yaratıcı ve kolay uygulanabilir bir yöntemdir.

Beyin Fırtınası Yöntemi: Belirli sayıda kişinin bir araya gelerek problemleri ve bunların olası çözümlerini ve katılan bireylerin yaratıcı düşüncelerini ortaya koymak için kullanılan bir tekniktir. Bir sınırlama olmaksızın sorunlarla ilgili mümkün olduğunca çözüm yöntemleri üreten yaratıcı bir grup çalışmasıdır. Belirli kurallar ve bir düzen içinde yapılan beyin fırtınası kriz dönemlerinden çıkmak amacıyla yaratıcı çözümlerin üretilmesinde yararlı, kolay ve hızlı olabilecek bir yöntemdir.

Delphi Yöntemi: Kriz dönemleri belirsizliklerin olduğu ve gerekli bilgilerin sağlanmadığı dönemler olduğu için verilecek kararlarla ilgili uzmanların görüşlerine başvurma yöntemi kullanılabilir. Delphi tekniğinde bu amaca hizmet eden bir teknik olarak bir sorunun çözümü için o konuyla ilgili uzman kişilerin birçok kritere göre görüş ve önerileri alınmasına ve en sonunda uzlaşma sağlanarak son kararın verilmesine olanak sağlar. Bu yöntemde krizle ilgili sorulara aranan çözüm önerileri yazılı bir anket şeklinde alınmaktadır.

Karar Konferansı Yöntemi: Bu yöntem özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaştırılan bir süreç olarak kriz ekibine uzmanların alınmasını sağlayan ve iş ortamından farklı bir yerde toplanılmasını gerektirmektedir. Bu yöntemde göre kriz dönemlerinde karar almak için sırasıyla; ekip üyeleri problemin yapısı için tartışır, model kurulur, değer ve olasılık analizleri yapılarak karar sonuçlandırılır ve yazılı bir uygulama planı hazırlanarak stratejilerin uygulanmasına başlanır.

Kriz dönemlerinde karar alma yöntemlerini ayrıntılı şekilde öğrenmek için Melek Tüz'ün Şah-Mat/ Bursa tarafından basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabına bakabilirsiniz.



K İ T A P

KRİZ ORTAMLARINDA STRES VE ZAMAN YÖNETİMİ

Kriz ve Stres Yönetimi

Stres insanların hayatlarını devam ettirdiği çevrede meydana gelen değişmelerin onları etkilemesi sonucu ortaya çıkar. Bireylerin davranışlarını, işteki verimini, başkaları ile olan ilişkilerini yani hayatını etkiler. İnsanların yaşadığı ortamdaki değişmelerden her birey

etkilenmesine rağmen etkilenme derecesi her insanda aynı olmayacaktır. Bazıları daha fazla bazıları daha az etkilenecektir. Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan birey korku, öfke, endişe, neşe gibi duygusal heyecanlar yaşayarak strese girer, mücadele etmek veya kaçmak için tetikte olur (Eren, 1993:223). Stres belli bir eşiğe kadar insanların başarılı olmasını olumlu yönde tetiklemesine rağmen belirli bir noktadan sonra ise olumsuz şekilde etkilemektedir. Hatta stres çoğaldıkça veya uzun sürdükçe insan sağlığını tehdit etmektedir. Büyük bir stres altına giren bireyler rasyonel davranışlar yerine kendilerinden beklenmeyen ve hatta pek olumlu olmayan davranışlar sergilemeye başlar.

Kriz çalışanlar ve işletme yöneticileri için önemli bir stres kaynağıdır. Kriz insanların alıştığı bir durumdan farklı bir duruma geçildiği, çok fazla problemlere yol açan bir değişimi ifade ettiği için strese neden olur. Kriz çalışanların iş ortamlarında değişikliklere ve belirsizliğe neden olacağı için strese yol açacaktır. Bu dönemde çalışanlar üzerindeki gerilim artacağı için korku ve panik gibi duygusal yoğunluklar yaşanır. Krizlerde özellikle kapasite azaltma yoluna gidildiğinden ya da çalışma saatlerinin kısaltmaya başlaması çalışanlar üzerinde endişe yaratır. İşletmeler krizden kurtulmanın yollarından biri olarak küçülmeyi seçmektedirler. Özellikle işler biraz daha kötüye gidip işletmenin küçülmeye başlaması ve işten personel çıkartılması hem yıllarca beraber çalıştıkları arkadaşlarının işten çıkartılması hem de kendilerine sıranın ne zaman geleceği düşüncesi korkuyu ve dolayısıyla stresi had safhaya çıkartır. İşletmeler bu süre zarfında süresi dolanları, bir yılı doldurmamış olanları ve kendi isteği ile ayrılmak isteyenleri tazminatlarını ödeyerek istifa etmeye zorlar. Böylece küçülme sadece işi kaybetme korkusu yaratmaz, krizin süreklilik kazanacağı ve hiç bitmeyeceği düşüncesi çalışanlarda yer etmeye başlar.

Stres sadece çalışanlar üzerinde değil aynı zamanda yöneticiler üzerinde de kriz dönemlerinde aşırı derecede görülmeye başlar. Çünkü özellikle kriz dönemlerinin olağanüstü dönem olması nedeniyle bu dönemde daha yoğun çalışılması, zaman baskısının hissedilerek hızlı karar verilmesi, çalışanlardan gelen baskı, işten eleman çıkartmaları, verecekleri kararların isabetli ve etkin olmaması gibi birçok endişe de yöneticiler üzerinde strese neden olmaktadır.

Krizin neden olduğu bu stresli durumu ortadan kaldırmak krizide aşmayı kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte kriz dönemlerinde önemli olan krizi en az kayıpla atlattırmaktır. Bu ise krizden herkesin eşit olarak zarar göreceği düşüncesini hakim kılarak dayanışma içinde işletmede bir sinerji yaratmakla olacaktır. Bu nedenle dedikodu ve söylentilere yer verilmemeli iyi bir iletişim ortamı yaratılarak yöneticilere karşı aşırı bir direnç gösterilmemelidir. Bunları gerçekleştirebilmek ve krizdenden kurtulmak için aşağıdaki somut adımlar atılabilir (Tutar, 2004:121):

- Çalışanlar örgüte ve yöneticilere güvenmeleri.
- Kriz dönemindeki risklerin ancak en az zararla atlatılmasının birlik ve beraberlik duygusuyla gerçekleşebileceğinin unutulmaması.
- Çalışanların işini kaybetme düşüncesinden ziyade, "işletmeme ne katabilirim ki hep birlikte bu durumu aşabiliriz" konusuna odaklanılmalı.
- Yaratacağı sinerjiden dolayı ekip çalışmasının desteklenmesi.
- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve kontrol mekanizması geçici bir süre devreden çıksa bile, işlerin aksamadan yürümesi.
- İyi niyetin elden bırakılmaması, özellikle küçülmenin gerçekleştiği ve ilan edildiği ilk dönemlerde yaşanan kuşku ve kötümserliğe yer verilmemesi.

Kriz ve Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi kavramı aslında bireyin zamanı yönetmesi değil, bireyin işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmak için belli bir zaman zarfı içinde kendini yönetmesiyle ilgilidir. Kriz dönemlerinde yönetici acil kararlar almak zorunda olduğu için zaman en önemli kaynak haline gelmektedir. Yönetici sezgi ve tahmin güçlerini kullanarak krizden en kısa zamanda çıkmanın yollarını bulması gerekir. İşletmenin geleceğini tehdit eden krizi atlatmak ve izlenecek stratejileri ortaya koyabilmek için çok zaman yoktur. Bu nedenle krizlerde zaman yönetiminin önemi daha da artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:91). Kriz döneminde üzerinde yoğun baskı hisseden yönetici o takdirde zaman tuzaklarına düşmeden belli işlerin yapılmasını belli zaman dilimlerine yayarak zamanını etkin yönetmesi gerekir (Tutar, 2004:145). Yöneticiler işlerini ivedi olarak yapılması gerekenler ve sonra yapılması gerekenler şeklinde ayırabileceği gibi (Tablo 5.1)'de görüldüğü gibi kısa, orta ve uzun vade de yapılması gereken çalışmalar şeklinde de sınıflandırabilir. Bu sınıflandırmaya göre kriz yönetiminde kısa dönemde bir savunma aşaması olarak ilkönce yapılması gerekenler kriz ekibinin harekete geçirilmesi, işletmeyi etkileyen kriz boyutlarının belirlenmesi, krizle ilgili alternatif çözümlerin üretilmesi ve krizle ilgili olarak çalışanlara, kamuoyuna ve medyaya krizle ilgili gerekli açıklamaların yapılması başta gelmektedir.

Kısa Dönem (Savunma Aşaması)

1. Kriz Yönetim Ekibinin Harekete Geçirilmesi
2. İşletmeyi Etkileyen Krizin Boyutlarının Belirlenmesi
3. Krizle İlgili Alternatif Çözümlerin Üretilmesi
4. İşletme Personeline, Kamuya ve Medyaya Krizle İlgili Açıklamaların Yapılması

Orta Dönem (Destekleme Aşaması)

1. Krizin Ortaya Çıkardığı Zararların Tespit Edilerek Ortadan Kaldırılması
 - Teknik Hasar Kontrolü
 - Krizden Zarar Görenlere Gerekli Tazminatların Ödenmesi
 - Çevresel Kirliliğin Temizlenmesi
 - Bozuk ve Hatalı Ürünlerin Geri Toplanması
 - Üretim Sistemlerindeki Hataların Giderilmesi
2. Alacak Tahsilatlarının Hızlandırılması
3. Kredi Ödemelerinin Ertelenmesi
4. Reklam, Ürün Geliştirme ve İşletme Verimliliğinin Artırılması
5. İşlemenin Rekabet Gücünün Yüksek Olduğu Alanlara Yönelmesi
6. Toplam Kalite ve Kendi Kendini Yöneten Grup Uygulamaları
7. Tam Zamanında Üretim Sisteminin Uygulanması
8. Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi

Uzun Dönem (Atak Aşaması)

1. İşletmenin Yönetim ve Örgüt Yapısının Gözden Geçirilerek Yeniden Yapılanma Çalışmasına Ağırlık Verilmesi
2. Başarısız İşletme Yöneticilerinin Değiştirilmesi
3. Kriz Yönetim Planının Gözden Geçirilerek Kriz Anında Başarısız Kalan Yönlerdeki Gerekli Düzeltmelerin Yapılması

Tablo 5.1

Kısa, Orta ve Uzun Döneme Göre Kriz Anında Yapılabilecek Çalışmalar

Kaynak: Haşit (2000, 115).



Kriz anında kısa dönem, orta dönem ve uzun dönemde yapılabilecek çalışmaları ayrıntılı şekilde öğrenmek için Gürkan Haşit'in Anadolu Üniversitesi tarafından basılmış olan “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması” (2000) adlı kitabına bakabilirsiniz.

Orta vadede bir destekleme aşaması olarak krizin ortaya çıkardığı zararlar tespit edilerek ortadan kaldırılması; alacak tahsilatlarının hızlandırılması; kredi ödemelerinin ertelenmesi; reklam, ürün geliştirme ve verimliliğin artırılması; rekabet gücünün yüksek olduğu alanlara yönelinmesi; toplam kalite uygulamalarına başlanması; tam zamanında üretim sistemin uygulanmaya çalışılması ve ar-ge çalışmalarına ağırlık verilmesi gibi çalışmalar yapılabilir. Uzun vadede ise; yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık verilmesi; başarısız işletme yöneticilerinin değiştirilmesi; kriz yönetim planlarının tekrar gözden geçirilerek gerekli düzeltmelerin yapılması çalışmalarını içeren atak bir çalışmadır.

KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmeler kriz planları hazırlanırken sistem, örgüt yapısı ve halka ilişkilere bağlı olarak kurumsal itibar ve birçok konular düşünülmesine rağmen maalesef insan kaynakları ihmal edilmektedir. İşletmelerin en önemli kaynağının insan sermayesi olmasına ve hatta insan kaynağının stratejik bir kaynak haline gelmesine rağmen, kriz dönemlerinde en fazla ihmal edilen ve krizle ilgili olarak alınması gereken ilk tedbirlerin başında çalışanların işten çıkartılması gelmektedir. İşletmeler geldikleri seviyeye çalışanlarıyla birlikte geldiklerini, krizi de onlarla birlikte atlatacağını ve kriz sonrası da bu çalışanlarıyla faaliyetlerine devam edeceğini unutmamalıdır. Tüm bu nedenler kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin neleri ve nasıl yapması gerektiğinin önemini daha da artırmaktadır.

İnsanı bir maliyet unsuru olarak gören bir anlayışın diğer bir deyişle hala personel yönetimi anlayışını sürdüren işletmelerin kriz döneminde ilk yaptıkları uygulama işten eleman çıkartmak olmaktadır. Bu uygulama ilk etapta işletmeler açısından yararlı gibi görünse bile birçok sakıncalar doğurmaktadır. Personelin işten çıkarma uygulaması ile işletmeler işgücü maliyetlerinde tasarruf etmeyi amaçlamakla birlikte bu uygulama kriz dönemlerinde daha yüksek ilgi bekleyen müşteri ile bağlantı kurma potansiyelini sınırlandırmakta, birikimli işgücünün kaybedilmesine, işletmenin tüm fonksiyonlarında güç kaybına neden olmakta ve personel ile birlikte deneyim ve potansiyelde işletmeden gitmektedir. Kriz dönemleri en fazla işbirliğine ve dayanışmaya en yüksek moral ve motivasyona ihtiyaç duyulan dönemler olmasına rağmen işten çıkarma çalışanlarda büyük bir moral ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle işten çıkarma uygulamasıyla işletmeler tasarruf etseler bile çok zorunlu kalmadığı sürece işletmeler açısından en son çare olarak başvurulması gereken bir yöntem olmalıdır (Asunakutlu ve Dirlik, 2009:50). Yine de işletmelerde işten çıkarma zorunlu olarak uygulanacak ise bu uygulamanın aşağıdaki sistematiğe göre yapılması daha faydalı olacaktır (Tüz, 2008:96):

- **İzin:** İşten çıkarma uygulamasının ilk safhasında yıllık izin, askerlik izni, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- **Emeklilik:** Emeklilik süresi dolanlara işten çıkarma da öncelik verilmeli ve onlar ilkönce işten çıkarılmalıdır.
- **İşten Ayrılma:** İşten çıkarmada performans değerlendirme sonuçları ve diğer kriterlerle birlikte bakılmalıdır.
- **Mevcut Performans Verileri:** İşten çıkarma kararlarında mevcut performans verileri yeterli değildir. Gelişime yönelik ve hedef odaklı olan performans kriterlerine ilave olarak, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata çevirme gibi beceriler de değerlendirmeye alınmalıdır.

Krizlerden en fazla etkilenen taraflardan biri olan çalışanlar bu dönemde strese girerek ruhsal sağlıkları bozulmaya başlar. Bu durum çalışanların etkin ve verimli çalışmasını engelleyerek krizin daha da artmasına yol açabilir. Bu yüzden insan kaynakları bölümü, ruhsal ve zihinsel sağlıkları için çalışanlara psikolojik destek vermelidir. Krizin etkin olarak yönetilmesi, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının zamanında geliştirilerek, krizin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesine bağlıdır. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri için, söz konusu politikaları önceden belirleyerek doğru olarak uygulamaları gerekir. Özellikle kriz çözümünde işletmelerde kilit konumunda çalışanların ruhsal sağlığını korumak amacıyla politikaların geliştirilmesinde aşağıdaki öneriler sunulabilir (Ekici ve İzci; 2006:52):

- Krizin çalışanların ruhsal sağlıkları üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak, kriz çözümü kolaylaştırılabilir.
- Çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlayarak, kriz daha etkin yönetilebilir.
- Çalışanların kriz sırasında lidere bağlılıktan doğan iç huzur içinde bulunması sağlanarak, krize daha kolay çözüm bulunabilir.
- Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün kaybedilmesi engellenerek, krizin maliyeti azaltılabilir.
- Kriz sırasında çalışanların fiziksel açıdan sağlığını anlayarak krizin derinleşmesi önlenir.
- Kriz sırasında çalışanlar bilgilendirilip rahatlatılarak, krizin örgütsel değerleri olumsuz etkilemesinin önüne geçilebilir.

Özetle kriz dönemlerinde çalışanlara örgütün önemli bir parçası olduğu, krizin beraberce aşılabileceği, herkesin birbirine ihtiyacı olduğu ve herkesin birbirine güvenmesi ve herkesin özveri göstermesi gerektiği vurgulanmalıdır. Bunun içinde çalışanlar da krizle ilgili olarak bilgilendirilmeli ve eğitilmeli, karar ve sorun çözme sürecine katılmalı, iletişim ve dayanışma yardımıyla örgütsel adalet sağlanmalıdır. Bu şekilde bir örgütsel iklim yaratılırsa kriz daha kısa sürede ve az hasarla atlatılır. Aksi takdirde işini kaybetme korkusuyla çalışan, üstlerine güvenini kaybetmiş, moral ve motivasyonunu yitirmiş çalışanlardan özveride bulunmasını bekleyemezsiniz ve kriz daha da derinleşir, sonuçta işletme yaşamına son vermek zorunda kalabilir.

KRİZ DÖNEMLERİNDE İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER

İşletmeler yaşamlarını devam ettirirken işletme içi ve işletme dışı birçok kişi ve kurumlarla ilişki içindedirler. İşletmenin ilişki içinde olduğu; iç paydaşlar, çalışanlar, hissedarlar ve yöneticiler olarak ele alınırken; tedarikçiler, müşteriler, devlet, rakipler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, medya ise dış paydaşlardır. Bu paydaşlar işletme ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde oldukları için işletmeyle ilgili olarak sadece normal dönemlerde değil özellikle krizi dönemlerinde daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. İşletmeler krize girdiğinde bu paydaşlar işletmenin krizle ilgili durumu hakkında güvenilir, doğru, dürüst, hızlı, açık ve net bilgiye sahip olmak isterler. Çünkü bu paydaşlar işletme ile ilişkilerinde gelecekle ilgili kararlarını verirken bu bilgilere göre karar vereceklerdir.

İşletmeler tarafından paydaşlara güvenilir, doğru, dürüst ve hızlı bilgiler ulaştırılmadıkları ve bunu krizi anında sistematik bir şekilde yapamadıkları takdirde dedikodu, söylenti, kulaktan dolma yani güvenilir olmayan kaynaklardan alınan bilgi işletmenin paydaşlar nezdinde imaj ve itibarını zedeleyecektir. Bunun önüne geçilmesinde ise işletmelerin sistematik bir biçimde kriz iletişimini sağlaması ve etkin bir kriz iletişim planını kurmasıyla gerçekleştirebilir. Kriz iletişim planını paydaşlara doğru zaman, doğru yer ve doğru biçimde bilgiyi ulaştıracağı için paydaşlarla işletme arasındaki ilişkinin de bozul-

masının önüne geçebilecektir. Ayrıca tüm bu paydaşlara işletme tarafından gönderilen mesajların birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olması da çok önemlidir. Aksi taktirde bir paydaşın az diğer bir paydaşın fazla bilgiye sahip olması ve bunun açığa çıkması işletme ile bazı paydaşlar arasında pek fazla iyi olmayan ilişkiyi daha da olumsuz etkileyecek belki de krizin derinleşmesine neden olacaktır.

İşletmeler ilgili paydaşlara kriz anında gerekli bilgileri sağlamak için hazırlayacağı kriz iletişim planında ilk olarak bir kriz anında işletme adına çalışanlara, krizden etkilenecek kişilere ve medyaya ilgili bilgileri iletmekten sorumlu olacak kişilerin kim olacağını belirlemelidir. İkinci olarak işletme içinde kriz anında tüm iletişim faaliyetlerini yürütülebi-leceği bir kriz kontrol merkezinin nerede kurulabileceği, kurulan merkezde kimlerin görevlendirileceği tespit edilmelidir. Bu aşamalardan sonra hangi medya kuruluşları ile nasıl ve ne şekilde ilişkiye geçilerek, nasıl ve nerede basın toplantıları yapılabilir gibi sorulara cevap aranmalıdır (Haşit, 2000:100-101). Gazete, televizyon, radyo, telefon, basın bildi-rileri ve açıklamaları kriz iletişiminde kullanılabilecek iletişim araçları iken, günümüzde kriz iletişiminde internet büyük bir yer tutmaktadır. İnternet işletmelere, kriz yönetimi açısından, bilgisayar destekli kriz iletişimi olanağını da sağlamaktadır. Günümüzde birçok büyük işletme bu yöntemle başvurmaktadır. Özellikle kullanıcılar tarafından, bir araştırma alanı olarak kullanılan internet üzerinden, işletmeler, kriz yönetim programlarını kolay-lıkla yayabilmektedirler. İnternet, küçük ya da büyük olması fark etmez, bütün işletmelere, paydaşları ile doğrudan bir iletişim kurma imkânı yaratmaktadır. Özellikle kriz anlarında işletmeler için stratejik bir iletişim aracı haline dönüşebilmektedir. Bu amaçla interne-te, yeni nesil kriz yönetimi iletişimi aracı da denmektedir. İnternet, bir işletme açısından krizden korunma aracı olabileceği gibi aynı zamanda krizi yaratan bir araç da olabilmek-tedir. Bu açıdan işletmelerin bilgisayar destekli kriz iletişimi programlarının iyi bir şekilde oluşturulması ve uygulamaya koyulması gerekmektedir (Perry vd. 2003:208-211).

Kriz dönemlerinde iletişim planlarının oluşturulması, bilgi akışının sağlanması, ku-rum imajının ve kurumsal itibarın zedelenmemesi gibi konularda halkla ilişkilere büyük görevler düşmektedir. Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası gibi üç kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin çalışmaları iki aşamada ele alınabilir. İlk aşamada krizin varlığının ka-bul edilmesi, krizle ilgili bilgilerin toplanması ve krize hazırlık aşamasında oluşturulan kriz yönetim ekibinin harekete geçirilmesidir. İkinci aşamada örgüt çevresinin kriz hak-kında bilgilendirilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, hedef kitlenin bilgilendirilmesi ve medyanın bilgilendirilmesidir (Akdağ, 2005:12-15). Aslında halkla ilişkiler kriz dönemi öncesinde, kriz döneminde ve de kriz dönemi sonrası işletmeler için etkili bir iletişim unsurudur. Bu amaçla işletmeler halkla ilişkiler programlarını dikkatli bir şekilde gözden geçirmeli ve planlamalıdır. Bu sayede işletmeler, kriz olmadan önce kriz döneminde yapılabilecek bir plana sahip olabilecek, aniden ortaya çıkan kriz durumuyla hazırlıksız karşılaşmaktan kurtulacak ve kriz dönemi ve sonrasında olası bir imaj kaybı ve olumsuz etkilerden en az zarar görecektir ve hatta bu kriz durumunu bir fırsata çevirebilecektir.

Özellikle kriz iletişimi içerisinde halkla ilişkilerin, bu açıdan etkinliği göz ardı edile-mez bir boyuta gelmiştir. İşletmeler küresel yapı içerisinde, halkla ilişkiler faaliyetlerini gelişen teknolojiye de bağlı olarak, internet ortamına taşıyarak, küresel çapta birçok pay-daşa karşılıklı etkileşim esasıyla ulaşma gücüne de erişmişlerdir. Bu sayede kullanılan kriz iletişimin etkinliği de artmaya başlamıştır.

Özet

Krizler ya da kriz belirtileri her zaman belirli aralıklarla ve düzenli bir biçimde oluşmaz. Bazı krizler aniden ortaya çıkabilir. Bazı işletmeler ise kriz sinyallerini alıp bunları doğru biçimde okuyup, yorumlayıp değerlendiremediklerinden krize karşı etkili bir biçimde cevap verememekte ve kriz içine girmektedirler. Hangi nedenle olursa olsun krize giren işletmeler için önemli olan krizi en az zararla atlattırmaktır. Krizler sürekli olarak uzun bir süreyi kapsayan bir durum değildir. Bir süre sonra kriz son bulacaktır. Bu nedenle bazı işletmeler krizi etkin bir biçimde yöneterek zararını minimuma indirmekte ve krizi fırsata dönüştürerek krizden karlı çıkabilmektedir.

Kriz dönemlerinde bir an önce krize müdahale etmek için öncelikle ortaya çıkan krizin boyutları analiz edilmelidir. Kriz boyutlarının belirlenmesi ise kriz etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlama aşamalarından oluşmaktadır. Kriz etki ölçeği işletmenin krizde karşılaşılabileceği durumları sayısal bir değer olarak gösterir. Yüksek bir kriz etki değeri işletme açısından tehlikeli bir durumu göstermektedir. Kriz barometresinde kriz etki ölçeği ile kriz olasılık faktörü eksenleri üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin boyutunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinde huzursuzluklar, çatışmalar, gerilim, belirsizlik ve stres ortamında çalışanların ve işletmelerin geleceği liderin vereceği kararın başarısına bağlıdır. Diğer bir deyişle işletmenin yaşamını devam ettirmesi, krizi az hasarla atlattırması ya da krizi fırsata dönüştürmesi gibi birçok sonuç, liderin etkin bir karar almasına bağlıdır.

Krizler türlerine ve şiddetlerine göre yöneticiler açısından riskli ve belirsizlik ortamı yaratan durumlardır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin aldıkları kararlar işletmelerini eski duruma tekrar döndürebileceği gibi daha kötü durumlara da yol açabilmektedir. Çünkü kriz şartlarında yöneticilerin karar almasını etkileyen birçok kısıtlar mevcuttur. Bu kısıtlardan en önemlisi zaman kısıtıdır. Karar vericiler çok kısa zamanda hızlı bir şekilde karar vermelidirler. Yönetim kararlarının merkezileşme eğilimi göstermesi de bu dönemin doğurduğu sonuçlar arasında yer alır. Krizler olağanüstü durumlar olduğu için şartları farklıdır. Bu nedenle olağan durumlar gibi kararlar alınması da beklenemez. Bu dönemde özellikle yaratıcılık yönünden tek kişinin karar alması yeterli olamayacağından dolayı kriz dönemlerinde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasında yararlanılan çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir.

Kriz dönemlerinde çalışanlara örgütün önemli bir parçası olduğu, krizin beraberce aşılabileceği, herkesin birbirine ihtiyacı olduğu ve herkesin birbirine güvenmesi ve herkesin özveri göstermesi gerektiği vurgulanmalıdır. Bunun içinde çalışanlar da krizle ilgili olarak bilgilendirilmeli ve eğitilmeli, karar ve sorun çözme sürecine katılmalı, iletişim ve dayanışma yardımıyla örgütsel adalet sağlanmalıdır. Bu şekilde bir örgütsel iklim yaratılırsa kriz daha kısa sürede ve az hasarla atlattırılır. Aksi takdirde işini kaybetme korkusuyla çalışan, üstlerine güvenini kaybetmiş, moral ve motivasyonunu yitirmiş çalışanlardan özveride bulunması beklenemez ve kriz daha da derinleşir, sonuçta işletme yaşamına son vermek zorunda kalabilir.

Kriz dönemlerinin diğer önemli konusunda işletme ile paydaşları arasında etkin bir iletişimin sağlanması gerekliliğidir. Bunun için oluşturulan kriz iletişim planı, paydaşlara doğru zaman, doğru yer ve doğru biçimde bilgiyi ulaştıracağı için paydaşlarla işletme arasındaki ilişkinin de bozulmasının önüne geçecektir.

Halka ilişkiler ise kriz dönemlerinde iletişim planlarının oluşturulması, bilgi akışının sağlanması, kurum imajının ve kurumsal itibarın zedelenmemesi gibi konularda çalışmalar yapmaktadır.

Kendimizi Sınyalım

1. Kriz etki değeriinin hesaplanması ile ilgili aşğıdaki konulardan hangisi **sorulmaz**?

- a. Ne derece kriz şiddetine dayanılacağı
- b. Halkın ne düzeyde krizle ilgilendiğı
- c. Olağan faaliyetleri etkileme derecesi
- d. İşletmenin imajını ne derecede zedeleyeceği
- e. Temel olarak krizin işletmeye vereceğı zarar

2. Aşğıdakilerden hangisi kriz barometresinde kriz etki derecesi ve kriz ihtimal faktörü yüksek olan bölgedir?

- a. Kırmızı bölge
- b. Sarı bölge
- c. Yeşil bölge
- d. Gri bölge
- e. Siyah bölge

3. Aşğıdakilerden hangisi kriz barometresinde kriz etki derecesi ve kriz ihtimal faktörü düşük olan bölgedir?

- a. Kırmızı bölge
- b. Sarı bölge
- c. Yeşil bölge
- d. Gri bölge
- e. Siyah bölge

4. Aşğıdakilerden hangisi Karar Destek Sisteminin özelliklerinden biri **değildir**?

- a. Tam yapılanmış kararlarda kullanılır
- b. Tam programlanabilen kararlarda kullanılır
- c. Tüm yöneticilere yardımcı olur
- d. Somut verilere dayalı kararlarda destek sağlar
- e. Sezgilere dayalı kararlarda çok fazla kullanılır

5. Aşğıdakilerden hangisi krizin denetim altına alınmasındaki liderlik yeteneklerinden biridir?

- a. Mantıklı olmak
- b. Örgütsel çeviklik
- c. Örgütsel esnekliğı desteklemek
- d. Etkili iletişim
- e. Yaratıcılık

6. Aşğıdakilerden hangisi kriz dönemlerinde sezgilere dayalı kararl alınarak krizlerin çözülmesinde temel stratejiler belirlenmesi yöntemidir?

- a. Stratejik düşünme
- b. Beyin fırtınası
- c. Delphi yöntemi
- d. Karar konferansı
- e. Nominal grup tekniğı

7. Aşğıdakilerden hangisi krizden kurtulmadaki somut adımlardan biri **değildir**?

- a. Çalışanların örgüte güvenmelerini sağlamak
- b. Birlik ve beraberlik duygusunun yaratılması
- c. Ekip çalışmasının desteklenmesi
- d. Çalışanların işini kaybetmemeye odaklanması
- e. İyi niyetin elden bırakılmaması

8. Aşğıdakilerden hangisi kısa dönemde krizle ilgili yapılan çalışmalardan **değildir**?

- a. Kriz yönetim ekibinin harekete geçirilmesi
- b. Krizin boyutlarının belirlenmesi
- c. Krizle ilgili alternatif çözümlerin üretilmesi
- d. Kamuya krizle ilgili açıklamaların yapılması
- e. Alacak tahsilatının hızlandırılması

9. Aşğıdakilerden hangisi krizin çözümünde insan kaynakları uygulamalarından **değildir**?

- a. Çalışanların moral ve motivasyonu sağlanması
- b. Çalışanlar krizle ilgili bilgilendirilmeli
- c. Örgütsel adaletin sağlanması
- d. Çalışanların sorun çözüme sürecine katılmaması
- e. İyi bir iletişim ortamının sağlanması

10. Aşğıdakilerden hangisi kriz iletişiminde dış paydaşlardan biri **değildir**?

- a. Tedarikçiler
- b. Devlet
- c. Müşteriler
- d. İşgörenler
- e. Rakipler

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Etki Ölçeği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Barometresi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Barometresi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Dönemlerinde Karar Alma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Dönemlerinde Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Dönemlerinde Karar Alma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz ve Stres Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz ve Zaman Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kriz barometresinde en tehlikeli bölge yüksek kriz etki değeri ve yüksek bir kriz olasılık faktörü olan kırmızı bölgedir. Kırmızı bölge kriz bakımından en riskli ve tehlikeli alan olduğu için yöneticiler bu bölgede yer alan krizlere karşı devamlı olarak hazırlıklı olmalı ya da olduğunca bu bölgeden uzak durulmalıdır.

Sıra Sizde 2

Lider yöneticiler, çalışanları başarılı olabilmek için harekete geçirme yeteneğini ortaya koymaktadır. Bunu yerine getirirken çalışanlarla karşılıklı güven ve sürekli iletişim içinde, moral ve motivasyonları üst düzeyde tutarak, heyecanlarını kaybettirmeden krizden kurtulmaya ve amaçları gerçekleştirmek için çalışanları harekete geçirmelidir.

Sıra Sizde 3

Krizler türlerine ve şiddetlerine göre yöneticiler açısından riskli ve belirsizlik ortamı yaratan durumlardır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin aldıkları kararlar işletmelerini eski duruma tekrar döndürebileceği gibi daha kötü durumlarada yol açabilecektir. Çünkü kriz şartlarında yöneticilerin karar almasını etkileyen birçok kısıtlar mevcuttur.

Sıra Sizde 4

Kriz, çalışanların iş ortamlarında değişikliklere ve belirsizliğe neden olacağı için strese yol açar. Bu dönemde çalışanlar üzerindeki gerilim artacağı için korku ve panik gibi duygusal yoğunluklar yaşanır. Krizlerde özellikle; kapasite azaltma yoluna gidilmesi ya da çalışma saatlerinin kısaltmaya başlaması çalışanlar üzerinde endişe yaratır. İşten personel çıkartılması kendilerine sıranın ne zaman geleceği düşüncesi korkuyu ve dolayısıyla stresi had safhaya çıkarır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akdağ, M. (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14:1-20.
- Akıncı, Z. (2010), **Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesinde Konaklama İşletmelerinde Kriz Süresince Karşılaşılan Sorunların Tespiti ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Asunakutlu, T. ve Dirlik, S. (2009). “Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma” **Kriz Yönetimi** (Der. H. Sumer ve H. Pernsteiner, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Haşit, G. (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006), “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**, 12 (2), 39-54.
- Eren, E. (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fink, S. (1986), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: American Management Association.
- Perry, D.C., Taylor, M. ve Doerfel, M. L. (2003). “Internet-Based Communication in Crisis Management”, **Management Communication Quarterly**, 17(2), 206-232.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002), **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. (2008), **Kriz Yönetimi**, Bursa, Şah-Mat.
- Wooten, L. P. and James, E. H. (2008), “Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development”, **Advances in Developing Human Resources**, 10 (3), 352-379.

6

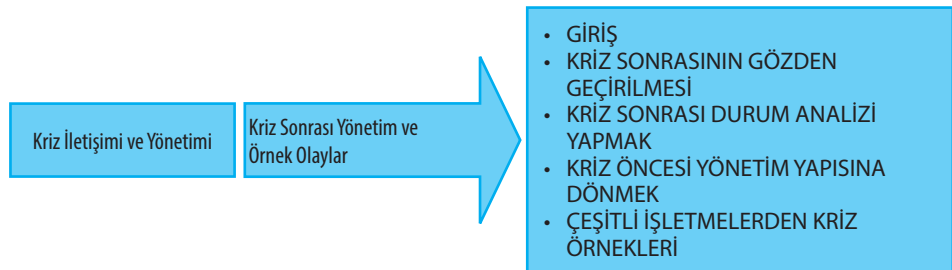
Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Kriz sonrası yönetimi açıklayabilecek,
 - Kriz sürecinde yapılan işlemleri listeleyebilecek,
 - Kriz sonrası durum analizini gerçekleştirebilecek,
 - Kriz öncesi yönetim yapısını ifade edebilecek,
 - Kriz örneklerini değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz Sonrasını Gözden Geçirme
- Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeği
- Kriz Örneklerinden Ders Almak
- Kriz Sonrası Durum Analizi
- Kriz Öncesi Yapıyı Oluşturmak

İçindekiler



Kriz Sonrası Yönetim ve Örnek Olaylar

GİRİŞ

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak değerlendirmek mümkündür. Yoğun değişim ortamında yaşayan işletmelerin krizlere her an hazır olmaları gerekir. Ekonomik, politik ve yasal değişimler, doğal afetler, grevler ve hatta ölümler vs. herşey işletme bazında bir krizdir. Söz konusu geniş kriz yelpazesinin herhangi bir yerine takılmamak için, işletmenin yönetim yapısını krize en kolay cevap verebilecek şekilde oluşturmak gerekir.

Gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimdeki kurum ve kuruluşlar zaman zaman olağanüstü durumlarla karşılaşmaktadırlar. Kriz genel olarak normal düzeni bozan acil bir durumdur. Kurumların kendi sistemlerindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimlerden kaynaklanabilir. Öyle ki, krizin kaynakları doğal afetler, yönetsel sorunlar, yolsuzluklar, kayıt dışı ekonomi, devlet politikasındaki değişiklikler sadece birkaçını sıraladığımız faktörlerin ötesinde pek çok sebebe dayanabilmektedir. Örneğin: Deprem, ekonomik kriz, olağandışı hava koşulları, ulaşımdaki aksamalar vb. durumlar kriz yönetiminin uygulanabileceği ortamları oluşturmaktadır. Krizin nedenleri ne olursa olsun iyi bir kurumsal yönetim krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. Önlemlere rağmen kurum krize yakalanmışsa, bu kez kriz anı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla dağılmadan krizden kolay ve kısa sürede çıkılabilir.

Kriz iletişim süreci ve halkla ilişkiler faaliyetleri tüm başarılı kriz yönetimi çabalarında önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir krizle karşı karşıya kalan örgütler genellikle krize çabucak yanıt vermek, doğruyu söylemek ve kurumlarına düzenli bir bilgi akışı sağlamak durumundadırlar. Kriz dönemlerinde, İnternet'in önemini vurgulayan son dönem çalışmalar da mevcuttur. Kriz dönemi uygulanan çeşitli çözüm yolları ile sonuçlanacaktır. Öyle ya da böyle kriz bitecek ve eğer işletme hayatta kaldıysa, kriz sonrası yaşamını değerlendirecektir.

Kriz sonrası yönetim yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir. Kriz sonrası yönetim; organizasyonun her zamanki faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Kriz sonrası yönetimin başlangıcını, kriz sonrası mevcut durumun gözden geçirilmesi ve durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

KRİZ SONRASININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Bir kriz sonrası, kriz ekibi hazırladığı yönetim planının ve kriz ekibinin etkinliğini ve başarısını değerlendirmelidir. Bu anlamda kriz yönetim planı, *yaşayan* ve *sürekli uygulan* bir döküman olmalıdır. Aşağıda bir konum geliştirme konusunda fikir verebilecek örnekler yer almaktadır.

K İ T A P



Bu konudaki örnekler için Melek Tüz 'ün Şah-Mat Baskıdan basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabını ve AA Guide to Developing Crises Management Plans Developed by NTA's Market Development Council (2003) adlı kaynağı okuyabilirsiniz.

Uçak Kazası Örneği: Her şeyden önce konuya yönelik ilginizi gösterin. Örneğin: "Kazayı bu sabah öğrendik ve kaza hakkında her şeyi öğrenmeye çalışıyoruz". Bildiğinizden emin olun. Eğer detaylar yoksa durumu anlayın ve hemen yetkililere ulaşın.

Hırsızlık Örneği: Herhangi bir hırsızlık olayında dürüst olmak ve ayrıntıları medyaya aktarmak önemlidir. Özellikle polis raporlarını. Ancak asla yorumlanmamalıdır. Bu durumun nadir bir durum olduğu üzerinde durulabilir. Olayın bir talihsizlik olduğu söylenebilir.

Doğal Afet Örneği: Fırtına vb. olaylarda soğukkanlı olunması ve ilgili kişilerin güvenlik altına alınması önemlidir. Benzer şekilde nadir bir durum olduğu üzerinde durulması gerekir. Olayın bir talihsizlik olduğu söylenebilir.

Savaş veya Askeri Çatışma: Bu senaryo diğerlerinden farklıdır. Olayı kontrol imkanı yoktur. Bilgi almaya çalışmak önemlidir. Hiç kimsenin garanti altında olmadığını hatırlamak gerekir. Bu durumda seyahat acentelerinin turları nasıl planladıklarına bakarak, yol gösterici ipuçları bulunabilir.

D İ K K A T



Kriz sonrası durum gözden geçirilerek, mevcut durum hakkında uygun bir iletişim biçimi ile yorumlar yapıldıktan sonra, kriz sonrası durum analizi yapılarak, mevcut yapı doğrultusunda tekrar kriz öncesi yapılanmaya dönülür.

KRİZ SONRASI DURUM ANALİZİ YAPMAK

D İ K K A T



Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündemini genel olarak kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek oluşturur.

K İ T A P



Bu başlıktaki bilgileri Melek Tüz'ün Şah-Mat Baskıdan basılmış olan "Kriz Yönetimi" (2008) adlı kitabından okuyabilirsiniz.

Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

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

Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, yeni faaliyet ölçeği doğrultusunda yeni amaç belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle 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.

Kriz sonrası durum analizinde yapılması gereken en temel başlıklar nelerdir?



SIRA SİZDE

KRİZ ÖNCESİ YÖNETİM YAPISINA DÖNMEK

Kriz öncesi, yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa, bireysel eleştiri yapılması uygundur. Kriz öncesi yapıya geçiş iki aşamalı olacaktır:

Krizden çıkışın ilk aşamasında, kriz sürecinde kullanılan merkezi karar alma biçiminden uzaklaşılacaktır. İkinci aşamada *diğer kriz öncesi şartların sağlanması* sürecine geçilecektir.

Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak

Kriz dönemindeki merkezi karar alma yapısı değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlayacak yönetim biçimleri uygulanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Merkezi denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Kriz sonrası olağan yönetim yapısına dönerken, hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır:

Kriz Ekibi Hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.

Erken Uyarı Sistemini Kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi kurulmalıdır.

Planlı Değişim Yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Kârı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.

Eğitime Yatırım Yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların bilgi düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

Kriz süreci bittikten sonra, kriz öncesi sürece dönmek için uygulanması gereken en temel başlıklar nelerdir?



SIRA SİZDE

ÇEŞİTLİ İŞLETMELERDEN KRİZ ÖRNEKLERİ

Bu bölümde çeşitli işletmelerden kriz örnekleri incelenerek; *kriz sürecinde üretilen çözümler, krize yanıt verme biçimi ve kriz sonrası süreçler* hakkında uygulamalı bilgi sahibi olunabilir.

Exxon Mobil ve Valdez Kriz Örneği

Birçok şirket kendi iş tarihlerinde kendi hatalarından, dış unsurlardan, yönetim hatalarından veya bunların kombinasyonundan kaynaklanan nedenlerden dolayı bir krizle karşı karşıya gelmiştir. Birkaç, şirketin kriz örneği, Exxon şirketinde olduğu gibi, kilit bir olay karşısında şirket sorumsuzluğunun nasıl ortaya çıktığını gösterir. Bu örnek olay Exxon şirketinin yaşadığı bir kriz tecrübesini göstermektedir.

Ne Oldu? 1989 yılında Exxon şirketinin petrol tankeri, California'ya doğru giderken Prince William Boğazına girdi. Hava ve deniz şartları seyir için uygundu ve Bligh kayalıkları haritada görülüyordu ancak gemi karaya oturdu ve petrolünü akıtmaya başladı. Çok kısa bir zaman içerisinde 1.260.000 varil çevreye döküldü. Bu sulara seyir sertifikası olan üçüncü kaptan dümenideydi. Büyük ihtimalle kaptan ve mürettebatın birçoğu alkollüydü.

Şirket Ne Yaptı? Gözlemciler göre, artık çok geçti. Şirket hemen iletişime geçti. Exxon yöneticisi medyadan çekiniyordu ve onlara göre bir yanıt hazırlamıştı. Kaza sonrasında dünya medyası yoğun saldırıya başladı. Şirket sözcüsü olayın mevcudiyeti üzerinde durdu. TV’de röportaj yapıldı ve çeşitli sorular soruldu, sözcü bu tür sorulara verilecek yanıtının olmadığını söyledi. Bu esnada çevrede yapılan faaliyetler yavaştı. 240.000 varil denize aktı ve milyonlarca varil gemide kaldı. İlk iki gün boyunca durgun hava az da olsa akıntıların toplanmasına izin verdi. Akıntı 12 kilometrekarelik bir alana yayılmıştı. Daha sonraki günler hava kötüleştiğinden geri kalan akıntının toplanması mümkün olmadı. Bir hafta sonra medyanın saldırıları düşmanca bir hale dönüştü. Exxon gemiciliğın yöneticisi bir basın toplantısı planladı. Bu bir başarı değildi. Şirketin ortaya attığı iyi haberler hemen haberciler ve balıkçılar tarafından yalanlandı. Valdez’in Belediye Başkanı John Devents halkın Exxon’un krize uygun biçimde yanıt verememesi nedeniyle kandırıldığını ve şirketin olaya nasıl müdahale etmesi gerektiğini bilmediğini söyledi. Şirket sözcüsü TV’ye çıktı. Canlı yayında görüşme yapıldı ve bu işi temizlemek için en son planlarının ne olduğu soruldu. Bu durumda ihmallerinin olduğu söylendi ve sözcü dünya medyasının önünde sorumlu olarak krizi gösterdi. Exxon’un felaketi şimdi tamam olmuştu.

SIRA SİZDE



Exxon şirketinin krizi yönetme konusunda aşağıdaki başlıklar açısından başarısı nedir?

- Şirket krizle baş etme açısından etkin bir sistemi oturtma konusunda başarılı mıydı?
- Bu tür sorunlara yönetimin katılımı açısından liderlik anlayışı var mıydı?
- Olanlara ilişkin yaptıklarına ait kanıt gösterebildi mi?

Odwalla Meyve Suları İşletmesi Krizi

Ne Oldu? Odwalla sağlıklı içerikli meyve suyu satan bir işletmedir. Gerry Percy ve Bonnie Bassett taze portakal sularını \$200’dan satmaya başladılar ve daha sonra şirketin pazar payını yıllık %30’lara kadar çıkardılar. Yıllık kazançları 90 milyon dolardı. Şirket, güçlü bir marka oluşturmuştu. 1996 yılında her şey değişti. Washington’daki sağlık ofisinde Odwalla taze elma suyu ve kutusu arasında bir bağlantı kuruldu. Bir çocuk ölmüştü. Batı Amerika da ve Kanada da 60’tan fazla kişi elma suyunu içtikten sonra hastalanmıştı. Satışlar %90 azaldı. 20 müşteri kişisel dava açtı ve bu durum şirketi oldukça etkileyecekti.

Şirket Ne Yaptı? Odwalla çok çabuk davrandı. Her ne kadar söz konusu bağlantı tam olarak saptanmamışsa da Odwalla’nın CEO’su Stephen Williamson elma veya havuç suyunu içeren bütün mallara ait siparişleri geri çekti. Bu geri çekme 4600 perakendeciyi kapsıyordu. Şirketin görev takımları bilgilendirildi ve mobilize olmaları sağlandı. Malların geri çekimi işlemi 6.5 milyon doları buldu ve 48 saatte tamamlandı. Şirket sorumluluktan kaçmadı. Bütün medyayla iletişime geçti, Williamson sempatik davrandı ve şirket adına etkilenen herkesten özür diledi. Başkan, malların geri çekilmesi ve müşteri tatmini konusunda şirkete destek verdi. Bu krizde şirket içi iletişim önemliydi. Williamson şirket kapsamında çeşitli konferanslar yaptı, çalışanlara soru sorma fırsatı verdi ve geniş bir bilgi ağı oluşturdu. Bu çözüm şekli krizden kurtulmanın en bilinen yaklaşımıdır.

Kurum dışı iletişim de hayati derecede önemliydi. 24 saat içerisinde, şirket bir web sitesi kurarak 48 saatte 20.000 kişiye ulaştı. Şirket sözcüsü basında ve TV’de konuşmalar yaptı, web sitelerinde doğrudan reklamlar yapıldı. Bütün olası teşebbüsler doğru ve anında bilgi veriyordu. Bir sonraki adım mikrop bulaşma sorununun halledilmesi idi. Şirket meyve sularını pastörize etmemekteydi ve bunun yanlış olduğuna çok çabuk karar verildi. Hızlı pastörizasyon işlemi uygulamaya konuldu. Olayın ardından birkaç ay sonra şirket kalite kontrol ve güvenlik sistemini gündeme getirdi. Williamson bu olayın kendileri için çok eğitici olduğunu söylüyordu. “Şirket olarak daha önce kriz yönetimi planımız yoktu,

bu krizde vizyonumuzu belirledik, temel değerlerimiz olarak dürüstlük, doğruluk ve sürdürülebilirlik kavramlarını aldık” diye açıklamada bulundu.

Kriz Yönetiminde sistem değişikliği mi yoksa kriz yaşandıktan sonra yaşayarak mı öğrenmek önemlidir?



SIRA SİZDE

Çok Uluslu Bir Otomobil İşletmesinin Üretim Krizi

Bu olayda krizin geçtiği işletme, Amerika ve Kanada da faaliyet gösteren beş otomobil şirketinin ana şirketi olan çok uluslu bir şirkettir. Çeşitli alanlarda Kuzey Amerika da üretim fabrikaları bulunmaktadır. Bu kapsamda satın alma, üretim kontrol, üretim mühendisliği, kalite kontrol ve idare bulunmaktadır. Şirket merkezinin temel sorumluluğu üretim sürecinde ortaya çıkan sorunlar konusunda yardımcı olmaktır. Aynı zamanda üretim sektöründe ortaya çıkacak krizler durumunda olayın yönetsel iletişimini sağlamakla yükümlüdür. İşletmenin üretimi Kuzey Amerika da on bir bölgeye yerleşmiştir. Merkez, üretimi etkileyen sorunlar veya konular üzerinde bütün fabrikaları güncel olarak bilgilendirmektedir. Her bir yerleşimde şirketin dış olaylarla ilgilenen elemanları bulunmaktadır. Bu elemanlar krizleri ve olayları yönetmektedir. Şirket merkezindeki elemanlar daha global sorumluluğa sahiptir. Birden fazla yerleşimi etkileyecek bir kriz çıktığından bütün fabrikalar arasındaki iletişimi koordine etmektedirler. Şirket bu anlamda kriz ve sorun uygulama takımı kurmuş, bir uyarı sistemi geliştirmiştir. Bu sistemde bütün üretim yerleşimleri ve dış olaylar takımı bir çok stratejik durumlar karşısında sürece dahil olmaktadır. Şirket, bütün takım üyelerinin sorun gelişmesi durumunda bilgi sahibi olmalarını sağlayacak bir sistem geliştirmiştir. Kullanılan sistem aynı zamanda yerel kriz yönetimini koordine etmeyi ve mesajın organizasyona yayılmasını sağlamaktadır.

Victorian Şehrinde Doğal Gaz Patlaması Krizi

Durum Analizi: 25 Eylül 1998 yılında seri şekilde doğal gaz patlamaları yaşanmıştır. İki haftalığına bir kaos durumu ortaya çıkmıştır. Üretim faaliyetleri azalmış ve işçiler durmak zorunda kalmıştır. Müşteriler fırınlarını ve diğer mutfak aletlerini kullanamamıştır ve aynı şekilde sıcak suda yoktur. Yiyecekler komşu illerden getirilmiş ve yüksek fiyatlarla satılmıştır. Kriz toplamda günlük 3 milyon dolara mal olmuştur. Victorian belediyesi acil iletişim yönetim merkezi kurmuştur. Çünkü ortada ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan en büyük gaz patlaması şeklinde bir kriz durumu vardır.

Uygulama: Hemen günlük medyayla baş etmek üzere bir çağrı merkezi kurularak bütün çağrı merkezlerine düzenli ve yazılı olarak gelişmeler aktarıldı. Ayrıca medya kampanyası düzenlendi ve 1.4 milyon tüketiciye iletişim materyalleri aktararak nasıl korunmaları gerektiği bildirildi.

Sonuç: 400 yaralı beklenirken sadece 9 ufak yaralanma dışında bir zarar olmadı. Victoria şehrinin yöneticisi “bu durum kamu sorunlarında karşılaştığımız zor bir durum ancak çok etkin biçimde sorunun üstesinden gelinmiştir. Mümkün olan her şey yapılmıştır” şeklinde bir beyanat verdi. Bu durum kriz yönetiminin altın kurallarıyla başarıyla sonuçlandı. Çok etkin bir kriz planı ile kriz çözüldü.

Belediyenin bu anlamda yaptıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?



SIRA SİZDE

Kanser Krizi

EPFMA (Avrupa Plastik Film Üreticileri Birliği) ticari bir birliktir. Genelde yiyecek ambalajında aynı zamanda tıbbi ve ülke içi kullanım için yapışkan filmlerde kullanılan PVC film üreticilerini temsil eder.

Bir sabah ulusal gazetelerde, radyoda ve TV haberlerinde PVC üreticileri ciddi bir sorunla karşı karşıya olduklarını duyular. Birkaç saat içerisinde birliğin üyeleri bu sorunu çözmek üzere BGA halkla ilişkiler kurumundan randevu aldılar. Medyadaki başlıklar ve yazılanlar, üreticilerin başka bir plastik malzeme kullandıklarını ve bu maddenin polietilen olduğunu söylüyordu. Şirket tarafından üretilen filmler elastikiyeti bozmaktaydı ve kanser yapmaktaydı. Böyle bir iftira söz konusuydu. Birliğin başkanı BBC TV'nin yiyecek ve içecek programında kanseri tartışmaya davet edildi. Başkan, malzemelerin güvenilirliğini söyledi. Bu maddeden üretilen bir bardakla, bir bardak içecek tüketti. Birkaç gün sonra BGA gazetelere, tüketici dergilerine ve ticari yayınlara farklı basın toplantılarıyla ulaştı. Bütün bu faaliyetler fayda sağladı. Gazetecilerin şüphesi ve çevrecilerin ve Londra Yiyecek Komisyonunun baskıları azaldı. Daha sonra büyük süper marketlerin ilgisi arttı ve yoğun teklifler geldi. BGA aynı zamanda teknik bir konferans yaparak tüccarlara ve yiyecek teknolojistlerine bilgi aktardı. Bu açıklama Londra Heathrow Havaalanına yakın bir otelde yapıldı. Burada 400'den fazla kişinin katılımı sağlandı ve birçok soruya yanıt verildi. Böylece genel bir EPFMA markası hakkında başarı sağlanmış oldu.

Adam Kaçırma Krizi

Uluslararası bir Petrol şirketinin Kolombiya'daki şubesinde çalışan İsviçre 'li bir mühendis ve şöförü silahlı kişiler tarafından kaçırılmışlardı ve bir evde tutuluyorlardı. Kaçırılanlar terörist bir gruptu. Şöför ertesi gün bırakıldı ancak mühendis 1 milyon dolar karşılığında fidye için alıkonuldu. Şirket tarafından bu alanda uzman olan bir danışman yardımı çağırıldı ve Bogotá'daki yerel ofise getirtildi. Amaç, bir kriz yönetim komitesi kurmaktı ve kurbanı kaçırılanlarla iletişime geçmektir. Bu durumu teröristlerle seri bağlantılar ve onları ikna çalışmaları takip etti. Kurbanın ailesi pazarlık sürecine dahil edilerek gelişmelerden haberdar edildiler. Uzayan pazarlıklardan sonra kurban sonunda yaralanmadan, sağlıklı olarak kurtarıldı ve memleketine gönderildi.

Seyahat Kazası Krizi

Güney Afrika da ki trajik seyahat kazasında 28 insan ölmüştü ve uluslararası medya olaya yoğunlaşmıştı. Hemen etkin bir yanıt sistemi geliştirildi. İlgili şirket "kaza kontrol takımı" kurdu ve 20 dakika içerisinde oraya ulaştı. Şirket yetkilisi kendi seyahat şirketinde ilk defa böylesi bir kaza yaşandığını söylemişti. Olayla ilgili olarak ilk 24 saat içinde 2000 çağrı aldı. Güney Afrika'ya uçuşlar durduruldu. 24 saat içerisinde bir çözüm ekibi ve şirket temsilcileri gönderildi. Medyanın yanıtı mükemmeldi, şirket ününü korudu ve sadece 7 kişi tatilini bırakmak durumunda kalmıştı.

Pepsi İşletmesi Krizi

Krize neden olan olay: 10 Haziran 1993'te Seattle TV'si diet Pepsi içinde şırınga bulunduğu haberini verdi. Ardından Seattle'a ikinci bir şikayet geldi. FDA tüketicilere diet pepsilerini bir bardağa koyarak içmelerini öneren bir uyarı yayınladı. Bir gün içinde Amerika'nın her yerinden aynı haberler gelmeye başladı.

İşletme reaksiyonu, Pepsi hemen harekete geçti. Üretimde öyle bir şeyin olabilme olasılığının olmadığını gören Pepsi, bunun karalama oyunu olduğunu anladı. Hemen kriz yönetimi takımını harekete geçirdi. Açık ve şeffaf iletişim kullanıldı; fabrikada yerinde mülakatlar verildi, kutulamanın nasıl yapıldığını gösteren dört video çekildi, dağıtıldı ve 500 milyon kişi bunu izledi; basın bildirileri, çalışanlara bilgi veren bültenler, ticari mektuplar, fotoğraflar, grafikler ve mülakatlar kullanıldı. Televizyon haberleri ile en geniş kitleye ulaşma olanağı sağlandı. 6 medya ilişkiler menajeri, 24 tüketici uzmanı ve 40 gönüllü ile

on binlerce telefona cevap verildi. Pepsi bütün kriz kampanyasını, üretim ve paketlemede böyle bir şeyin asla olasılıklı olmadığını gösterme amacı üzerine kurdu. Kampanya ile ilgili yapılan araştırmada, halkın %94'nün Pepsinin sorumlu davrandığına inandığı sonucu bulundu. Medya ile dost ilişkiler kuruldu.

Pepsi'ye bu kriz yönetimi, 500 bin dolara mal oldu; satışlarda 25 milyon dolar kaybetti. Mevsim sonunda 3 aylık satışları 5 yıldaki satışlarda varılamayan seviyeye çıktı. Pepsi başarılı bir kriz yönetimi uygulamış, medyayı etkin olarak kullanmış, kriz çalışması boyunca oluşan zararın telafisine gitmemiştir. Ayrıca dönemin ünlü ve güvenilir kimselerini de reklam ögesi olarak kullanmamıştır. Bu yönlerden kriz çalışmasının eksiklikleri vardır.

Bu konu hakkında detaylı bilgi için aşağıdaki adreslerden faydalanabilirsiniz:

www.globalalertlink.com/casestudies.html

www.bm.com/expertise/crisis_skb4.html

www.bgapr.co.uk/html/casestudies/crisis-pr.asp

www.amicusmentor.com/main/crisis_manag_cs.shtml

www.regesterlarkin.com/management/crisis_thomascook.shtml



INTERNET

Borusan İşletmesi Krizi

Borusan Holding CEO'su Agah Uğur uyguladıkları kriz yönetiminin başarı ile sonuçlandığını belirterek, “Şimdi işler normalleşti, makul kârlara geçtik” dedi. “Bizim krizimiz daha Türkiye’de kriz başlamadan oldu bitti” diyen Uğur, uyguladıkları program ve sonuçlarını şöyle anlattı: “Aslında işin başında krizin geldiğini göremedik. Ortaklarımız Mannesman ve Mittal da göremedi. Fiyatlar çok şişmişti, ortaklarımızın fiyatlar üzerinde bir takım düzeltmeler yapacağını bekliyorduk. Bu yüzden yöneticilerimize, kriz geliyor, dikkatli olun” falan da dememiştik. Ama Davos’ta ilk toplantılara girdiğimde o kadar negatif konuşmalar başladı ki, daha toplantı bitmeden 10 tane genel müdürüme, “dikkat, işler felakete gidiyor” diye mesaj yolladım. 15 Eylül-30 Ekim arasında çelik fiyatları 1200 dolardan 430 dolara düştü. Bu, bir buçuk ayda %70 fiyat düşüşü demekti. Bizde kontratlar üçer aylık dönemler halinde yapılır. Krize neden olan ipotekli kredilerde bile bu çapta bir düşüş yaşanmadı. Bu bizim için büyük bir darbeydi. Üstüne üstlük, 2008’in son çeyreğinde talep yarı yarıya azaldı. 14 Ekim de 18 maddelik bir “kriz yönetimi programı” açıkladık. “Saklamayacağız, saklanmayacağız, yeni yıla bagajsız (stoksuz) gireceğiz” diye karar aldık. Stokları kârına zararına bakmadan minimuma indirmek, borçları azaltmak, yatırım yapmamak, en küçük kalemde bile tasarrufa gitmek gerekiyordu, bunu yaptık. Daha önceki iş yapma şeklimiz, kriz programımızın tam tersi, “Borusan’ın ismi ile nasıl olsa satarım, nasıl olsa parasını bulurum idi”. Büyük bir değişikliği seçmiştik. Yeni hedefimiz, “ne olursa olsun sat, bilançoyu küçült” oldu. 6 Sigma ile uzaklara bakıyorduk, bunu değiştirdik. Uzun vadeler yerine üçer aylık kısa dönemli hedefler koyarak ilerledik. Mecburen %13 civarında bir personeli yaklaşık 700 kişiyi işten çıkardık. Hiçbiriyle sorunlu ayrılmadık. Daha sonra işler gelişince bir kısmını tekrar işe aldık. Ücret arttırmadık, çalışanlar ilerleyen dönemlerde işler düzelince bonkör olacağımızı biliyorlardı. Bu, sadece ayrılanlar için değil, kalanlar için de çok önemliydi. Tabii ki 2008’in dördüncü çeyreğinde zarar ettik. Ama ilk üç çeyrek harikaydı. Borusan fabrikamız ilk kez zarar etti. Geçen yılı 4 milyar dolar ciro ile kapattık. Bu yıl 2.5-3 milyar dolar ciromuz olacak. İş hacminden ortalama %10 kaybederiz, geri kalan kayıp çelik fiyatlarındaki düşüşten kaynaklanacak. Başarımız ortaklarımıza da örnek oldu. Arcelor’un kendisi geldi, Mittal ekiplerini gönderdi, hedeflerimizi ve sonuçlarımızı incelediler, nasıl yaptığımızı gördüler.

Benetton “Renklerimizden Vazgeçiyoruz Kampanyası”

Projenin Kısa Tanıtımı: Abdullah Öcalan’ın 13.11.1998 tarihinde İtalya’da tutuklanması, Türk ve dünya basını ile kamuoyunda büyük yankılar yarattı. Bu günlerde, Türkiye’de İtalyan ürünleri satan mağazaların, İtalyan Büyükelçiliği ve Konsoloslugu gibi resmi binaların önünde protesto eylemleri yapılmaya, otomobilden giyime kadar her sektördeki İtalyan markalarına karşı ambargo uygulanmaya başlandı. Boyner Holding bünyesinde 1985’ten bu yana Türk pazarında yer alan Benetton’a yönelebilecek tepkileri önlemek amacıyla, hemen bir kriz yönetimi planı hazırlanarak devreye sokuldu. Uygulama sonucunda Benetton’un zarar görmesi engellenirken, olumsuz bir durumdan marka adına fayda yaratılması da sağlandı.

Tarih: 13 kasım 1998 Abdullah Öcalan’ın yakalanması, 21 Kasım 1998 vitrinlerin karartılması.

Mesaj: Tepkileri anlıyoruz... Ancak, Boğaziçi Hazır Giyim A.Ş. 1985 yılından bu yana 5.000 çalışanıyla, Benetton markasını Türkiye’de üreten ve pazarlayan bir Türk kuruluşudur.

Hedef Kitle: Kamuoyu, Benetton müşterileri, Türkiye’deki Benetton bayileri, Türkiye ve İtalya’daki Benetton çalışanları, Türk ve İtalyan basını, Benetton Ailesi.

Yöntem ve Kullanılan Araçlar: Türkiye’de üretim yapan, Türk insanlarının çalıştığı Benetton’un, Türk halkının terörist başının teslim edilmemesine duyduğu tepkiyi anladığını vurgulaması gerektiği düşünülerek, kısa sürede bir Kriz Kurulu oluşturuldu. Benetton Türkiye’nin duruşunu ve mesajını, Türk ve İtalyan kamuoyuna duyurmak için en etkili yöntemin, Benetton’un ünlü “renklerini” kullanmak olduğu düşüncesinden hareketle, Türkiye çapındaki Benetton mağazalarının “vitrinlerinin karartılması”na karar verildi. Kurul tarafından bir metin hazırlanarak, çeşitli gazetelere tam sayfa ilanlar verildi. Benetton’un gerek koleksiyonlarının gerekse pazarlama ve iletişim stratejilerinin en önemli unsuru “renkler”den vazgeçtiği ve vitrinlerini siyaha çevirdiği, çeşitli ilanlarla açıklandı. Aynı gün mağaza vitrinlerine de ilanın örneği yerleştirildi ve vitrin mankenlerine siyah kıyafetler giydirildi. Tüm Türkiye’deki mağazalara, çalışmanın amacı yazılı ve sözlü bildirilerle duyuruldu, mağazacılık ekibi tek tek herkesi bilgilendirdi. Böylelikle tüm çalışanların katılımı sağlandı. Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cem Boyner, bir ay içinde Benetton Başkanı Luciano Benetton’a iki mektup gönderdi. Mektuplarda, Öcalan’ın iadesi konusunun Türk-İtalyan ekonomik ilişkilerini önemli ölçüde etkileyeceğine dikkat çekerek, Apo krizinin sona ermesi için ağırlığını koymasını istedi. Mektup metinleri, kamuoyuyla paylaşılacak üzere basın mensuplarına da gönderildi.

Sonuç: İtalyan markalı otomobillerin yakıldığı, adı İtalyancayı çağrıştırdığı için bazı Türk ürünlerinin bile protesto edildiği bir dönemde, Benetton’un çok kısa bir sürede geliştirdiği proaktif tavır, Türk halkı tarafından mağaza vitrinlerine yapıştırılan binlerce destek notuyla takdir edildi. Notlar, müşterilerin Benetton’a duyduğu sadakatin ve “siyah vitrin” eylemine verilen desteğin göstergesi oldu.

Çeşitli önde gelen İtalyan basın kuruluşlarında Benetton’un “siyah vitrin” eylemi de-falarca ana sayfalara ve haber bültenlerine konu oldu. Luciano Benetton da projeyi RAI kanalında yayınlanan ana haber bülteninde ilk kez duyup tebrik etti. Benetton’un İtalya’da sürdürdüğü iletişim faaliyetleriyle, Türk kamuoyunun tepkisi çeşitli kademelerde dile getirildi ve Türkiye’nin sesinin farklı kesimlere duyurulması sağlandı.

Değerlendirme: Olumlu sonuçlar elde edilen kriz yönetimi projesiyle, Boğaziçi Hazır Giyim A.Ş.’nin 1985 yılından beri 5.000 çalışanıyla Benetton markasını Türkiye’de üreten ve pazarlayan bir Türk kuruluşu olduğu müşteriler tarafından algılandı. Benetton’un toplumsal sorunlara verdiği destek bir kez daha takdir gördü. Proje, kriz yönetimiyle ilgili konferanslarda “örnek olay” olarak incelendi.

Krizin yönetiminde Benetton firması hangi unsurları öne çıkarmıştır?



SIRA SİZDE

Target İşletme Krizi

Hepimiz müşteri olarak en özel bilgilerimizi alışveriş yaparken satıcılarla paylaştığımız farkındayız. Diğer cephede satıcılar, bu bilgileri en ince detaylarına kadar inceleyip; neyi sevdiğimiz, neye ihtiyacımız olduğu ya da hangi indirim kuponlarının bizi mutlu edebileceği üzerine çalışıyorlar. Pazarlama dilinde bu çalışma müşteri ilişkileri yönetimi olarak adlandırılır. Target.com'un yaşadıkları, müşteri ilişkileri açısından tam bir kriz örnek olayı.

Tüketicinin Rahminde Neler Olup Bittiğini Bilecek Kadar Sıkı Çalışan Bir Ekip

Target altyapısını, sistemde kayıtlı bir müşterisinin ID numarasıyla; kredi kartı, isim, e-posta adresi, ev adresi, demografik profili, alışveriş geçmişi ve o kişiye ait daha pek çok veriyi bağlantılandırarak şekilde kurmuş. Başka kaynaklardan satın aldığı verileri de ekleyerek, müşterilerin hayatları hakkında en ince detayları bildiği zengin bir veri yığını oluşturmuş. Ardından bu verileri anlamlandırmak için sıkı bir çalışma yapmışlar. Sonuçta müşterilerin davranışlarında görülen benzerlikler ve tekrarlanan bazı motifler olduğunu tespit etmişler. Örneğin:

- Hamile kadınlar ilk 20 haftalık dönemde kalsiyum, magnezyum ve çinko takviyesi alıyor.
- Bir kadın, çok miktarda koku içermeyen sabun, hijyenik temizlik malzemesi, ekstra büyük boy çanta buna benzer bazı spesifik ürünler satın alıyorsa, doğumu yaklaşmıştır.

Target ekibi, çalışmaları sonucunda bir kadının hamile olduğuna dair kesin bilgiyi veren 25 adet ürün tespit etmiş. Daha da ileri giderek, satın aldığı ürünlere göre hamileliliğin kaçınıcı haftasında olduğunu da tespit edebilir hale gelmiş ve müşterilerine, bu dönemlere uygun indirim kuponları göndermeye başlamış. Satın aldığı bebek battaniyesinin rengine bakarak bebeğin cinsiyetini de sisteme kaydedebilmiş.

Ama Bir Gün Target'ın Kapısında Kızgın Bir Adam Belirdi: "Müdürünüzle Konuşmak İstiyorum!"

"Kızımın adına gelen bu zarfı posta kutusunda buldum! Benim kızıma, nasıl bebek giysisi indirim kuponu yollarsınız? O henüz liseye gidiyor! Amacınız nedir, onun aklına hamilelik fikrini sokmak mı?"

Birkaç Gün Sonra: "Müşteri İlişkileri Departmanınızı Tebrik Ediyorum"

Müdür adamı sakinleştirmek için defalarca özür diler. Ancak o kızgın adam birkaç gün sonra biraz da utanarak telefonda şunları söyler: "Kızımla bir konuşma yaptım. Size özür borçluyum. Ağustos'ta doğum yapacağını öğrendim." Ağustos! Tam da Target'ın tahmin ettiği gibi.

Target, Akıllı Bir Taktikle Krizin Eşiğinden Döndü

Target, müşterilerinin özel bilgilerinin incelendiği konusunda endişeye kapılabileceğini ve üyeliklerin arka arkaya iptal edebileceği korkusuna kapıldı. Bu nedenle daha sinsi bir pazarlama taktiği izlemeye karar verdi:

- Her şeyden önce postaladıkları broşürlerin üzerine "İlk bebeğinizin doğumunu tebrik ederiz" gibi kişisel mesajlar eklemeyi bıraktılar.

Artık hamile bir müşteriye yolladıkları broşürde, bebek giysilerinin yanı sıra rastgele başka ürünlere de yer vererek durumu kamufle ediyorlardı. Bu kamuflej müşterilerde, "Bu şirket beni mi izliyor, doğum yaptığımı nereden biliyor?" benzeri paranoyalara yol açmadığı için, kuponların kullanılma, diğer bir deyişle şirketin satın alma oranını da artırmış oldu.

Target olayından çıkarılacak ders şu olsa gerek, müşterilerinizi sosyal mecralardan ve diğer online kanallardan izliyorsanız, pazarlama sürecinde bunu yapıyor olduğunuzu asla belli etmemelisiniz.

DİKKAT



Aslında kriz tekrar canlandı. Tam olay kapandı derken, New York Times'tan bir köşe yazarı bu olayı kaleme alınca, Target için kriz çanları tekrar çalmaya başlamış. Tam olarak krizin eşiğinden dönüp dönmediklerini zaman belirleyecek.

Deneyimli Çok Uluslu Bir Şirket: Shell Örneği

Shell'in Nijeryadaki petrol araştırması, Nijerya'nın o zaman için İngiliz kolonisi olduğu 1937 yılında başlamıştır. Şirket ilk ticari petrol alanını Delta'da 1956'da keşfetmiş ve 1958 yılına kadar ilk petrol kargosu Nijerya'yı terk etmiştir. Bugün Shell'in Nijeryadaki faaliyetleri, onların tüm dünyadaki ham petrol üretiminin %14'ünü karşılarken, kazançlarının ise sadece %7'sini oluşturur. Shell Nijerya'nın 2 milyon varillik toplam günlük üretiminin yarısını üretir ve bunlardan bazılarının dünyadaki en iyi ham petrol olduğu söylenir.

Uzun yıllardan beri Shell, Doğu Nijerya'nın Ogoni halkının iddialarını ve kuşkularını göz önüne almadı. Ogoni halkı Nijerya Deltasında yaklaşık 100 km'lik bir alanda yaşar. Altı krallık altında yaşayan bu halkın sayısı 500.000 civarındadır. Ogoni eskiden olduğu gibi bugün de çok geniş zirai ve balıkçı bir toplumdur. Petrolün keşfedilmesi Ogoni halkını, Nijer Deltası'nın insanlarını ve bütün olarak Nijerya'yı derinden etkileyecek bir süreci başlatmıştır. Nijer Deltası yaklaşık 20.000 km²'lik bir alanı kaplayan dünyanın en geniş ıslak alanlarından biridir. Kırılgan eko sistem, taze su bataklık ormanları, ovalık yağmur ormanları ve kıyı şeridi bariyerli adaları içeren alanı ihtiva eder. Altı milyon insanın çoğu yaşamlarını sürdürmek için zirai ve balıkçılık ekonomisine dayalı olarak deltada yaşar.

Shell burada petrolü 1958 yılında bulduğunda, Nijerya İngiliz kolonisi yönetimi altındaydı ve Ogoni petrol kullanımı konusunda söz söyleme hakkına sahip değildi. 1989'da yapılan anayasal düzenleme ile Nijerya'nın maden hakları Federal hükümet tarafından yürütülüyordu ve bu hükümet petrol kullanımı ile ilgili yabancı ülke petrol şirketleri ile doğrudan müzakere şartlarını elinde tutuyordu. Shell Petrol Geliştirme Şirketi, Nijerya'nın Ulusal Petrol Şirketi ile ortak girişim kurdu ve Ogoni bölgesinde 100 petrol kuyusunun çoğuna sahip oldu.

Ogoni halkı Shell'i 1958'de başlattığı işlemlerin başlangıcından itibaren çevrelerine zarar vermekle suçlamıştı. Bunun yanında şirket çevreye karşı takındığı belli bazı sorumsuzluklardan dolayı da suçlanmıştı. Bu sorumsuzluk faaliyetleri arasında işlemsel denize dökülen petroller, gaz sızıntısı, asit yağmuru ve atık yönetimi öne çıkarılmıştı. Şirket çevresel etkilerin olduğunu kabul etti ancak bu etkileri aşırı-nüfus, aşırı-zirai faaliyet, ormandan yoksunluk ve sanayileşmeden kaynaklandığını iddia ediyordu.

Ama gerçek olan şuydu ki; petrol sızıntılarından, petrolün denize dökülmesinden, kirlenilen su kaynaklarından ve hava kirliliğinden kaynaklanan çevresel faktörler Ogoni halkının yaşam şartlarını büyük oranda bozmuştu. Bunun sonucunda Ogoni halkı Shell'in bazı petrol kuyularını sabote etmeye başladı. 1990'ların ilk yıllarında Nijerya hükümeti, Ogoni isyanını sıkı bir şekilde kontrol altına alarak bastırdı.

Bundan sonra Shell uluslararası kampanyacıların ve pek çok devlet dışı kuruluşların ana hedefi haline geldi. Böylece Shell kendini müdahale gerektiren yoğun bir baskı altında buldu. Çokuluslu şirketlerin diktatör ülkelerdeki rolü çok çeşitli yayın kuruluşlarında tartışılmaya başladı. Bu eleştirilere tepki olarak Shell, büyük gazetelerde tam sayfa reklam serisini içeren bir iletişim kampanyası başlattı. Ancak buna rağmen yorumlar etik sorumlulukların göz ardı edilemeyeceği üzerine yoğunlaşmıştı. Shell kendini tekrar tekrar muhafazakar gruplar, akademisyenler ve Shell ürünlerini boykot eden ve çeşitli toplum

üyelerinden gelen eleştirileri savunmak zorunda hissetmiştir. Bunun üzerine Shell 1997 yılında Ogoni halkına ulaşmaya karar verdi. Halkın ekonomik sorunlarını azaltacak organizasyonlar yürüttü, yol yapımı, pazar yerleri ve su yenileme projeleri gibi toplumu geliştirme programları uyguladı. Shell, gecikmeli de olsa Ogoni halkını Nijerya'daki önemli bir dış paydaş olarak tanıdı.

Shell vakasından elde edilebilen uygulanabilir ilhamlar bulunmaktadır.



DİKKAT

Shell vakasının ayrıntılı ve yakından incelenmesi aşağıdaki başarısızlıkları ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmıştır: Shell Şirketi, işleyişinden doğrudan etkilenen bir nüfus grubuyla ilgilenme konusunda politik öngöründe gecikmeli davranmıştır. Bir kriz yöneticisi; Shell yönetimini uyarmak, hükümet, yerel kabile liderleri ve ilgili uluslararası kuruluşlar ile müzakereleri başlatmak suretiyle Shell'in zamanını, parasını ve itibarını koruyabilirdi.

Paydaşların Taleplerine Zamanında Tepki Verememenin Bedeli ve Kriz Yönetimi: Belçika'daki Coca Cola Örneği

Merkezi, ABD Atlantada bulunan ve dünyanın en gözde içecek üreticisi olan Coca Cola şirketi Belçika'da yaşadığı olaylar sebebiyle büyük miktarda finansal kayba uğramış, küresel imaj ve itibarı zedelenmiştir. Bu olay, bir şirketin kısa ve uzun dönemli performansını tehdit eden aynı zamanda da yönetim tarafından alınan stratejik kararların uzun süreye yayılmış göstergelerini olumsuz etkileyen örgütsel konuları ve mücadeleleri gösterir. Çok uluslu işletmelerin çeşitli konulardaki başarıyı yakalaması için kriz yöneticilerinin önemi vurgular.

Öncelikle deli dana hastalığı ve sonradan bozulmuş hayvan yiyeceği dolayısıyla hayvan yemlerinde kansere neden olan dioxin sebebiyle krizden sendeleyeni Belçika'da bazı etler, yumurtalar ve günlük tüketilen ürünlerin süpermarketlerden çekilmesi kararlaştırılmışken bir diğer sağlık krizi Belçika ulusunu sallamıştır. Bu krizin etkileri Japonya ve Hindistan gibi uzak ülkelerde bile yayılan söylentilerle tüm Avrupa'da hissedilmiştir. Bu seferki sağlık krizi endişelere neden olan bir içecek ile ilgili olmuştu. 14 Haziran 1999'da 200 milyon dolardan fazla bir maliyete, kazanç kaybına ve Coca Cola şirketinin tescilli ürünlerinin marka imajına zarar vermiş bir şekilde Belçika Sağlık Bakanlığı Coca Cola tescilli ürünlerinin Belçika pazarından çekilmesini emretmiş ve Belçikalılara kendi ülkelerindeki Coca Cola tescilli ürünleri içmemeleri konusunda uyarılmıştır. Daha sonra Fransa, Lüksemburg ve Hollanda da Coca Cola ürünlerinin satışını yasaklamış veya kısıtlamıştır. Coca Cola şirketi ve onun yan kuruluşları, Coca Cola markası için şuruplar, konsantreler ve meşrubatları üretir, pazarlar ve dağıtır. Coca Cola şirketi markasını taşıyan 230'un üzerinde diğer markaları dünya çapında satar ve ayrıca bu markalar için reklam ve diğer tutundurma destekleri sağlar. Coca Cola'nın başkanı 1999'da yayımlanan bir ifadede Coca Cola şirketinin Belçika Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yaparak ürünlerini Belçika mağazalarından şu iki nedenden dolayı çektiklerini açıklamıştır.

Birinci olayda; bazı tüketiciler, şişelenmiş ürünlerde tuhaf alışılmadık bir tat ve koku olduğundan yakınmışlardır. İkinci olayda ise; 100'den fazla tüketici teneke kutulu ürünlerin dış tarafında nahoş bir kokunun bildirilmesinden sonra hastalanmışlardır. Belirtilen hastalığın semptomları baş ağrısı, mide ağrısı, titreme ve mide bulantısı ile çocukların bazı durumlarda hastaneye yatırılmasına neden olan ciddi durumları içermiştir.

Geri çekilen ürünler arasında; Coca Cola, Coca Cola Light (Diyet kolanın Avrupa versiyonu), Fanta, Sprite, Nestea, Aquarius limon, portakal ve greyfurt, Bon Aqua, Kinley Tonic ve Lilt yer almıştı. Bu anlamda toplam 15 milyon şişe ve kutu ürünlerin geri

çekildiği tahmin edilmektedir. Hastalığın bildirilmesinden bir hafta sonra Coca Cola şirketi ilk açıklamasını kamuoyuyla paylaşmış ve aynı zamanda yukarıda bahsedilen spesifik iki üretim ve dağıtım sorununu tanımlandırmıştır. 22 Haziran 1999'da Belçika Sağlık Bakanlığı, Coca Cola Şirketinin tescilli markalı ürünleri üzerindeki (satış makinalarında satılan ürünler hariç) yasağı şu şartlar altında kaldırmıştır: Coca Cola Şirketi taze yeni materyaller kullanacak, tüm makinalar ve fabrikanın temizliğini yürütecek, mevcut güvenlik önlemlerini arttıracaktır. Bu şartlar konusunda şirket başkanı; "Belçikalıları hayal kırıklığına uğrattık ve bunun için bizler çok üzgünüz, fakat şimdi onların tüm güvenlerini tekrar kazanmak için ne gerekiyorsa yapmayı taahhüt ediyoruz." şeklinde ifade etmiştir. Daha sonra başkan Belçika hükümetinden ve müşterilerden gazete ve yayınlara verilen reklamlar vasıtasıyla özür dilemiştir. Bu reklamlarda başkan, herhangi bir rahatsızlık veya uygunsuzluk için çok özür dilediğini ifade etmiştir. Daha sonra başkan 100 analistle buluşarak görüş alışverişinde bulunmuştur.

Bu çalışmalardan sonra başkan, Coca Cola şirketinin, Avrupadaki tüketicilerin güvenini tekrar kazanmak amacıyla saldırgan pazarlama kampanyası yürütme kararı aldığını açıklamıştır. Bunun ardından "Orjinal Tutundurma Kampanyası" gibi etkinlikler düzenlemiştir.

Coca Cola Vakasından Elde Edilebilir Uygulanabilir İlhamlar: Markası küreselleşmenin bir sembolü haline gelen; çalışanlar, müşteriler ve hissedarların sadakat ve bağlılık duygularını kazanan Coca Cola şirketi, her zaman doğru işleri yapan bir itibar kazanmıştır. Ancak Belçika'da ortaya çıkan sağlık krizi bu iyi durumları olumsuzla çevirmiştir.

Coca Cola şirketinin bu olumsuz şartların içinde kendini bulmasının özellikle, kriz yöneticileri açısından bazı nedenleri vardır. Bunlar: Bir kriz yönetimi planı şirketin tüm stratejik yönetim planının bir parçası olmalıdır. Eş zamanlı bir iletişim-medya çağında, imaj veya marka ismine yönelik zararı en aza indirmede şirketin "tepki verme süresi" çok önemlidir. Ayrıca ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişiklik gösteren etki unsurlarından dolayı şirketin kriz planları her bir lokasyon için ayrı olarak geliştirilmeli ve yerel yönetim ile devlet kuruluşlarından ilgili girdileri içermelidir. Bunun dışında iyi bir kriz yöneticisi gereklidir.

Bu örnek olayda şirketin sorunun kaynağını tanımlamaya çalışırken gösterdiği sessiz kalma, halkın güvenini kaybetmeye sebep olmuştur. Tepki vermede yönetimin uzun süreli gecikmesi, müşteriye bağlayan psikolojik bağın sürekli zarar görmesine neden olmuştur.

Coca Cola örnek olayında göz önüne alınması gereken bir başka konu marka imajının korunmasıdır. Marka imajını koruma muhtemel tehditleri tanımlamayı ve bu tehditler meydana geldiğinde mümkün olduğunca etkili ve hızlı biçimde hareket etmeyi gerektirir. Sadece acil eylem planlarının tasarlanıp uygulanması, marka imajını korumaya yeterli olmaz. Aynı zamanda şirketin kapsamlı kalite güvence sistemlerine, etkin iletişim sürecine ve şirketin topluma bağlılığını gösteren çalışmalara ihtiyaç vardır.

Kriz başladığında şirketin yöneticileri, sorunun en üstte bir öncelik olduğunu uzun zaman sonra kabul etmişlerdir. Örneğin müşterilerden hastalığın ilk defa kamuoyuna bildirilmesinden bir hafta sonra özür dilemiştir. Şirketin üst yöneticilerinin Belçika'ya gelmesi ise, ilk çocuğun başının dönmesi ve mide bulantısı geçirmesinden on gün sonra olmuştur. Bunlar kriz yönetimi açısından gecikilmiş süreçlerdir.



Özet

Krizin yaşanıp bitmesi olağan bir durumdur. Küresel yapı içerisinde kriz olmaması tartışılmaz. Bu anlamdan yola çıkarak işletmelerin kriz yaşadktan sonra nasıl bir gelişim ve toparlanma dönemi yaşayacakları önemlidir.

Kriz sonrası süreçte işletmelerin öncelikle mevcut içinde bulundukları durumu analiz ederek, kriz koşulları yönetim biçiminden uzaklaşıp, olağan ve katılımcı yönetim biçimlerine dönmeleri beklenir. Kriz dönemindeki merkezi karar alma yapısı değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlayacak yönetim biçimleri uygulanmalıdır.

İşletmelerin kriz sonrası olağan yönetim yapısına dönerken öncelikli olarak dikkate alması gereken faktörlerden bazıları şunlardır:

- Kriz Ekibi Hazırlamak
- Erken Uyarı Sistemini Kurmak
- Planlı Değişim Yapmak
- Eğitime Yatırım Yapmak

Diğer taraftan küresel şirketlerin bir çok ülkedeki yerel varlığının artışı, onların önemli ölçüde ve çok çeşitli yerel gerekliliklere ve baskılara maruz kalmasını ortaya çıkarmıştır. Bu şirketlerin Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) örneğindeki gibi uluslararası örgütlerde çok taraflı antlaşmaları müzakere etmesi ve ulusal hukuklarla ilgili çok taraflı oluşumlara uyması zorunluluk halini almıştır. Yerel yetkililerle müzakere etmek ve bu müzakereleri tekrar-

lamak, uzlaşma ve uyum zeminini aramak, küresel şirketlerde kriz yöneticileri tarafından ele alınması gereken görevlerden bazılarını oluşturur. Küresel şirketler devlet dışı organların taleplerine ve beklentilerine duyarlı olmak ve muhtemel olan zarar verici etkileri önlemek amacıyla uygun zamanda müdahale etmek zorunluluğu duyarlar.

Bu paralelde bu çalışmada çeşitli küresel şirketin kısa ve uzun dönemli performansının yanında yönetim tarafından alınan stratejik kararların uzun süreli göstergelerini tehdit edebilen örgütsel konular ve çeşitli mücadele yöntemlerine ilişkin örnekler gösterilmiştir.

Ayrıca bu kapsam dışında da doğal gaz patlaması, kanser, adam kaçırmı, seyahat kazası ve üretim krizi gibi çeşitli konulara ilişkin kriz örnekleri ve çözüm yöntemleri incelenmiştir. Tarihi gerçeklerin ortaya çıkardığı gibi örneklerde de görüldüğü üzere, bir şirketin karşılaştığı kritik bir olayla ilgili verdiği tepki süresi arttıkça o şirketin finansal güvenliği ve itibarına dönük uzun dönemli zarar da artar.

Özellikle iletişim, internet ve medya yapısındaki dönüşümle birlikte bir olayın olumlu tarafı yerine olumsuz tarafına yapılan vurgunun trend haline geldiği gerçeği dikkate alınmalıdır. İşte bu yüzden şirketlerin karar vericileri zorluklara cevap vermede hızlı davranışa karşı isteksiz olurlarsa, paydaşların algı ve tutumlarındaki negatif düzey azalış göstermeyecektir.

Kendimizi Sınavalım

1. Exxon şirketinin yaşadığı **kriz nedir?**
 - a. Gaz patlaması
 - b. Kaçırma
 - c. İmaj
 - d. Petrol sızması
 - e. Hatalı üretim
2. Aşağıdakilerden hangisi **kriz sonrası** durum değerlemesi anlamındadır?
 - a. Kriz ekibi
 - b. Erken uyarı sistemi
 - c. Değişim
 - d. Yeni ölçek belirleme
 - e. Gözden geçirme
3. Odwalla meyve suları krizinin çözümünde kullanılan **temel yöntem nedir?**
 - a. İletişim
 - b. Halkla ilişkiler
 - c. Pazarlama
 - d. İmaj
 - e. Finansal destek
4. Aşağıdakilerden hangisi **kriz öncesi** yönetim yapısına dönmek anlamındadır?

Faaliyet ölçeği
Yeni amaç
Gözden geçirme
Durum analizi
Merkezi kararları katılıma dönüştürmek
5. Doğal gaz patlaması krizinde aşağıdakilerden hangisi **yaşanmamıştır?**
 - a. Yaralı
 - b. Ölü
 - c. Sıcak su sorunu
 - d. Yemek sorunu
 - e. Ev gereçlerinin kullanılamaması
6. Aşağıdakilerden hangisi kriz öncesi şartları oluşturmak işlemlerinden **değildir?**
 - a. Kriz ekibi
 - b. Erken uyarı sistemi
 - c. Eğitim
 - d. Değişim
 - e. Durum analizi
7. Target işletme krizinin nedeni **aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Müşteri gizli bilgileri
 - b. Patlama
 - c. Müşteri yakınları ile çatışma
 - d. Satışların düşmesi
 - e. İmaj bozulması
8. Merkezi kararlardan uzaklaşmak, **hangi anlamdadır?**
 - a. Kriz anında yapılması gerekir
 - b. Mevcut durum analizidir
 - c. Kriz sonrası yapılması gerekir
 - d. Durum belirlemede yapılması gerekir
 - e. Kriz öncesi şartlardandır
9. Adam kaçırma olayında aşağıdaki durumlardan **hangisi oluşmuştur?**
 - a. Yaralanma
 - b. Para isteme
 - c. İşkence
 - d. Silahlı çatışma
 - e. Ölüm
10. Kriz ekibi hazırlamak hangi süreçte yapılması gereken **bir işlemdir?**
 - a. Kriz anı
 - b. Kriz sonrası
 - c. Kriz öncesi
 - d. Durum analizi
 - e. Mevcut yapı analizi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Exxon Şirketi Örneği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Kriz Sonrası Durum Analizi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Odwalla Meyve Suları Örneği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Doğal Gaz Patlaması Örneği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “Target Şirketi Örneği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Adam Kaçırma Örneği” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kriz sonrası durum analizinde öncelikle yeni faaliyet ölçeğinin belirlenmesi ve yeni ölçek doğrultusunda kurumsal amaçların yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

Sıra Sizde 2

Kriz öncesi sürece dönmek için kriz anında uygulanan merkezi yönetim yapısını katılımcı yönetim biçimlerine dönüştürmek ve diğer kriz öncesi şartları oluşturmak gerekmektedir.

Sıra Sizde 3

Şirket sözcüsü medyada yaptığı açıklamalarda krizle ilgili sorumluluğu dünya medyasının önünde Exxon şirketine yüklemiş oldu. Başarılı bir kriz iletişimi gerçekleştirilemedi.

Sıra Sizde 4

Kriz yönetiminde krize ilişkin sistem kurulması öncelikle önemlidir. Kriz yaşandıktan sonra öğrenme süreci oluşturmak da tecrübelerden deneyim kazanmak amacıyla dikkate alınabilir.

Sıra Sizde 5

Doğalgaz patlamasında belediye kriz planına uygun bir sistem geliştirerek mümkün olduğu kadar hasarsız bir şekilde krizi çözme başarılmıştır.

Sıra Sizde 6

Krizin çözümünde Benetton firması iletişim sistemini şirketin unsuru olan renkler üzerinden gerçekleştirmiştir. Ayrıca, mağazalarda ve genel merkezde yazılı ve sözlü açıklamalar yapılmıştır.

Yararlanılan Kaynaklar

AA Guide to Developing Crises Management Plans
Developed by NTA's Market Development Council, 2003.

Tüz, Melek. (2008). **Kriz Yönetimi**, Şah-Mat Baskı, Bursa.

Tüz, Melek (Proje Danışmanı). (2012) Şahin, Hayber, “**Kriz Yaşayan İşletmelerden Çeşitli Örnekler**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 2. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Bursa.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

www.globalalertlink.com/casestudies.html

www.bm.com/expertise/crisis_skb4.html

www.bgapr.co.uk/html/casestudies/crisis-pr.asp

www.amicusmentor.com/main/crisis_manag_cs.shtml

7

Amaçlarımız

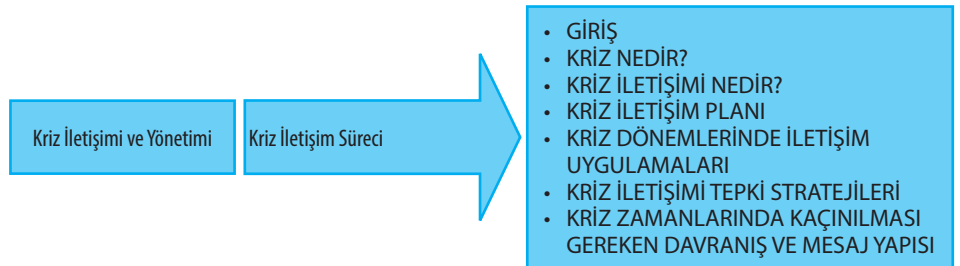
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kriz nedir ifade edebilecek,
 - Kriz iletişim planı nedir açıklayabilecek,
 - Krize yönelik tepki stratejilerini tanımlayabilecek,
 - Kriz mesaj stratejileri nelerdir listeleyebilecek,
 - Kriz mesaj yapısını ayırt edebilecek
- bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kriz
- Kriz İletişimi
- Kriz Tepki Stratejileri
- Kriz Mesaj Stratejileri
- Kriz Anında İletişim
- Kriz Mesaj Yapısı
- Kriz İletişim Planı

İçindekiler



Kriz İletişim Süreci

GİRİŞ

Günümüzdeki serbest piyasa ekonomisi tüketici hakları ve müşteri mutluluğunu ön plana getirmiştir. “İmaj” kavramı da bir kurum veya kuruluşun rekabet alanındaki en güçlü silahıdır. Bugün bir kuruluş kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmadıkça rakipleriyle rekabet edemeyeceğinin farkındadır. Bir kurum ya da kuruluşun kamuoyunda hangi özelliklerini taşıdığını, hangi sıfatlarla tanımlandığını açıklayan “imaj” çok uzun sürede ve büyük çabalarla oluşturulan bir kavramdır, fakat bunca güçlüklerle yaratılan bu kavram, çok kısa süre içinde yıkılabilen, daha doğrusu olumludan olumsuzla dönüşerek belleklere yerleşebilen bir olgudur.

Kurum ya da kuruluş bünyesinde ya da dışında meydana gelebilecek en küçük bir dikkatsizlik, bir kaza veya rakiplerin planlı bir hareketi, kamuoyundaki pozitif imajı çok kısa bir zaman diliminde, tam tersine çevirebilir. Kriz Yönetimi, böyle bir durumdan en az zararla kurtulmayı hatta durumun kurumun lehine dönmesini sağlar.

Krizler, felaketler, skandal ve acil durumlar gerçekten de büyük haber hikâyeleridir. Ancak unutulmamalıdır ki kriz halkla ilişkileri sadece kitle iletişim araçlarında yer alan ya da alabilecek iletişim mesajlarıyla ilgilenmez. Kriz halkla ilişkileri stratejik bir yönetim anlayışının önemli bir parçası olan kriz yönetimini kurum bünyesinde yapılandırmak ve uygulamakla görevlidir. Günümüzde kriz yönetimi temel halkla ilişkiler faaliyetlerinden biri durumuna gelmiştir. Var olan (meydana gelmiş) ya da potansiyel krizlerin zararını en aza indirmek ya da krizi kurum için bir fırsata çevirmek için çalışır.

Halkla ilişkiler, özünde iletişimin bulunduğu bir olgudur. Bu iletişim iki yönlü sağlıklı bir akış izlediği sürece halkla ilişkiler için anlamlıdır. Kurumdan çevreye ve o çevreden kuruma sürekli ve karşılıklı bilgi aktarımı etki/tepki süreci işlevselliğini koruduğu oranda, halkla ilişkiler kendisine uygulama alanı bulabilir. Kriz anında doğru kararı almak ve bunu uygulamak ve hedef kitleye zaman kaybetmeden ulaştırmak başarının anahtarıdır. Daha önceden herhangi bir krize yönelik hiçbir çalışma yapmamış kurum ya da kuruluşlar, kriz anında panik yaşarlar. Böyle anlarda eğer hemen uygulamaya geçirilecek bir kriz planına da sahip değillerse yanlış kararlar almaları olağandır (Dyer, 1995:38).

Gerçek kriz bir dönüm noktasıdır. Şiddetli değişimlere neden olur. Kurumlar krizle ilgili olarak hazırlık yapmazlarsa daha büyük bir tehlike altına girerler. Krize karşı önceden hazırlıklı olmak ya da krizin meydana geleceğini önceden sezinlemek olasıdır. Krizden kaçmak mümkün olmadığına göre etkilerini en aza indirmek için gereken kriz planı yapılması ve uygulanmasıdır.

Kriz planlamaları olmayan kurumların krizden kurtulma süreleri, kriz planına sahip kurumlardan 2.5 kat daha uzun sürmektedir. Kriz planına sahip kurumsal yöneticilerin karar aşamasında kendilerine güvenleri daha fazladır. Kriz planına sahip kurumlar, bir kriz anında bu planın ne kadar işlediğini kontrol ederek planlarını test etmiş olurlar. Böylece daha sonra karşılaşılabilecekleri krizlere karşı planlarını yeniden düzenleyip, geliştirme imkanı bulurlar (Bir, 1994:69).

İletişim, üst düzey yöneticilerin en zor işlerinden biridir. Kriz zamanlarında iletişimin önemi bir kat daha artmaktadır. Krizle karşılaşmış bir kurumda iletişim, krizin etkisini yok etmez ama azaltır. Eğer doğru iletişim kullanılırsa krizin hızı kesilir, kurumsal yönetim fonksiyonlarının etkilenmesi minimuma indirilir, kurumun alt yapısının zarar görmesi azaltılabilir.

KRİZ NEDİR?

Etimolojik olarak incelendiğinde kriz sözcüğü, yunanca “ayrılmak” anlamına gelen *krisis* sözcüğüne dayanmaktadır. Ve dikkat çekici bir özellik olarak da Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Bu iki sembol “fırsat” ve “tehlike” anlamlarını ifade etmekte; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarlandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir kurum yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör, gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Kadıbeşgil, 2002:46).

Öte yandan her olay, kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır. Kurumun hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru değildir. Kurumun beklenmedik bir zamanda, çözümü acil olan ve istenmedik bir durumla karşılaşması halinde krizden söz edilir. Üç koşulun birlikte ortaya çıkışı krizi tanımlamaktadır;

- Kuruluşun itibarının sarsılması, kurumsal hedeflerini tehdit etmesi
- Sorunun çözümlenebilmesi için sürenin çok kısıtlı olması,
- Kuruluş tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesidir (Winner, 1999:26).

Olası krizleri önleyebilmek kriz kaynaklarının doğru tespit edilmesine bağlıdır. Kurum ya da kuruluşlar açık birer sistemdir. Başka toplumsal sistemlerden etkilenir ve etkilerler. Çevrenin yapısına, sosyal, kültürel, ekonomik beklentilerine katkıda bulunarak gelişmesini sağlar ve aynı zamanda çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenirler. Toplumun ve kurumun sürekliliğini etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel ve fiziki koşulların toplamı çevreyi oluşturur. Kurum çevresi ikiye ayrılır. Kurum içi ve kurum dışı. Maalesef çoğu kurum daha çok dış çevrede meydana gelen değişimleri inceler ve kurumun içinde meydana gelen değişimleri ve beklentileri göz ardı eder. Oysaki yaşanan birçok acı tecrübe göstermiştir ki kriz kaynaklarının önemli bir bölümü kurum içidir.

Kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktikler bütünüdür. Yani, olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturur. Kriz dönemi halkla ilişkiler planı öncelikle kriz ekibi görev dağılımı kurum içi ve kurum dışında kurulacak iletişim zinciri, medya ile ilişkiler ile kurulan iletişimin oluşturulması ve sürdürülmesi temelinde yapılandırılır. Kriz anında önemli olan bilgi ihtiyacının karşılanması ve bu akışın

kurum tarafından kurulan iletişim köprüsüyle sağlanmasıdır. Daha önceden eğitilmiş bir kurum sözcüsü gerekli tüm bilgilerle donatılarak görevlendirilmelidir. Basınla 7/24 iletişim halinde olunmalıdır. Krizi yaratan sorunu yok saymak yerine sorunu kabullenmek ve soruna sahip çıkmak, çözüm odaklı olmak gereklidir.

KRİZ İLETİŞİMİ NEDİR?

Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin planlama süreçlerinde kriz iletişimi önemli bir yere sahiptir. Sağlam kriz iletişimi programları, güvenilir, tutarlı hareketlerle kurulabilir. İletişimin diğer alanlarında olduğu gibi kriz iletişiminde de kurumların hareketlerinin ve verdikleri mesajların el ele yürümesi, kurum hedef kitleleriyle ilişki içerisindeyken birbirini tamamlar nitelikte olması gerekmektedir (Smith, 2005:82). Kriz döneminde kurumların hareketleri ve verdikleri mesajlar beraber değerlendirilir. Bu yüzden bu mesajların yönetimi önemlidir, mesajların yönetilmesi ise davranışla beraber iletişimin yürütülmesi anlamına gelecektir.

Halkla ilişkiler çalışanları toplumun beklentileri ile kurumun amaçları arasında tutarlılık yaratmak için gösterilen çabalar sırasında ilgili tüm iç ve dış çevre ile iletişim kurar. Halkla ilişkiler çalışanları kurumun iç birimleri ve halk arasındaki karşılıklı anlayışı geliştirmeye ve karşılıklı etki değişimini sağlamaya çalışan kurumsal organizasyonları geliştirir, yönetir ve değerlendirir (Seitel, 1984:8).

Her kurum her an ister iç etmenlerden ister dış etmenlerden kaynaklansın bir kriz ile karşı karşıya gelebilir. Krize önceden hazırlıklı olmak, olumsuz etkilerini en aza indirmek için oldukça önemlidir. Çünkü krizler acil müdahale gerektirir. Ve zaman baskısı oldukça fazladır. Bu nedenle günümüzde bütün kurum ve kuruluşlar krize yönelik hazırlıklarda bulunmalıdır.

Krizler birçok farklı boyutta ve biçimde ortaya çıkabilir. Ancak hepsi potansiyel olarak kurum ile hedef kitlesi arasında paylaşılan güven duygusunu tehdit eder. Krize yol açan nedenlerin önceden belirlenmesi, bunlara yönelik stratejiler geliştirilmesi ve planlar oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Krizler kurum içi veya kurum dışı çevresel tehditlerle; kurumun yapısındaki zayıflıklardan ortaya çıkabilir. Bununla birlikte kriz tehdidi bazı kurumlar için ender görülen bir durumken, bazı kurumlar için yaşam süreleri boyunca karşılaşılabilecekleri kaçınılmaz bir olgudur. Böyle değerlendirildiğinde, kurumların farklılıkları temelinde, kriz nedenlerinin ve karşılaşılabilecekleri krizlerin farklılaşacağı söylenebilir. Ama krizlerin temel nedeni kurum ile dış çevresinin bütünleşme başarısızlıklarıdır (Egelhoff ve Sen, 1992:444).

Kriz iletişimi krizin her evresinde iç ve dış hedef kitlelerle kurulacak iletişimin yönetilmesidir. Hedef kitleye uygun mesajların oluşturulması sonrasında en uygun iletişim araçlarının seçilmesi gerekir. Bunu, hangi kesimler ile iletişim kurmalıyım? O kesimlere ulaşmak için en uygun iletişim araçları hangileridir? Ve hangi hedef kitle en çok hangi özel bilgiye değer verir? Sorularına vereceğimiz yanıtlarla tespit edebiliriz. Bu sorulara verilecek yanıtlar, kiminle iletişim kurulması gerektiğini, ne söyleneceğini ve bu kitleye nasıl en iyi hitap edilebileceğini belirleyecektir (Lucke, 2008:118-120). Etkin bir kriz iletişiminde sadece basın ile uğraşılamayacağının, kamu yöneticileri, çalışanlar, bazı durumlarda çalışanların yakınları, finansal gruplar, tüketiciler gibi pek çok diğer gruplarla da ilişki içinde bulunacağını göz ardı etmemek gerekir. Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tutum bildirimlerde mesajların birbiriyle uyumlu tutarlı olmasıdır.

Kriz durumlarında kurumlar krizin sebebinden çok krize yönelik kendi tutumları ve davranışları üzerinden yarganırlar. Bir krize yönelik hazırlık planı yapmak kurumun tutumunun etkili, ölçülü ve istikrarlı olacağını gösterir.

Kriz durumlarında kurumların uygulaması gereken en temel yaklaşım, hoş olmayan gerçeklerden kısa sürede kurtulup sonuçları kabul etmek yönünde olmalıdır. “Her şeyi anlat, hemen anlat, kendin anlat” (Tell it all, tell it early, tell it yourself) felsefesini güdülmelidir (Birnbaum, 2002:42).

SIRA SİZDE



Kriz iletişimi nedir? Halkla İlişkilerin kriz iletişimindeki rolünü açıklayınız.

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler önemli bir rol üstlenmiştir. Halkla ilişkilerin bir kriz ile başa çıkmada izlediği süreç üç basamaktan oluşmaktadır. İlk basamak kriz öncesi iletişimi içerir. Kurumsal itibarın oluşturulması, kurum kültürünün yapılandırılması, kurum değerlerinin paylaşılması gibi birçok görevi kapsar. Bütün bunlar bir kriz ile karşılaşma olasılığı olan kurumları krize ve etkilerine karşı güçlendiren unsurlardır. Diğer yandan tahminsel bir uygulama çalışması sürdürülür. Kurum ya da kuruluşun karşılaşması olası kriz durumları önceden tahmin edilerek bu durumlara karşı hazırlık yapılır. Kriz ekibi oluşturulur, tahmini senaryolar üzerinden çalışmalar yapılır, iletişim listeleri hazırlanır. Kriz sözcüsü belirlenir. İkinci basamak kriz meydana geldiğinde yani kriz dönemlerinde gerçekleştirilen yönetim görevlerinin önemli bir parçasını oluşturmak ve etkin bir iletişim planı uygulamaya içerir. Son basamak kriz sonrasında özellikle kurum imajına yönelik zararın onarılması ve krizin ortaya çıkardığı yeni fırsatların doğru ve etkin değerlendirilmesidir.

Kriz planı hazırlanıp rafa kaldırılmamalıdır, çünkü yaşayan bir dokümandır. Ekip üyeleri tarafından sürekli olarak gözden geçirilmeli, simülasyonlar yoluyla kriz provaları yapılmalı, kriz ekipleri belli aralıklarla gelişmeleri plan çerçevesinde tartışmalıdır (Murphy, 2003:36).

Kriz döneminde sorulması gereken 4 belli başlı soruya yönelik bir fikir birliği vardır: (1) Gerçekten bir kriz var mı? (2) Eğer bir kriz varsa nasıl hareket edilmeli? (3) Eğer belli bir harekete geçmeye karar verildiyse bunun ne zaman yapılacağı? (4) Eğer harekete geçilecekse başka kimler bu konuyla ilgilenmeli?

KRİZ İLETİŞİM PLANI

Kriz iletişim planı içinde yer alması gereken çalışmalar aşağıda listelenmiştir. (Şema 7.1) kriz iletişimi planlamasına yönelik yapılandırılmış akış şemasıdır (Dyer, 1995:23).

- Bu düzenlemeye göre; kriz iletişiminde krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur. Ve bu mesaj kurum kültürüne paralel geliştirilir.
- Mesajı iletecek bir sözcü belirlenir. Bu sözcü kriz boyunca hedef kitle ve işletme arasında iletişim köprüsünün oluşmasını sağlar. Sözcü genellikle Yönetim Kurulu Başkanı ya da Halkla İlişkiler uzmanıdır.
- Krizi meydana getiren durum ve kaynağı hakkında uzman kişilerden bilgi alınır.
- Merkez büroya kriz ve etkileri konusunda bilgi akışı sağlanır. Bu bilgiler incelenerek hedef kitleye iletilir. Kriz durumlarında en önemli nokta bilgi akışının sağlanması ve en etkili bilgi kaynağı durumuna gelmektir.

- Kurum ya da kuruluşun geçmişinde bu ya da benzeri olaylara karşılaşıp karşılaşılmadığı, karşılaşılmışsa ne gibi tepkiler verildiği ve sonuçları araştırılır.
- Krizin kurum bünyesinde, satışlar üzerinde, çalışanların moral seviyelerinde ve toplum üzerindeki potansiyel etkileri araştırılır.
- Medya ile doğrudan iletişim hatları kurulur. Önyargıları ve söylentileri önleyebilmek için zaman sınırlaması olduğu, hemen hareket geçilmesi gerektiği unutulmamalıdır.
- Hükümet ile iyi ilişki içine girilir. Lobi faaliyetleri planlanır. Böyle bir anda destekleri sağlanır. Hatta yasa çıkarılması yönünde çalışmalar yapılır.
- Çalışanlar unutulmamalıdır. Gerçekten şuna inanılmalıdır ki; kriz zamanı kurum çalışanları diğerleri tarafından en çok inanılır, güvenilir bilgi kaynağı olarak görülürler bu nedenle hiçbir zaman kurumun iletişim çerçevesi dışında bırakılmamalıdır ve en etkili şekilde kullanılmalıdır. Ne yazık ki; kriz içindeki birçok kurum çalışanlarını ihmal eder. Bu çalışanlar için incitici olduğu kadar kurum için de kötüdür. Çalışanlar kriz boyunca depresyondadır, sıkıntılıdır. Kendileri ve kurum için üzüldür ve endişelenirler. Aşırı derecede iletişim ağına bağlı duruma gelirler ki bu ağ söylenti ve haber medyası tarafından beslenir. Bunun yerine kurum içi iletişim ağıyla beslenmeleri ve birer sözcü durumuna getirilmelidirler. Çalışanlar kendi kurumları hakkında ki şeyleri ilk kez haber medyalarından öğrenmemelidirler (Newsom vd., 1989:451).
- Aracı kurum ve toptancılar da bir kriz anında kurum için önemli topluluklardır. Konu hakkında ayrıntılı bilgilendirilmeleri ve uyarılmaları gerekir. Aynı zamanda toptancı ve aracı kuruluşlar tüketicileri de bilgilendiren kişilerdir. Bu nedenle kriz zamanlarında bu topluluklarda dikkate alınmalıdır.
- Kriz anında konuyla ilişkili baskı gurupları da unutulmamalıdır. Örgütlenme biçimleri ve uyguladıkları taktikler incelenmeli, bu doğrultuda söylemler hazırlanmalıdır.
- Kriz iletişiminde lider oldukça önemlidir. Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır. (Shelton, 1997:12).

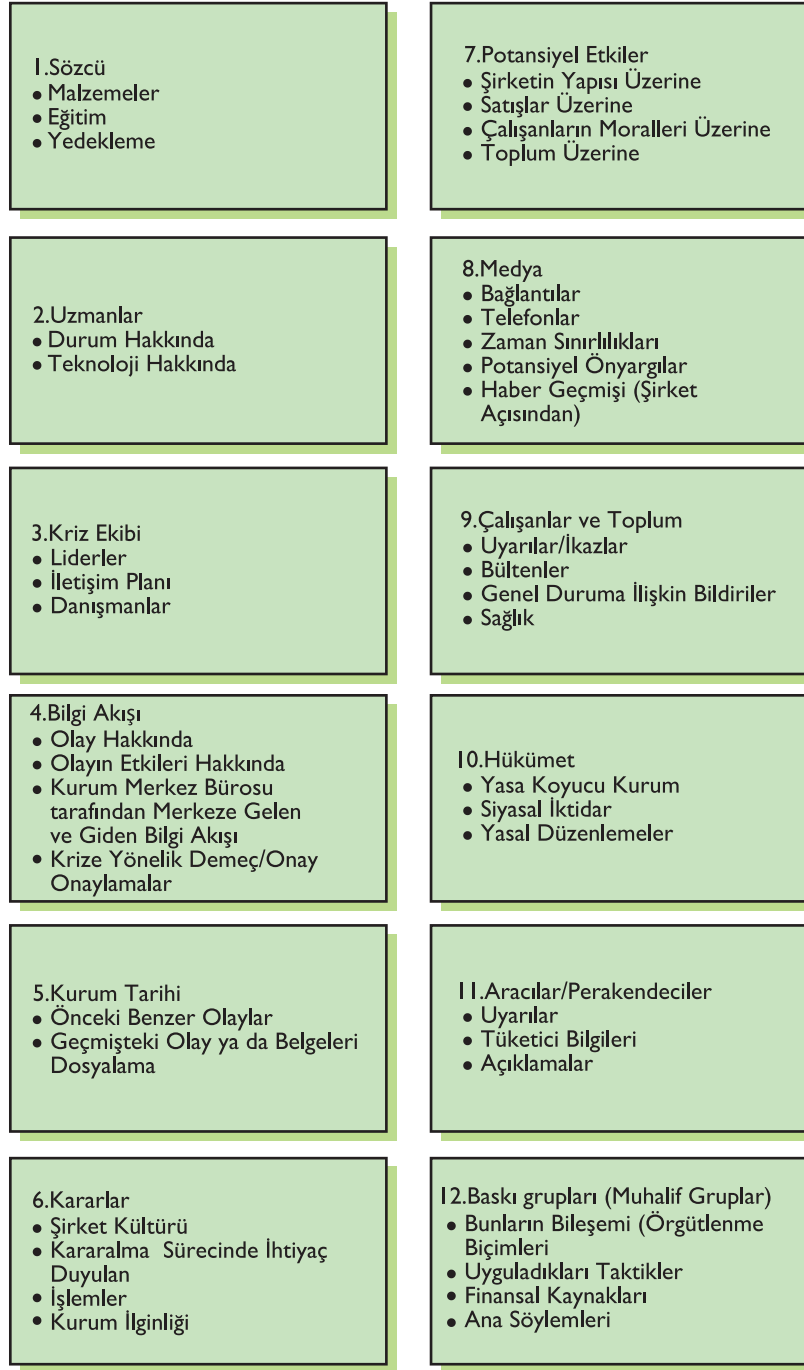
Kriz yönetimini halkla ilişkiler açısından daha ayrıntılı inceleyebilmek için, Aylin Göztaş Pira ve Çisil Sohodoğlu'nun İletişim yayınlarında basılmış olan, "Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme" (2010), adlı kitabını okuyabilirsiniz.



K İ T A P

Şema 7.1

Kriz Planlama
Etkinlikleri



KRİZ DÖNEMLERİNDE İLETİŞİM UYGULAMALARI

Kriz anında kurum ya da kuruluş doğrudan ilk haber kaynağı olarak görev yapmalıdır. Eğer bunu gerçekleştiremezse kontrolü elinde tutamaz ve kriz istenmeyen yönde yani kurum ya da kuruluşun imajını sarsacak doğrultuda ilerler. Kurum ya da kuruluşların karşılaştığı krizler ortaya koydukları davranışlar ve ilettikleri mesajlar araştırmacılar tarafından incelenerek doğru, etkili bir kriz mesajının nasıl olması gerektiğine ilişkin ipuçları

elde edilmiştir. Ayrıca bir kriz ile karşılaşan kurum ya da kuruluşların zedelenen kurum imajının yeniden yapılandırılması yönünde uygulayabilecekleri stratejileri de yapılandırılmıştır. Bunlar kurumsal iletişim uzmanlarına kriz iletişimi sürecinde yol göstericidir ve kriz anında halkla ilişkiler uzmanının kriz iletişimi sürecinde dikkat etmesi gereken noktaları da kapsar.

Kriz zamanlarında verilecek mesajların hedef ve amaçlarının kurum yöneticileri ve iletişimcilerinin ortak kararları üzerine belirlenmesinden sonra gelen basamak hedef kitlelerin profillerinin çıkarılmasıdır. Hedef kitlenin demografik özelliklerinin belirlenmesi kadar tutumlarının, inançlarının ve duygusal durumlarının öğrenilmesi de mesajın hedef kitleye nasıl yansıtılacağına anlaşılması için önemlidir. Yazılacak mesajların hedef kitesinin profilinin çıkarılması sırasında sorulması gereken sorular şunları içerir (Walaski, 2011:47):

1. Hedef kitlenin neleri duymaya ihtiyacı var ve hedef kitle neleri duymak istiyor?
2. Hangi formatta duymak istiyor ve duymaya ihtiyacı var?
3. Olayın hangi aşamasında hangi mesaj ne sıklıkla iletilmeli?
4. Hedeflenen kitlede mesajı taşıyabilecek ve iletebilecek bir insan var mı?

Kriz zamanlarında hedeflenen kitleye mesajı iletecek kişi kurum sözcüsüdür. Sözcünün krizle ilgili olarak basına yapılan açıklamalarda söylenen sözlere dikkat etmesi gereklidir. Kurum sözcüsü yapığı açıklamalarda neler söyleyip neler söylememelidir? Sorusunun cevabı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Okay ve Okay, 2002:191):

Söylenmemesi Gerekenler Söylenebilecekler

- | | |
|--|--|
| 1. Sizinle aynı fikirdeyim. | 1. Konumunuzu anlıyorum. |
| 2. Bunu anlayamıyorsunuz. | 2. Yaptığınız saptamayı tekrarlayabilir miyim? |
| 3. Daha fazla zamana ihtiyacımız var. | 3. Sizinle konuşmak istiyoruz. |
| 4. Yanılıyorsunuz. | 4. Bu sorunu çözmek üzerine çalışacağız. |
| 5. Basın bu konuyu şişirmiştir. | 5. Sizinle fikir birliğinde olmadığımız konular var. |
| 6. Bu, bizde şimdiye kadar hiç olmadı. | 6.zamana kadar.....yapacağız. |

Kriz iletişimde öncelikli olarak kurumsal iletişimcilerin sormaları gereken bazı sorular vardır. Bu soruların cevaplarını bilen iletişimciler kullanacakları mesajları oluşturmak için ilk adımı atmış olurlar. Kriz iletişimde mesaj hedeflerini ve amaçlarını tasarlamak, iletişimciler olarak sorulacak anahtar sorular bulmak kadar kolaydır.

Kriz iletişimi yönetiminde mesaj oluşturma süreçlerinde amaç ve hedeflere karar verilmesinde geçilecek aşamalar için şu soru listesini önerilebilir (Chess ve Hence, 1994:23):

1. Neden iletişim kuruyoruz?
2. Hedef kitlelerimiz kimlerdir?
3. Hedef kitlemiz neyi bilmek istemektedir?
4. Neyi elde etmeye çalışmaktayız?
5. Nasıl iletişim kuracağız?
6. Nasıl dinleyeceğiz?
7. Nasıl karşılık vereceğiz?
8. Planları nasıl tamamlayacağız? Ne zaman?
9. Hangi problemler ya da engeller için plan yaptık?
10. Başarılı olduk mu?

Kriz zamanlarında kurumların verdiği mesajların yapısı kurumsal hedefleri yazarken dikkat edilmesi gereken unsurlarla paralellik gösterir. **SMART** olarak tanımlanan analiz yöntemi kriz durumlarında kurumun iletmek istediği mesajların yapısını oluştururken dikkat edilmesi gereken unsurların neler olduğunu ve hazırlanan mesajın etkililiğini değerlendirmek açısından yol göstericidir. **Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time** gibi temel belirleyicilerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir analiz yöntemidir.

Belirgin (Specific): Amaç hali hazırdaki kriz durumunu ortaya koymaktır. Verilecek mesajlarda her türlü bilgi detayı yer almalıdır. Kamunun krize neden olan konuyu ayrıntılarıyla öğrenmesi önemlidir. Örneğin kuş gribini, mevsimsel gripten ayıran özellikler nelerdir? Belirtileri nedir? Nasıl korunulur? gibi sorulara belirgin net cevaplar hazırlanmalıdır.

Ölçülebilir (Measurable): Hedeflerinizin ölçülebilir göstergelere dayandırılması gerekir. Böylece mesajın başarısı değerlendirilebilir.

Ulaşılabilir (Actionable): Verilecek mesajda krizi yenebilmek için belirlenen mesajın başarılabacak kadar basit ama aynı zamanda başarılı olmak için çaba sarf edecek kadar meydan okuyucu olmalıdır.

Gerçekçi (Realistic): Tanımlanan pek çok hedef gerçekten de ulvi bir amaca hizmet edebilir. Ama gerçekçi hedefler hazırlanırken tüm kurumsal kaynakların kontrol edilmesi, paydaşların kapasitelerinin değerlendirilmesi gereklidir.

Zaman sınırlı (Time): Hedefler bir zaman çerçevesinde tanımlanmalıdır. Kriz anlarında sonucu hemen görmek isteyen kitleler için bu zaman oldukça kısa tutulmalıdır. Gerçek bir hedef zaman dilimi belirlenmiş bir hedeftir. Yakında, en kısa zamanda, 3 vakte kadar gibi belirsiz kavramlar kullanılmamalıdır (Lopper, 2006).

KRİZ İLETİŞİMİ TEPKİ STRATEJİLERİ

Genel hatları ile bir kurumun iletişim stratejilerinin yapılandırılmasında ilk gereken kriz durumlarının planlanmasıdır. Yönetim Kuruluna yönelik kriz durumlarında bir strateji hazırlanmalıdır. Kriz çıkabilecek durumlar göz önünde bulundurulmalıdır. Ele alınan durumlarda iletişim kurulmazsa ve gerekli yanıt verilmezse neler olacağı üzerinden çalışılmalıdır. Krizden hangi paydaşların etkileneceği ve daha başka hangi paydaşlarla ilişkilerde sorun olabileceği düşünülmelidir, hangilerine ne kadar hızlı ulaşılabilmesi hesaplanmalıdır. Daha sonra ne tür bir araçla o paydaşa ulaşılacağına karar verilmeli ve başka bir medya kullanılıp kullanılamayacağı gözden geçirilmelidir. Hedef kitlelere ne tür mesajlar hazırlanacağı ve bu mesajların hangi sözcü tarafından daha etkili bir şekilde ulaştırılacağına karar verilmelidir. Bir ya da daha fazla mesaj verilmesi gerekir mi gerekmez mi karar verilmeli ve nasıl bir zamanlama planı daha uygun olduğuna karar verilmelidir. Kriz için hazırlık ve uygulamalarda iletişim ekibinin ne kadarı çalışmalara dahil olmalı, ne tür işler yapmalı netleştirilmelidir. Hukuki danışmanlığa ihtiyaç duyulup duyulmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Kriz iletişimi tepki stratejileri kurum kültürü ve kurumun genel iletişim biçimine paralel gelişir. Her kurum hedef kitleleri ve paydaşlarıyla iletişime geçerken bir iletişim tarzı ve yapısı oluşturur. Bu yapı ilgili hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda şekillenir ve çeşitlenir. Bu nedenle bu iletişim biçiminin kriz durumlarında da devam etmesi gereklidir. Kriz iletişimi tepki stratejilerinden bazıları aşağıda yer almaktadır. Bunlar:

Öyküleme

İnsanlar hayatlarında gerçekleşen olayları yapılandırılmış bir öykünün parçası olarak öyküsel bir biçimde düşünürler. Olayların yorumu onlara geçmişi, günümüzü ve geleceği olan karakterlerin eylemi şeklinde algılamalarıdır. Olan olaylar anlamlıdır çünkü onlar daha büyük bir öykünün parçasıdır. Kurum ve kuruluşlar kendi geleceklerinden sorumludur ve öyküdeki diğer karakterlerin (başarının bağlı olduğu diğer önemli paydaşlar) menfaat ve ilgili oldukları konuların farkında olan, olay örgüsü ve sürekliliği içinde vazgeçilmez olan kurum kişiliğini yaratmak için çok çalışırlar. Krizler kontrolü zor hale getirirler (Burke, 1969:422). Bir kriz meydana geldiğinde, kurumu temsil eden bir sözcünün toplumun karşısına çıkıp hızlı bir şekilde ne olduğunu açıklaması, sorununu düzeltmek için yapılacakları ve ilgili çevrenin gelecek zararlardan koruması için yapılacakları ve aynı zamanda zarar görenlerin en kısa zamanda nasıl rahatlatılacakları konusunda aydınlatıcı bilgiler vermesi beklenir. Kriz iletişimi, belirsiz ortamlarda ahlaki yollarla dış kitlelerin güvenini kazanma çabasına yönelik kontrolün öyküsünün yapılandırılmasıdır.

Bir kurumun personel veya çalışanları aracılığıyla tesis edilen performansı, toplumun gözünde kontrolü elinde tutan bir kurum izlenimi yaratmalıdır. Bu izlenim, anahtar roldeki paydaşların menfaati ile kendi menfaati arasındaki dengeyi düzgün şekilde yönetecek süreç ve politikaları geliştirip uygulayabilecek bir çizgide olmalıdır. Krizlerin öyküsel yorumları, kitlelerden uygulanan eylemlerin konuyla ilgili karakterlerle uyumlu olup olmadığını ve mantıklı bir tema ortaya koyup koymadığını düşünmelerini ister. Bu tema doğruluk ve olasılık standartlarını karşılamalıdır. Kitleler kurumları çeşitli durumlar altında bu standartlara göre değerlendirecektir (Burke, 1972:52).

Öyküleme çerçevelemesinde temel nokta kontrol'dür. Yapılandırılacak iletişim biçimlerinin her birinde basın ilanından, bültene ya da personele özel yazılan mektubun içinde bu temel kelime mutlaka yer almalıdır. Kurumun her şeyi kontrol altına aldığını belirtmesi önemlidir. Diğer unutulmaması gereken nokta olay örgüsüdür. Kurum bir kriz ile karşılaşmadan önce nasıl algılanıyorsa bu krizle mücadelesini de aynı biçimde algılanmalıdır (Health ve Palenchar, 2009:297).

Savunma, Müdafaa (Apologia)

Reaktif iletişimde apologia (savunma, müdafaa) olarak adlandırılan bir süreçten geçilir. Apologia kavramı Yunan felsefesinden günümüze kalmıştır ve bir kişinin kendisine yöneltilen suçlamalar karşısında kendisini savunmak için yaptığı yazılı ya da sözlü açıklama olarak açıklanabilir. Apologia kuruma itibarını koruması için bir fırsat sunar, kurum da bu fırsatı en doğru reaktif stratejileri seçerek değerlendirmeye çalışır. Apologia süreci üç bölümlü olarak ele alınabilir. Öncelikle durumun açıklaması yapılır ve eğer gerekliyse bir savunma sunulur. Daha sonra pişmanlıkların bildirilmesi aşaması vardır. Son olarak da kurumu krizden ayıracak, uzaklaştıracak tekniklerin uygulanması aşaması gelir. Reaktif iletişim stratejileri de bu süreçler içerisindeki seçilebilecek farklı yollardır. Halkla ilişkilerde karşılık verme stratejilerinin bir tipolojisi, modern araştırma ve danışmanlık uygulamalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Stratejiler 7 temel başlık altında toplanmıştır. Bu stratejiler (Tablo 7.1)'de yer almaktadır (Smith, 2005:101):

Tablo 7.1
Halkla İlişkilerde
Karşılık Verme
Stratejilerinin Bir
Tipolojisi

1. Önleyici Aksiyon Stratejileri
a. Önceden Yanlış Olduğunu Kanıtlama
2. Saldırgan Karşılık Stratejileri
a. Atak
b. Utandırma
c. Şok
d. Tehdit
3. Savunmacı Karşılık Stratejileri
a. İnkâr
b. Mazeret
c. Temize Çıkarma
4. Oyalayıcı İletişim Stratejileri
a. Taviz Verme
b. Sokulganlık
c. İlgi Kesme
d. Yeniden Etiketleme
5. Sesli Üzüntü Bildirme Stratejileri
a. İlgi/Kaygı Bildirme
b. Baş Sağlığı
c. Pişmanlık
d. Özür Dileme
6. Düzeltici Davranış Stratejileri
a. Soruşturma
b. Düzeltici Hareket
c. Zararı Karşılama
d. Tövbe etme
7. Stratejik Hareketsizlik
a. Sessiz Kalma

1. Önleyici Aksiyon Stratejileri

Bu strateji, kurum tarafından, krize sebep olacak olan ilk karşıt delilden önce kullanılır.

a. Önceden Yanlış Olduğunu Kanıtlama

Önceden yanlış olduğunu kanıtlama olarak adlandırılan önleyici hareket aslında gelmekte olduğu görülen, önlenemeyecek olan krize karşı yapılan ilk iletişim çalışmasıdır. Bu yaklaşıma göre hikâye ilk olarak kim tarafından nasıl anlatılırsa, anlatış tonu onun tarafından belirlenmiş olur. Olayların ilk anlatılmış hali, halk tarafından ilk duyulan hali geçerli görünecektir. Gündelik hayatta da insanlar bir olay hakkındaki bilgiyi ilk veren insanın anlattıklarına güvenirler, güvenmeseler bile bir kere olayı o açıdan duyduklarından, daha sonra anlatılanı dinlerken ilk duyduklarını ister istemez düşünürler. Bu yüzden de olayı ilk anlatan olmak önemlidir, ayrıca oluşmakta olan krizin ana ögesi ilk iletişimi gerçekleştiren olduğunda insanlar sonradan çıkacak haberlere karşı dirençli olabileceklerdir, çünkü kurum iki yanlı mesaj tekniği uygulamış ve daha sonra oluşabilecek haberlere karşı kamuoyunu aşılamış olacaktır. Bu strateji halkın duyacağı kesinleşmiş olan kötü haberler için (örneğin yayınlanacağı kesinleşmiş araştırmalar) kullanılır. Bu stratejinin başarılı olabilmesi kurumun elinde kuvvetli ve ortaya çıkabilecek kötü haberin etkisini azaltacak veriler olmasına bağlıdır.

2. Saldırgan Karşılık Stratejileri

Saldırgan tepki stratejilerinde kurum karşı karşıya kaldığı krizde kendisini güç sahibi olan taraf olarak konumlandırır. Bu stratejilerde agresif bir tavır sergilenir, bu yüzden dikkatli olunması gerekir. Kriz durumunda kurum eğer gerçekten olayın sorumlusu ise agresif davranırken dikkatli olmalıdır. Suçlu olan tarafın saldırgan olması hedef kitleleri tarafından itici bulunabilir ve zaten kriz durumunda olan kurumun daha fazla itibar kay-

betmesi söz konusu olabilir. Ama eğer tüm saldırı stratejilerinde ortak olan nokta, karşı tarafın bir şekilde kötü durumda bırakılmasıdır. Saldırı altında olan kurum veya kişiler, ellerinde güçlü kanıtlar olmadan bu stratejileri kullanmamaya dikkat etmelidirler.

a. Atak

Atak durumunda, bir suçlamayla karşılaşmış olan kurum ya da kişi, suçlayıcı tarafın kötü niyetli olduğunu öne sürer. Bu stratejideki amaç çoğunlukla aynı suçlamanın farklı gruplar ya da aynı grup ya da kişilerden gelmesini önlemektir. Bu strateji sadece suçlayıcı tarafın, kurumun olayla ilgisini abarttığının kesin olarak söylenebileceği durumlarda kullanılmalıdır. Buna örnek olarak Apikoğlu sucuklarının uyguladığı kriz iletişim stratejisini gösterebiliriz. Apikoğlu'nun markası Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın yaptığı denetimlerde üzerinde yüzde 100 dana eti yazan bir üründe tavuğa rastlanması ile gündeme gelmişti. Apikoğlu şirketi ise yaptığı açıklamada dana eti sucuk ürünlerinde tavuk bulunmasını, 'Aynı üretim bandında farklı zamanlarda yapılan üretimin bulaşması' şeklinde açıkladı. Şirket, karışık üründen dana eti üretimine geçerken tüm standartlara ve sağlığa uygun şekilde temizleme yaptıklarını ancak bulaşmayı önlemenin mümkün olmadığı, bu nedenle üründe eser miktarda tavuk ürünü bulunduğunu duyurdu. Daha sonra radikal bir uygulama kararı alarak 15 Mayıs 2012 tarihine kadar da yeni bir üretim hattı kurarak bu bulaşma sorununu çözmeye vaadinde bulundu. Üretim hatlarını ayıracağını ve yüzde 100 dana etli ürünler dışında üretim yapmama kararını kamuoyuna açıkladı. Bu bilgi öncelikle kendi internet siteleri ve bütün mecralar aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmıştır. Aşağıda Apikoğlu'ndan gelen basın bülteninin Hürriyet gazetesi ve internet sitesinde yayınlanmış biçimi yer almaktadır.

Apikoğlu'ndan açıklama geldi

16 Nisan 2012

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın geçtiğimiz Cuma akşamı açıkladığı listede adı yer alan Apikoğlu'ndan açıklama geldi. Şirket sitesinde yapılan açıklamada, "Firmamızın Cuma gecesi teşhir edilen ilk grupta yer alması, uygulanan test yönteminden kaynaklanan talihsiz bir durumdur" denildi.

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın taklit ve taşıyıcı (saflığı bozan katkı maddesi) yapan altı firma ile ilgili yaptığı açıklamada Apikoğlu markası ile üretim yapan Etsan Gıda firmasının da adı yer aldı. Bakanlık açıklamasında, Apikoğlu Acılı Kangal sucukta kanatlı eti (tavuk ve hindi) tespit edildiği açıklandı.

Bakanlığın sitesinde açıkladığı liste sonrası Apikoğlu'nun sitesinde konu ile ilgili bir açıklama yapıldı. "Talihsiz bir durum; Ancak tedbirlerimizi arttırarak sürdüreceğiz" başlığı ile yapılan açıklamada, Bakanlığın, yaptığı test sonuçları kamuoyu ile paylaşması uygulamasının desteklenmediği ifade edildi. Apikoğlu markası ile 100 yıldır üretim yapıldığı hatırlatılan açıklamanın devamında "Firmamızın Cuma gecesi teşhir edilen ilk grupta yer alması, uygulanan test yönteminden kaynaklanan talihsiz bir durumdur. Ancak firmamız bundan da gerekli dersleri çıkarmış olup yeni önlemleri hızla devreye sokacaktır. İlgili test yöntemi ürünün içinde kanatlı oranını yüzde olarak tespit edememekte, sadece 'var' ya da 'yok' demektedir. Ürün içinde binde bir, hatta DNA dizisi halinde kanatlı ürün olsa dahi 'var' sonucu çıkabilmektedir. Ülkemizdeki tüm et tesislerinde kırmızı ve beyaz et üretimi aynı çatı altında yapılmaktadır. İlgili kodeks gereği kırmızı et- tavuk karışık üretim yapıldıktan sonra makinelerin yıkanması ve yüzde 100 dana üretimine geçilmesi öngörülmektedir. Tesislerimizde de bu kurala titizlikle uyulmakta, tavuk-hindi karışıklı mamüllerin üretimi yapıldıktan sonra makineler temizlenip yüzde 100 dana üretimine geçilmektedir. Biz yüzde 100 dana ürünlerine kanatlı eti koymadığımıza eminiz. Ancak üretim sırasında eser miktarda bulaşmalar olabilmektedir.

Yine de şirketimiz sektörü yıllardır rahatsız eden ve sivil toplum örgütlerinde hep tartışılan bu talihsiz duruma bir son vermek için yeni kararlar almıştır. Yaptığımız makine yatırımlarıyla tavuk ve hindi eti kullandığımız ürünlerin hattını tamamen ayıracağız. 15 Mayıs 2012 tarihinden sonra binde bir dahi karışma olmayacağını kamuoyuna taahhüt ediyoruz" denildi (Hürriyet Ekonomi).



Kriz iletişimde liderin rolü nedir? Ayrıntılandırınız?

b. Utandırma

Utandırma veya aşağılama kullanılarak karşı tarafın etkililiğini azaltmaya çalışmak üzerine kurulu bir stratejidir.

c. Şok

Bazen bir nokta vurgulanmak istenirken utandırma tekniği şoka dönüşebilir. Şok stratejisinde duyguların veya aklın, sürpriz, iğrendirme veya başka bir uyarıcı kullanılarak etkilenmeye çalışılması söz konusudur.

d. Tehdit

Bu stratejide suçlayıcıya, kötü haberlerin kaynağının, saldırı altında olan tarafından bir zarara uğratılacağı bildirilir. Çoğunlukla suçlayan tarafa asılsız iddiaları nedeniyle kendilerine dava açılacağı bildirilir.

3. Savunmacı Karşılık Stratejileri

Bu stratejilerde kriz içinde bulunan taraf daha az saldırgandır.

a. İnkâr

Bu stratejide kurum kendisine atılan suçu, hiç yaşanmadığı, yaşandıysa bile kendileri ile ilgisinin bulunmadığı iddiasıyla reddeder. Burada tavır masumiyet üzerine kurulursa “biz yapmadık” anlayışı, yanlış anlaşılma üzerine kurulursa “bizi başkalarıyla karıştırdınız” anlayışı, suç atma üzerine kurulursa “onlar yaptı” anlayışı kullanılır. Unutulmamalıdır ki suç üçüncü kişilere atılırken dikkatli olunmalıdır. Kurumun elinde kesin kanıtlar yoksa bunu yapmamalıdır. Kurumun da kriz ile bağlantılı olduğunun ortaya çıkması halinde durum daha da kötüye gidebilir. Bu stratejiye örnek olarak Microsoft’un ürün güncelleştirmeleri ile ilgili olarak karşılaştığı kriz verilebilir. Yapılan bir güncelleştirme sonrasında bilgisayarlarda “siyah ekran ölümü” diye tabir edilen bir olayın gerçekleşiyor olmasından dolayı Microsoft suçlamaların odağı olmuştur. Fakat Microsoft bu olayda bir suçu olmadığını söylemiş ve suçun Daonol familyasından gelen bir kötü niyetli yazılımın olduğunu ileri sürmüştür. Bunun üzerine olay araştırılmış ve Microsoft’un haklı olduğu ortaya çıkmıştır. Suçun ilk başta Microsoft’ta olduğunu iddia eden blog da Microsoft’tan özür dilemiştir. Bu strateji kriz zamanında kurum ya da kuruluşun nefes almasını sağlar. Ama unutulmamalıdır ki uzun dönemde başarı için inkâr edilen konu ispatlanarak, belgelerle ortaya konmalıdır.

b. Mazeret

Bu stratejide kurum olaydaki kendi sorumluluğunu minimuma indirmeye çalışır. Provokasyon olduğu iddia edilebilir. Kimsenin kontrolünde olamayacak faktörlerin problemi oluşturduğu öne sürülebilir.

c. Temize Çıkarma

Bu stratejide kurum olanlardan sorumlu olduğunu kabul eder ancak olanların iyi bir sebep için olduğunu savunur. Burada birkaç ayrı stratejiden bahsedilebilir. Kurum olayın iyi niyetle başka bir şey yapılmaya çalışılırken ortaya çıktığını savunabilir. Kurum hedef kitlelerinden başka bir bakış açısıyla bakmalarını isteyebilir. Yapılanların daha yüce amaçlar yüzünden ortaya çıktığı savunulabilir. Hafifletici sebepler ortaya sürülerek, olayın olduğu fakat hastalık, yetersiz eğitim gibi sebeplerden ötürü ortaya çıktığı iddia edilebilir. Burada bu yetersizliğin sebebi kurum olarak görülürse ya da en azından bu duruma daha önceden duyarlı yaklaşarak sosyal sorumluluğu gereği çözüm üretmediği düşünülürse bu yöntem işe yaramayabilir.

4. Oyalayıcı İletişim Stratejileri

Bu alanlardaki çabalar halkın bakışlarını kurumdan uzağa çekmeyi hedefler.

a. Taviz Verme

Bu stratejide kurum hedef kitlesine bir şeyler vererek onlarla iletişimini kuvvetlendirmeyi amaçlar. Burada verilen tavizin hem kurum hem de onun hedef kitlesi tarafından değerli bulunuyor olması önemlidir. Verilen tavize sadık kalınacak olması da bir diğer önemli konudur. Bazı taviz verme durumlarında ise olaya dâhil olan hedef kitlelere hediyeler verilmesi yerine, kurumla ilgili olumlu haberler çıkmasının sağlanması söz konusu olabilir.

b. Sokulganlık

Çok etik sayılamayacak bu teknikte kurum, hedef kitlelerini etkileyerek, onlara kurumdaki ilgisiz iyi bir şeyler sunarak, ilgili eleştirilerden ya da krizden uzağa çekmeye çalışır. Tavizden farklı olarak burada verilen hedef kitle için değerli ve makyajlanmış bir şeydir. Kurum ya da kuruluşun iyi yönleri ön plana çıkartılır. Amaç hedef kitleye iyi bir kurum ya da kuruluş olduğunun kanıtlanmasıdır.

c. İlgi Kesme

Bu teknikte kurumu, arasında bağ kurulan krizden uzağa çekme isteği vardır. Burada olay kurumun kurallarından değil de onun uygulayıcılarından kaynaklanıyorsa, o uygulayıcılardan uzaklaşılabilir ya da onların eğitilmesi sağlanabilir.

Bu stratejiye örnek olarak kurumun davranış ilkelerinin dışına çıkan çalışanların işten çıkarılması, büyük hatalar yapan CEO'ların işlerine son verilmesi gibi olaylar gösterilebilir. Bu şekilde kurumlar, krize adı karışmış kişilerden kendilerini arındırmış olurlar.

d. Yeniden Etiketleme

Burada amaç kurumu eleştiriden uzaklaştırmaktır. Kurumun, yaşanan krizle birlikte hatırlanan adının değiştirilmesiyle yeniden etiketleme sağlanabilir. Birçok ürünü olan bir kurumun bir tek ürünü krizden etkileniyorsa, sadece o ürünün adıyla ilgili bir değişikliğe gidilebilir. Böylelikle ürün ismine yapışmış olan negatif yaftadan kurtulmaya çalışılır.

Buna örnek olarak McDonald's'ın 2004 yılında yaşadığı olay verilebilir. McDonald's, büyük seçim menüleri için kullandığı "Super Size" kelimelerini, hakkında yapılan "Super Size Me" adlı McDonald's karşıtı belgeselden sonra değiştirmiştir. Çünkü bu belgesel hızlı tüketim gıdalarının obeziteye neden olduğunu gösteriyordu. Daha büyük menü pazarlama stratejisini bu nedenle durdurmuştur. Böylelikle McDonald's, tamamen kendisi ile ilgili çekilmiş eleştirel belgeselden ürünlerini ayrı tutmaya çalışmıştır.

Saldırgan iletişim stratejilerin genel özellikleri nelerdir? Önleyici aksiyon stratejilerinden ayrıştığı noktaları nedir?



SIRA SİZDE

5. Sesli Üzüntü Bildirme Stratejileri

Bu tip stratejilerde kurumlar olaya empati duyduklarını göstermek ve olanların acısını yaşayan hedef kitleyi anladıklarını göstermek isterler. Bu stratejilerde çoğunlukla suçlu açık olarak kabul etme yoktur. Kriz doğrultusunda halktan gelecek tepkinin şiddeti mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılır.

a. Kaygı Bildirme

Bu stratejide kurum kendisini problemden ayrı tutmaz ama suçunu da itiraf etmez. Kurum bu şekilde hareket ederek, olayın ortaya çıkışını kabul etmiş olur, fakat olayda kendisini suçlu taraf olarak görmemeye devam eder.

b. Baş Sağlığı

Kurum, ölümlerin yaşandığı bir kriz halinde taziyelerini bildirir, yine de suçunu itiraf etmez. Genellikle uçak kazaları sonrasında ölü sayısı belli olduktan sonra başsağlığı bildirilir. Her sektörde yaşanan ölümlü kazalarda ilk olarak taziyeler iletilir.

Verilebilecek birçok örnekten bazıları şu şekilde sıralanabilir. Türk Hava Yolları'nın genel müdürü, en son Hollanda'da yaşanan uçak kazasından sonra başsağlığı dileklerini "Tek tesellimiz can kaybının az olmasıdır. Kazada yaşamlarını yitiren yolcu ve mürettebatımıza Allah'tan rahmet, aile ve yakınlarına baş sağlığı, yaralılarımıza acil şifalar diliyoruz." cümlesiyle bildirmiştir. Bu gibi durumlarda kurum mağdurlarla ve aileleriyle yüz-yüze iletişime geçmelidir. Gelecekte her yıl aynı tarihte mağdurlar ve aileleriyle bir araya gelerek tören düzenlemesi ve basın açıklaması yapması üzüntülerini paylaşması ve onları unutmadıklarını göstermesi açısından önemlidir.

c. Pişmanlık

Üzüntü ve vicdan azabı bildirmek için yapılan harekettir. Pişmanlık da her zaman suçla işaret etmez, aksine sorumluluğu üstlenmemeye yönelik olabilir. Bu hareketle hedef kitlenin duyacağı düşmanlık duygusu ve açılacak davalar engellenebilir.

d. Özür Dileme

Halkın isteklerine en yakın, kurumun amaçlarına en uzak düşen strateji özür dileme-dir. Özür dilendiğinde halk karşısında suçluluk tam olarak kabul edilmiş ve af dilenmiş olur. Kurum eğer açık bir şekilde suçluysa, bu stratejinin kullanılması gerekir. Özür stratejisinde simetrik iletişim önemlidir. Kurumun hedef kitleleriyle arasında kurulacak bağın uzun ömürlü olması için yapılan bir harekettir.

Özür dileme stratejisine örnek olarak, 2010 yılının Ocak ayında İngiltere Sağlık Bakanı'nın Thalidomide kullananlardan özür dilemesi gösterilebilir. Sağlık Bakanı, olaydan sorumlu olan bakanlığın başında bulunan kişi olarak "1958-1961 yıllarında anneleri Thalidomide kullandığı için sakatlanan ve bu yüzden acı çeken herkese üzüntülerimizi iletiyoruz" diyerek özür dilemiştir.

6. Düzeltici Davranış Stratejileri

Kurumlar, bu stratejileri kullandıklarında, hedef kitlelerinde oluşan hasarı onarmak için harekete geçmiş olurlar.

a. Soruşturma

Kurum olanları ciddiye alır ve konunun üzerine gidileceği ve araştırılacağı taahhüdünü verir. Bu sadece bir zaman kazanma stratejisi olarak nitelendirilebilir. Araştırma sonrasında neticede kurum bir cevap vermek zorunda kalacaktır. Eldeki veriler çok belirsiz olduğunda. Başka bir strateji uygulanmadan önce, bu soruşturma aşamasından geçilmesi iyi olabilir. Ürünlerinden birinin içeriği ile ilgili olan bir kriz yaşayan kurumlar, başka bir harekete geçmeden önce, konu ile ilgili araştırma yürütür ve krizin gerçekten üründen kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya çıkarır. Böylelikle eğer üründen bağımsız bir sebeple oluşmuş ise kriz kurumdan uzaklaştırılır.

b. Düzeltici Hareket

Bu stratejide problem analiz edilir ve onarılır, aynı durumun tekrar ortaya çıkmaması için yapılması gerekenler yapılır. Bu hareket, kurum durumu onarabilecek konumdaysa gerçekleştirilir. Herhangi bir sektörde ürünlerle ilgili yaşanan bir sorun sonrasında ürünlerin piyasadan çekilmesi, düzeltilmesi, gerekirse piyasaya geri sunulmaması, bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Bu strateji özellikle kurum kaynaklı olmayan ama kurumu da ilgilendiren bir krizde uygulandığında, kurumun sosyal sorumluluk alması ve işleri düzeltmeye çalışması şeklinde algılanarak takdir toplayabilir. Buna örnek olarak fastfood sektöründe trans yağların kaldırılma zamanı verilebilir. Trans yağlarla ilgili olarak üzerine gidilen ve bu yüzden trans yağları kaldırması gereken ilk kurum McDonald's olduğu halde, durumun ortaya çıkmasıyla kendilerinin de suçlanabileceğini anlayan Kfc, Wendy's ve TacoBell gibi firmalar önce davranarak trans yağ uygulamalarını kaldırmışlardır. Böylelikle McDonald's harekete erken geçmeyerek avantajını kaybetmiştir.

Bir ürün tümüyle kurumun kontrolünden çıktıktan sonra yapılan bir müdahaleyle krize neden olmuşsa burada kurumun ürünü sahiplenip piyasadan çekmesi ve böyle bir olayın yaşanma riskini azaltmak için çaba sarf etmesi buna örnektir. Johnson & Johnson yaşadığı Tylenol krizinde bu şekilde davranmıştır.

2005 yılında yaşanan sahte rakı krizinde Mey İçki, sorun kendisinden kaynaklanmadığı halde, piyasadaki ürünlerini toplatmıştır. Kendi sorumluluğu olmayan bir olayda bile yaşanan kriz kendi ürünleriyle tür olarak ilgili olduğundan ötürü harekete geçen Mey İçki, hem düzeltici harekette bulunmuştur, hem de aslında proaktif iletişim stratejisi kullanarak krizin tamamen kendi üzerine kalmasını önlemiştir. Piyasadaki sahte rakılardan farkının anlaşılabilmesi için kendi şişelerinin kapağına yeni bir güvenlik sistemi koyarak piyasaya sürmüşlerdir. Böylelikle kendileri ile ilgili güven oluşturacak bir davranış ortaya koymayı başarmışlardır..

c. Zararı Karşılama

Hata sonucu verilen zararın karşılanacağı söylenir ve yapılır. Bu basın ilanı ile duyurulur. Bu pahalı olmasına karşın en etkili stratejilerden biridir. Kurum veya kuruluş hedef kitle gözünde duyarlı ve sözünde duran bir kurum biçimde resmedilir. Bu davranış biçiminde mağdurların gördüğü zarar çeşitli tazminatlarla karşılanmaya ve durum eski haline getirilmeye çalışılır. Kurumlar bu tür bir davranışa hukuki yoldan da mecbur edilebilir. Bazı kurumlar ise hukuki gereklilik ortaya çıkmadan önce bu önerinin yapılmasını daha kârlı bulurlar. Ölümlerin yaşandığı krizlerde ölenlerin yakınlarına verilen tazminatlarda dikkatli olunmalıdır, çünkü kurumlar tepkiyle karşılaşabilirler. Bu tip tazminatların, mağdurlar parasal kayba uğradığında yapılması daha mantıklıdır. Amerika'da 1997 yılında, 47 sene boyunca Marlboro içen eşini akciğer kanserinden kaybeden bir kadın, Philip Morris şirketine 1999 yılında dava açmış ve on sene sonra bu davayı kazanmıştır. Dava sonucunda mahkeme Philip Morris'i suçlu bularak 145 milyon dolar tazminat ödemesine karar vermiştir.

d. Tövbe Etme

En güçlü düzeltici davranış stratejisi olan tövbe etmede, kurumun hem anlayışında hem de hareketlerinde tam değişme olması beklenir. Bu durumda kurum tamamen var olan durumun tersi bir şekilde hareket etmeye başlar ve kuracağı yeni iş yapış tarzının tam bir avukatı olur. Etik veya yasal açıdan kötü duruma düşmüş kurumlar tövbe etme ve gelecekte doğru davranma sözü verirler ama her zaman bunun faydasını göremeyebilirler. Karşı tarafa verilecek güven duygusu önemlidir. Kurumun olaydan önceki itibarının kuvvetli olması gerekir. İtibarı zayıf olan bir kurumun tövbe etmesi, hedef kitlelerine çok fazla şey ifade etmeyebilir. Son yol her şeyi kabullenip, dürüstçe af dilemektir. Bunun da bir erdem olduğu söylenebilir. Kurum ya da kuruluş istenmeden ortaya çıkan kriz nedeniyle mahcup olduğunu söyler. Hukuki sınırlamalar dışında etkili bir yöntemdir (Benoit:177-178).

7. Stratejik Hareketsizlik

Kriz halindeki kurumun herhangi bir yorum yapmamaya veya herhangi bir harekete geçmemeye karar vermesinde oluşan durumdur.

a. Sessiz Kalma

Sessiz kalma stratejisini uygulayarak kurumlar kriz durumunun süresini kısaltmaya çalışırlar. Sessiz kalınan sürede krizin unutulacağını umarlar. Bu strateji, hedef kitle, kurumun sessiz kalma sebebinin suçluluk duygusundan değil, olanlar üzerinde çalışmaya devam ettiğinden ya da olaydan etkilenenlere olan saygısından olduğunu algıladığında işe yarayabilir. Bazı durumlarda kanunlar da krizde olan tarafı suskun kalmaya itiyor olabilir. Stratejik sessizlik, basitçe yorum yapmamakla aynı şey değildir. Eğer stratejik sessizlik seçilmişse, neden sessiz kalındığına dair bir açıklama bile yapılması gerekebilir.

DİKKAT



Kriz iletişim planlamaları yapılırken geliştirilecek tavırlarda özellikle proaktif yaklaşımın daha az zararla atlatılmasını sağladığı unutulmamalı, öte yandan hazırlıklı davranılmadı ise reaktif stratejilerden hangisi seçilecek ise doğru mesaj kodlamasına ve mesajların arkasında durulmasına dikkat edilmelidir.

KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşların davranışları, uyguladıkları iletişim stratejileri hedef kitle tarafından incelenir. Kriz zamanlarında halkla ilişkiler uzmanları için karşı karşıya kalınan sorundan daha çok bunun hedef kitle tarafından nasıl algılandığı önem taşır. Hedef kitle kurumun yanlış bir uygulama içinde olduğunu düşünüyorsa kurumsal imaj risk altına girmiştir. Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşun davranışları ve mesajlarında kullandığı dil olumlu ya da olumsuz düşüncenin hedef kitle üzerinde gelişmesine neden olur. Olumsuz imajın gelişmesine neden olabilecek, güven kırıcı davranış, düşünce ve kaçınılması gereken mesaj yapısına yer verilmektedir. James E. Lukaszewski örnek olaylar üzerinde yaptığı incelemeler sonucunda bunları aşağıdaki kategorilere ayırmıştır (Lukaszewski, 2007:23):

1. Uzak Durmak:
 - Cevap vermek için beklemek. Altında yatan düşünce “Belki kimse fark etmez”.
 - Krizin kurum dışında geliştiği düşünmek ve tehdit olarak algılamamak.
2. Üzerine Almamak:
 - Konuşmayı red etmek.
 - “Nasıl isterlerse öyle yapsınlar, ne yazmak isterlerse onu yazsınlar”.
 - “Yorum yok” açıklamaları.
3. Gecikme:
 - Yanıt vermeyi durdurmak.
 - Bazı şeyleri gelecek sene rapor etmek.
 - “Tüm gerçekleri bilmeden konuşamayız” gibi açıklamalar. Asıl neden yanlış tepki vermekten korkulmasıdır.
4. Küçümseme:
 - “Rakiplerimiz bizimle baş edemez”.
 - “Bunun neden önemli olduğunu anlamazsınız”.
 - “Sadece doğru sorulmuş sorulara cevap verebiliriz” şeklindeki açıklamalar.
5. Kızgınlık:
 - “Bu konu kimseyi ilgilendirmez”.
 - “Bu işe duyguları karıştırmayalım...; gerçeklere bağlı kalalım”.
 - “Burada haber yok, neden ilgileniyorlar?”.
 - “Haksız iddialar yöneltiyor”
 - “Bu sadece, politik...”.
6. Sorulara Cevap Vermemek:
 - Avukatların “Yorum yok” açıklamaları.
 - “Bilgin dahilinde değil”.
 - “Avukatlarla görüşün” türünden beyanlar.
7. Kibir:
 - “Kabul etmiyoruz”
 - “Size Kalmış” gibi açıklamalar.
8. Ağzı Sıkı Olmak:
 - Bir gelenek oluşturmak zorunda değiliz.

- Duygusal olmaya gerek yok. Gerçeklere bağlı kalalım.
 - Büyük olasılıkla kendiliğinden geçecektir şeklindeki düşünceler.
9. Kaçınma:
- “Onlara ihtiyaçları olandan % 10 daha azını önerelim; böylece fiyatı tekrar düşüneceklerdir”
 - “Bırakın dava açsınlar. Soruşturma açar, durdurur ve mümkün olduğunca geç ve mümkün olduğunca az öderiz”
 - “Bu kadar dikkat çekmeyi hak etmiyorlar”
10. Çekimserlik:
- “Hatalarımız işimizin bir sonucudur. Kazalar olabilir, hayatta her şeyin riski vardır”.
 - “Sıfır imkânsızdır”.
 - “Elimizden gelenin en iyisini yaparız ama bu yine olabilir”.
11. Savunma ve Tehdit:
- “Bununla ilgili standartlar bile yok, nasıl boyun eğmemizi beklersiniz?”.
 - “Veriler tamamlanana dek bir karar vermemiz olanaksız”.
 - “Bunun neden önemli olduğunu anlamıyorsunuz”.
 - “Bu iş sadece bu şekilde yapılabilir”.
 - “Eğer bizi desteklemezseniz iş olanaklarını ve maaş bordroları beraberimizde götürürüz”.

Kriz zamanlarında eninde sonunda sorun yaratan problemlerin yöneticiler tarafından ele alınması gereklidir. Eğer onların davranışları, tutumları ve dili bu prensipleri yansıtmıyorsa, kurum ya da kuruluşun ilkeli bir iletişim programına sahip olması olanaksızdır. Bu stratejiler sorun, soru ve durumlar hakkında önceden hazırlıklı olmadıkları için ciddi problemler yaşayan kurum ya da kuruluşların davranışları incelenerek ortaya çıkartılmıştır. Bunlar ciddi sorunlardır. Yöneticilerin kariyerlerini, kurumların ve markaların imajını ve yönetim iletişimde görevlilerin profesyonel yetkilerini etkileyebilir. Bu nedenle bu gibi davranışlarda bulunmamak ve bu doğrultularda mesaj yapısı geliştirmek gerekir.

Kriz zamanlarında geliştirilecek davranışlarında yöneticilerin rolü nedir? Duruş ve davranışları ne olmalıdır?



SIRA SİZDE

Mesaj içeriğinin yazımında kullanılabilecek ve hedef kitlelerin mesajı daha iyi anlamasına yardımcı olabilecek teknikler (U.S. EPA, 2007) aşağıdaki gibidir:

- **Üçler kuralı:** Araştırmalar düşünce karmaşıklığı yoğunken insanların fazla sayıda bilgiyi beyinlerinde işleme kabiliyetlerinin düşük olduğunu göstermiştir. Yüksek stresin olduğu durumlarda mesaj sayısının 3 ile sınırlanmasının uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Daha az stresin olduğu durumlarda ise kitleler 7 ayrı mesajı etkili biçimde çözümleyebilmektedirler.
- **Öncelik/sonralık:** Yüksek stresin hakim olduğu durumlarda kitleler ilk ve son duydukları bilgileri, ara zamanlarda duyduklarından daha iyi şekilde işlerler. Bu sebeple kriz iletişimcileri en önemli bilgilerin bu zamanlamalarda verildiğine emin olmalıdırlar. Diğer yandan unutmamalıdır ki bilgiyi ilk veren en çok güvenilirlerdir.
- **Üçlü ‘S’ modeli:** 1. Söyleyeceğiniz şeyin ne olduğunu hedef kitleye söyleyin, 2. Söyleyeceğiniz şeyi söyleyin, 3. Söylediğiniz şeyin ne olduğunu tekrar söyleyin. Bu yöntem her türlü iletişim etkinliğinde geçerliliği olan bir yöntemdir, kriz iletişimi etkinliklerinde de kullanılabilir. Bu yöntemle aynı zamanda kitlelerin aklındaki karmaşanın da önüne geçilebilir ve konular netleştirilebilir.

- **1N=3P:** Kriz zamanlarında negatif bilgiler, pozitif bilgilere göre daha çok yayılır ve duyulurlar. Bu sebeple bu ilke her bir negatif mesaj için üç pozitif mesajın yayılmasıyla, pozitif mesajların duyulma ihtimalinin artacağını söylemektedir. Bu ilke aynı zamanda mesajlarda “asla”, “kesinle hayır”, “hiçbiri”, “hiçbir şey” gibi kesin olumsuzluk içeren kelimelerin kullanımından kaçınılması gerektiğini de belirtir.
- **Öngörülü olmak, hazırlanmak ve alıştırmayı yapmak:** Kriz iletişimcileri yapacakları etkinliklerle ilgili hazırlıklar için zaman harcamalıdır. En azından mesajın verilmesinden sonraki aşamada gelebilecek sorular hakkında öngörülü olabildiklerinde soruların cevaplarını önceden biliyor olacaklardır.
- **Üçüncü kaynakları referans göstermek:** Mesajı iletenin güvenilirliği ve inanılabilirliği mesaj iletiminde en önemli noktalardır. Mesajın iletileceği hedef kitlelerin bilinmesi mesajın inanılır ve güvenilirliğinin artırılabilmesi için gerekli olan referans gösterilebilecek başka kaynakların da bilinebilmesi anlamına gelecektir.
- **Grafiklerin ve görsellerin yardımcı olarak kullanılması:** Mesaj iletiminde görsel yardımcılarının ve grafiklerin kullanılması mesajın hedef kitlenin beyninde aynı anda iki farklı duyu organına gönderilmesiyle mesajın etkililiğini artıracaktır.

Bir kriz anında kurumsal iletişim uzmanları baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanmalı, medya için probleme uygun, ihtiyaç duyulan bilgi ve anlaşılabilir çözümler anlaşılır biçimde sunulmalıdır. Potansiyel müttefikler bilinmeli ve onlarla görüşülmelidir. Ortak bir iletişim platformu kurulmalı ve tek bir hareket planı temelinde iletişim stratejisi yapılandırılmalıdır. Kriz sırasında işbirliği yapılabilecek ulusal ve özel grupları tanınmalı ve destek grubu oluşturulmalıdır. Etraflı bir kriz hareket planı oluşturulmalı ve bu plan ilgili ve krizle mücadele eden sorumu tüm şahıslarla paylaşılmalıdır. Ekibe yeni katılımlarda, mutlaka kriz planı onlarla paylaşılmalıdır. Kriz ekibi belli dönemlerde bir araya gelerek kriz senaryoları üzerinde çalışmalıdır. Daha önce karşılaşılmış krizin kötü ele alınışının sebepleri ise açık ve net olarak ortaya konulmalıdır. Geçmişe yönelik durum değerlendirmesi yapılmalıdır (Saffir ve Tarrant, 1993:24).

Başarılı bir kurumsal iletişim uzmanı temsil ettiği kurumun yapısını ve dış çevresini iyi bilmesi gereklidir. Kriz zamanı kriz yönetimi takımının hatırlaması gereken duyarlı olma maktır. Bu durum kurumun dış çevresiyle ilgili olarak kurduğu iletişimde tona, içeriğe ve içerdeki çevresiyle yani çalışanlarıyla kurduğu iletişim biçiminde de geçerlidir. Krizin oluşmasıyla doğrudan etkilenen bazı çevreler üzüntü, korku, suçluluk ya da hiddet içinde olabilirler. Bununla birlikte genel kamuoyu ise meraklı, yardım etmek için endişeli, dikkatli ya da acıma duygusu içinde olabilir. Duygusuzca hazırlanan haberler, bilgiler kuruma yönelik olumsuz duyguların gelişmesine neden olabilir. Bu nedenle kurumlar kriz durumunda oldukça duyarlı olmalıdır. Hazırlanacak mesajlar ölçülü, etkili ve her hangi bir hukuksal bağlayıcılığa neden olmamalıdır.

Kriz sonrası yapılması gereken halkla ilişkiler çalışmaları hem kurum içine hem de kurum dışına yönelik olarak yapılmalıdır. Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları; kriz döneminde bozulan kurumsal iletişim yapısını yeniden işleyecek hale getirmek ve insan kaynaklarının yürüttüğü motivasyon çalışmalarına da destek vermektir. Kurum dışına yönelik halkla ilişkiler çalışmaları ise kurum ve hedef kitlesi arasındaki zedelenen ilişkileri yeniden eski haline getirmeye çalışmak, güven duygusunu onarmak, kurumun yeniden yapılanmasında destek sağlamaktır.

Kurumsal iletişim uzmanları kriz zamanları kuracakları iletişim köprülerinden geçirdikleri mesajlarda aşağıda yer alan temel noktalara dikkat etmelidirler:

- Önceliği kamuya verin, istek ve beklentilerini belirleyin.
- İlgili hedef kitlelere en kısa zamanda tam ve eksiksiz bilgi verin.
- Sorumluluk alın. Kurumlar problemi çözmek için sorumluluk almalıdır.

- Dürüst olun. Gerçekleri karartmayın ve kamuyu yanlış yönlendirmeyin.
- Hiçbir zaman “yorum yok” demeyin. Araştırmalara göre insanların üçte ikisi kurumların yorum yapmamasını kendi yanlışları dolayısıyla suçluluk duymalarına bağlamaktadır.
- Tek bir kurum sözcüsü seçin.
- Merkezi bir bilgi platformu oluşturun.
- Düzenli bilgi akışı sağlayın. Bilgi içeride tutulduğunda, bilginin saklanması hikayenin kendisi haline geleceğini unutmayın.
- Medyanın ihtiyaçları ve son teslim tarihleri hakkında bilgi sahibi ve hassas olun.
- Anahtar hedef kitlelerle iletişim kurun (Wilcox ve Cameron, 2010:263).

Kriz sonrası yönetimde amaç, adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir. Kurumların her türlü krizi önlemesi mümkün olmasa da, öğrenme ve değerlendirme yoluyla krizlerin oluşma olasılığını azaltma ve krizlerin neden olduğu zararların boyutunu düşürme imkânı bulunmaktadır. Bu da krizden dersler çıkarmayı ve sonraki krizler için önlemler almayı gerektirmektedir.

Günümüzde, birçok kurum ve kuruluş pazarlama iletişimi, reklam, promosyon gibi tanıtım harcamaları ile marka ve ürünlerine dolayısı ile itibarlarına büyük iletişim çalışmaları yapmaktadır. Öte yandan, bu yatırımların korunması adına kritik bir değere sahip olan kriz iletişimine yeterli ve gerekli yatırımı da yapmakta hep bir adım geri durmaktadırlar. Oysaki bugün sosyal medya getirdiği hız ve etkileşim ile krizin boyutlarını oldukça genişleterek daha da içinden çıkılmaz bir boyuta taşıyabilmektedir.

Özet

Kurumlar sürekli değişen ve gelişen, denge halini koruyamaya çalıştıkları dinamik bir çevrede yaşarlar. Bu nedenle içinde bulundukları çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlayan esnek ve anında tepki verebilecek yapıdaki kurumların yaşama ve gelişme gücü vardır.

Gerçek kriz bir dönüm noktasıdır. Şiddetli değişimlere neden olur. Kurumlar krizle ilgili olarak hazırlık yapmazlarsa daha büyük bir tehlike altına girerler.

Krize karşı önceden hazırlıklı olmak ya da krizin meydana geleceğini önceden sezinlemek olasıdır. Krizden kaçmak mümkün olmadığına göre etkilerini en aza indirmek için gereken kriz planı yapılması ve uygulanmasıdır.

Krizler, felaketler, skandal ve acil durumlar gerçekten de büyük haber hikâyeleridir. Ancak unutulmamalıdır ki kriz halkla ilişkileri sadece kitle iletişim araçlarında yer alan ya da alabilecek iletişim mesajlarıyla ilgilenmez. Kriz halkla ilişkileri stratejik bir yönetim anlayışının önemli bir parçası olan kriz yönetimini kurum bünyesinde yapılandırmak ve uygulamakla görevlidir.

Günümüzde kriz yönetimi temel halkla ilişkiler faaliyetlerinden biri durumuna gelmiştir. Var olan (meydana gelmiş) ya da potansiyel krizlerin zararını en aza indirmek ya da krizi kurum için bir fırsata çevirmek için çalışır.

Kriz dönemleri kendine has özellikleri nedeniyle kurumların süregelen stratejik yönetim stratejilerinden farklılıklar gösterir.

Özellikle kriz dönemlerinde atılacak her adımın, söylenecek her kelimenin dikkatlice belirlenmesi rutin uygulanan iletişim stratejilerinden farklılaşması gerekir. Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşların davranışları uyguladıkları iletişim stratejileri hedef kitleleri tarafından mercek altında incelenir. Bu nedenle kurumsal halkla ilişkiler uzmanları için kurumun karşı karşıya kaldığı sorunlardan daha çok bu durumu hedef kitlenin nasıl algıladığı önem taşır. Hedef kitle kurumun yanlış bir uygulama içinde olduğunu düşünüyorsa kurumsal imaj risk altına girmiştir.

Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşun davranışları ve mesajlarında kullandığı dil olumluya da olumsuz düşüncenin hedef kitle üzerinde gelişmesinin temelidir.

Kendimizi Sıyalım

1. Bir problemin kriz sayılması için aşağıdaki özelliklerden hangisi olmak zorunda **değildir**?
 - a. Kuruluşun itibarının sarsılması
 - b. Kurumsal hedefleri tehdit etmesi
 - c. Çözüm için zaman baskısının olması
 - d. Beklenemedik bir zamanda meydana gelmesi
 - e. Ekonomik olarak küçülmeye neden olması
2. Aşağıdakilerden hangisi önleyici aksiyon stratejisidir?
 - a. Önceden yanlış olduğunu kanıtlama
 - b. Soruşturma
 - c. Sessiz kalma
 - d. İnkâr
 - e. Şok
3. Aşağıdakilerden hangisi sesli üzüntü bildirme stratejilerinden **değildir**?
 - a. Kaygı bildirme
 - b. Özür dileme
 - c. Baş sağlığı
 - d. Tövbe etme
 - e. Pişmanlık
4. Hangisi düzeltici davranış stratejilerinden **değildir**?
 - a. Zararı karşılama
 - b. Soruşturma
 - c. Düzeltici hareket
 - d. Tövbe etme
 - e. Özür dileme
5. Aşağıdakilerden hangisi stratejik hareketsizliktir?
 - a. Pişmanlık
 - b. Sessiz kalma
 - c. Atak
 - d. Utandırma
 - e. İnkâr
6. Aşağıdakilerden hangisi Lukaszewski'nin kriz zamanında kaçınılması gereken davranışlar kategorisinde **değildir**?
 - a. Küçümseme
 - b. Kibir
 - c. Çekimserlik
 - d. Uzak durma
 - e. Zararı karşılama
7. Aşağıdakilerden hangisi Lukaszewski'nin kızgınlık kategorisinde **değildir**?
 - a. "Kabul etmiyoruz"
 - b. "Bu sadece, politik..."
 - c. "Burada haber yok, neden ilgileniyorlar?"
 - d. "Bu konu kimseyi ilgilendirmez"
 - e. "Haksız iddialar yöneltiliyor"
8. Aşağıdakilerden hangisi hedef kitlenin mesajları daha iyi anlaması için geliştirilmiş tekniklerden birisi **değildir**?
 - a. Üçler kuralı
 - b. Üçlü "5" kuralı
 - c. Öncelik/Sonralık
 - d. Hazırlanmak, alıştırma yapmak
 - e. Üçüncü kaynakları referans göstermek
9. Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkilerin kriz sonrası yaptığı çalışmalardan **değildir**?
 - a. Kurumsal iletişimi yeniden çalışır sistem oturtmak
 - b. İK'nın motivasyon çalışmalarına destek olmak
 - c. Paydaşlarla ilişkileri eski haline getirmek
 - d. Güven duygusunu onarmak
 - e. Kar marjlarını düzeltmek
10. Aşağıdakilerden hangisi Truitt ve Kelley'nin kriz iletişim planlama şemasına dahil **değildir**?
 - a. Kriz iletişiminde krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur.
 - b. Krizi meydana getiren durumla ilgili uzmanlardan bilgi alınır
 - c. Çalışanların moral seviyeleri yüksek tutulur
 - d. Baskı grupları ile çalışmalar için taktikler geliştirilmeli
 - e. Medyaya hazırlanan mesajlar seçilmeli

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Nedir” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Önleyici Aksiyon Stratejileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise “Sesli Üzüntü Bildirme Stratejileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Düzeltilici Davranış Stratejileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Hareketsizlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Zamanında Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Zamanında Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Zamanında Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Zamanında Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişim Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kriz iletişimi krizin her evresinde iç ve dış hedef kitlelerle kurulacak iletişimin yönetilmesidir. Kriz iletişim planlarını halkla ilişkiler hazırlar ve yönetir. Hedef kitleye uygun mesajların oluşturulması sonrasında en uygun iletişim araçlarının seçilmesi gerekir. Bunu, hangi kesimler ile iletişim kurmalıyım? O kesimlere ulaşmak için en uygun iletişim araçları hangileridir? Ve hangi hedef kitle en çok hangi özel bilgiye değer verir? Sorularına vereceğimiz yanıtlarla tespit edebiliriz. Bu sorulara verilecek yanıtlar, kiminle iletişim kurulması gerektiğini, ne söyleneceğini ve bu kitleye nasıl en iyi hitap edilebileceğini belirleyecektir. Etkin bir kriz iletişiminde sadece basın ile uğraşamayacağının, kamu yöneticileri, çalışanlar, bazı durumlarda çalışanların yakınları, finansal grup-

lar, tüketiciler gibi pek çok diğer gruplarla da ilişki içinde bulunacağını göz ardı etmemek gerekir. Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tutum bildirimlerinde mesajların birbiriyle uyumlu tutarlı olmasıdır.

Sıra Sizde 2

Kriz iletişimde lider oldukça önemlidir. Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır.

Sıra Sizde 3

Saldırgan tepki stratejilerinde kurum karşı karşıya kaldığı krizde kendisini güç sahibi olan taraf olarak konumlandırır. Bu stratejilerde agresif bir tavır sergilenir, bu yüzden dikkatli olunması gerekir. Kriz durumunda kurum eğer gerçekten olayın sorumlusu ise agresif davranırken dikkatli olmalıdır. Suçlu olan tarafın saldırgan olması hedef kitleleri tarafından itici bulunabilir ve zaten kriz durumunda olan kurumun daha fazla itibar kaybetmesi söz konusu olabilir. Ama eğer Tüm saldırı stratejilerinde ortak olan nokta, karşı tarafın bir şekilde kötü durumda bırakılmasıdır. Saldırı altında olan kurum veya kişiler, ellerinde güçlü kanıtlar olmadan bu stratejileri kullanmamaya dikkat etmelidirler.

Sıra Sizde 4

Kriz zamanlarında eninde sonunda sorun yaratan problemlerin yöneticiler tarafından ele alınması gereklidir. Eğer onların davranışları, tutumları ve dili bu prensipleri yansıtmıyorsa, kurum ya da kuruluşun ilkeli bir iletişim programına sahip olması olanaksızdır. Bu stratejiler sorun, soru ve durumlar hakkında önceden hazırlıklı olmadıkları için ciddi problemler yaşayan kurum ya da kuruluşların davranışları incelenerek ortaya çıkartılmıştır. Bunlar ciddi sorunlardır. Yöneticilerin kariyerlerini, kurumların ve markaların imajını ve yönetim iletişiminde görevlilerin profesyonel yetkilerini etkileyebilir. Bu nedenle bu gibi davranışlarda bulunmamak ve bu doğrultularda mesaj yapısı geliştirmemek gerekir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Anthonissen, P.F. (2008). **Crisis Communication: Practical Public Relations Strategies for Reputation Management and Company Survival**, Kogan Press, USA.
- Birnbaum, Jeffrey H. (2002). **Clinton's Defender is Playing Defense**, Fortune, C.96, S.9.
- Bir, A. A. (1994). **Kurumsal Kimlik Konferansı Kitapçığı**.
- Burke, K. (1969). **A Grammar of Motives**, Berkeley University of California Press.
- Burke, K. (1966). **Language as Symbolic Action**, Berkeley University of California Press.
- Chess, C. ve Hance, B.J. (1994). "Communicating With the Public: Ten Questions Environmental Managers Should Ask", **Center for Environmental Communication**, Cook College, Rutgers, The State University of New Jersey, New Brunswick, NJ.
- Dyer, Samuel C. (1995). "Getting People in To the Crisis Communication Plan", **Public Relations Quarterly**.
- Kadıbeşgil, S.(2002). **Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi**", MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Egelhoff, W. ve Sen, F. (1992). **An Information Processing Model of Crisis Management**, Management Communication Quarterly, 5(4), 443-485.
- Heath, R.L ve Palenchar, M.J (2009) **"Strategic Issue Management: Organizations and Public Policy Challenges**, 2.ed,USA, Sage.
- Luecke, R. (2008). "Kriz Yönetimi", **Türkiye İş Bankası Yayınları, Çev. Önder Sarıkaya, İstanbul**.
- Lopper, J. (2006). "SMART GoalSetting" Posted on line at <http://www.suite101.com/content/smart-goal-setting-a991>. Accessed on February 6, 2010.
- Lukaszewski, E.J. (2007). **The Crisis Response Template: Getting Management on Board in the Crisis Planning Process** (Strategy Newsletter).
- Okay, A. ve Okay, A. (2002). **Halkla İlişkiler ve Medya**, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Saffir, L. ve Tarrant, J. (1996). **Power Public Relations: How to Get PR to Work for You**. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Shelton, K. (1997). **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Smith, R. D. (2005). **Strategic Planning For Public Relations**. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- U.S. Environmental Protection Agency. 2007. "Effective Risk and Crisis Communication During Water Security Emergencies," EPA 600-R07-027.
- Murphy, S. K. (2003). **Crisis Management Demystified**, University Business, C.6, S.2.
- Walaski, P.F. (2011). **Risk and Crisis Communications. Methods and Messages**. New Jersey: Wiley.
- Wilcox, D., Cameron, G. (2010). **Public Relations: Strategies and Tactics**. USA: Pearson/Allyn&Bacon.
- Winner, P. (1999). **Effective PR Management, A Guide to Corporate Success**, İngiltere: Kogan Page Ltd.
- Newson, D; Scott, A; ve Turk, J.V; (1989). **This is PR, The Realities of Public Relations**. Dördüncü Baskı, Amerika: Wadsworth Publishing Company.
- U.S. Environmental Protection Agency .(2007). **"Risk Communication in Action: The Risk Communication Handbook"**, EPA 625 - R - 05 - 003.

8

Amaçlarımız

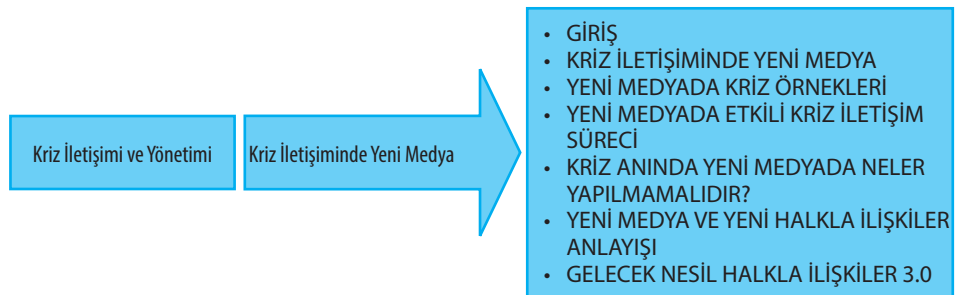
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Yeni medya kavramını tanımlayabilecek,
- Kriz iletişimde yeni medyanın önemini ayırt edebilecek,
- Yeni medyada etkili kriz iletişim sürecini açıklayabilecek,
- Yeni medyadaki kriz örneklerini yorumlayabilecek,
- Yeni medya ve yeni halkla ilişkiler anlayışlarını ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Yeni Medya
- Sosyal Medya
- Web 2.0
- Web 3.0
- Yeni Medyada Kriz Örnekleri
- Yeni Halkla İlişkiler Anlayışı
- Yeni Medyada Etkili İletişim Süreci
- Yeni Medyada Kriz İletişimi

İçindekiler



Kriz İletişiminde Yeni Medya

GİRİŞ

Başarılı bir kriz iletişimi, halkla ilişkiler uzmanları için artık eskisinden çok daha zor. Geçmişte, halkla ilişkiler uzmanlarının krizin kaynağını belirlemek, kamunun ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve gerekli cevapları sağlamak için daha fazla zamanları vardı. Bu nedenle de kriz anında oluşturulan mesajların içeriğinden ve yapısından tamamen sorumlulardı. Kurumu zor duruma düşürmeyecek, kurumun hedef kitlesi ve paydaşlarının yanlış anlamalarına neden olmayacak, açık ve net mesajlar vermek için gerekli hazırlıkları, bilgi ve donanımları vardı. Medya ile iletişime ilk geçen olmayı başarır, kriz mesaj stratejilerini kurumları adına yönlendirirlerdi. Media Shift'in raporuna göre, "Günümüzde, kriz iletişiminin yapılacağı medya türü kriz kadar umulmadık bir şey". 1549 numaralı uçuşun Amerikan havayolları kaptanı Chesley Sullenberger, 2009 Ocak ayında Hudson Nehri'ne uçağı neredeyse mucizevi bir şekilde indirdiğinde, ilk haber raporları en kuşkulu kaynaklardan geldi, bu kaynaklar kurumsal tüm açıklamalarının önüne geçmiş oldu. Amerikan havayollarının 1549 numaralı uçuşunun en ikonik fotoğraflarından biri olan bobin zarfının fotoğrafı çok hızlı bir gazeteciden değil, yakından geçen bir vapurda Janis Krums adlı sıradan bir yolcu tarafından çekildi. Krums bu fotoğrafı Iphone ile çektikten sonra twitter'da yayınladı. Amerikan havayolları kazayı öncelik sıralamasına alıp kabul etmeden çok daha önce, msnbc fotoğrafı yayınlamış ve Krums'la röportajını da yapmıştı (Newsom ve Haynes, 2011:370).

Yeni medya krizlerin hızını, etkisini arttırdı ve kaynağını değiştirdi. Zaman baskısı inanılmaz boyutlarda. Bir hikaye, bir dedikodu ya da bir bilgi kırıntısı, herhangi bir insanın "gönder" butonuna basmasıyla bir gerçeklik halini alabilmektedir (Bridgeman, 2008). Kriz kaynakları tüm bilgi sağlayıcıların internet sayfaları, Twitter, Facebook ve bloglar gibi sosyal medya araçları haline gelmiştir. Başarılı kriz iletişim planları hazırlanırken iletişim etkinlikleri hala halk buluşmaları, basın raporları, basın toplantıları, iç iletişim eğitimleri gibi geleneksel yöntemlerden bahsediyor olsa da bunların birçoğu artık çevrimiçi ortamlarda da gerçekleştirilmektedir. Geleneksel ortamlardan yeni ortamlara geçişte iletişim biçimleri de değişmiştir ve hedef kitlelerine en hızlı ve doğru şekilde ulaşmak isteyen iletişimcilerin bu araçları en etkin biçimde kullanması gerekmektedir.

Geleneksel medya olarak nitelendirilen TV, radyo, gazete, dergi gibi mecralar üzerinde yıllardır yapılan medya takip işlemleri, kurumlara krize yönelik eğilimleri analiz ederek her hangi bir problem alanını çok önceden belirleyerek bir kriz halini almadan önleme imkanı sağlamaktaydı. Şu an sayıları 30 milyona yaklaşan internet kullanıcıları, klavyelerinin başındayken markalar, kurumlar ya da kişiler hakkında istedikleri gibi cümleler

kurup, bunu sosyal ağlar üzerinden kolaylıkla paylaşabilmektedirler. Bu durum kurumları internet üzerinde kolaylıkla krizlerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz iletişimin başarisında erken uyarı sistemleri oldukça önemlidir. Bu nedenle sosyal medyanın gelişimine paralel online monitoring/online tarama takip hizmetleri son zamanlarda kendine sıkı bir yer edinmektedir. Kurumlara ya da ajanslara herhangi bir kriz durumundan dakikalar içerisinde haberdar olma fırsatını sunmakta ve ilgili tüm paylaşımların nerede, ne zaman ve kim tarafından yapıldığı bilgisini vermektedir (Eroğlu, 2010). Böylece bu yöntem krize engel olamamasına rağmen, krizin boyutlarının en aza indirilmesine yardımcı olur.

KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA

Halkla ilişkiler uzmanları kriz iletişiminde geleneksel mecraları gazete, dergi, televizyon ve radyo vb. kullanmaktadır. Ama internetin ortaya çıkmasıyla iletişim uzmanlarının hem kullandığı hem de mücadele etmek zorunda olduğu yeni bir medya iletişimin en etkin araçlarından biri haline gelmiştir. World Wide Web (WWW) yani dünyayı saran bu sanal ağ gelişimine paralel olarak bir iletişim kanalı olarak da gelişimini sürdürmüştür. Bu gelişim süreci web 1.0, web 2.0 ve web 3.0 olarak adlandırılmıştır.

Web 1.0 internette yayınlanmış olan bilgilerin pasif bir şekilde alınması demektir. Çünkü web 1.0 web sunucuları tarafından oluşturulan bilgilerin kullanıcılar tarafından pasif olarak paylaşılmasına, program ve dosya indirilmesine olanak veriyordu. İnsan etkileşimi yoktu. Kurum ve kuruluşlar kendi internet siteleri üzerinden hedef kitleleri ve paydaşlarıyla iletişime geçiyorlardı. Site içeriği tamamen kurumsal iletişim uzmanının elindeydi. Web 1.0'da web sitelerinde etkileşim kullanıcının sadece sayfalar arasındaki bağlantılar aracılığıyla gezinmesiyle sınırlıdır. Kullanıcının sitedeki içeriğe katkıda bulunma hakkı yoktur. Yani, kullanıcının pasif bir rolü vardır ve kullanıcı tündengelim yaklaşımıyla bir bütün halinde sunulan bilgileri okuyabilen bir tüketici rolündedir (Horzum, 2007:104).

Web 2.0 O'Reilly Media tarafından 2004'de kullanılmaya başlayan bir sözcüktür ve ikinci nesil internet hizmetlerini, toplumsal iletişim sitelerini, internet kullanıcılarının ortaklaşa ve paylaşarak yarattığı sistemi tanımlar (Wikipedia.org). İnternet programlarını son kullanıcıların hizmetine, kullanıcıların bir bilgiyi ya da deneyimi paylaşıp tekrar kullanmasına olanak sağlar. Web 2.0, web'de insan etkileşimi olarak nitelendirilebilir. İnternet kullanıcılarına sunulan içeriğin kullanıcılar tarafından oluşturulmasına ve bu içeriklerin başkaları ile paylaşılabilmesine olanak sağlar. Web 2.0 uygulamalarının temel amacı, kullanıcıların teknik sorunlarla yüzleşmeden içerik geliştirmesini ve paylaşmasını sağlamaktır. Bu uygulamalar aynı zamanda kullanıcıların internet'in işbirliği ve sosyal etkileşim olanaklarından faydalanmasını da olanaklı kılar. Bu nedenle Web 2.0 için "sosyal devrim" diyenler de vardır (Downes, 2005; Ebner, Holzinger ve Maurer, 2007). Benzer şekilde Web 2.0 araçlarına "sosyal yazılımlar" ya da "sosyal medya" da denilmektedir. Facebook, Twitter, Flickr, Youtube, vb. gibi sitelerin Web 2.0'a örnek olarak gösterilen ilk uygulamalar olduğu gözönüne alındığında bu yakıştırmanın nereden kaynaklandığı da açıkça görülebilmektedir (Yıldırım ve Akıllı, 2012).

Web 3.0, kullanıcıların internet üzerinde yaptıkları aramalardan ve paylaşımlardan anlam çıkarıp kullanıcının neler yapmak isteyeceğini tahmin etme ve ona göre veri üretme özelliği diyebiliriz. Bilgisayarlar arasındaki ya da arama motorları arasındaki iletişimi ifade etmektedir Web 3.0, kullanıcı tarafından sağlanan içeriğin arama motorları tarafından anlamlandırılması, kullanıcının istediği bilgiye ve sağladığı ipuçlarına göre bilginin yorumlanıp kullanıcının özel ihtiyaçlarına uygun şekilde yeniden sunulmasıdır (Hendler, 2010:77). Kullanıcıların kendilerine ait içeriklere mekân, zaman kısıtlaması olmadan akıllı telefonlar, tablet bilgisayarlar, akıllı televizyonlar, oyun konsolları, vb. erişim araçlarıyla ulaşabilmesi anlamına gelmektedir. Web 3.0 geleceği ifade eder, web 2.0'da bu günün yeni

medya tanımı için kullanılmaktadır. İnternet web 3.0 hatta web 4.0 yönünde ilerlerken bu bölümde tanımlandırılan ve kriz dönemlerinde iletişim ortamı olarak dikkate alınması gereken yeni medya ortamı web 2.0'dır.

Yeni medya tanımı teknolojinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan yeni iletişim teknolojileri ve uygulamaları anlamına gelmektedir (Tomasello vd., 2010:532). İnternet, digital teknoloji uygulamaları (sosyal ağlar, tartışma odaları, bloglar, forumlar, dosya paylaşım programları, kullanıcılar tarafından yaratılan fotoğraf, video siteleri, wiki denen yine kullanıcılar tarafından oluşturulan online sözlükler vb.) yeni iletişim uygulamalarıdır. Yeni medya erişim kolaylığı, hızı ve etkileşimi nedeniyle yeni bir sosyal alan oluşturmaktadır. Bu nedenle yeni medya bazen sosyal medya olarak bazen de kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (user generated content-UGC) diye de tanımlanmaktadır. Bir medyanın yeni olarak tanımlanabilmesi için eskiye göre farklı birçok özelliği bünyesinde barındırması ve kullanıcılara sunması gerekir. Kullanılmasının kolaylığı ve sunduğu içeriğin zenginliği bakımından yeni medya, geleneksel medyadan farklı farklı bir çok özelliğe sahiptir. Bunlar:

1. **Elde Edilen Enformasyon Miktarında Artış:** Yeni medya, halkın veya ortalama insanların elde edebildiği enformasyon ve bilgi miktarında önemli bir artış sağlamaktadır. Yeni medyanın oluşturduğu yeni kanallar, var olan enformasyona, habere ve bilgiye ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. İletişim kanallarındaki artış sayesinde arşivler, müzeler, kütüphaneler veya kitle iletişim araçları gibi kurumların depoladığı bilgilere, bilgisayar aracılığıyla halkın erişimi mümkün olmaktadır.
2. **İletişim Sürecinde Hızlanma:** Yeni medya haberin, bilginin ve enformasyonun çok hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Uydular ve bilgisayar ağlarının haberleşme amaçlı kullanımıyla zaman ve mekândan kaynaklanan sınırlar ortadan kalkarak dünyanın her yerinde canlı, görüntülü ve sesli 24 saat boyunca enformasyon, haber ve bilgi yayınlamak ve bunlara erişmek mümkün hale gelmektedir.
3. **İletişim Süreci Üzerinde Alıcı Kontrolü Artmıştır:** Yeni medya hedef veya alıcıların iletişim süreci üzerinde kontrolünün artmasına neden olmakta, alıcının da içerik üzerindeki denetimi arttırdığından, iletişim süreci geleneksel medyaya kıyasla daha fazla demokratikleşmektedir. Örneğin: Televizyonda uzman bir konukla söyleşi yapılmaktayken izleyicilerin telefon, e-mail veya cep telefonu ile mesaj gönderme gibi farklı kanallardan sorularla programa katılması, içeriği belirlemiş olmakta; izleyicilerin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda bir konuşma yapılmaktadır (Can-göz, 2007:241).

Sosyal medya terimi, bloglar, wikiler, postcastler, mikro bloglar, formlar, sosyal yer imleri gibi uygulamaları ve fotoğraf, video, müzik paylaşımı kavramlarını bir çatı altına toplar (Safko ve Brake, 2009:6). Bunları kısaca tanımlamak gerekirse;

Sosyal Ağlar: Kullanıcılara kişisel içerikleri ve iletilerini paylaşmak, kendi web sitelerine sahip olmak için olanaklar sunan uygulamalara sosyal ağ denilmektedir. <http://www.facebook.com>, <http://www.myspace.com>, www.hyves.nl, <http://www.ning.com/> gibi ağlar buna örnektir. Bir sosyal ağ bireyler arasındaki ilişkiler haritasının basit bir yapısını oluşturmaktadır. Bu ağ içerisinde grup hesapları açılmakta ve sosyal medyayı kullanan çoğu kişi bu grupların bir parçası olmaktadır. Bu ağlar aile, arkadaş, işyeri, okul ve hobiler gibi farklı gruplarca desteklemektedir (Lincoln, 2009:122).

Bloglar: Weblog kelimesinin kısaltılması olarak kullanılmaktadır. Çevrimiçi günlük olarak web 2.0'ın en çok bilinen ve en hızlı büyüyen kategorisini ifade eder. Bloglar, sıklıkla Podcastlarla taşınabilir aygıtlara indirilebilen ya da dinlenebilen dijital ses ve video ile birleştirilebilir. Örnekleri: <http://gizmodo.com>, <http://www.boingboing.net>, <http://www.huffingtonpost.com>'dur. Bloglar sıklıkla, metni, resimleri, diğer blogları, web sayfalarını ve

konularına ilişkin diğer medyayı bir araya getirmektedir. En bilenen mikroblog twiter'dır (Yu, 2007:482). Blog yazarları açık ve şeffaf bir biçimde, herhangi bir menfaat olmadan, tamamen yaşadıkları ya da tanıklık ettikleri ve kişiye özel deneyimlerini paylaşmaları sebebiyle birçok insan için bu deneyimlere önem vermekte ve değerlendirmektedir.

İşbirlikçi Siteler: Belirli içerik türlerinin düzenlendiği ve paylaşıldığı web siteleridir. Aşağıdaki siteler örnek olarak gösterilebilir:

- Ekleme yapılabilen ansiklopediler: www.wikipedia.org,
- http://en.citizendium.org/wiki/Main_Page.
- Video paylaşım uygulamaları: <http://video.google.com>, www.youtube.com, <http://etsylove.ning.com>.
- Fotoğraf paylaşım uygulamaları: <http://www.flickr.com>.
- Sosyal işaretleme uygulamaları: www.digg.com, <http://del.icio.us>.

Forum/ilan Panoları: Genellikle özel ilgiler çerçevesinde bilgi ve fikir değişimi için oluşturulan sitelerdir. www.epinions.com, www.personaldemocracy.com, <http://www.python.org> vb.

İçerik Toplayıcılar: Kullanıcılara ulaşmayı istedikleri web içeriğini tümüyle düzenlemeye imkân veren uygulamalardır. Bu siteler "gerçek zamanlı" ya da Rich Site Summary/ RSS olarak bilinen tekniği kullanmaktadır. <http://uk.my.yahoo.com/>, <http://www.google.com/ig>, <http://www.netvibes.com/> bazı örnekleridir. İşbirliğini destekleyen sosyal ağlar, intranetleri ve kurumsal dizinleri (rehberleri) değiştirmekte ve e-posta sohbet kanallarının değerini arttırmaktadır.

Yeni medya ya da sosyal medya kavramı, medya etkileşimlerinde kullanılan fikirleri, bilgileri ve haberleri seçen topluluklar arasındaki faaliyetler, uygulamalar ve davranışları ifade eder. Medya etkileşimleri, kelime, resim, video ve ses formunda kolayca ulaşım sağlamanın mümkün olduğu web tabanlı uygulamalardır.

Yeni medyanın sahip olduğu özellikler nedeniyle kurumsal iletişim uzmanlarının kriz yönetimi, planlama ve iletişiminin bütün strateji ve taktiklerini yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Yeni medya'nın sahip olduğu özellikler şunlardır:

Katılım

Sosyal medya, ilgili olan herkesin katılımını sağlamayı ve geri bildirim almayı destekler.

Açıklık

Sosyal medya hizmetlerinin çoğu, geri bildirim ve katılımın yolunu açmaktadır. Oy kullanmayı, yorumları ve bilgi paylaşımını olanaklı kılar.

Dialog

Sosyal medya, radyo-TV yayını ile izleyiciye ulaşma ve yaymanın ötesinde, çift yönlü bir dialog süreci olarak görülmektedir.

Topluluk

Sosyal medya, toplulukların kendi aralarında hızlı ve etkili bir ileti akışı gerçekleştirmesini sağlar. Topluluklar kendi aralarında, fotoğraf, siyasi konu veya beğendikleri TV gösterileri gibi ortak ilgi alanlarını paylaşmaktadır.

Bağlantılı Olma

Bağlantılarının üzerinde güçlenerek büyüyen sosyal medya türlerinin çoğu, bu bağları başka alanlar, kaynaklar ve birliktelikler için kullanmaktadır (Water vd., 2009:106).

Yeni medya öncesinde, krizler en fazla geleneksel medya aracılığı ile kamuoyuna ulaşıyor ve etkilerini bu ölçüde büyütebiliyorlardı. İletişim teknolojilerinin gün geçtikçe kolaylaşması ve kullanımının da artması, toplumsal duyarlılıklarla ilgili konuların süratle

yayılmasını sağlamaktadır (Kadıbeşegil, 2006). Son yıllarda internet kullanımının dünya geneline hızla yaygınlaşması sonucu, dünyanın herhangi bir ülkesinde meydana gelen bir krizin çok hızlı bir şekilde her yere ve herkese ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır (Okay ve Okay, 2007:345). Yeni şartlar altında, kurumlar için etkin bir kriz iletişimi yönetimi bir zorunluluk halini almıştır.

Günümüzde, birçok kurum ve kuruluş kurumsal itibar, kurum imajı ve marka değerlerini oldukça büyük yatırımlarla desteklemektedirler. Öte yandan, bu yatırımların korunması adına kritik bir değere sahip olan kriz iletişimine gerekli önemi vermemektedirler. Oysa ki, bugün sosyal medya getirdiği hız ve etkileşim ile krizin boyutlarını oldukça genişleterek daha da içinden çıkılmaz bir boyuta taşıyabilmektedir ki; bu gün çok sayı da sosyal medyada patlak veren ve etkilerinin azaltılması oldukça uzun süren krizlere şahit olmaktadır. Sosyal medyaya yansıyan ya da orada doğan krizlerin en önemli tehlikesi ani ve çok hızlı olmalarıdır; bunun nedeni, içeriğin kontrolsüzce üretilmesi ve yine kontrolsüzce dağıtılabilmesidir.

Kriz sözcüğü içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş ve tehlikeli an gibi anlamlara gelmektedir. Krizler, gelişimine göre kurumun varlığını tehdit edebilir, kimi mekanizmalarını da etkisiz hale getirebilirler. Bazı tanımlar da krizleri hem tehdit hem de fırsat olarak görmektedir. Nitekim, Çince’de kriz, “weixian (tehlike)” ve “jihui (fırsat)” kelimelerinden meydana gelerek “wei-ji” denmektedir (Okay ve Okay, 2007:73). Krizler, tıpkı bu kelimedenden tahmin de edilebileceği gibi kimi kurumlar için bir felaket kimileri içinse gerçek bir büyüme getirecek bir fırsat olabilir.

Kimi kurumlar, kriz dönemlerinde kriz iletişimlerini sadece geleneksel medya aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu da kurumların tüm paydaş gruplarına ulaşmasını engellemektedir. Fakat kriz dönemi iletişimi geleneksel medyadan ibaret kalmaz. Çünkü, sadece bir paydaş grubu ile meydana gelebilecek bir kriz, birçok paydaşın da algısında farklılık yaratabilir.

YENİ MEDYADA KRİZ ÖRNEKLERİ

Artık dünyada çevrimiçi kullanıcı sayısı milyarları bulurken, Türkiye’de de milyonları bulması hızlı olmuştur. Bu kadar kullanıcı varken binlerce marka ve kurumun internet ortamında konuşulması ve paylaşılması içten bile değildir. Bu paylaşım ve konuşmalar, zaman zaman kurumları krizlere sürükleyebilecek içeriklerle gündeme gelebilmektedir. Krizler, sosyal medya üzerinden kurumlara iki yolla ulaşabilirler:

- Kullanıcılar çevrimiçi üreterek bu içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşabilirler (Danone elektronik posta krizi)
- Kullanıcıların çevrimdışı ürettikleri içerikler çevrimiçi ortamlarda paylaşılabilir. (Domino’s Pizza çalışanlarının Youtube’a yükledikleri videolar)

Örnek Olay: 2005 Londra Bombalı Saldırı

Londra’da 2005 yılı, 7 Temmuz’da “vatandaş gazeteciliği”, “kullanıcı tarafından yaratılan/kullanıcı güdümlü içerik” isimleri ile literatürde yer alan kavramlara örnek olabilecek bir olay gerçekleşti. O gün, metro trenlerine ve bir otobüse yönelen terör saldırıları gerçekleştirildi ve bu olaylar Londra’da ciddi bir kriz yarattı. Doğal afetler, çevre kirliliği gibi savaş, katliam ve terörizm de krizdir. Etki güçleri ve alanları göz önüne alındığında kitle iletişim araçları da önemli bir kriz tetikleyici araç haline gelebilirler. Bu vakada kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriğin olan bitenleri tüm gerçekliği ile nasıl da ortaya koyduğunu görüyoruz.

İngiltere’deki medya kuruluşlarının en büyüklerinden BBC, 7 Temmuz’da Londra’daki bombalı saldırılar hakkında 22 bin elektronik posta aldıklarını açıklamıştır (BBC Tur-

kish, 2006). Olaydan hemen sonra 50 tane ve saldırılarla ilgili 300 civarında fotoğraf ve çok sayıda küçük video kaydı yollanmıştır. Bombalı saldırılar olduğundan, patlamalarla aşağı inilemediği için teknik olarak habercilerin yerin altına inip bilgi ve görüntü almaları mümkün olamamıştır.

Haberciler yer altına ulaşamamaları da vatandaşlar, kameralı cep telefonları ile çektikleri videoları hem kısa bir zaman içerisinde hem de daha önce haberlerde yansıtılmasına alıştığımız bir tarzdan çok daha farklı bir tarzda medyaya ulaştırmışlardır. Yolcuların kendi elleri ile çektikleri fotoğraf ve videolar sadece medyaya ulaştırılmakla kalmadı sosyal ortamlara da yüklendi. Böylece, kamuoyu metro şirketinin söylediği gibi patlamaların “teknik bir arızadan ötürü” değil de terörist saldırılar olduğu bilgisini açık bir şekilde almış oldu.

BBC televizyonu o gün saat 18.00’de vatandaşlardan gelen video ve fotoğraflarla ana haber bültenini açmıştır. Yollanan bu görüntüler hem patlamalarla oluşan karanlık, karmaşık ve dağınık ortamı aktarmış aynı zamanda kamuoyuna zamanlama ile ilgili de doğru bilgilerin aktarımında kullanılmıştır.

Örnek Olay: Kryptonite Kilitlerin Bic Markalı Kalemle Açılabilmesi

Kimi krizler de çevrimiçi topluluklar sebebiyle ortaya çıkabilirler. Başka durumlarda, kurumsal sırlar çevrimiçi topluluklar tarafından internette yayılabilirler. Çevrimiçi topluluklar, sır tutmakta çok iyi olmayabilirler, kimi durumlarda da gruplardaki üyeler çevrimiçi ortamlardan aldıkları güç ile kurumlar için problem olabilecek durumlar yaratabilirler.

Bu durumlardan birine örnek olabilecek bir olay, dünyanın önde gelen bisiklet kilidi üreticilerinden Kryptonite, bir blogcunun kendi sayfasına eklemiş olduğu “Bir BIC kalemle nasıl Kryptonite kilidi açılır?” videosu ile milyonlarca dolarlık yeni yatırım yaptıkları ürünün ölü yatırım haline gelmesine neden olmuştur. Yüklenen bu video çok hızlı bir şekilde web ortamında yayılmış ve bu durum kurumun güvenlik amacıyla ürettiği kilitlere fazladan 10 milyon dolarlık yeni bir kilit sistemi geliştirilmesine neden olmuştur.

Örnek Olay: Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi

Amerika’da Kuzey Carolina’daki bir restoranda, iki çalışanın Youtube’ya yüklemiş oldukları video görüntüleri yüzünden büyük bir kriz yaşanmıştır. Bu krizde, Domino’s Pizza ciddi bir itibar kaybına uğramıştır. Pazar günü, görevli iki Domino’s çalışanı canları sıkılınca tüm sağlık ve hijyen şartlarını hiçe sayan bir yaklaşımla müşterilere pizza ve sandviç hazırlarken birbirlerini videoya çekmiş ve bunları sosyal medya ortamına yüklemişlerdir. Youtube’ya yüklenen bu video bir gün içerisinde 500 bin kişi tarafından izlendi. İki gün içinde milyonu bulan izleyici sayısı bir yana birçok blogcu tarafından link verilerek paylaşıldı ve tartışıldı. Ana akım medyaya da ulaşması ve ulaşılan kişi sayısı kontrolden çıktıktan sonra krizin etkisi Domino’s Pizza’yı ciddi anlamda zor durumda bırakmıştır.

Domino’s Pizza 48 saat içinde krize müdahale etmiştir. İlk olarak, CEO Patrick Doyle’un 2 dakikalık konuşması Youtube’ya yüklenmiştir. Doyle, videoda kamuoyundan özür dilemiştir, durumun ayrıntılarını ve kriz nedeniyle alınan önlemleri paylaşmıştır. Bunun dışında, firmanın halkla ilişkiler uygulayıcıları 1) müşterilerle kriz dönemi içerisinde iletişim kurulabilmesi için twitter hesabı açmışlardır. 2) Firmanın kendi web sayfasında soruların cevaplandığı ve olayın açıklandığı özel bir link eklenmiştir. 3) Tüm çalışanlara ve bayilere durum açıklanmış ve iletişim için hepsi yüreklendirilmiştir. 4) Geleneksel medya mensupları ve takipçileri yüksek blogculara ulaşılarak röportajlar verilmiştir. 5) Haber merkezlerine, sosyal ağ sitelerine elektronik basın bültenleri ulaştırılmış sosyal medya için bültenler hazırlanarak paylaşılmıştır. 6) Firmanın kurumsal facebook sayfasında krizle

ilgili açıklamalarda bulunulmuş ve eklenen sayısı arttırılmış ve aktif olarak kullanılmıştır.

Tüm bu kriz örnekleri sosyal medyanın etkin veri paylaşımı sağlarken sorunları da beraberinde getirebileceğini göstermektedir. İnternet, web 2.0 teknolojisi doğru yönetilmediğinde oldukça güçlü krizler de yaratabileceğini gözlemleyebiliyoruz. Çünkü artık kullanıcılar, yükledikleri içerikleri çok hızlı bir şekilde yayabilmektedir. Sosyal medyada kriz yönetiminde dikkat edilmesi gereken kritik noktalar da mevcuttur, dürüstlük ve samimiyet bunlarda önemli bir etkidir.

Web 2.0 teknolojisinin Web 1.0'dan en önemli farklılığı nedir?



SIRA SİZDE

YENİ MEDYADA ETKİLİ KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ

20. Yüzyılın sonunda bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, tüm dünyada sosyo ekonomik yapıları kökten değiştiren digital çağı başlatmıştır. Yaşanan bu gelişmeler enformasyon sürecine geçişi hızlandırmış, yeni düzenlemeler getirmiştir. Kurumlar bilgi iletişim teknolojilerini bilinçli ve etkin biçimde kullanarak kurumsal faaliyetlerinde değer yaratmaya ve stratejik fırsatlar elde etmeye çalışmaktadırlar. Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve sosyal ağların yaygınlaşmasıyla iletişim dünyası önemli ölçüde köklü değişiklikler geçirmektedir (Sayımer,2010:55).

Oluşan yeni interaktif ortam geleneksel medyanın ve geleneksel medyada söz sahibi olanların gücünü azaltmıştır. Kullanıcılar hemen hemen her konuda bilgi, deneyim, tecrübe ve düşüncelerini paylaşmakta, öneri ve eleştiriler getirmektedirler. Bu yeni medyanın yeni sözcüleri vardır.

Araştırma sonuçlarına göre günümüz tüketicilerinin %67'si ağızdan ağıza iletişime inanmakta ve bu yolla duydukları kurum ve ürünleri hakkındaki bilgilere güvenmekte ve gerçek tüketici deneyimlerine inanma eğilimi taşımaktadırlar (Chaney, 2009:4).

Kriz iletişiminde yeni medya, kurum hakkında neler konuşulduğunu izlemek, potansiyel krizleri öngörmek, kriz esnasında paydaşlarla iletişim kurmak gibi amaçlara hizmet etmektedir. Yeni medyada karşılaşılabilecek krizlerin kurumsal itibara, marka imajına uygun şekilde nasıl değerlendirileceği planlanmalı ve sonrasında anlık olarak nasıl harekete geçileceği belirlenmelidir.

Yeni medyada meydana gelen bir krize en etkili karşı koyma yöntemi yine yeni medyayı kullanmaktır. Sherman (2010), sosyal medyanın çevrimiçi krizleri engellemek adına da kullanılabilecek en elverişli araç olduğunu da belirtmektedir. Domino's Pizza da bu tarz bir yol izleyerek Youtube'da ortaya çıkan krize yine Youtube üzerinden cevap vermiştir. Bu konuda da başarılı olmuştur. Kurumlar için sosyal medyayı sadece izlemek yeterli değildir; aynı takip etkinliğini koruyarak yeni medyayı en etkili şekilde kullanmak yerinde olacaktır. İnteraktif bir ortam olmasından dolayı yeni medya kriz iletişiminde çok etkili sonuçlar alınabilecek bir araç olabilmektedir.

Kurumlar sosyal medyada yer almadan önce bir durum değerlendirmesi yapmalıdır. İlk temel soru yeni medyada nasıl yer alınacağı sorusudur. İkinci adım sosyal medya stratejileri ve taktiklerini belirlemektir. Aşağıda bu soruların ayrıntılı akışı yer almaktadır (Thackerary vd., 2008:341).

Öncelikli Kitle Tercihleri Belirlemek için sorulacak sorular;

- Öncelikli kitle sosyal medyaya ulaşabilmekte midir?
- Öncelikli kitle sosyal medyayı kullandığında kendisini rahat hissetmekte midir?
- Bu kitle sosyal medyayı kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip midir?
- Öncelikli kitlenin ihtiyaçları için sosyal medya en uygun, etkili karşılaşma alanı olabilir mi?
- Öncelikli kitlenin sıklıkla kullandığı sosyal medya hangisidir?

- Öncelikli kitle sosyal medya kullanma davranışları bakımından bölünebilir mi?
- Sosyal medya en çok kimler için uygundur?

Kaynaklar;

- Sosyal medyayı kullanmak ya da kullanmamak için toplam maliyet hesaplanmış mıdır?
- Müşteriler tarafından sosyal medya kabul edilmiş midir?
- Kâra karşı medyayla ortak görülen değer ne olarak saptanmıştır?
- Tedarikçiler sosyal medyayla bağlantılı finansal kaynak sağlayabilir mi?

Amaç ve Hedefler;

- Uygulamada hangi zorluklarla karşılaşılır?
- Stratejiyi gerçekleştirme daha mı zor olmaktadır?
- Öncelikli kitleyi sosyal medyada yakalamak için doğru zamanlama yapılmış mıdır?
- Sosyal medya öncelikli kitlenin ihtiyaçlarını karşılamaya yardım etmekte midir?
- Sosyal medya müşteriler için maliyetin azalmasına yardım etmekte midir?
- Sosyal medyanın etkilerini değerlendirmek mümkün müdür?

Bu sorulara verilecek cevaplar sosyal medya kullanım biçimini belirlemek amacıyla kurumlara yol göstericidir.

Yeni medyanın kriz iletişiminde etkin kullanılmasında en doğru yaklaşım çevrimiçi ortamlarda konuşulanları dikkatle takip etmek ve kurumla ilgili söylenenlere önem vermektir. Konuşulanları takip etmek proaktif bir yaklaşım geliştirebilmek konusunda önemli bir rol oynamaktadır. İlk gelen tartışma ve sohbetlere önem vermemek belli konuların kurum içi tehdit hatta krize dönüşmesine neden olabilir. Bu yüzden bazı forum sitelerinde ürün kullanıcıları tarafından yazılan küçük şikayetler bile ileride markalar tarafından önemsenmediğinde oldukça kötü sonuçlar doğurabilir. Kurumsal iletişim uzmanları bu tarz sohbetleri ve farklı sayfalarda da konuşulanları önemsediklerinde önceden nerelerden sorun çıkabileceğini tahmin ederek müdahale edebilirler. Bu da krizleri gerçekleşmeden önleyebilme fırsatı sunmaktadır. Kurumlar kendileri hakkında neler konuşulduğunu özellikle arama motorlarını (Örneğin, google, yahoo vb) ve Google gibi arama motorlarının sağlamış olduğu ücretsiz izleme motorlarını (Google trends, tweetbeep vb) takip ederek öğrenebilirler. Mümkünse, kurumlar özellikle kullanıcıları internet ortamında aktif ise, ekiplerinden kurum içi ya da danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler firmasından biri bu görevi üzerine alabilirse, hem yüklenen içerikleri takip edebilir hem de kurum adına doğru mesaj içeriklerini derleyerek yönetebilir.

Aşağıdaki noktalar; hem krizin büyüme hem de çözülme yolu olarak tanımlamak mümkündür. Sosyal medyanın kriz iletişimine etkisi;

- Bilginin/mesajın (olumlu ya da olumsuz, doğru ya da yanlış) yayılımı hızlanmış ve kolaylaşmıştır.
- Keyfi ve asılsız saldırılar yapılabilmektedir.
- Hacklenme kavramı kriz iletişimi içine girmiştir.
- Kriz öncesi planları yapılamaz, yapılsa da anlık değişim ve ataklardan dolayı uygulanamaz olmuştur.
- Yaşanılan krize göre anlık yeni plan ve stratejiler geliştirilmelidir.
- Ulaşılan kişilerin birçok bilgisi takip edilmekte ve bu bilgilerin analizi yapılabilmektedir.
- Ulaşılan kişilerin geri bildirimleri anlık olarak takip edilebilmektedir.
- Kriz mesajlarının anlık olarak hangi kanallar üzerinde konuşulduğunu takip etmek mümkün hale gelmiştir.
- Krizin yayılması kolay olduğu gibi çözülmesi de kolaylaşmıştır.
- Krizlerin unutulma oranı artmıştır.

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının ilgilenmesi gereken, (Tablo 8.1)'de yer alan çok çeşitli paydaş grupları vardır. Bu gruplar, krizin türüne göre değişiklik ve orantısız olarak ağırlık göstermekle beraber, genel olarak çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, medya, hükümet ve bürokratlar ile ilgili kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve çeşitli baskı gruplarıdır (Aydede, 2007).

KRİZ İLETİŞİMİNDE PAYDAŞLAR		
Çalışanlar	Yetki belgeli satıcılar	Topluluk liderleri
Yatırımcılar	Satışçılar	Kanun uygulayıcıları
Bankalar	Ticari birlikler	Distribütörler
Tedarikçiler	Komşular	Rakipler
Muhalef gruplar	Emekliler	Davacı taraflar
Bayiler	Hissedarlar	Kanun koyucular
Müşteriler	Güvenlik analistleri	Eğitimciler
İş grupları	Politikacılar	Endüstri (makro perspektif)

Tablo 8.1
Kriz İletişiminde
Paydaşlar

Kaynak: ICM <http://www.crisisconsultant.com/>

İletişim teknolojileri ilerledikçe sosyal medyanın tüketicilerin elinde gittikçe daha da iyi kullanılan bir araç olduğunu görüyoruz. Bu durum da göz önüne alındığında, (Tablo 8.1)'e çevrimiçi paydaşların da eklenmesi kritik bir rol oynayabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler çalışmaları sosyal medyadan pozitif anlamda etkilenmiştir. Bir yandan dünyada halkla ilişkiler çalışmaları sosyal medyayı daha çok kullandığı görülürken bu sürecin ülkemizde de başladığı gözlemlenebilir bir durumdur. İnternet, elektronik posta ve sosyal ağlar halkla ilişkilerin amaçları için kullanılmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler halkla ilişkiler çalışmalarında sosyal medyaya bütçe ayırmakla birlikte; sosyal medyanın iki taraflı kullanımı nedeniyle gelecek etkilerin yaratacağı krizlere hazırlık için her hangi bir çaba göstermemektedirler.

Yeni medyada kriz iletişiminin etkili olabilmesi için Sherman (2010)'ın 4 önerisi mevcuttur. Bunlardan ilki; reaksiyon olarak durumun kabul edilmesi ve hata için özür dilenmesi gerektiğidir. İkinci adım, sorunun derhal çözüleceğinin ve çözüldüğü zaman da herkese duyurulacağını bildirilmesidir. Üçüncü adım önerisi, problem hakkında yorum yazan, içerik oluşturan herkese özel olarak mesaj atılması ve sorunun giderildiğinin özel olarak duyurulmasıdır. Son olarak da, kurum sosyal medya üzerinden özel olarak ulaşılması mümkün olmayan kişilere, elektronik postalarına veya başka sosyal ağ hesaplarına ulaşarak bilgi vermelidir.

Burada özellikle dikkat edilmesi gereken her kriz tipinin bu dört adımın hepsini gerektirmeyeceğidir. Çıkan kimi krizlerde kurumlar suçlu olmadıkları halde suçu kendi üzerlerine alabilirler, suçlu olmadığı halde özür dilemesi kurumu bizzat yeni problemlerle uğraştırmak zorunda bırakabilir. Her şey bir yana her krizde olduğu gibi sosyal medya kaynaklı başlayan krizlerde de büyük bir özen göstererek plan hazırlanmalıdır. Herhangi bir hata yüzünden bir sorun ortaya çıktı ise, hatanın sorumluluğu kabul edilmeli ve hızlı bir şekilde sorun çözülmeye çalışılmalıdır; bu çözüm aşamasında da sorundan etkilenen paydaşlar başta olmak üzere nötrleşen ya da negatife dönüşen tutumları yine pozitifeye yaklaştırmak için de çalışmalar yapılmalıdır.

Yeni medya kriz döneminde güçlü bir avantaj sunar; sürekli güncel ve paydaşlar için bilgi akışını sağlayabilmek hem düşük maliyetli hem de hızlı olabilmektedir. Kurum ya da marka kendisine ait twitter, kurumsal blog ya da facebook hesabı gibi araçlarla krizle ilgili sürekli bilgi akışı sağlayabilir, bu platformların aracılığı ile gelen soruları cevaplayabilir, istekleri değerlendirebilir, özel bilgileri ve duyuruları paylaşabilir.

Yeni medyanın başka bir avantajı da ihtiyaç duyulan bazı verilere anında ulaşılabilinmesidir. Eldeki bilgilerin desteklenmesi için ihtiyaç duyulan verilere ulaşılacak kaynaklar sosyal medyada bulunabilir. Sosyal medyada oluşturulan içerikler bazı durumlarda kurum için destekleyici olabilmektedirler.

İnternette yayılan ve yüklenen içerikler her zaman kurum için korkutucu olmamalıdır, her veriden kriz çıkması da söz konusu değildir. Ancak, bazı durumlarda içeriklerin hızlı yayılma olasılığı ya da büyüme ihtimali göz önünde bulundurularak ayrıntılı içerik analizi yapılmalıdır. Bir kriz iletişim planı hazırlamakta ve krize hazır olmakta fayda vardır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bilmesi gerekir ki; her kriz paydaşlarla daha fazla iletişim kurulmasını gerektirmektedir, sosyal medya yapısı gereği bu ortamı sağlamaktadır. Kriz daha doğmadan bu ilişki başlatılırsa ilerde oluşma potansiyeli azalacaktır hatta yok olacaktır. Meydana geldiğinde ise araç olarak kullanan sosyal medya, hız, interaktivite, eş zamanlılık ve samimiyet gösterebilme imkanı sağladığı için etkili bir rol oynayabilir.

Geleneksel medya olarak nitelendirebileceğimiz TV, radyo, gazete, dergi gibi mecralar üzerinde yıllardır yapılan medya takip işlemleri içerisinde internetin günümüzde değer kazanması ve bu değer her geçen gün artması ile online monitoring/online tarama takip hizmetleri son zamanlarda önem kazanmıştır. Geleneksel medya kullanıcılara yönünde kıyaslama yapıldığında en büyük fark olarak sosyal medya kullanıcılarının özgürlüğü karşımıza çıkmaktadır. Şu an sayıları 30 milyona yaklaşan internet kullanıcıları klavyelerinin başındayken markalar, firmalar, kurumlar ya da kişiler hakkında istedikleri gibi cümleler kurup bunu sosyal ağlar üzerinden kolaylıkla paylaşabilmektedirler. Bu durum da markaları internet üzerinde kolaylıkla krizlerle karşı karşıya bırakabilmekte ve online monitoring/tarama takibi daha da önemli hale getirmektedir. Bu tarama takip sistemlerinin çalışma mantığı; bu hizmeti sunan firmaların sahip oldukları sisteme, markanız ile ilgili bazı anahtar kelimeleri tanımlaması ve bu sistemin herkese açık profiller üzerinde ilgili anahtar kelimelerin geçtiği paylaşımları, ağ özellikleri, kullanıcı bilgisi, paylaşım saati vb. özelliklerle dakikalar içerisinde bulup sisteme çekmesi şeklindedir. Bu markalara ya da ajanslara herhangi bir kriz durumundan dakikalar içerisinde haberdar olma fırsatını sunmakta ve ilgili tüm paylaşımların nerede, ne zaman ve kim tarafından yapıldığı bilgisini vermektedir (Eroğlu, 2010).

KRİZ ANINDA YENİ MEDYADA NELER YAPILMAMALIDIR?

Kriz, adı üstünde kurumları zor durumda bırakan süreçtir. Bu süreç içerisinde kurum ve kurumun markaları hakkında ki olumsuz ya da asılsız mesajlar/bilgiler bir anda WOM, Buzz ve Viral şeklinde çok çabuk yayılabilir. Bu durumlarda takipçileriniz ya da saldırganlara karşı yürüttüğünüz iletişim sürecinde yapmamınız gerekenler şunlardır;

- Tartışmalara girmeyin,
 - Onlara yalan ya da eksik bilgiler söylemeyin,
 - Onların yaptıkları yorumları silmeyin, kullanıcı engellemeyin, bu kişileri/grupları karşı atağa geçirecektir,
 - Haklıysanız susup krizin geçmesini beklemeyin,
 - Rüşvet vermeye kalkmayın,
 - Kurumsal sayfa ya da hesaplarınızı kapatmayın.
- Bunların aksine aşağıdaki maddelerde olduğu gibi hareket edilmelidir;
- Zaman yaratılmalı,
 - Acilen tarama takip (online monitoring) başlatılmalı,
 - Krizin kaynağına odaklanılarak kaynak bulunmalı,
 - Yayılım kanalları tespit edilmeli,
 - Anlık olarak durum analizi yapılmalı (yayılım hızı takip edilmeli),

- Strateji Düşünün (Kriz'e nasıl cevap verileceği),
- Diyaloga Hazır Olunmalı,
- Seffaf Olunmalı,
- Online ve offline entegresi yapılmalı (kriz şirket ve ajans içinde masaya yatırılmalı),
- Harekete Geçilmeli
- Viral, Wom, Seeding (nasıl ki kriz viral ve wom olarak büyüdü sizde marka ya da ajans olarak aynı şekilde cevabınızın yayılmasını sağlamalı, mesajlarınızın ilgili kanallarda seedingini (tohumlama) yani yayılmasını yapmalısınız.) **Not: Seeding; Herhangi bir kampanya ya da olay esnasında ilgili mesaj ve linklerin bu kampanya ya da olayla bağlantılı olan sosyal medya kanalları üzerinde linklendirilerek paylaşılmasıdır.**
- Bütünleşik Çalışın (reklam, pr, dijital ajanslar ve kurumsal iletişim bölümü, yöneticiler) (Eroğlu, 2010).

Kurumların sanal dünyayla geliştirmesi gereken ilişkilerle ilgili daha ayrıntılı bilgi edinmek için, Uzunoğlu, E.O.; Alıkcı, Ö.A.; Çakır, S. Y'nin İstanbul Say yayıncılıkta basılmış olan, "İnternet Çağında Kurumsal İletişim", (2009) adlı kitabını okuyabilirsiniz.



K İ T A P

YENİ MEDYA VE YENİ HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI

Halkla ilişkiler bir iletişim sürecidir. Krizlerin olmadığı dönemlerde kurulan iletişim yeterli güçte güven oluşturduğunda, bir kriz patlak verdiğinde aradaki bağlar sayesinde kayıplar da daha az olacaktır.

Son dönem ekonomide tüketiciler merkezde yer alır ve oldukça söz sahibidir. Günümüz tüketicileri, herhangi bir ürünün kurumlar tarafından kendilerine satılmasından çok, gerçek, samimi ve içten bir sohbeti tercih etmektedirler. Tüketiciler bir ürün ya da hizmet ile ilgili bilgiyi bizzat kullanıcılarından almaktadır. Kurum ve kurumun markalarına yönelik bilgi, deneyimleri paylaşmakta, kullanıcıları ile sohbet etmektedir. Tartışmalara girmekte kurum ve kurum markalarına yönelik önerilerde bulunmakta, yeni kullanım alanları oluşturarak paylaşmakta, ürünün ve hizmetin bizzat gelişimine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, gelişen ve değişen bu pazarda kurumlar da kendi pazarlama planlarını bu beklentilere karşı yeniden düzenlemeli, hedefler geliştirmeli ve yönetmelidirler. Bunları yaparken de kurumlar Web 2.0 içerikli teknolojilerden yararlanmalıdır (Locke vd., 2001). Web 2.0 tekniklerini kullanan ve dikkate alan Halkla İlişkiler 2.0 en katılımcı, en seffaf, en bilgilendirici, en dürüst halkla ilişkiler biçimidir (Solis ve Breakendridge, 2009:271).

Bu günün online toplulukları halkla ilişkilerin yeni paydaşlarıdır. Bu sanal paydaşların her biri kurumla, kurumun ürün ve hizmetleriyle ilgili içerik yaratabilir, paylaşabilir ve diğer kitleler üzerinde etkili olabilir.

Web 2.0 ayrıca online müşteri toplulukları oluşmasına yardımcı olmuştur. Bu gruplar hemen hemen aynı görüşleri paylaşan, belli bir marka ve ürün/hizmet üzerine odaklanan, birbiriyle online etkileşime geçen topluluklardır. Günümüzde marka, ürün/ hizmet üzerine odaklanan tutkulu online topluluklar oluşmuştur. Bunların en başarılı örnekleri arasında Harley Davidson markası için oluşturulan "HD Talking" isimli ve IKEA için oluşturulan IKEA FANS örnek olarak verilebilir. Bu topluluklar enerjik, aktif ve odaklandıkları kurumla organik bağlarının olmamasıdır (Alıkcı, 2010:145). Bu topluluklar bu nedenle daha fazla güvenilir ve daha samimi olarak algılanır.

Halkla ilişkiler uzmanları Web 2.0 teknolojilerinin giderek artan sıklık ve yoğunlukla çalışmalarına entegre ederek yeni medyanın avantajlarını fırsatlar yaratmak için kullanmaya devam edeceklerdir. Hala, Halkla İlişkiler 1.0 temel olsa da bu çalışmalar 2.0'la birleştirilerek başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Web 3.0 ile de bu başarıyı sürdüreceklerdir.

Sosyal medya halkla ilişkiler alanında birçok yeni alanın açılmasına vesile olmuştur, gelen yeni iletişim teknolojilerine uyum sağlama çabası bu alanda yeni meslek kollarının oluşturulmasını sağlamıştır. Bu durum, beraberinde yeni nesil ve bu teknolojilere hakim halkla ilişkiler uzmanlarının yetiştirilmesi ihtiyacını da doğurmuştur. Tüm dünyada ve Türkiye’de de akademisyenler artık halkla ilişkiler bölümünün derslerine sosyal medya ile ilgili eklemeler de yapmaya başlamıştır. Yani Halkla İlişkiler 2.0 hem uygulamacıları yeni alanlarda çalışmaya hem de akademisyenleri bu alana ve etkilerini araştırmaya, eğitim programlarını geliştirmeye itmiştir.

Yeni koşullarla halkla ilişkilere yüklenen roller de değişmeye başlamıştır. Bugüne kadar geliştirilen köprü, arabuluculuk vb rollerin yanı sıra artık çevrimiçi toplulukların yönetimi, çevrimiçi ortam idareciliği, etkileşim sağlayıcılık, denetimcilik gibi roller de eklenmiştir. Tabi bu durumda bu alana yönelik stratejilerin geliştirilmesi gibi sorumluluklar da yüklenilmiştir.

SIRA SİZDE

**Web 2.0 halkla ilişkiler uzmanlarının iş düzeninde neleri değiştirmiştir?**

Halkla ilişkiler uzmanlarının ve halkla ilişkiler ajanslarının tanımlamalarının başına digital kelimesinin gelişi bile bu gelişmeleri işaret etmektedir. Tabi bu durumda yeni medya konusunda eğitim almış, kendini çevrimiçi ortamlarda yetiştirebilmiş kişilerin bu sorumlulukları alması beklenmektedir. Bu koşullar göz önüne alındığında tabiki bu tür dersleri üniversite eğitiminde almış öğrencilerin mezun olduklarında şansları daha fazla olacaktır. Sosyal medya ve çevrimiçi platformları fiilen aktif olarak kullanabilen, müşteri veya kurumları için bu alana yönelik çözümler üreten halkla ilişkiler uygulayıcılarına yeni nesil halkla ilişkiler uzmanları denilmektedir (Solis ve Breakendridge, 2009). Yeni nesil halkla ilişkiler uzmanları eski kurallara ek olarak yeni araçları bilen, kullanabilen ve bu iki akımı birbirine entegre edebilen kimselerdir. İş tanımlarında ise; web pazarlama ve analitiği; viral pazarlama, müşteri hizmetleri ve ilişki yönetimi, sosyal medya araçları, odak grup çalışmaları ve pazar denetimleri, kültürel antropoloji ve pazar analizleri bulunurken; yeni nesil uzmanlara eklenebilecekler de şöyledir; gündem yaratabilmeli, sosyal medya için içerik üretebilmeli, aktif bir sosyal medya kullanıcısı olmalı, sosyal medyayı takip etmeli ve içerik paylaşabilmelidir.

DİKKAT

**Kriz zamanında yeni medyada yapılmaması gereken temel hataları unutmayınız.**

Başka bir şekilde söylemek gerekirse; yeni nesil halkla ilişkiler uzmanı kurumu adına bir şeyler yapabilmesi için öncelikli olarak kendisi bu mecraayı aktif olarak kullanabilmelidir. Ulaşılmaya çalışılan hedef kitle neredeyse uzman orada olabilmeli daha az gürültü ortamı içerisinde daha çok olumlu içerik paylaşımı yapmalıdır.

Aranan bu özellikler dikkate alınarak, halkla ilişkiler ajansları kendi bünyelerinde sosyal medya uzmanları istihdam etmeye başlamışlardır. Hatta kimi ajanslar butik hizmet vererek sadece dijital hizmetler veren bir yapı içerisinde açılmışlardır. Kurumlar ise ekiplelerinde bir sosyal medya uzmanına yer vermektense bu desteği çalıştıkları ajanslarla ortak olarak strateji geliştirip uygulamaktadırlar.

Sosyal medya ve halkla ilişkiler üzerine bilimsel çalışmalar oldukça hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bugün dünyada ve ülkemizde akademisyenler, halkla ilişkiler alanında sosyal medya kullanımına dair çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlar, literatür anlamında oldukça önemli katkılar sağlamışlardır.

Üniversitelerde kimi akademisyenlerin insiyatifinde sosyal ağlarda atölye, topluluk, bölüm, fakülte hesapları açılarak o ortamlarda eğitim fırsatlarının paylaşıldığı görülmek-

tedir. İletişim fakülteleri bu yolla hem öğrencilerle iletişim halinde kalıp hem de eğitim için çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Günümüzde, Youtube ve Daily Motion gibi siteler üzerinden bir çok üniversitede olan dersleri takip edebilmekte kimi hocaların konuşmalarını izleyebilmektediriz. Kimi eğitim, seminer gibi programlar bölüm bölüm sosyal medya ortamına yüklenmekte ve burada takip edilebilmektedir; iletişimde dünyadaki sınırları kaldıran sosyal medya eğitim alanında da kaldırarak bu alanda etkin olarak kullanılır hale getirileceği tahmin edilebilmektedir.

Sosyal medya halkla ilişkiler uzmanlarının iş düzeninde neleri değiştirmiştir?



SIRA SİZDE

Web 2.0 aracılığıyla, çalışanların kurum kimliğini algısı pekişir ve kuvvetlenir. Bloglarda kurum içi wikiler, bloglar ve çevrimiçi tartışma sayfalarında ve sosyal ağlarda, çalışanların kurum kimliği ile bağlantı kurabilmesi sağlanır. Kurum yöneticilerinin doğrudan müdahale edebilmesi bu mecralarda kontrolü kolaylaştırmaktadır.

Kurumlar resmi kurumsal web siteleri üzerinden kendilerini konumlandırmanın yanı sıra, günümüzün kullanıcı merkezli internet teknolojilerinin bir yansıması olan sosyal ağlar üzerinden, etkileşimlerini güçlendirmekte ve kendilerini tanımlayabilme alanları yaratır. Bir kriz anında ilk bilgi kaynakları olarak görev görürler.

Kurumsal uygulamalarda web siteleri, önemli bir iletişim mecrasıdır. İç ve dış hedef kitle için etkili kurumsal iletişim biçimi olarak görülmektedir. Bir web sitesi türü olan sosyal ağlar da özellikle kurumsal imaj ve kurumsal itibar için gerekli olan bilgiyi, bir yerden başka bir yere ulaştırmayı ve paylaşımı kolaylaştırır. Elde edilen istatistik sonuçlarında, kullanıcıların ve kurumların en fazla bulunduğu sosyal ağ Facebook olarak görülmektedir (Enck ve Taylor, 2007:7).

İnternet bir sanal ağ yapısıdır. Gelişimine paralel olarak kurum ve hedef kitleleri arasındaki bağlantıyı oluşturmaya yardımcıdır. Kurum ve kuruluşlar pazarlama iletişimi stratejilerini ve taktiklerini oluştururken kendileri ile ilgili en uygun bağlantı ağlarını tanımlayarak, onlarla ilişkiyi geliştirmelidir. Bu sanal topluluklara yeni ürün, yeni politikaları aktarmak için internet önemli bir araçtır. Ayrıca bu topluluklar üretim ve işleyiş süreci içine dahil olurlar ve bu süreci kendi istekleri doğrultusunda şekillendirebilirler. Sanal ortamlarda anında geri bildirim alınabilir bu da halkla ilişkiler uzmanlarına avantaj sağlar. İleride ortaya çıkabilecek bir problemin çok geç olmadan tespit edilemesini ve düzeltilmesini olanaklı kılar.

GELECEK NESİL HALKLA İLİŞKİLER 3.0

Teknolojik gelişim iletişim araçlarında da gelişimini hızlandırmıştır. Web 2.0 sürecine dahil olan halkla ilişkiler kısa süre de web 3.0'a doğru hazırlanmaya başlamıştır. Halkla ilişkiler kontrollü bir iletişim sürecidir ve bu süreçte iletişim araçları kanallığıyla gerçekleşir. Her yeni iletişim kanalı yapısı, özelliği ile halkla ilişkiler uzmanları tarafından ilişki yönetimini doğru sağlamak adına en etkin biçimde kullanılacaktır. Günümüzde özellikle üzerinde çalışılan sosyal medya ile halkla ilişkilerin birçok ortak özelliği vardır; şeffaflık, sohbet, dürüstlük, samimiyet, çift yönlü iletişim, ilginlik, geri bildirim, eş zamanlılık, interaktivite, uzun vadeli katılımcılık gibi özellikler her ikisi için de olmazsa olmazdır.

Halkla ilişkiler alanı kendi dünyası içinde gelişirken kullanım mecralarının gelişimini de takip ederek Web 3.0 ortamı üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Web 3.0 artık; internet kontrolünün insanın elinden çıktığı bir evrendir. Web 1.0, insanlar tarafından yaratılan internet uygulamalarının kullanıldığı, Web 2.0 bir önceki mantıkla bakıp uygulamaların değiştirildiği ve kontrolün kullanıcı eline geçtiği bir ortamken; Web 3.0 kontrolün cihazlar arası etkileşimle, internetin kendi kendine yaratacağı bir web dünyasıdır.

Semantik Web, Web 3.0'ın başrol oyuncusu olacaktır. Web 3.0 doğal dil ile arama yapan ve yapay zekaya sahip daha akıllı bir sistemdir. Web 1.0 ve Web 2.0'da olmayan sezgisel bir deneyimdir. Çevrimiçi ortamda olan verileri kişiye özel tercihleri sezerek anlamlandıran bu yeni nesil web'e semantik web denmektedir. Halkla ilişkiler dünyası hala Web 2.0 teknolojisine çalışırken kısa bir süre sonra olan verileri anlamlandıran ve kişiye özel veri sunan bir sistemle karşı karşıya kalınacaktır. Bu durumda ileride halkla ilişkilerin gelişen teknoloji ile nelere yöneleceğini ve hangi alanlarda farklılıklara gideceğini kesin olarak kestirememekle beraber, halkla ilişkiler uygulayıcılarının her türlü yeniliği takip etmeleri zorunluluktur.

İNTERNET



(<http://www.erdaleroğlu.com>)

Yeni medyanın kurumsal stratejiler oluşturma ve kriz iletişiminde olumlu katkıları da vardır. Öncelikle kolay araştırma, erişim imkanıyla erken uyarı sistemlerini harekete geçirmeye olanak sağlar, ortaklık oluşturma, diyalog kurma, hızlı ve yaygın bilgi paylaşma, diğer geri bildirim ve bağlantı sistemleri aracılığıyla içerik oluşturma imkanı sunar (Aula, 2010:44). Önemli olan yeni medyanın özelliklerini ve gücünü doğru tanımlayarak istenen yönde kullanabilmektir. Bu durum özellikle kriz anlarında kuruma nefes alanları yaratmaya yardımcı olacaktır.

Özet

Kriz iletişimi beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve acil önlem gerektiren, kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır.

Kriz yönetim süreci; kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası üç temel döneme ayrılır. Kriz iletişimi yalnızca kriz anında değil bu üç dönemde de önemlidir.

Kriz zamanında doğru kararlar almak, bunu uygulamak ve hedef kitleye en kısa zamanda ulaştırmak bir başarıdır. Başarının anahtarı kriz anında uygulamaya geçirebilecek bir kriz planına sahip olunmasına bağlıdır.

Halkla ilişkilerin özünü iki yönlü iletişim oluşturur. Özellikle de bu iletişim ağının kriz zamanında da kurulması ve geliştirilmesi oldukça önemlidir. Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz dönemlerinde de etkisini gösterir.

İnternet krizlerin hızını, etkisini arttırdı ve kaynağını değiştirdi. Bir hikâye, bir dedikodu, ya da bir bilgi kırıntısı, herhangi bir insanın “gönder” butonuna basmasıyla bir gerçeklik halini alabilmekte ve milyonlarca kişiye ulaşmaktadır.

Kriz kaynakları tüm bilgi sağlayıcıların internet sayfaları, Twitter, Facebook ve bloglar gibi sosyal medya araçları haline gelmiştir. Başarılı kriz iletişim planları hazırlanırken iletişim etkinlikleri hala halk buluşmaları, basın raporları, basın toplantıları, iç iletişim eğitimleri gibi geleneksel yöntemlerden bahsediliyor olsa da bunların birçoğu artık çevrimiçi ortamlarda da gerçekleştirilmektedir. Geleneksel ortamlardan yeni ortamlara geçişte iletişim biçimleri de değişmiştir ve hedef kitlelerine en hızlı ve doğru şekilde ulaşmak isteyen iletişimcilerin bu araçları en etkin biçimde kullanması gerekmektedir.

Diğer yandan bugünün sanal toplulukları kurumların yeni paydaşları haline gelmiştir. Yeni medyada mesaj içeriğini oluşturarak bir krize neden olabildikleri gibi herhangi bir krizi engelleme gücüne de sahiptirler. Kurumsal iletişim uzmanları bu sanal toplulukların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bunları karşılayacak bir yapılanmaya gitmelidir. Yeni medyada meydana gelen bir krize en etkili karşı koyma yöntemi yine yeni medyayı kullanmaktır. Bu nedenle başarılı yeni nesil halkla ilişkiler uzmanlarının kurumu adına yeni medyada etkili olabilmesi için öncelikli olarak kendisinin bu mecraanın özelliklerini çok iyi bilmesi, stratejilerini bu özellikler temelinde şekillendirmesi ve aktif olarak kullanması gereklidir. Ulaşılmaya çalışılan hedef kitle neredeyse uzman orada olabilmeli daha etkin ve daha çok olumlu içerik paylaşımı yapabilmelidir. İçeriği istendik yönde şekillendirecek güce sahip olmalıdır. Teknolojinin gelişimi fırsatlar kadar tehditleri de barındırır. Önemli olan kurumsal iletişim uzmanının fırsatları ve tehditleri değerlendirecek yönde bilgi ve deneyime sahip olarak donatılmış olmasıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi yeni medyanın kriz iletişimindeki olumsuz etkilerinden biri **değildir**?

- a. İçeriğin hızlı yayılması
- b. Etkileşimin gücü
- c. Kontrolsüz içerik üretimi
- d. İçeriğin kontrolsüz dağılımı
- e. Sözcülerin seçimi

2. Aşağıdakilerden hangisi yeni medyanın sahip olduğu özelliklerden biri **değildir**?

- a. Katılım
- b. Açıklık
- c. Dialog
- d. Tek yönlülük
- e. Bağlantılı olma

3. Aşağıdakilerden hangisi yeni medyada patlak veren bir kriz iletişimine yönelik yapılmaması gerekenlerden biri **değildir**?

- a. Yalan ya da eksik bilgiler iletmek
- b. Etkileşime geçmek, bilgi kaynağı haline gelmek
- c. Yapılan yorumları silmek, kullanıcı engellemek
- d. Susup krizin geçmesini beklemek
- e. Rüşvet vermek

4. İkinci nesil internet hizmetlerini, toplumsal iletişim sitelerini tanımlayan, internet kullanıcılarının ortaklaşa ve paylaşarak yarattığı sisteme ne ad verilir?

- a. Web 1.0
- b. Web 2.0
- c. Etkileşim
- d. Sosyal ağ
- e. Sementik ağ

5. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişim uzmanının bir kriz anında kullandığı yeni medya araçlarından biri **değildir**?

- a. Bloglar, bloggerlar
- b. TV kanalları
- c. İçerik toplayıcılar
- d. İşbirlikçi siteler
- e. Forum, ilan panoları

6. Aşağıdaki dünyaca ünlü firmalardan hangisi bir blogcu tarafından krize sürüklenişi deneyimlemiştir?

- a. Domino's Pizza
- b. Bic
- c. Kryptonite
- d. BBC
- e. Little Cesar's

7. Domino's Pizza'nın yaşadığı sosyal medya krizinde baş etmeye çalışırken yaptığı en doğru yönetim hamlesi ne olmuştur?

- a. Kurum sözcüsü CEO seçilmiştir
- b. Basın bültenleri hazırlanmıştır
- c. Her soru yanıtlanmıştır
- d. Müşterilerle kriz dönemi irtibatta kalmıştır
- e. Tüm iletişimi sosyal medya üzerinden sağlamıştır

8. Aşağıdakilerden hangisi Sherman'in sosyal medya üzerinden etkili kriz iletişiminde önerdiği önlemlerden birisi **değildir**?

- a. Durumun kabullenilmesi
- b. Sorunun çözülmesinden sonra duyurunun yapılacağına duyurusunu yapmak
- c. Kriz sözcüsünün hemen seçilmesi
- d. Problem hakkında içerik oluşturan herkese duyurularla bulunmak
- e. Sosyal medya üzerinden özel olarak ulaşılamayanlara farklı yollarla ulaşmak

9. Aşağıdakilerden hangisi yeni nesil halkla ilişkiler uzmanlarının ekstrasdan sahip olması gereken özelliklerden biri **değildir**?

- a. Gündem yaratabilme
- b. Aktif sosyal medya kullanıcısı olmak
- c. Sosyal medya için içerik üretebilmek
- d. Sosyal medyada içerik dağıtabilmek
- e. Pazar analizleri yapabilmek

10. "Çevrimiçi ortamda var olan verileri kişiye özel tercihleri sezerek anlamlandıran yeni nesil web" tanımlaması aşağıdakilerden hangisinin açıklamasıdır?

- a. İnternet
- b. Web 1.0
- c. Web 2.0
- d. Web 3.0
- e. Sosyal medya

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişiminde Yeni Medya” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişiminde Yeni Medya” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Anında Yeni Medyada Neler Yapılmamalıdır?” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişiminde Yeni Medya” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişiminde Yeni Medya” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya’da Kriz Örnekleri: Örnek Olay: Kryptonite Kilitlerinin Bir BIC Kalemle Açılabilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medyada Kriz Örnekleri: Örnek Olay: Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medyada Etkili Kriz İletişim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Yeni Halkla İlişkiler Anlayışı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “Kriz İletişiminde Yeni Medya” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Sosyal medya kriz döneminde; sürekli güncel olması, etkileşimli yapısı ve paydaşlar için ihtiyaç duyulan bilgiyi anında iletebilmesi gibi özellikleri nedeniyle kurumlara güçlü bir avantaj sağlar. Kurum ya da marka kendisine ait twitter, kurumsal blog ya da facebook hesabı gibi araçlarla krizle ilgili sürekli bilgi akışı sağlayabilir, bu platformların aracılığı ile gelen soruları cevaplayabilir, istekleri değerlendirebilir, özel bilgileri ve duyuruları paylaşabilir. Sosyal medyanın başka bir avantajı da ihtiyaç duyulan bazı verilere çok hızlı ulaşılabilme olanağı sunmasıdır.

Sıra Sizde 2

Web 2.0 teknolojisinin en önemli farklılığı kullanıcıların içerik oluşturabilmeleridir. Bu özellik, kurumlar için içerik oluşturarak müşteri ve çalışanlarla paylaşılacak bilgilerle etkileşim oluşturabilecek bir mecra olarak etkili bir şekilde

de kullanılabilmesi açısından önemlidir. Madalyonun diğer yüzü de kesinlikle es geçilmemelidir; çünkü aynı şekilde kullanıcılar tarafından oluşturulacak içerikler de kurum ve markalar için bir tehdit unsuru haline gelebilmektedir.

Sıra Sizde 3

Halkla ilişkilerde, ortam yöneticilikleri gibi roller geliştirilmiştir, bu şartlar bu alana yönelik stratejilerin de geliştirilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Yeni nesil halkla ilişkiler uzmanları artık İnternet ve kullanım alanlarını da aktif ve etkin şekilde yönetebilmeleri beklenmektedir. İş tanımlamaları da farklılaşmış, yeni nesil antropolojiden pazar analizlerine, odak grup çalışmalarından viral pazarlamaya kadar spesifik alanlarda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Eğitim alanında da artık üniversiteler yeni dersler açmak zorunda kalmıştır. Kimi akademisyenler kendi inisiyatifleri dahilinde sosyal medya araçlarını öğrencileri ile arasında iletişim aracı olarak da kullanabilmektedir.

Sıra Sizde 4

Artık çalışanlar, kurum adına bir şeyler yapabilmek için bu mecraı aktif olarak kullanabiliyor olmak zorundadırlar. Ulaşılmaya çalışılan hedef kitle neredeyse kurumsal iletişim uzmanları orada olabilmeli daha çok olumlu içerik paylaşımı yapmalıdırlar. Ayrıca, sosyal medyada birebir soru ve şikâyetlere cevap verilebilmek açısından mesaj kodlamaları üzerinde çok önceden bir uzmanlaşma sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki kriz anlarında tek ve etkin bir mesaj verilmelidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aydede, C. (2006). **Blog Çağı**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Aula, P. (2010). “Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management”, **Strategy & Leadership**, Cilt: 38, Sayı: 6.
- Blackshaw, P. ve Nazzaro, M. (2006). “Consumer Generated Media 101: Word of Mouth in the Age of the Web Fortified Consumer”, **A Nielsen Buzzmerics White Paper**, 2. Baskı, NY USA: Nielsen Buzzmerics.
- Cangöz, İ. (2007). “Yeni iletişim Teknolojileri ve Yeni Medya”, Editör: N. Aysun Yüksel, **İletişim Bilgisi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Chaney, P. (2009). **The Digital Handshake Seven Proven Strategies To Grow Your Business Using Social Media**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

- Constantinides, E; Fountain, S.J. (2008). "Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues", **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, Cilt: 9, Sayı: 3.
- Goldstein, G.B. (2004). **Public Relations Quarterly**, Rhinebeck Summer, Cilt: 49: 2.
- Erdoğan, İ. (2008). **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, Ankara, Erk Yayınları.
- Enck, J. Reynolds, T. (2009). "Network Developments in Support of Innovation and User Needs", **OECD Digital Economy Papers**, Sayı: 164.
- Kadıbeşgil, S. (2006). **İtibar Yönetimi, İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Var Mı?** 3. Baskı, İstanbul: Mediacat.
- Kahney, L. (2004). Twist a Pen, Open a Lock, (17.9.2004), <http://www.wired.com/culture/lifestyle/news/2004/09/64987> (Erişim, Mayıs 2009).
- Locke, C., Levine, R., Searls, D. ve Weingerber, D. (2001). The Cluetrain Manifesto the End of Business As Usual, www.cluetrain.com/book/ (Erişim, Aralık 2008).
- Horzum, M. B., (2007). Web tabanlı Yeni Öğretim Teknolojileri: Web 2.0 Araçları, Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 6 (12), 99-121.
- Hendler, J. (2010). Web 3.0: The Dawn of Semantic Search. *Computer*, 43(1), 77-80. IEEE Computer Society Press.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S.T. ve Toth, E.L. (2009). **Public Relations: The Profession and the Practice**, 3rd International Edt., Singapore: McGraw-Hill.
- Okay, A. ve Okay, A. (2007). **Halkla İlişkiler Kavram ve Strateji Uygulamaları**, İstanbul: Der Yayınları.
- Okay, A. Ve Okay, A. (2008). "The Internet: Information Tool for the Press the Use of Virtual Press Rooms in Turkey: A Comparative Study About Top Companies and the Companies with Reputation", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (32), s:97-113.
- Onat, F. ve Alikılıç, Ö. (2008), "Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi", **Yaşar Üniversitesi Elektronik Dergisi**, Cilt: 3, S: 9, İzmir.
- Safko, L; Brake, D. (2009). **The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.,
- Sayimer, İ. (2010). **"Teknolojinin Pazarlama İletişimine Etkileri"** Kitap Bölüm Sosyal Medya ve Blogların Halkla İlişkiler Sürecine Etkileri" Editör Sinem Yeygel Çakır, Nobel Yayıncılık.
- Sayimer, İ. (2008). **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**, İstanbul: Beta.
- Solis B., Breakendridge, D. (2009). "Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR", **NJ USA: Pearson**.
- Torrone, P. (2004). Kryptonite Evolution 2000 U-Lock Hacked by a Bic Pen, Engaged, <http://www.engadged.com/2004/09/14/kryptonite-evolution-2000-u-lock-hacked-by-a-pen/> (Erişim, Ocak 2011).
- Tomasello, T.K., Youngwon, L., Baer, A.P. (2010). "New Media Research Publication Trends and Outlets in Communication, 1990-2006" **New Media & Society**, Cilt: 12, Sayı: 4.
- Thackeray, R.; Neiger, B. L; Hanson, C.L; Mc Kenzie, J.F. (2008). "Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media", **Sage Journals Online**, Cilt: 9, Sayı: 4. (<http://www.erdaleroğlu.com/iletisimcommunication/sosyal-medya-tarama-takip-monitoring/>).
- Yu, H. (2007). "Blogging Everyday Life in Chinese Internet Culture", **Asian Studies Review**, Cilt: 31.
- Yıldırım, Ç ve Akıllı, G. (2012). (<http://seset.ceit.metu.edu.tr/2012/01/>)
- Ulmer, R.R., Sellnow T.L, Seeger M.W. (2011). "Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity", **USA: Segal Publications**.
- Water, R.D; Burnett, E.; Lamm, A.; Lucas, J. (2009). "Engaging Stakeholders Through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are using Facebook", **Public Relations Review**, Cilt: 35.