

KRİZ SÜRECİ YÖNETİMİNDE YENİ BİR PARADİGMAYA DOĞRU

Doç. Dr. Oğuz N. Babüroğlu

I. KRİZ YÖNETİMİ Mİ YOKSA YÖNETİM KRİZİ Mİ?

Türkiye'nin bir krizler ülkesi olduğu tezi çok özgün bir tez olmasa gerek. Son on yirmi yıl içinde topluma mal edilen, iç veya dış kaynaklı veya nereden kaynaklandığını net olarak bilmediğimiz birçok kriz yaşadık. Krizin, içinde bulunulan istikrarsız, karmaşık, kontrolü zor ve belirsizliğin sürekli körüklendiği bir ortamın dokusunun baskın bir özelliği olduğu uzun zamandır iyi biliniyor (Emery ve Trist, 1965). Çok çalkantılı ve karmaşık bir ortam, sistemin herhangi bir yerinde meydana gelebilecek krizlerin bütüne yansımaları ve bütünü etkilemesini kolaylaştırıyor.

Yunanca'da "karar" anlamına gelen "kriz" olgusu "bir kuruluşun bütünü-bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay" olarak tanımlanıyor (Mitroff, 1993). Kriz tüm sistemi etkileyerek, bir yandan büyük can, mal ve itibar kayıplarına yol açan, diğer yandan ise yönetim ile ilgili temel varsayımları çökerten sonuçlar doğuruyor. Örneğin Marmara Bölgesi 17 Ağustos 1999 sabahı çok büyük bir doğal afetle karşı karşıya kaldığı zaman, bölgedeki çok sayıda ve her türlü mekan çok büyük bir yıkıma maruz kalıyor, yardımı organize etmekle yükümlü kamu organlarındaki kişiler can kaybına uğradığından yerel yönetim paralize olabiliyor, ulaşım ve haberleşme birkaç gün tamamen yok olduğundan merkezi yönetim bir süre etkin olamıyor...

Sadece doğal afetlerde değil ekonomik krizlerde, sanayi felaketleri, sistem ve makinaların çökmesi, kriminal saldırılar, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı ve sağlık krizleri gibi diğer kriz türlerinde de temel varsayımları sarsan yönetim krizleri doğuyor. Yakın geçmişimiz şirketleri doğrudan etkilemiş örneklerle dolu. Uzakdoğu krizi tüm ekonominin, özellikle de tekstil sektörünün yapısını değiştirdi, sayısız şirket iflas etti. Rusya krizi Laleli piyasasını sildi ve ihracata yönelik üretim yapan deri sektörünü küçülttü. Halkın herhangi bir yaptırım veya telkin olmadan İtalyan mallarını boykotu, kurumsallaşmış yolsuzluğu görünür kılan "kaset krizi" ve Susurluk kazası bazı kişi, şirket yöneticileri ve şirketlere yeniden kazanılması zor bir itibar kaybı getirdi.

Bilindiği ve görüldüğü kadarıyla bir kriz türü diğer kriz türleri kapsamına girebilir veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilir. Bir alanda ortaya çıkan bir krizin çok kolaylıkla başka bir alana sıçraması mümkün. Örneğin Marmara Bölgesi depremi başka krizler de üretti. TÜPRAŞ'ta yangın ve başka bir kuruluştan denize kimyasal sızıntı gibi afetlerden, eleştirilen KIZILAY yönetiminin toptan değişmesi ve bölge belediye başkanlarından birinin yanlış yapılanma ile ilgili suçlanması gibi otorite krizlerine kadar farklı kriz türleri birine bağlanabiliyor ve bir krizin sonucu olabiliyor. Depremden sonra her fırsatta televizyonlarda konuyla ilgili yorum yapan bilim adamları, yaptıkları yorumların turizm sektörünün önümüzdeki sene de kötü bir sezon geçirmesine ve bu seneki sektör krizinin bir sene daha uzamasına sebep olabileceklerini düşünebiliyor

olmalılar... Bu örnekte görüldüğü gibi bir krizin çözümü olarak düşünülen aktiviteler istenilmeden de olsa diğer krizleri doğurabiliyor ve sistemin tümünü tahmin edilemeyecek boyutlarda ve yollardan etkiliyor. Sektörler ve şirketlerin bu tür ortamlardan kaçınmaları imkansız hale geliyor. Alakasız gibi gözükken olaylar birdenbire sınır tanımadan yayılıp bir şirketi girdabı içine alabiliyor. Böylelikle yazı başında iddia edilen “krizler ülkesi” tanımı geçerliliğini korumakla kalmıyor, **yönetim** yaklaşımımızda ve anlayışımızda temel değişiklikler olması gerektiğini vurguluyor.

Netice itibariyle kriz yönetimi yetersizliği veya eksikliği olarak adlandırılan çoğu durumun aslında bir **yönetim krizi** olduğunu görüyoruz.

II. KRİZİN MERCEĞİ: YENİ GERÇEKLER

Mercek görüntü düzeltmek için kullanılan bir obje. Krizin merceği de adı üstünde krizin görüntüsünü yansıtıyor. Krizin merceği iki türlü işliyor. Bir taraftan bakıldığı zaman yönetim kontrolünün son derece hızlı bir şekilde elden gittiği, içeride yoğun bir korku ve moral çöküntüsünün yaşandığı, özellikle de krize hazırlıksız yakalanılmışsa, kuşatılmışlık psikolojisinin ağır bastığı bir görüntü ile karşılaşılır. Diğer taraftan bakıldığında ise daha önceden net olarak gözükmeyen gerçekler olabildiğince şeffaflıklarıyla “kabak gibi” ortaya çıkarlar. Genellikle krizin birincil olarak etkilediği kuruluşlar yukarıda bahsettiğimiz ilk durumla karşı karşıya kalırlarken, ikinci durum medya kuruluşları tarafından yaratılır. Hazırlıksız yakalanan kuruluşlar merceği görüntüyü örtbas edecek şekilde ve olanları küçültüp unutturma doğrultusunda oynamaya çalışırken, medya, merceği, krizi en ince detaylarına kadar gösterebilmek üzere kaydırmaya çalışır. Bir yanda inkar edip ve savunmaya gidebilen, diğer yanda kurban arayıp suçluları bulmaya çalışan tarafların çekişmesi kriz ortamının en bilinen oyunlarından biridir.

Uluslararası kriz örneklerinde medyanın diğer tarafta kalıcı bir rol üstlendiğini, tüketici dernekleri ve krize giren şirketlerdeki mağdur durumda kalanlara karşı vicdani sorumluluk duyan kişilerin de merceğin doğru yerlere tutulmasını sağlayan iddia sahipleri olduğunu görüyoruz. Belçika’da bozulmuş tavuktan meydana gelen zehirlenmeler ve İngiltere’de ortaya çıkan deli dana hastalığı Avrupa Birliği içinde farklı iddia sahipleri tarafından ortaya çıkartılan ve halen daha sonuçlanmamış krizlerdir. Merceğin öbür tarafından bakıldığında Avrupa Birliği üyeleri arasındaki korumacılığın yüksek olduğu tarıma dayalı sektörlerdeki ticari rekabet gerçeğini görmemiz çok zor olmayacaktır.

Yakın zaman Türkiye örneklerinde kriz merceği görüntüsü, Susurluk trafik kazasında ve Marmara Bölgesi depreminde yeni gerçekler ortaya çıkartmıştır. Normal bir vatandaşın daha evvel göremediği bazı şaşırtıcı ilişkiler Susurluk’ta bir trafik kazası ile tüm açıklığıyla bir anda su yüzüne çıkmıştır. Yeraltı dünyasının önemli bir ismi, bir milletvekili ve bir polis memuru aynı arabanın içinde trafik kazası geçirmişler, sadece milletvekili sağ olarak kurtulmuştur. Bu kişilerin nereye gittikleri ve aralarında ne tür bir ilişki olduğu net olarak bilinmemekle beraber, olayın Güneydoğu’da teröre karşı savaş, kaçakçılık, İçişleri Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü bağlantıları çok çeşitli kişileri mercek altına sokmuştur.

Marmara Bölgesi depremi bir tarafta yeni gerçekler üretirken, diğer taraftan bazı gerçekleri de unutturdu. Yazının başında merkezi ve yerel kriz yönetimi yetersizliğine değinmiştim. Kendilerine her zaman ve her durumda “devlet baba” kimliği yakıştırılan merkezi ve yerel kamu otoriteleri, deprem sonrasında can kaybını azaltmakta ve zamanında müdahalede yetersiz kalmışlardır. AKUT adında bir arama kurtarma derneği, özellikle depremin hemen ardından bu kamu görevini yerine getirerek sivil toplum kuruluşunun evrensel tanımı olan “devletin yetersiz olduğu veya yetişemediği yerlerde ortaya çıkan kuruluşlar” olgusunu doğrulamıştır. Sivil toplum kuruluşlarının kamu görev alanını resmi kuruluşlarla paylaşma yetenekleri ve gereksinimleri bu olayla teyid edilmiştir.

Aynı deprem Yunan halkına Türkler’e karşı duydukları düşmanlık, nefret ve korku gibi duyguları unutturdu. Depremzedeler için Yunanistan’ın en ücra köşelerinde dahi görülmemiş yaygınlıkta bir yardım kampanyası yapıldı. Türkiye’deki deprem Yunanlılar’ın merceğin öbür tarafından bakmalarını sağladı ve gördükleri gerçekler Türkler’e karşı yıllardır besledikleri olumsuz duyguları değiştirmelerine yol açtı. Depremin etkilediği alanın büyüklüğü, insanların ve kurumların yardıma ne kadar muhtaç olabileceği ve Türkler’in de kendileri gibi insanlar olduğu gerçeğini tüm çıplaklığı ile ortaya koydu. Sade Yunan vatandaşı, Türkiye’nin zannettiği kadar büyük bir güce sahip olmadığını merceğin öbür tarafından bakarak gördü.

III. KRİZ HABERSİZ GELMEZ

Kriz yönetimi ne kadar beklenmedik? Kriz hiçbir zaman habersiz gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Er ya da geç geleceği kesindir ancak geliş tarihi bilinmez. Deprem örneğini ele alalım. İçinde yaşadığı ülkenin coğrafyasına biraz ilgi gösteren birisi Türkiye’nin deprem kuşağında yer aldığı farkında olmalı. Özellikle taahhüt sektöründe olan herkes fay hatlarının yerlerini bilmeli ve inşaatlarını deprem kriterlerini göz önünde bulundurarak yapmalı. Türkiye’de yaşanan deprem ve deprem sonrası zaafiyet hiç de sürpriz bir durum olarak algılanmamalı. Herhangi bir resmi işlem yaptırmanın, örneğin bir ruhsat almanın, çoğu zaman gayri kanuni bir cambazlıktan geçtiği, denetimin kerhen yapıldığı ve en kolay para kazanma yollarından birinin mütahitlik olduğu bir ortamda kriz olmaması bir sürpriz olurdu.

Bir başka örnek ise İtalya ile yaşanan kriz. Biraz gazete okuyan birisi İtalya ile bir kriz yaşanacağını görebilirdi. Öcalan İtalya’ya sığınmadan önce bazı İtalyan milletvekilleri Güneydoğu’daki faaliyetlerinden dolayı sınırışı edildi. İtalyan Parlamentosu’nda sürgündeki Kürdistan Parlamentosu toplandı. Hatta bir de Türkiye’de çocuk işçi kullanıldığı öne sürülerek Türkiye aleyhinde bir kampanya başlatıldı. Görünen kriz ise Abdullah Öcalan’ın Türkiye’ye iade edilmek istememesiyle patlak verdi. Oysa yukarıda belirtilen bütün eylemler yakın zamanda bir kriz olacağı habercisiydi.

Asya krizi, Rusya krizi ve kaset krizinde, Tüpraş, Profilo, Aksaray’daki otel ve Tuzla tersanesi yangınlarında, Apo krizinde veya Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Sümerbank ve Esbank’ın Hazine yönetimine geçmesi örneklerinde gördüğümüz gibi diğer kriz örneklerinde de çok sayıda erken uyarı sinyali olduğunu görüyoruz. Peki bu işaretler ve bilgiler var olmasına rağmen neden fark edilmiyor veya fark edildiği halde neden krize hazırlık yapılmıyor?

Bu sorulara cevap verebilmek için yöneticilerin inançlarına, hakim değerlerine ve dünya görüşlerine bakmamız gerekiyor. Türk yöneticileri arasındaki yaygın inanç zaten sürekli kriz yönetimi yaptıkları doğrultusunda. Ortamın çok hızlı değişiyor olması yöneticilerde sürekli bir kriz ortamında çalıştıkları intibasını yaratıyor. Halbuki içinde bulunduğumuz hiper rekabet ortamı, Türkiye'deki kurumların yanısıra küreselleşen rekabette etkilenen her yerdeki her türlü kurum için bu tür bir belirsizlik ortamını getiriyor. Belirsizlik sebebi Türkiye gibi ülkelerde ekonomik ve siyasi istikrarsızlığa dayalı olurken, daha oturmuş ekonomilerde yeni ürün veya teknoloji geliştirme, deregülasyon veya birleşmeler belirsizlik yaratabiliyor. Sürekli değişimin olduğu bir ortam kriz ihtimallerini arttırmakla birlikte kriz ortamı demek değil. Aslında “biz zaten sürekli kriz yönetimi yapıyoruz” cümlesinin ardında bir yönetim zaafı aramak gerek.

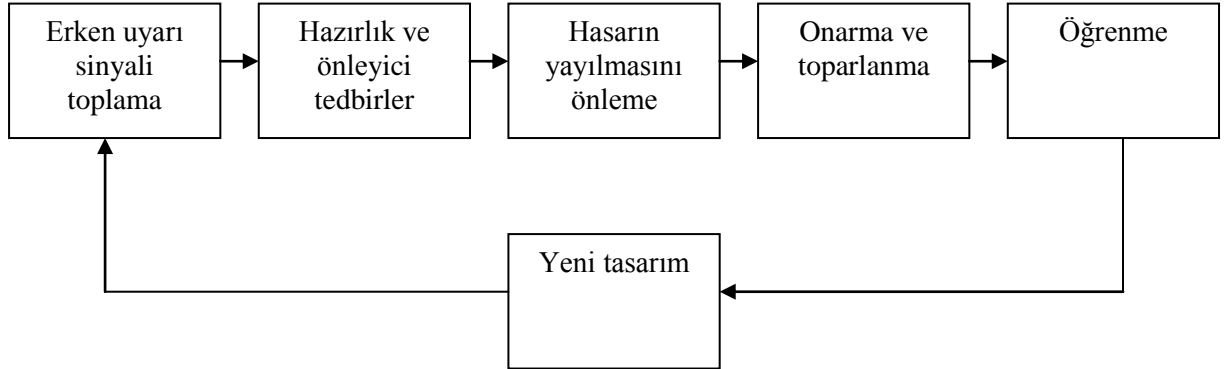
Sağlıklı kriz yönetimini engelleyen düşünceler arasında “bize birşey olmaz” veya “biz herşeyle başa çıkabiliriz” gibi aldatici ve peşin hükümlü inançlar da var. Bu inançlar sınırdığı zaman genelde iş işten geçmiş ve kriz yönetiminde başka bir aşamaya girilmiş oluyor.

IV. KRİZ SÜRECİ YÖNETİMİ: KRİZ ÖNCESİ VE SONRASI

Kriz yönetimi denildiğinde genellikle akla kriz anı ve sonrasında yapılması gerekenler geliyor. Oysa yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi krizin bir de öncesi var. Alışlagelmiş kullanımıyla “kriz yönetimi” kavramının kriz sürecinin bütünü içermediğini düşündüğümünden dolayı, kriz yönetimi yerine tüm kriz aşamalarını kapsayan bir kavram olan “kriz süreci yönetimi”ni kullanmayı daha uygun görüyorum.

Kriz süreci yönetimi içinde farklı yönetim yaklaşımlarını barındırıyor. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirinden çok farklı. Kriz öncesi eylemler çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumun sürekliliğini sağlayıcı tedbirlerin alınmasını içeriyor. Kriz sonrası eylemler ise mağdurların yardımına koşma, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenmeden oluşuyor.

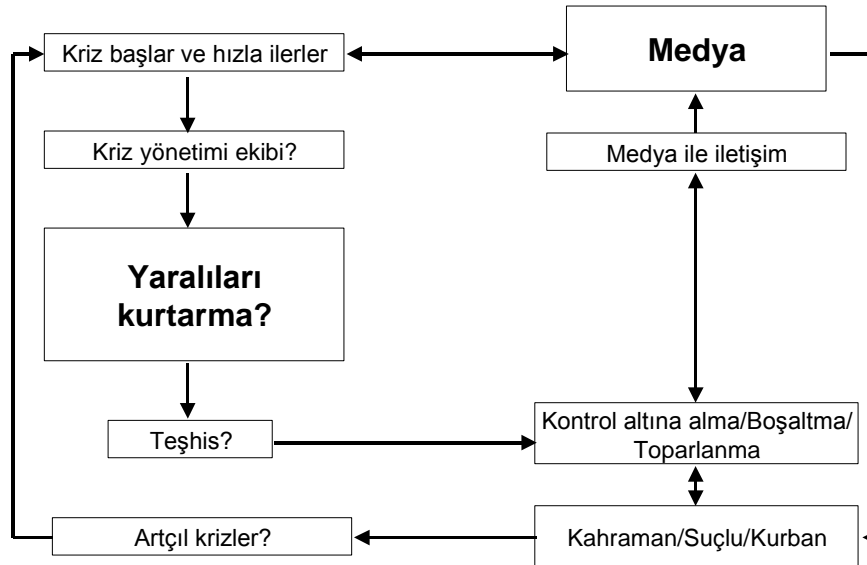
KRİZ SÜRECİ



Yönetim yaklaşımı açısından kriz öncesinde her an kriz olabileceği inancının yaratılması, izleme ve hazırlık eylemlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Tatbikatlar, simülasyonlar, kriz durumundaki yapılanmaların netleştirilmesi ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi önem kazanıyor. Bu aşamada amaçsal bir kötümserlik ve savunma içgüdüsünün kurumu proaktif hazırlıklar yapmaya sevk edebileceğini görüyoruz.

Bazı kurumlar proaktif olmayı, yani krizden önce krize hazırlanma yatırımlarını, getirisi çok çabuk ve açık olarak gözükmediği için masraf olarak nitelendirebilirler. Bu düşüncüyü değiştirebilmek için yöneticilerin gelecek yönetimi yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Geleceğin yönetilebileceğine inanmayarak geçmişe ve bugüne odaklanan veya bahsettiğimiz gelecek yönetimi anlayışını 1960ların planlama yaklaşımı ile karıştıran yöneticiler gelecek ve dolayısıyla özellikle kriz öncesi aşaması olmak kaydıyla tüm kriz sürecinin yönetiminde ciddi zorluk yaşayacaklardır. Gelecek yönetimi geleceğin tahmini değil tasarımından geçer (Ackoff, 1981).

TİPİK BİR KRİZ AKIŞI



Kriz anı ve sonrasında ise yönetim yaklaşımı kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman, kontrolü imkansız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada hayat kurtarma veya daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ihtiyaç vardır. Krizin etkisi ve olayların akış yönü ile ilgili hiçbir zaman yeterli bilgi olmaz, eldeki bilgi çoğunlukla çelişkili ve eksiktir ve dışarıdaki herkes içerideki durumu dikkatle izlemeye başlar. Krize önceden hazırlıklı olan ve olmayan kurumlar arasındaki fark bu noktada çarpıcı bir şekilde görülür.

Hasarın yayılmasını önleme mekanizmaları olan, denetlenen ve gerektiğinde yenilenen kurumlarda, birçok temel işlevin yedeklemesinin olması, kriz sonrasında onarma ve toparlanma safhalarının az sancılı geçmesini sağlar. Kriz sonrası yeniden tasarıma giden yolda *kurumsal öğrenme* vardır. Geçmiş krizlerin değerlendirilmesi mi, temel varsayımların kıyasıya eleştirilmesi, duyguların paylaşılması ve kötü haber getirenlerin ödüllendirilebileceğinin tecrübe edilmesi kurumsal öğrenmenin anahtarlarıdır.

Kriz sonrasında hayat kurtarma ve kayıpları azaltma eylemleri ile eş zamanlı gitmesi gereken bir eylem kurum dışı ile ilişkilerin yürütülmesidir. Krizle ilgili açıklama birçok kişi tarafından veya tek ağızdan yapılabilir. Önemli olan krizden etkilenen tüm iddia sahiplerine ve medyaya, korkmadan ve panik olmadan, tutarlı ve detaylı bir açıklama yapılmasıdır. Suçunu veya yetersizliğini inkar ederek savunmaya geçmek veya krizi örtbas etmeye çalışmak yerine hatalarını kabullenerek mağdurların yanında yer aldığını ve vargücüyle olumsuz sonuçların biran önce giderilmesine çalıştığını tüm iddia sahiplerine ve medyaya gösterebilmek, kurumun krizin etkilerini çok daha çabuk ve az yara almış olarak atlatabilmesini sağlayacaktır. Böylelikle yazının başında tanımladığım merceğin iki boyutlu işlevi tek boyuta yaklaşacak, her iki taraftan bakıldığında da benzer bir görüntüyle karşılaşılacaktır. Bu şekilde kurum imaj ve itibarı derinden sarsılmayabilir, hatta medyanın kurumun mağdurlara karşı göstermiş olduğu empatiyi ve sosyal sorumluluğu da krizin diğer yanlarıyla birlikte duyurması ihtimalinde kurumun duyarlılık açısından imaj ve itibarı yükselebilir.