

KRİZ YÖNETİMİ



-
-
-



• TEHLİKE

• FIRSAT

KRİZ;

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

Dış Çevre Faktörleri

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

KRİZ KAYNAKLARI

- Dış Çevre Faktörleri
- Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim
- Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

- Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar...

•
•
•

Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler...

- İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen
 - 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

•
•
•

Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler...

- **İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen**
 - 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

Örgüt İçi 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

Dr. Jülide KESKEN

-
-
-
-
-
-
-
-

Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi...

- İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması
- İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti



*İşletmenin amaçları ve ihtiyaçları ile
dış çevrenin arzettiği şartlar
arasındaki uyumun derecesi, onun
krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.*



Krizin siddeti arttıkça işletmenin kriz durumuna vereceği tepkinin belirsizliği artar.



*Krizle bařetmede örgütün esneklięi,
bütünleşmiş karar veme
kaabiliyetiarolduęu sürece söz
konusudur.*

Dr. Jülide KESKEN



*Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun
önemi arttıkça kriz durumunun
şiddeti artar.*

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

Kriz Safhaları

- İç ve dış değişimleri farketmeme (körlük)

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

Krize işaret eden problemler:

- ehil olmayan eleman sayısındaki artış
- eskimiş yönetim süreçleri
- şekille içeriğin yer değiştirmesi
- amaçların açıkça tanımlanmaması
- amaçlara yönelik araçların ön plana çıkması
- sabit karar kriterlerinin azlığı
- sıkıntı ve çalışma korkusu
- etkili iletişimde zayıflamalar
- firma yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması

•
•
•

Yapılması Gerekenler:

- Firma yapısı ve süreçlerin geliştirilmesi
- Bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin gözden geçirilmesi
- Yapının esnek hale gelmesi
- Amaç belirleme ve kararalma süreçlerinin güçlendirilmesi

Kriz Safhaları

- Harekete Geçmeme (Atalet)
 - Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısı ile “bekle gör” politikasının cazip görülmesi
 - Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısı ile pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi
 - Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebi ile yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi

•
•
•

Yapılması Gerekenler:

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

Kriz Safhaları

- Yanlış Karar ve Faaliyetler:

Geleceği görmeye çalışma, belirsizlik ve risk ortamında; karar alternatifleri çoğalır, kişisel yorum ve sezgiler ön plana çıkar

Bu durumda işletmelerde;

- Karar verme durumunda olanları ikna etme ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği ve uygun gördüğü faaliyetlere yönelirler
- masraflar kısılr
- ödemelerde kesinti yapılır
- örgüt yapısı gözden geçirilerek yönetimin kontrolü arttırılır, merkezileşme başlar

- İşletmede gerilim artar
- başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi gizliliği arttırır, koordinasyon zayıflar
- yöneticiler alt kademelerden gelen şikayet ve itirazları önemsemezler ve bu durum krizin ortaya çıkmasının hem nedeni hem sonucu olur.

•
•
•

Yapılması Gerekenler:

- Doğru ve tam bilgi toplanmalı
- Uygun stratejiler seçilmelidir.

Kriz Safhaları

- Kriz
 - 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

•
•
•

Yapılması Gerekenler:

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

Kriz Safhaları

- Çözüm veya çöküş
 - Uygun strateji seçilmeli
 - Yeni amaçlar belirlenmeli
 - değişim başlatılmalıdır

Kriz,



*plansız değişiklikler yapmayı,
programlanmamış faaliyetleri ve
yeni kaabiliyetler geliřtirmeyi
zorunlu kılar...*

Dr. Jülide KESKEN

Krizin sonuçları ile ilgili problemler üç grupta toplanır



- 1. Kontrolün merkezileşmesi*
- 2. Karar alıcılarda olumsuz tutumların gelişmesi*
- 3. Bilinçli süreçlerin ve karar kabiliyetinin tahrip olması*

A. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

- 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

B. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

- Bilgi toplamada yetersizlik
- Rutin faaliyet ve standart programların dışına çıkılması
- Kararalma ve kontrolün merkezileşmesi
- Yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlanır

•
•
•

C. Çalışanlarda Gerilimin Artması

- Krize cevap verilmesi telaşı
- sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyma çabası

D. Zihinsel Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

- Yanlış problemin çözülmesi
- Problemin yanlış teşhis edilmesi
- Probleme yanlış çözümün uygulanması
- Doğru problemin çok geç teşhis edilmesi veya teşhis edilememesi

Kriz Yönetimi,



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

Dr. Jülide KESKEN

•
•
•

Korku Krizi 

**Kayıplar asgariye
indirilmeye çalışılır**

Fırsat Krizi 

**Kazançların
azamileştirilmesine
çaba sarfedilir**

Kriz Dönemlerinde;

- Rutin cevaplar yetersiz kalır,
- Değişimi yönetecek, yeni faaliyetleri geliştirecek sistemde aksamalar vardır,
- Yönetim kendi amaçlarını tanımlama gücü çeker,
- Yönetim işletmenin gittiği yönü tayin etmede güçlük çeker.

Kriz Yönetimi Yaklaşımları



1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

2. Krizi Çözme Yaklaşımı

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.



*Bir krizin olumlu yanı değişme ve
gelişme için yönetime baskı yapması
ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya
çıkarmasıdır.*

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 gerektirir.

Kriz Sırasında...

- Doğru algılama ve teşhis
- krizi geçekçi ve sükunetle karşılama
- bilgi toplama sistematik hale gelmeli
- fırsat tanıyıcı roller dağıtımı
- zaman baskısının azaltılması
- kriz kaynaklarının ayrıntılı teşhisi
- merkezleşmenin önüne geçilmesi
- yardımcı karar lemanları kullanma
- destekleyici liderlik
- orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi

Dr. Jülide KESKEN

Orta Vadede...

- Yeni değerlerin oluşturulması
- Orta vadede bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması

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 İle Karşı Karşıya Geldiğinizde...

- Sorunu saptayın
- Sorunu öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin
- Soru sorun ve veri toplayın
- Eldeki verileri inceleyin
- En uygulanabilir seçenekleri dökün
- Bir deneme çözüm seçin
- Çözümün işlerliğini deneyin
- Son çözümü biçimlendirin
- Çözümü uygulayın

Kriz İle Karşı Karşıya Geldiğinizde...

- Kimin moralinin en çok bozulma ihtimali var?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacakları kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya çalışan kişiler var mı?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

KRİZLERİN İNSANLARIN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN GİDERİLMESİ



Dr. Jülide KESKEN

- Krizlerde çözümlerinize karşı ekibinizin göstereceği tepkilere açık olun
- Kendi kişisel kanınız ne olursa olsun, ekibin beraber çalışarak tatmin edeici bir sonuç alacağından emin olduğunuzu her fırsatta belirtin
- Kriz anlarında sözcükler hareketlerden daha çarpıcı olabileceğini unutmayın

- Sorun teşhis edildikten sonra zamanla çözülüp çözülmeceğini düşünün
- Emrinizdeki elemanlara kendi sorumlulukları altındaki sorunları çözmeleri için geniş fırsatlar tanıyın
- Ekipteki tutumu değiştirmek gerektiğinde tehdit yerine olumlu desteğe başvurun

- -
 -
- Duygularınıza hakim olun
 - Tüm elemanların olay karşısında sizinle eşit tepki göstermelerini beklemeyin
 - Amir olduğunuzu asla unutmayın.

Kriz sonrasında ekibin toparlanması üzerindeki olumsuz etkenler

- Hedeflerin açık olmayışı, belirtileri:
 - Ayrıntılar üzerinde gereksiz tartışma
 - “Bundan sonra ne yapmalıyım?” türü bir dizi soru
 - “Bana kimse bir şey söylemedi...” türü özürler
 - Yönetici ve amirlere karşı saygının azalması

*Krizin içindeki kişilerin görevlerini
tekrar gözden geçirin. İş standartları
sizin anlayabileceğiniz açıklıkta mı?
O kişi için de anlaşılır olduğundan
emim misiniz? İlgili elemanla
konuşarak kendisinden
beklediklerinizi açıklayıp tartışın.*

Dr. Jülide KESKEN

Kriz sonrasında ekibin toparlanması üzerindeki olumsuz etkenler

- Disiplinde gevşeme “Ne farkeder ki !”, belirtileri:
 - ihmalden doğan hatalarda artış
 - işe geç gelme veya iş başında bulunmama
 - alet ve araçların düzgün kullanılamaması
 - dikkatsizlik



Kuralları ve yönetmelikleri yeni baştan inceleyin. Bazıları yetersiz olabilir. Gereken yerlerde değişiklik yapın, bunların ölçülü fakat eksiksiz uygulanacağını herkese bildirin.

Dr. Jülide KESKEN

Kriz sonrasında ekibin toparlanması üzerindeki olumsuz etkenler

- Yukarıdan aşırı baskı, belirtileri:
 - Görev ve talimatlara karşı hoşnutsuzluk
 - Yüklenilen iş hakkında şikayetler
 - Sinirlilik, kızgınlık patlamaları
 - Bölüm değişikliği isteklerinde artış



*Çözüm, çalışma koşullarını
kolaylaştırmak değil, elemanları bu
denli yakından denetlemekten
vazgeçmektir.*

Dr. Jülide KESKEN

Kriz sonrasında ekibin toparlanması üzerindeki olumsuz etkenler

- Yönetim kademesiyle yetersiz ilişki, belirtileri:
 - Yöneticinin kişisel olarak iletmediği bir takım talimatların yanlış değerlendirilmesi
 - Söylenti ve dedikodunun artması
 - Personel arasında patron veya amiri atlatma eğiliminin artması



*Bu durumu seziyorsanız, ortaya
çıkıpkendinizi
gösterin. Elemanlarınızın yanına
giderek onlarla işleri ve düşünceleri
hakkında konuşun. Kendileriyle
ilgilendiğinizi gösterin*

Dr. Jülide KESKEN

Kriz sonrasında ekibin toparlanması üzerindeki olumsuz etkenler

- Liderlik boşluğu, belirtileri:
 - Sorumlulara karşı saygıda azalma
 - Kliklerin ve gayriresmi liderlerin ortaya çıkması
 - Değişikliğe karşı güçlü direniş
 - Statü ve haklar üzerinde önemsiz tartışmalar

-
-
-

- Kobilər
- uygulamalı çözüm çalışması