

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

KRİZ

A – KRİZ KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz toplum, şirket veya kişide ortaya çıkan buhrandır. İşletmeler açısından baktığımızda mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen yada dikkate alınmayan ve önlem alınmakta geç kalınan sorun ve tehditlerin ortaya çıkmasıdır. Sorun veya tehdidin boyutu krizin önem derecesini ve çözüm önceliğini oluşturur.

Krizi zayıf düşmüş bir bedene yerleşen virüse benzetebiliriz. Bedeninizdeki etkisi, bünyenizin gücüyle ters orantılıdır. Sizi yatağa düşürebilir veya tam tersi, aşı etkisi göstererek savunma mekanizmanızı güçlendirebilir. Bu demek oluyor ki kriz hem tehlike hem de fırsat

Kriz;

- Beklenilmeyen ve öncede sezilemeyen
- Çabuk ve acele cevap verilmesi gereken
- İşletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren
- Mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

Krizin olumlu yanı değişim ve gelişim için yönetime baskı yapması ve işletmeni zayıf yönlerini ortaya çıkarmasıdır.

B – KRİZİN TEMEL ETMENLERİ

- İşletmenin amaçları ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasındaki uyumun derecesi, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- Krizin ortaya çıkmasında işletme ile çevre arasındaki bağılılığın derecesi, işletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması etkin rol oynar.

- Krizin şiddeti arttıkça işletmenin kriz durumuna vereceği tepkinin belirsizliği artar.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu sürece söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

C – KRİZİN KAYNAKLARI

1. Dış çevre faktörleri

- Teknolojik Yenilikler
- Doğal Felaketler
- Hukuki ve Politik Düzenlemeler
- Sosyo- kültürel Faktörler
- Güçlü Rekabet

2. Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar

- İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler
 - Mal ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması
 - Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar
 - İthalat ihracat rejimindeki değişimler
 - Ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satınalma gücünün azalması
 - Yüksek oranda enflasyon
- İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler
 - Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi
 - Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği nedeniyle işletmelerin büyüme gücünün azalması
 - Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi

- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması

3. Örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim

- Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği
- Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları
- İşletmenin geçmiş deneyimleri
- İşletmenin yaşı
- İşletmenin diğer özellikleri
- Tepe yönetim fonksiyonlarında aksamalar
- Üst yönetimin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıflığı
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama eğilimi
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma
- Sistemi kusurlu bulma
- Krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme
- Karar verme konumundaki yöneticinin kişiliği, krizin algılanması
- Tepe yöneticinin rolünü algılayışı

D – KRİZ SÜRECİ

1. AŞAMA: POTANSİYEL KRİZ

Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir **“stratejik açıklık”** oluşturmakta bu stratejik açıklık, işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir.

Stratejik açıklığın ortaya çıkmasına neden olan faktörler:

- Eksik veya yanlış çevre analizi
- Örgüt yapısının esnek olması
- Yetersiz çevre desteği

- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışları
- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe

2. AŞAMA: GİZLİ KRİZ (İÇ VE DIŞ DEĞİŞİMLERİ FARKEDEMEME)

İşletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması yada teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar.

3. AŞAMA: KONTROL EDİLEBİLİR KRİZ (HAREKETE GEÇMEME)

Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısı ile “bekle gör” politikasının cazip görülmesi veya değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısı ile pahalıya mal olacağı ve yeni problemler çıkaracağı endişesi bu aşamanın oluşmasına neden oluyor. Birde geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebi ile yöneticiler mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi gösteriyorlar.

İşletmelerin bu durumdan kurtulması için yapılması gereken:

- Liderliğin rolü ve önemi artar
- Tepe yönetim hemen harekete geçmelidir,
- Problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişim hemen yapılmalıdır.

4. AŞAMA: KONTROL EDİLEMEYEN VEYA YÖNETİLEMEYEN KRİZ

Geleceği görmeye çalışma, belirsizlik ve risk ortamında; karar alternatifleri çoğalır, kişisel yorum ve sezgiler ön plana çıkar. Bunun sonucunda verilen yanlış kararlar ve uygulanan faaliyetler işletmeyi bu aşamaya getirir. Bu aşamada genelde işletmelerde ;

- Karar verme durumunda olanları ikna etme ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği ve uygun gördüğü faaliyetlere yönelirler
- masraflar kısılır
- ödemelerde kesinti yapılır

TASNİF DIŞI

- örgüt yapısı gözden geçirilerek yönetimin kontrolü artırılır, merkezileşme başlar
- İşletmede gerilim artar
- başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi gizliliği artırır, koordinasyon zayıflar
- yöneticiler alt kademelerden gelen şikayet ve itirazları önemsemezler ve bu durum

krizin ortaya çıkmasının hem nedeni hem sonucu olur.

Bu durumda asıl yapılması gereken ;

- Doğru ve tam bilgi toplanmalı
- Uygun stratejiler seçilmelidir

5. AŞAMA: KRİZ

Artık işletmelerde açık bir kriz ortamı doğmuştur.Bunu en açık göstergeleri;

- Yönetimde kızgınlık ve telaş
- Karmaşıklıkta artış
- Planlamanın gereksiz görülmeye başlaması, günlük faaliyetler önem kazanmaya

başlar

- Gerilim alt kademelere doğru yayılır
- Örgüt iklimi bozulur
- Müşteri, çalışan, satış elemanları ve diğer kişi ve gruplar bu ilişkileri sınırlamaya

ve gevşetmeye başlar

Bu aşamada yapılması gerekenler ;

- Geniş çaplı bir reorganizasyon (personel,yapı,süreç,değerler,ideoloji,amaç , stratejilerde)
- güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması
- daha esnek ve modüler bir yapı
- yönetim ve örgüt geliştirme
- tepe yöneticilerini değiştirme

6. AŞAMA: ÇÖZÜM VEYA ÇÖKÜŞ

İşletme krizden kaçmayı tercih ederse çöküş gerçekleşir. Ancak krize çözüm bulmayı tercih

ederse yeni bir döneme girmesi gerekir. Yeni amaçlar belirleyerek bunlara uygun stratejilerin seçimi ile değişim başlatılmalı , kriz yönetimine geçilmelidir.

E – KRİZİN SONUÇLARI

Olumsuz sonuçları

1. Kararlarda merkezileşme eğilimi
 - Bilgi toplamada yetersizlik
 - Rutin faaliyet ve standart programların dışına çıkılması
 - Kararalma ve kontrolün merkezileşmesi
 - Yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlanır
2. Örgüt üyelerinde gerilim ve stresin artması
 - Krize cevap verilmesi telaşı
 - Sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyma çabası
3. Psikolojik ve fizyolojik çöküntü , karşılıklı güvenin kaybolması
 - Yoğun çalışma
 - Bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık, yorgunluk
 - Yöneticilerde heyecan ve telaş
 - Eksik bilgi, yanlış ve çelişkili verilerle karar alma
 - Kişi ve gruplar arasında enformel ilişkilerin niteliğinin bozulması
 - İşbirliğinin engellenmesi

4. Plan ve kararların niteliğinin bozulması
 - Yanlış problemin çözülmesi
 - Problemin yanlış teşhis edilmesi
 - Probleme yanlış çözümün uygulanması
 - Doğru problemin çok geç teşhis edilmesi veya teşhis edilememesi

Olumlu sonuçları

1. Örgüt sorunlarının açığa çıkması , bunların giderilmesi için yeni stratejiler oluşturulması
2. Geleneksel yönetim tekniklerinin terk edilmesi
3. Yeni liderin ortaya çıkması
4. Erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirmesi
5. Örgüt içinde işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması

KRİZ YÖNETİMİ

A – KRİZ YÖNETİMİNİN NİTELİĞİ

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Kriz yönetimini “korku krizi veya fırsat krizi” yaklaşımları açısından açıklayacak olursak

Korku krizinde ; kayıplar asgariye indirilmeye çalışılır.

Fırsat krizinde ; kazançların azamileştirilmesine çaba sarf edilir.

B – KRİZ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Sorun veya tehdidin boyutu krizin önem derecesini ve çözüm önceliğini oluşturur. Her kriz yönetimi beraberinde yeniden yapılanma ve değişim getirir. Kriz döneminde yeterli ve yetkin

kaynakların olmayışı kaos ortamı uzatır.Zamanında kontrol altına alınmayan ve çözümlenemeye sorunlar ve tehditlerin etkilediği, tetiklediği sorun ve tehditler kartopu hızıyla büyür ve zamanla kontrolü ve iyileştirilmesi imkansız duruma gelir.Bunun için:

Kriz yönetimi sırasında;

- Doğru algılama ve teşhisin yapılması
- Krizi geçekçi ve sükunetle karşılamak
- Bilgi toplama sistematik hale getirilmeli
- Fırsat tanıyıcı roller dağıtımı yapılmalı
- Zaman baskısının azaltılmalı
- Kriz kaynakları ayrıntılı teşhisi edilmeli
- Merkezileşmenin önüne geçilmeli
- Yardımcı karar elemanları kullanılmalı
- Destekleyici liderlik
- Orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi

Orta vadede ;

- Yeni değerlerin oluşturulması
- Orta vadede bilgiyi kullanma kapasitesinin arttırılması

Uzun Vadede ;

- İşletme amaç ve değerlerinin gözden geçirilmesi
- esnek ve dinamik bir yapı için önlemler alınması
- Bilgi toplama, dinamik planlama
- sürekli durum analizi yapma

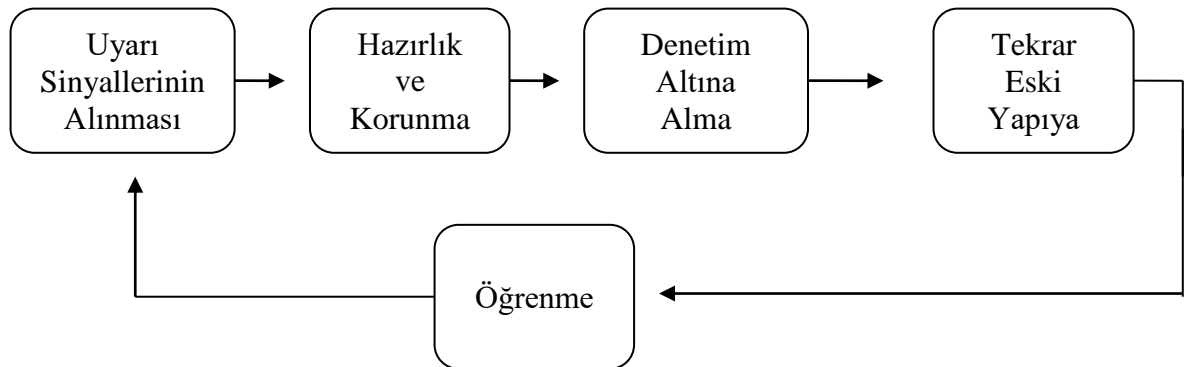
Kriz yönetiminin temel prensipleri ;

1. Objektif durum değerlendirmesi

TASNİF DIŞI

2. Radikal, tutarlı, uygulanabilir hedefler üzerine inşa edilmiş ana ve ayrıntı iş planları
3. Birbiriyle uyumlu ve motive edilmiş "iş takımları" ve aksiyon planları hazırlanması
4. Krizin çalışma ortamında yarattığı olumsuz etkileri paylaşabilen, iş ortaklarını motive edebilen, resmin bütününe görebilen, objektif,radikal, tutarlı, güven veren güçlü bir lider yönetici veya yetkin fonksiyonel yöneticilerden, uzmanlardan oluşan ortak yönetim ekibinin oluşturulması
5. Hızlı, entegre ve güvenli işleyen bilgi sisteminin oluşturulması
6. Güçlü bir iletişim, halkla ilişkiler desteği ve başarı paylaşım modeli oluşturulması
7. Olmayan veya yetersiz kaynakların satın alma veya iş ortaklığı yoluyla tamamlanması
8. Krizle ilgili bilgilerin yeni kriz senaryoları ve yönetim planları geliştirilmesinde kullanılmak üzere arşivlenmesi ve değerlendirilmesi

Kriz yönetim süreci aşağıdaki gibi ele alınabilir;



C – KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Arzu edilmeyen durumları hafife alma veya kaçınma stratejilerini kapsar.Tehlikeye yönelik krizlerde ; denge durumunun korunmasına yardımcı olabilir.Fırsat krizinde; alternatif kayıp doğurabilir.

2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Kriz sinyallerini alacak erken uyarı sistemleri ve planlar geliştirilmesini gerekli kılar.

D – KRİZ YÖNETİMİ VE YENİDEN YAPILANDIRMA METOD VE STRATEJİLERİ

I. YÖNETSEL DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Mevcut temel yönetsel değerler (vizyon, misyon, hedefler) çerçevesinde yönetsel durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu bağlamda;

1. Yöneticilerle ve kilit personelle tek tek görüşme yoluyla kuruluşun güçlü yanlarını, fırsat ve tehditler ile sorunları tanımlanmalı (sorun nedir, neden/nasıl oluşmuştur, oluşmaktadır, maddi boyutu nedir, geçici mi, sürekli mi, neyi-nasıl-ne ölçüde etkilemektedir)
2. Sebep sonuç analizi ile sorunlar arası ilişki haritası (etkileşim alanları) çıkartılmalı
3. Sorunlar yarattıkları zaaf ve tehlike boyutuna ve çözüm önceliğine göre listelenmeli
4. SWOT analizi yapılmalı ve yönetimle mutabakat sağlanmalı

II. YENİDEN YAPILANMA VE KRİZ YÖNETİMİ

1. Yönetsel temel değerler gözden geçirilmeli, yeniden tespit edilmeli ve mutabakat sağlanmalıdır
2. Yeniden yapılanmanın stratejileri oluşturulmalıdır; çözüm önerileri ile fırsat ve tehditler konusunda aşağıdaki çalışma metodu ve anahtarlar çerçevesinde strateji mimarisi geliştirilmelidir
 - a) Sektör öngörüsü ve stratejik hedefler oluşturmada yönetici ve kilit personelin oluşturduğu grup içi ve dışı iş ortaklarından oluşturulan grup dışı ‘arayış toplantıları’ yapılmalı ve strateji mimarisinin oluşturulmasında bu toplantılarda sağlanan mutabakat konuları tutarlılık

içinde dikkate alınmalıdır. Sektör öngörüsü yeni fırsatları tanımlayabilmeli, yeni açılım getirebilmelidir; stratejik hedefler tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır.

b) Kritik sorun ve tehditlere karşı acil savunma ve çözüm planları geliştirilmelidir; tehdit anında ortadan kaldırılamıyorsa olumsuz etkileri önlemlerle ertelenmeli ve zamana yayılmalı, farklı konu ve konumdaki tehditler birbirinden ayrı tutulmalı, varsa bağlantılarının koparılmasına gayret gösterilmelidir.

c) Hedeflere ulaşmada, imkan ve kabiliyetler çerçevesinde, özellikle mali kaldıraç noktaları araştırılmalı ve tespit edilmelidir.

d) Fırsat ve tehditler dikkate alınarak fiziki ve entelektüel kaynakların en etkin şekilde nasıl korunacağı, kullanılacağı ve konumlandırılacağı kararlaştırılmalıdır.

e) Stratejik mimari bütünlüğü sağlanmalı, fırsatlara yaklaşım planı oluşturulurken tehditlerle ilgili önlem planları etkin ve güvenli olmalıdır.

f) Stratejik mimari oluşturulurken hedeflere yönelik rota belirlemede alternatifler de düşünülmelidir; hedeflere ulaşmada sapmaların nasıl düzeltileceği ve tekrar rotaya girileceği önceden belirlenmelidir.

III. STRATEJİLER

1. Teknik

a) Hedefler temel yönetsel fonksiyonlar itibariyle sınıflandırılmalı ve temel hedefleri gerçekleştirmek üzere ayrıntılı ve kritik hedefler tanımlanmalıdır.

b) Kritik yol analizi ile hedeflere yönelik yön haritası alternatif çıkış yollarını da kapsayacak şekilde belirlenmeli ve aksiyon planları yapılmalıdır.

c) Temel fonksiyonlar (finansman, operasyon, insan kaynakları, bilgi yönetimi, iş geliştirme ve kaynak değerlendirme, halkla ilişkiler ve tanıtım, hukuk işleri, gibi) itibariyle çalışma ekipleri oluşturulmalıdır ve bu ekiplerin liderleri kriz koordinasyon merkezini oluşturmalıdır. Kriz koordinasyon merkezinin lideri krizi ve yeniden yapılanmayı yönetecek tek ve sınırsız yetki ile donatılmış yönetici olmalıdır. Çalışma ekiplerinin çalışmalarına destek vermek üzere şirket bazında iz düşümleri organize edilmelidir.

TASNİF DIŞI

d) Ekip sorumluluk alanları ve yetkileri kapsamlı bir şekilde belirlenmeli, hedefleri net, anlaşılır ve ölçülebilir (izlenebilir) olmalı, her biri genel aksiyon planına paralel ve uyumlu ekip aksiyon planı hazırlamalı ve periyodik olarak toplanacak kriz koordinasyon merkezi tarafından izlenmeye alınmalıdır. Ekipler arası etkileşim alanları kritik alanlar olarak tanımlanmalı ve ekiplerin bu alanlardaki aksiyon takibi ve uyumu kriz koordinasyon merkezi tarafından sağlanmalıdır

e) Üretim sahasındakiler bugünün sorunlarından uzaklaştırılmalı kar merkezleri itibariyle oluşturulacak hedeflere ve performans kriterlerine odaklanmalıdırlar.

f) Kendi başına ayakta kalabilecek temel iş alanları belirlenmeli ve likide edilecek alanların kararı öncelikle verilip aksiyon planları yapılmalıdır

g) Hiçbir iş yeri ,başka bir iş yeri ile korumaya alınmamalıdır, ticari olmayan desteklerden vazgeçilmelidir, mevcut destek ve bağlar öncelikle ve ivedilikle kesilmeli, olumsuz etkileşimin tedbirleri alınmalıdır

h) Bağımsız işletmelere net hedefler verilmeli, destek ve kaynaklar belirlenmeli ve mutabık kalınacak plan dahilinde destek ve kaynaklar sağlanmalıdır

i) Performans kriterleri olarak katma değer oranı, net işletme karlılık oranı, işletme sermayesi devir oranı ve karlılık oranı, tahsil tediye oranı, likit aktif pasif oranı, personel başına satış ve kar, alınmalıdır ve her birinin toplam performans ölçümü için ağırlık değeri kar merkezi bazında tespit edilmelidir, kriz koordinasyon merkezi performansları yakından izlemelidir

j) Performans kriterleri başlangıçta belirlenecek döviz birimi üzerinden değerlendirilmeli ancak en kısa sürede enflasyon muhasebesi yapısı kurulmalıdır

k) Yatırım harcamaları muhakkak fizibilite eleğinden geçmelidir ve kriz koordinasyon merkezinin onayını almalıdır

l) Temel hedef likidite daima pozitif olmalıdır, negatif likiditenin ivedilikle pozitifte döndürülmesi gerekir; tahsil tediye oranının birin altında tutulması temel politika olmalıdır, döviz giriş çıkış dengesi birin üzerinde tutulmalıdır

m) Karsız fiyat rekabeti ve sabit fiyatlı bağlantılı satışlar yapılmamalıdır

n) İnsan kaynakları haritası çıkarılıp, iş gücünün verimini artırıcı çalışmalara hız verilmelidir, mevcut işsizlikten deneyimli ve becerili iş gücü kazanımı açısından yararlanılmalıdır, verimsiz ve katma değer yaratmayan işler elenmelidir

TASNİF DIŞI

2. İletişim

a) Halkla ilişkiler ve ekonomi ile ilgili kontaklar (iletişim ve ilişki ağı) üzerinde kuruluşun itibarı ve etki gücü kullanılarak kuruluşun ekonomiye katkısı işlenmeli, tehdit yaratan kurum ve kuruluşlar psikolojik ve toplumsal baskı altına alınmalı, iş ortaklarının güven ve desteği sağlanmalıdır, Kriz yönetiminde güven kilit kelimedir, güven şeffaflıktan geçer, geleceği satmak için güven esastır. Güvenin sürdürülebilirliği plan ve hedeflere ulaşmadaki dengeli tutarlılık, şeffaflık, bilgilendirme yanında sapmalar olsa da ana yola çıkış yolunun olduğu bilinmelidir,görülmelidir,liderin yolu bulacağına güvenilmelidir

b) Güven oluşturmak için kolay halledilecek sorunları halledip hedefe yol alındığının güveni pekiştirilmelidir

c) Geleceği yaratmada engel yerleşik düşünce üsleridir, dar görüşler ve tartışılmaz varsayımlardır. Aykırı fikirler sürtüşme yaratmadan beslenmeli ancak ortak akıl oluşturulup paylaşılmalı ve benimsenmelidir. Stratejik hedefler çalışanların tamamına heyecan vermelidir

d) İş planı ve uygulama planı çalışanlara, iş ortaklarına, kamuya mal edilmeli, her birim plandan fayda ummalı , destek vermeye motive olmalı, en azından köstek olması önlenmelidir

e) Kriz yönetiminin istikrarlı davranış, güven oluşturma, sonuçları paylaşım ve motivasyon gerektirdiği unutulmamalıdır

3. Paylaşım

a) Çalışma ekipleri ortak amaç, ortak değer, ortak kazanım sağlayacak birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan kişilerden için kurulmalıdır

b) İş ortakları,kar merkezlerinin hedef ve sorumlulukları belirlenirken başarıdan kendilerinin de pay alacağını bilmezlerse katılım paylaşımı olmaz, performans bazlı başarı paylaşım modeli geliştirilmelidir

c) Sorunların ve etkilerinin paylaşımında kademeler arasındaki paylaşım farkı azaltılmalıdır.

