



Yaprak Özer
İndeks İçerik İletişim Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Kriz bir hastalıksa, her hastalık bir kriz midir?

Kriz sözcüğü, Antik Yunan'da, "karar vermek, ayırmak ve muhakeme etmek" anlamlarına gelen 'krinein' fiilinden türemiş. Kriz kavramı, Ortaçağ'a kadar tıbbi bir terim olarak biliniyor. Tıbbın öncüleri olarak kabul edilen Hipokrat ve Galen'in eserlerinde kriz sıklıkla yer buluyor.

Terim, ifade ettiğim gibi, tıbbi olarak hastalığın 'krizi', yani hastalığın seyirindeki belirleyici o ana işaret ediyor. Yaklaşım da şu; hastalık ya hastayı alt edip öldürecek ya da hasta hastalığı yenip iyileşip mümkünse daha güçlü olacak. Ortaya çıkıp öldürmemesi ayrı bir safha, diyelim çıktı, ayakta kalmak ayrı bir safha. Yaşayıp, küllerinden doğmak ise rüya... Gerçek olanlar da var!

Çıkış noktası ne kadar doğru değil mi. Evet bu bir hastalık! Son krizimizden sonra tereddüt etmem. Hastaydık, hala ciddi hastayız. Hastaydık, uzmana gitmedik, doktoru dinlemedik. Vücudu sardı, şimdi kesip atmaya çalışıyoruz. Bacaktan, koldan olduk... Hayatta kalır mıyız? Görünen o ki, teşhisi sonunda koyduk. Acil'de gerekli müdahale yapıldı. Tedavi yöntemi konusunda emin olmadığım noktalar hayli fazla... Güçlenir miyiz? Çaremiz yok! Bacak kol gitmiş, bunu nasıl yaparız, bakacağız. Zaman alacak kesin.

Milattan Önce Milattan Sonra

Kriz, hayati ve kritik bir ana işaret etmesi bakımından bir 'dönüm noktası'. Bu noktadan hareketle şunu söylemek mümkün herhalde, krizden sonra hiçbir şey eskisi gibi olmuyor. Kriz öncesi, kriz sonrası. Milat gibi. Hiç olmayacak gibi yaşayacak, her an olacak gibi tedbirli olacaksın. Ama görünen o ki, olmuyor. Ehhh madem hastalığın çıkması önlenemiyor o zaman en az hasarla geçirmeye bakmak gerek.

Durumdan Vazife

Farklı sınıflandırmalar içinde ele alınabilse de, hemen hemen her kriz benzer stratejilerle yönetilmesi gereken bir 'dönüm noktası'. Kurumsal olarak ele aldığımızda krizler, satış geliri, pazar payı, marka sadakati, hisse ve marka değeri gibi çıktılar üzerinden zarar verebileceği gibi, şaşıracağınız iyi yönetilirse fayda da sağlayabiliyor. Durumdan vazife çıkarmak diyelim biz buna. Kurum imajı, hissedar, medya, tüketici, ortak, finans dünyası, tedarikçi, insan kaynakları ve bürokrasi hatta siyaset nezdinde, olağan dışı günleri ne şekilde yönettiğinize bağlı olarak değer kazanır. Krizleri de krize getiren süreci de iyi okumak gerekiyor.

Krizin Tanımlanması

Tarihsel perspektife geri dönecek olursak, kriz kavramı, 1620'lerde tıbbi bir terim olmaktan çıkmaya başladı, İngilizcede de 'crisis' diye kullanılır oldu. Alafranga olduğu için bizim dilimize bu kadar erken girmede. Bu yüzden mi acaba krizde ne yapacağımızı bilmez durumda bulabiliyoruz kendimizi.

Abarttığımı sanmıyorum. Size de simülasyon yapmanızı öneriyorum. Bildiğiniz şirketleri ya da İSO ilk 100 şirketin yönetim ve uygulama yapısına bakın. Sizce kaçının kriz eylem planı, strateji, görev tarifi vardır? Yorumsuz. Siz söyleyin. Kendinizinkine bakmak da serbest, tabii.

Beklenmeyen Bir Anda

Kriz kavramının literatürde yirmiden farklı tanımı bulunduğunu biliyor musunuz? Güzel haber şu; özellikle işletme ve halka ilişkiler disiplinlerinde, kriz kavramı birtakım ortak niteliklerle açıklanabiliyor. Hiç olmazsa alanı daraltmak mümkün olabiliyor.

Hızla bu ortak noktaların neler olduğuna bakacak olursak; kriz beklenmedik bir anda yakalar, tehdit eder. Krize çok kısa bir süre içinde tepki verilmesi şarttır. Bu genel nitelikleri dolayısıyla kriz, arzu edilmeyen, hoş olmayan, can sıkıcı olaylar bütünüdür.

Kurumsal krizler, yapının alışık olduğu haliyle işleyip giden rutinini kesintiye uğratır. Belirsiz ve bulanık bir durum ortaya çıkarır. Krizin, telafisi mümkün olmayan kısmı can kaybı. Telafisi zor kısmı mal kaybı. Bunlar dışarıda tutulacak olursa en kötü kısmı belirsizlik. Belirsizlik yıpratır, performansı etkiler, kötüye hatta daha kötüye davetiye çıkarır. Bu nedenle krizde yangın söndürmenin yanı sıra ve eş zamanlı olarak belirsizlikle mücadele etmekte fayda var. İlaç, iletişim! Belirsizlikle iletişim yönetimi algı çalışmalarıyla kontrol altına alınabilir. Hatta iyi yönetilirse, krizi hiç çıkmamış sanabilir, siz bile şaşırırsınız.

Krizin Genel Özellikleri

Krize genellikle ani, beklenmedik ve arzu edilmeyen bir olay neden oluyorsa, o zaman krizde karar alma sürecini ciddiye almak gerekir. Kararları süratle almak yetmez, doğru kararlar almak gerekir, kurşunlarınızın sınırlı olduğunu unutmayın derim.

Krizler, düşük olasılıklı, yüksek etkili olaylardır. Nedeni, etkisi ve çözüm yöntemleri açısından belirsizliğe sahiptir, bu yüzden kurumun normal operasyonlarını kesintiye uğratır. Öncelikli, uzun erimli hedeflerin gerçekleştirilmesini engeller. Böylece kurumun kar, büyüme, gelir-gider gibi maddi varlığını tehdit eder. Krize karşı eyleme geçilmez ise onarılması mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Psikolojik gerilime neden olursa; korku, panik ve öfkeye zemin hazırlar. Krizin korkulması gereken yönü ise üzülerek söylemek isterim, zaman zaman şiddete kapılan duygularımız. Özetle kendimiz!

Krizin Türü Olur mu?

Krizleri, kasıtlı ve kasıtlı olmayan krizler olarak ikiye ayırmak mümkün görünüyor. Kasıtlı olanlar; terör, sabotaj, iş yerinde şiddet, çalışanlarla yetersiz ilişkiler, düşmanca devralmalar, etik olmayan liderlik gibi sıralanabilir. Kasıtlı olmayanlar; doğal felaketler, salgın hastalıklar, öngörülemez teknik etkileşimler, üründeki arızalar, ekonomik sıkıntılar...

Krizin türünü tespit edip uygun bir yönetim planı oluşturmak, zararları önlemesi bakımından önemli. Krizler sınıflandırılırken krize neden olan olayın 'kasıtlı' bir eylem sonucu olup olmadığını tespit etmekte fayda var. Kurunun yanında yaşın yanması, yeni krizleri kaçınılmaz olarak kucağınıza bırakacak.

Kriz Sınıflandırması

Kriz çeşitlerini sınıflandırırken "sorumluluk düzeyi" de temel alınabilir. Örneğin, "kurban krizleri": Doğal afetler, dedikodular, iş yerinde şiddet, dışsal kaynaklı kötü niyetli saldırılar vb. (en düşük sorumluluk). Ya da "kaza krizleri": Teknik arıza, paydaşların suçlamaları vb. (düşük düzeyde sorumluluk). Bir de "önlenebilir krizler": İnsan kaynaklı hatalar, kurumsal suçlar vb. (yüksek oranda sorumluluk).

Krizin Tespit Edilmesi

Krize yol açan nedenlerin doğru tespiti yapılmadan, krizi yönetmeye kalkışacak olursanız, yeni krizinize el sıkışmanızı tavsiye ederim. Yıldızlı davetiye çıkarır. Hiçbir şey yapmasa zararın tespit edilememesi ya da yanlış tespit edilmesine yol açar. Kurumun krize yol açan faktörlerde sorumluluğunun belirlenmesini de önler. Çare bulmak imkânsız bile olabilir.

Epistemoloji ve Ontoloji

Biraz da literatür taraması yapalım. Krize yol açan faktörleri tespit etmeden, krizi yönetmeye çalışmak 'epistemolojik belirsizliğe' neden oluyormuş. Bir başka deyişle, gerekli tespitlerin yapılmaması durumunda

ortaya çıkan bilgi eksikliği, kriz sürecinin takip edilmesini neredeyse imkânsız hale getirebiliyor. Özellikle bazı durumlarda, krize neden olaylar o kadar yeni, karmaşık ve değişken olabiliyor ki, neden olan faktörlerin nasıl tespit edileceği ve kriz sürecinin nasıl yönetileceği konusunda çok az bilgi bulunuyor. Bu nedenle krizler, uzun bir süre, durumu kavrama ve karar verme mekanizmalarının işlemlerini kesintiye uğratarak, bilgi açığı meydana getirebiliyor.

Yeni Normal

Bir de 'ontolojik belirsizlik' var. Kriz anında, geleceğin geçmişle, ne kadar ilişki içinde olduğu belirsizlik yaratıyor. Buna krizin 'Ontolojik belirsizliği' deniyor. Krize yol açan olay-olgu-faktörler, yeni bir normal'in ortaya çıkmasına neden olabiliyor. "Yeni normal" nedeniyle bireyler bir sonraki eylemleri, ne şekilde, hangi normlara göre tayin edecekleri konusunda farklı paradigma geliştirip, düşünmeye başlayabiliyor.

Kurumlarda Kriz Yaratan Faktör

Temelde ikiye ayırmak mümkün; İşletme dışı ve içi faktörler. Deprem sel gibi doğal faktörler, ekonomik, siyasi ve yasal faktörler ile toplumsal olaylar dış faktörler... İşletme içi çevre faktörleri ise yönetim zafiyetleri, örgüt yapısı, kurum içi iletişim sorunları, yönetici sorunları, kurum kimliği, kurumun kültürden yoksun olunması, motivasyon eksikliği, organizasyonda sorunlar... Katılmış ve statik hale gelmiş kurum içi iletişim, kesintiye uğrayan ve yavaş işleyen bilgi akışı krizle karşılaşma olasılığını yükseltiyor. Bununla da kalmıyor, krizi yönetme ve üstesinden gelme olasılığını azaltıyor.

Yönetimin kadrosunun niteliğinden söz etmedik hiç! Üst düzey yöneticilerin değişkenleri izleme, yeterli veri toplama, veriyi anlama, yorumlama ve değerlendirmede gösterdikleri becerileri kuşkusuz çok çok önemli. Anne karnında krize bağımsızlıkla doğmak mümkün olmadığına göre, kan gözyaşı ve terle kriz dersine çalışmak gerekiyor. "Ben yaparım" diyen güven patlaması ile "daha önce yaşadım tecrübeliyim" demekle olmuyor. Buraya kadar yol alabildiysek eğer, öncelikle teşekkür ederim. Şimdi kendi kurumunuza bir bakın. Bu bir hastalık mı, sizi alt eder mi?