

## **İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ, ETKİLERİ, SONUÇLARI**

Örgütler çevreleri ile dinamik anlamda girdi-çıkı (input-output) ilişkisi içerisinde bulunan kurumlardır. Çünkü örgütler, bu tür ilişkilerle hayatını devam ettirebilir ve çevrenin örgütler üzerindeki etkilerini olumlu hale dönüştürebilirler. Ancak çevresel gelişmeler her zaman örgüt üzerinde olumlu etkiler meydana getirmeyebilir. Bazen de örgütsel etkilenme örgütsel yapı üzerinde kriz etkisi oluşturabilir. Zira insan ve toplum hayatında sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizler ortaya çıkabildiği gibi çalışma ve yönetim hayatında da örgütsel krizler ortaya çıkabilir»

Örgütlerin ilişki içinde oldukları çevre, değişken olduğu kadar, aynı zamanda bir takım belirsizliklerle doludur. Söz konusu değişiklik ve benzerlik durumu örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla da karşı karşıya getirebilmektedir. Örgütlerin bu dinamik çevrede varlıklarını devam ettirebilmeleri, tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir. Bu yüzden işletmelerin çevresel gelişmeleri iyi takip edip, onları iyi okuyup, örgütsel değişimi iyi yönetmeleri gerekir.

Örgütlerin değişimi ve değişimin olumsuz etkisi olarak ortaya çıkan kriz, durumunu etkin bir şekilde yönetmesi, stratejik konusuna önem vermesi ile mümkündür. Stratejik yönetim konuları içerisinde yer alan kriz yönetimi konusu, artık işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü, tam anlamıyla kriz yönetiminden yararlanıldığı takdirde, işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedirler. Öte yandan kriz yönetim anlayışının, işletmeler tarafından kullanılmaya başlanması ile işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en önemlisi de işletmenin varlığı Örgütlerin krize düşmesinde pek çok etken söz konusudur. Ancak bunları örgütsel etkenler ve örgüt dışı etkenler şeklinde iki kategoride düşünmek daha gerçekçi olur. Açık sistem olan örgütlerde dinamik ve belirsiz dış çevre şartları krizde daha etken rol oynar. Çünkü iç örgütsel şartlar belirli oranda örgüt yöneticileri tarafından kontrol edilebilirler. Dış çevresel şartlar aynı oranda kontrol altına alınamayabilir. Örgütler çoğu kez bu şartları veri olarak kabul etmek durumunda kalırlar. Örgütü kriz durumuna sürükleyen dış çevresel faktörler; doğal felaketler, teknolojik yenilikler, sosyo-kültürel gelişmeler, sendikal faaliyetler, örgütsel yapı, şiddetli rekabet, baskı gruplarının örgüte dönük faaliyetleri, uluslar arası ilişkiler, hükümet politikaları ve ekonomik belirsizlikler şeklinde sıralanabilir.

Krizler, örgütler açısından tamamen ortadan kaldırılabilirler. Krizler beklenmeyen gelişmeler ya da durumlar olarak kabul edilirler. Bünyesinde bir takım riskleri taşıyan krizler, iyi yönetilebilirlerse bazı fırsatları da yansıtabilirler. Krizlerden olumlu sonuçların çıkabilmesi için kriz nedenlerinin, boyutlarının ve yönünün iyi analiz edilmesi, etkili projeksiyon teknikleri ile iyi tahmin edilmesi ve buna karşı gerçekçi önlemlerin zamanında üretilmesi gerekir. Önemli olanın, yönetim zaafına yer vermeden hareket edilerek, mümkünse krizin doğmasının önlenmesi, bu mümkün değilse, krizin şiddetinin veya krizin olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda hazırlıklı olunması, kriz döneminin her yönüyle bilimsel analizinin iyi yapılarak, varsa bütün fırsatların da iyi değerlendirilmesi için mümkün olan her şeyin yapılmış olması gerekir.

#### A. KRİZ'İN TANIMI, NEDENLERİ VE KRİZİN YÖNETİLMESİ

##### 1. Krizin Tanımı

İşletmelerin yaşamını, performansını ve verimliliğini doğrudan etkileyen kriz olgusunun tanımını farklı şekillerde yapmak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- a) Kriz, temel yapıların, değerlerin ve normların beklenmedik gelişmeler sonucu, olumsuz yönde etkilenmeleridir
- b) Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur.
- c) Kriz, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durumdur.
- d) Kriz, tehdit edici koşullara müdahale etme yetersizliği olan veya örgüt yaşamını tehdit eden bir durumdur
- e) Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.
- f) Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.

Yukarıdaki tanımların ortak noktalarını oluşturan ve aynı zamanda krizin özellikleri olarak da kabul edilebilecek olan hususlar şu şekilde sıralanabilirler.

- Örgütsel yapıların, değerlerin ve normların olumsuz yönde etkilenmesi,
- Kriz durumunun tahmin edilememesi,
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi,

- Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,ihale gerektirmesi,
- Karar alıcılarda yaratması.

Bütün bunlardan anlaşılabilecek olan şey, krizin olağan dışı bir durum olduğudur. Bu yüzden, örgütlerin dengesini bozan bu gelişmeye örgütlerin etkin tepki verebilmeleri, bir ölçüde erken uyarı sistemlerine sahip olmalarıyla mümkündür. Yöneticilerde uyanlara karşı geliştirilmesi istenen duyarlılık, her şeyi kristal kürede görebilmek değildir. Bilakis, bu yöndeki tüm yolları açık tutan, yazılı veriler kadar küçük işaretleri de kaçırmayan yönetici, yaklaşan bir krizin ilk belirtilerini fark edebilir. Bu da krizin yönetici tarafından iyi tanınmasına ve tanımlanmasına bağlıdır. Kafasında iyi bir kriz tanımlaması olan ve krizin özelliklerini ya da etkilerini iyi bilen bir yönetsel sistem, krizlere karşı daha hazırlıklı olacaktır.

### **Kriz'in Nedenleri**

Kriz genel olarak işletmelerin normal düzenini bozan acil bir durum olarak kabul edilir. Krizler, işletmelerin kendi sistemlerindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimlerden kaynaklanabilir. Ayrıca işletme sahibinin, tepe yöneticisinin, kritik pozisyondaki kişinin veya personel grubunun ölmesi ya da öldürülmesi de kriz nedeni olabilir. Neden ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetimi, genel anlamda krizi tahmin edebilmeli ve yönetebilmelidirler.

İşletmeleri krizle karşı karşıya getiren faktörleri iki temel başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar; örgütsel çevre ve örgüt içi faktörlerdir.

### **Çevresel Faktörler**

Örgütün kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Daha önce değindiğimiz gibi örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim içindedir. Dinamizm ve değişim süreçleri, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini (kalitesini) azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krize yol açan çevresel etmenlerin başlıcaları şunlardır:

- a) Ekonomik sistem ve durum,
- b) Teknolojik gelişmeler,
- c) Toplumsal ve kültürel etmenler,
- d) Hukuksal ve siyasal etmenler,
- e) Uluslararası çevre etmenleri,

f) Doğal etmenler,

### **Örgütsel Faktörler**

Krizler bazen de örgüt içi yetmezliklerden kaynaklanabilir. Yani örgütsel yapının katılığı, haberleşme eksiklikleri ve yöneticilerin beceriksizlikleri gibi hususlarda kriz faktörleri olarak ortaya çıkabilirler. Örgütsel faktörleri iki esas unsura indirmek mümkündür. Bunlar, örgütsel yapı ve yönetimin niteliğidir. Belirtilen nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabilecek örgütsel kriz, söz konusu nedenler dikkatle izlenerek bertaraf edilebilir. Yönetimsel sistem, bu kriz faktörlerini sürekli test ve kontrol ederek uyanık bulunmak zorundadır. Aksi takdirde gafil davranarak krizin büyük boyutlara ulaşmasına ve örgütü bir çıkmazda bırakmaya neden olabilir. Bunun için kriz nedenlerinin de iyi bilinmesi gerekir.

### **Kriz'in Yönetimi**

Krizler bazen de örgüt içi yetmezliklerden kaynaklanabilmektedir. Kaynağı ne olursa olsun, ortaya çıkan tehdit edici ve acil müdahaleyi gerektirici durum olarak tanımlanan krizin, zamanında etkin bir biçimde yönetilip çözümlenmesi yaşamsal bir önem taşır. Çünkü krizler iyi yönetilmediği zaman, sadece onları yönetmeye çalışanları değil, aynı zamanda onların başında bulundukları örgütlerin de sonunu getirilebilir. Bu yüzden kriz yönetimi, krize hazırlıklı olmayı gerektirir. Bunun için; krizin fark edilmesi, mevcut durumun ve hasarın saptanması seçeneklerin belirlenmesi, en uygun seçeneklerin seçilmesi ve bunlar yapılırken çok hızlı hareket edilmesi gerekir

Genelde kriz ortamları iyi yönetilebilirse, işletmeler için değişim ve canlanma bakımından sıçrama tahtası işlevini görürler. Krizlerde yeni düşünceler, devrim yaratacak ürünler ve örgütsel yenilenme sistemleri ortaya çıkar. Bazen üst düzey yöneticilerin bilinçli olarak örgütlerini silkeleyip krize soktukları ve harika sonuçlar aldıktan da bilinen

Krizlerden beklenen sonuçları elde edilebilmesi için; kriz nedenlerinin, boyutlarının, etkilerinin ve yönünün iyi analiz edilmesi, sağlam verilere dayalı projeksiyonların yapılması, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir bir biçimde alınması gerekir

Çünkü, dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimde başarısız olması, işletme ile çevresi arasında "bir stratejik açıklık" oluşturmaktadır. Stratejik açıklığın da işletmeler açısından sonuçları; yanlış çevre analizi, katı örgüt yapısı, çevre desteğinin olmaması, kaynak yetersizliği, çevre etkisini önemseme, uygulamada yöntem yanlışları ve değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe şeklinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik açıklık olarak ifade edilen bu olumsuzluğun çaresi etkin kriz yönetimidir.

İşletmeler açısından önemli sonuçlar doğuran ve iyi yönetilebildiği takdirde pek çok

fırsattan işletmelerin önüne koyan kriz yönetimi olgusu, son yıllarda işletme yönetimi literatüründe ağırlık kazanmaya başladı. Kriz yönetimi; ülkemizde belli dönemlerde sık sık ortaya çıkan krizler nedeniyle, işletme yönetiminin belli başlı uğraşı alanı haline geldi. Bu yüzden, kriz yönetiminin tanımlanması, amaçlarının belirlenmesi, özelliklerinin ortaya konması ve kriz yönetim tekniklerinin bilinmesinde, etkin kriz yönetimi için fayda vardır.

### **Kriz Yönetiminin Tanımı**

Kriz yönetimi konusu, henüz çok yeni bir konudur. Bu nedenle tam anlaşılamadığı gibi, tanımında da tam bir birliktelik sağlanamamıştır. Kriz yönetimi konusu üzerinde çalışmalar yapan bazı yazarların kriz yönetimi ile ilgili tanımlarını vererek, ortalama bir kriz tanımına ulaşmak mümkün olabilir.

- a) Kriz yönetimi, özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik, önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreçtir.
- b) Kriz yönetimi; toplumu, çevreyi, çalışanların üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreçtir.
- c) Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Tanımlardan da anlaşılabileceği gibi, kriz yönetiminde önemli olan krizden en az zararla çıkmaktır. Bunun içinde yönetici konumunda olan kişi veya yönetsel sistem, sürekli olarak kriz belirtilerini takip etmeli ve gerektiğinde müdahale etmeli ve duruma göre esnek yönetim teknikleri uygulayarak krizi fesatlara dönüştürmelidir. Yani krizi yönlendirmeli ve işletmesi adına yönetmelidir. Bu da etkin kriz yönetim tekniklerinin bilinmesi ve uygulanması ile başarılabilir.

### **Kriz Yönetiminin Amaçları**

Amaca belli olmayan hiçbir faaliyet bizi istediğimiz yere götürmeyecektir. O halde kriz yönetiminin amaçlarının belirlenmesi gerekir. Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir

- a) Krizin içinde bulunduğu aşama hakkında bilgi edinmek,
- b) Yöneticilerin krizi tanımlarına ve değerlendirmelerine fırsat vermek,
- c) Krizden kaçınma planlarının geliştirilmesinde yöneticilere alternatif teknikler kazandırma
- d) Yöneticilerde krizi yönetme becerisi oluşturmak,
- e) İşletmelerin sürekli olarak muhtemel krizlere karşı teyakkuz halinde olmalarını temin etmek.

Sıralanan amaçlar, işletmenin, yöneticinin ve yönetsel sistemin kriz durumlarına karşı hazır olmasına yardımcı olacaktır. Bir kriz zamanı iyi yönetim demek, krize neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil durum planı yapmak demektir.

### **Kriz Yönetiminin zellikleri**

Kriz yönetmenin yöneticiler açısından kolay olmadığı ifade edildi. Kriz döneminin kendisine has koşulları vardır. Bu koşullar altında krizin etkin bir şekilde yönetilerek, kısa vadede atlatılması, krizin özelliklerinin bilinmesiyle de doğrudan ilgilidir. Kriz yönetiminin özünde sistematik düşünme yeteneği yer alır. Ayrıca krizi yönetmek sistemi ve olayları sistem bütünlüğü içinde tanımaya ve ele almaya bağlıdır. Örgütün, teknolojinin, yapılanların, insanların alışkanlıklarının, kurum kültürünün, yönetici davranışlarının bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesi becerisi, kriz yönetiminin anahtar faaliyetlerini oluşturur

Kriz yönetimi gerçekleştirilecek faaliyetlerle krize işletmenin hazır olmasını sağlar. Ancak bu hazırlıklı olmanın temelinde bir planlama olmalıdır. Kastedilen planlama ise dinamik, esnek özelliği olan bir stratejik planlamadır. Olumsuz bir durum ortaya çıktığında yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin önceden belirlendiği faaliyet planlamasının bulunması krizde yönetimi kolaylaştıracaktır

Bu açıklamalar ışığında, kriz yönetiminin en temel özellikleri birkaç madde ile şu şekilde sıralanabilir,

- a) Kriz yönetimi, yönetimin bir özel şeklidir,
- b) Kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir,
- c) Kriz yönetimi, örgütün krizi en az kayıpla ve zararla atlatmasını sağlamaya yöneliktir,
- d) Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler yükler,
- e) Kriz yönetimi ilkeleri, stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.
- f) Kriz yönetimi karmaşık bir süreçtir,
- g) Kriz yönetimi, örgütün gelecekte karşılaşabileceği krizlere hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar.

### **Kriz Yönetim Teknikleri**

Normalde kriz döneminin atlatılmasında yöneticiler için en güvenli yol, örgütte takım (ekip) ruhu içerisinde hareket edilmesinin sağlanması, kriz sona erinceye kadar bu ruhun ya da duygusal atmosferin devam ettirilmesidir. Moral, karşılıklı güven ve yönetici konumundaki kişinin ya da örgütsel sistemin soğukkanlılığı önemlidir. Byleyi bir örgütsel ortam, örgütsel direnci de beraberinde getirir. Günümüzde yöneticilik anlayışı merkezietilikten

katılımcılığa doğru yol almaktadır. Yönetime katılım, insan ilişkileri ve demokratik eğilimler günümüz yöneticiliğinin şeklini veren temel dinamiklerdir. Kriz döneminde yöneticiler daha anlayışlı, esnek ve yumuşak davranma-

İşletmelerde yönetilmesi gereken kriz aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Her ne kadar, kriz olgusu böyle görünse de bunun bir süreç olduğunu unutmamak gerekir. Kriz süreci genellikle bir takım aşamalardan geçerek algılanabilecek noktaya ulaşır. Bu aşamalar; örgütsel performansın düştüğü, ancak yönetimin bu durumu fark edemediği körlük aşaması, yönetimin bazı yetersizlikleri hissettiği, ancak hazırlıklı olmadığı için harekete geçemediği eylemsizlik aşaması ve paniğin başladığı, bununla birlikte yanlış çözümlerin geliştirdiği yanlış eylem aşamasıdır.

İşte, bu aşamalardan geçerek ortaya çıkan krizin yönetilmesinde işletmeler değişikliklere uyum mekanizmalarını harekete geçirerek ayakta durmaya çalışırlar. Bu çerçevede işletmeler krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek için bazı tedbirler alırlar. Bu aynı zamanda işletme yönetiminin, krizi yönetmede baş vurdıkları, kriz yönetim metotlarını ifade eder. Söz konusu yöntemleri sırasıyla şöyle belirleyebiliriz.

- Erken uyan sistemlerinin kurulması,
- Sürekli olarak iç ve dış çevre analizinin yapılması.
- Dinamik bir planlama (stratejik planlama) sistemine geçilmesi,
- Esnek ve organik örgüt yapısının oluşturulması,
- Tutum araştırmalara ve geri besleme mekanizmasının işletilmesi,
- Örgüt geliştirme teknikleriyle örgütsel yapının güçlendirilmesi.
- Sıralanan tedbirlere ek olarak şu kriz yönetim tekniklerini de uygulamakta krizin etkin yönetimi açısından yarar vardır.
- Kriz yönetim merkezi oluşturularak tek elden yönetimin sağlanması,
- Kriz yönetim ekiplerinin oluşturulması,
- Çalışanların güven ve desteğinin elde edilmesi,
- Yan merkezîyetçi bir yönetim biçiminin uygulanması,
- Başarılı personelin ödüllendirilmesi,
- Personelin ve müşterilerin kayıplarının giderilmesi.
- Kriz sürecinin gidişatının ve bu süreç içindeki uygulamaların sık sık değerlendirilmeye tabi tutulması.

Ayrıca kriz yönetiminde, aşağıda belirtilecek olan ve mali ya da ekonomik merkezli tedbirleri içeren kriz yönetim tedbirlerini de şu şekilde sıralayabiliriz.

- Harcamaların azaltılarak, tasarrufa önem verilmesi,

- Krediden uzak durup, öz sermaye ile çalışması,
- Alacakların hızla tahsili yoluna gidilmesi,
- Satış ve pazarlamaya ağırlık verilmesi.
- Vadeli satışlardan kaçınılması,
- Satışların mümkünse nakit üzerinden yapılması,
- İhracat pazarlarının çeşitlendirilmesi ve ihracatın a olması,
- Diğer firmalarla işbirliği yapılması,
- Gerekirse ortak üretim ve satış ağının kurulması,
- Şirket evliliklerine baş vurulması.