

# KRİZ YÖNETİMİ

ÖĞR. GÖR. AYSU GÜL ŞANLI

“Adrenalinizin devamı ve potansiyelinizin farkına varmanıza yardımcı olması için bazen az da olsa krize ihtiyaç duyarsınız”.

Jeannette WALLS

- 20 Nisan 2010 tarihinde Meksika Körfezi'nde British Petroleum (BP) tarafından kiralandan ve işletilen Deep Horizon keşif sondaj platformunda yer alan Macondo-1 kuyusunda talihsiz bir patlama oldu. 78 m uzunluğundaki ve yaklaşık 33 bin tonluk platform, 36 saat sonra sulara gömüldü. Kuyudan denize ham petrol ve gaz fışkırmaya başladı. Yaklaşık 200 km kıyının petrolden etkilendiği açıklandı. Kuyu kapatılana dek sızan miktarın ortalama 800 milyon litre civarında olacağı öngörüldü. Kazada 11 işçi yaşamını yitirdi, 17 kişi yaralandı.



# KRİZE NASIL MÜDAHELE EDİLDİ

- İlk bir hafta neredeyse basına hiç bilgi verilmedi.
- Yaptıkları açıklamada da olayın maliyetini sürekli tekrar etti ve sorumluluğu almadı
- Daha sonra kamuoyuna yalan yanlış bilgiler verdiler
- Ayrıca CEO'nun sızıntıyı durdurma çalışmaları sürerken yat yarışı izliyor olması büyük eleştirilere neden oldu.
- BP CEO'su Tony Hayward “ Çevreyi bizden daha çok kirletenler var.” ve “Sorunla mücadele için gerekli teçhizata sahip değiliz” açıklamalarıyla tepki topladı. Açıklamayı yapan yönetici, Obama tarafından “Yüzyılın beceriksizi” ilan edildi.
- BP Başkanı Carl-Henric Svanberg yaklaşık 32 milyar doları bulan bir bütçe ile sorunların giderilmesi için ellerinden geleni yapacaklarını açıkladı.

# KRİZ KAVRAMI

İşletmeler açısından kriz,

- işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına sebep olan
- örgütsel düzenin büyük ölçüde bozulmasına sebep olan ve
- plansız bir şekilde meydana gelen, problemlerin çözüm yollarının yetersiz durumda olması sonucu karşı karşıya kalınan gerilim durumudur.

“Çinliler kriz kelimesini yazmak için iki fırça darbesi kullanır. Biri **tehlike**; diğeri **fırsat** içindir. Bir krizde tehlikenin farkında ol ama fırsatların da farkına var”. John F. KENNEDY



tehlike

fırsat

Çin dilinde kriz tehlike ve fırsat kelimelerinden oluşur.



**KRİZ**

**Beklenmeyen**

**Olumsuz  
gelişme**

**Acil**

**Tehdit**

**Zaman  
baskısı**

**Gerilim**

# KRİZİN ÖZELLİKLERİ

- Kriz olağandışı (beklenmeyen) bir durumdur.
- İşletmelerde meydana gelebilen her tür kriz için uygulanabilecek ortak bir çözüm yoktur.
- Bir krizden bahsedilebilmesi için işletmenin önemli amaçlarından birini veya daha fazlasını tehdit eden bir durum olması gerekmektedir.
- Kriz durumunda bir belirsizlik mevcuttur ve durumun hemen ortadan kaldırılma zorunluluğu bulunmaktadır.
- Kriz hızlı bir şekilde müdahale edilmesini gerektiren bir durum olduğu için karar verici durumundaki kişiler üzerinde stres ve gerilime sebep olmaktadır.



# KRİZİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

## İşletme içi faktörler

- Yönetici kaynaklı
- Örgütsel yapı (değişime kapalı)
- Bilgi akışı
- Gruplar-inançlar-tutumlar
- Dedikodu-kıskançlık

## İşletme dışı faktörler

- Doğal faktörler
- Ekonomik faktörler
- Politik ve yasal faktörler
- Teknolojik faktörler
- Demografik etkenlerde değişimler

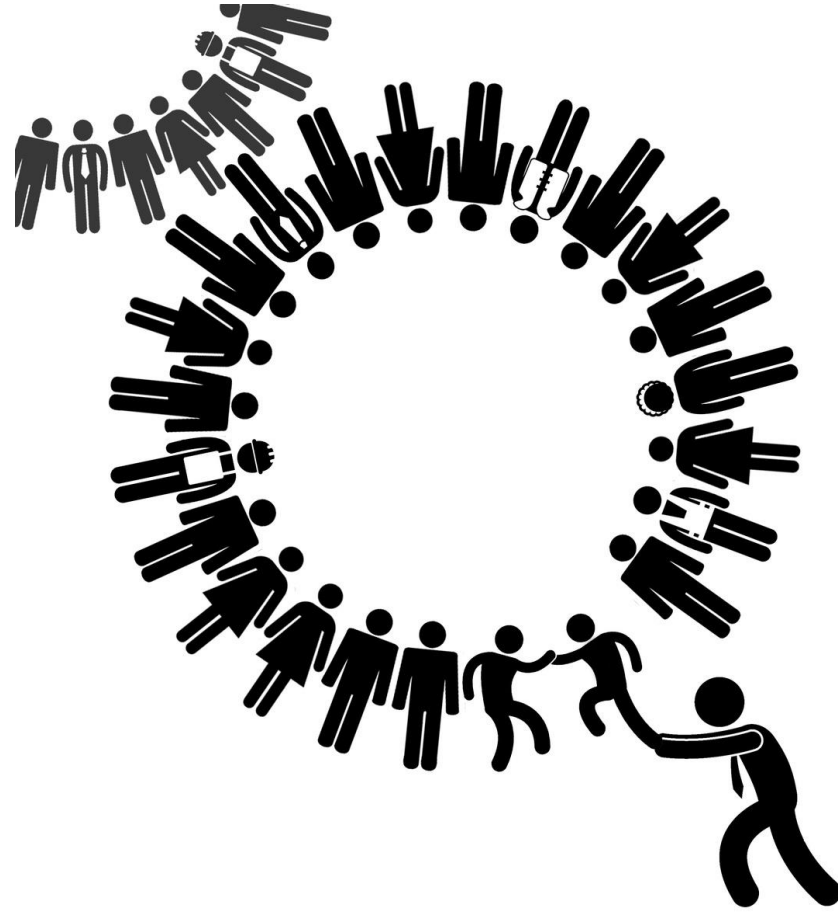
# Kriz dönemlerinde:



**Kurum ve kuruluşların karar mekanizmaları yetersiz kalır.**

Planlar işlemez hale gelir.





ÖRGÜTÜN DEĞİŞİME UYUM YETENEĞİ  
ZAYIFLAR.

BU GELİŞMELER ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK DURUMUNU  
OLUMSUZ YÖNDE ETKİLER  
STRESİN ÖRGÜTSEL KAYNAKLARI ORTAYA ÇIKAR.





# KRİZ SÜRECİ

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, aşamalardan geçerek örgütü etkiler.

## Kriz sürecini meydana getiren aşamalar:

- **Örgütsel körelme:** körlük-kuluçka dönemi
- **Harekete geçmeme ve krizi inkâr etme:** kendine aşırı güven
- **Yanlış kararlar ve çözümsüzlük:** kabul edilir ancak geç kalınmıştır
- **Kriz:** krize yenik düşme anı, günü kurtarma çabaları
- **Dağılma, örgütün çökmesi ya da krizden çıkış:** krizden başarıyla çıkabilir ya da çökebilir

# KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Kriz yönetimi genel hatları ile beş aşamadan oluşmaktadır:

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması,
- Krize hazırlıklı olma ve önlemeye yönelik mekanizmalar oluşturma,
- Krizin ortaya çıkardığı zararın etkilerini azaltma,
- Normal duruma dönüş,
- Öğrenme ve değerlendirme.

## Kriz sürecini;

- Kriz öncesi,
- Kriz anı ve
- Kriz sonrası olmak üzere üç genel boyutta değerlendirmek mümkündür.





**Kriz öncesi** ortamda olası bir krizin erken  
sezilebilmesi, önlenebilmesi veya ondan  
kaçınılabilmesi gerekmektedir



# Kriz öncesi

Tanıma

Hedefler

Öncelikler

Risk analizi

Kriz ekibi

Başvurulacak  
yerler...

Eğitim şart

Nefes egzersiz

**Kriz anında;** kriz ortamına uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi giderici yönde uygulamaya konulması önem kazanmaktadır



# Kriz anında

# Tanımlama

# Relax

# Gündem

## Doğru ekip

# İletişim

# Kamuoyu bilgilendirme

# Liderlik

# Yönetme

# Düşünce



# Kriz anını zamanında fark edemeyen örgütlerde 3 tipik davranış

- Yetkinin merkezileştirilmesi
- Korku ve paniğin yaşanması
- Karar alma sürecinin bozulması

## Kriz ortamında;

- Yetkiler üst yönetimde yoğunlaşmalıdır ancak bu tek adam modeli şekline olmamalı-ekip sinerjisi şart
- Emir-komuta zincirine göre ve hiyerarşik düzende hareket etmek zaman kaybı olabilir
- Katı-esnek olmayan planlara bağlı kalınmamalı
- Medyaya verilen cevabın gecikmesi kamuoyunun endişelerini artırmaktadır

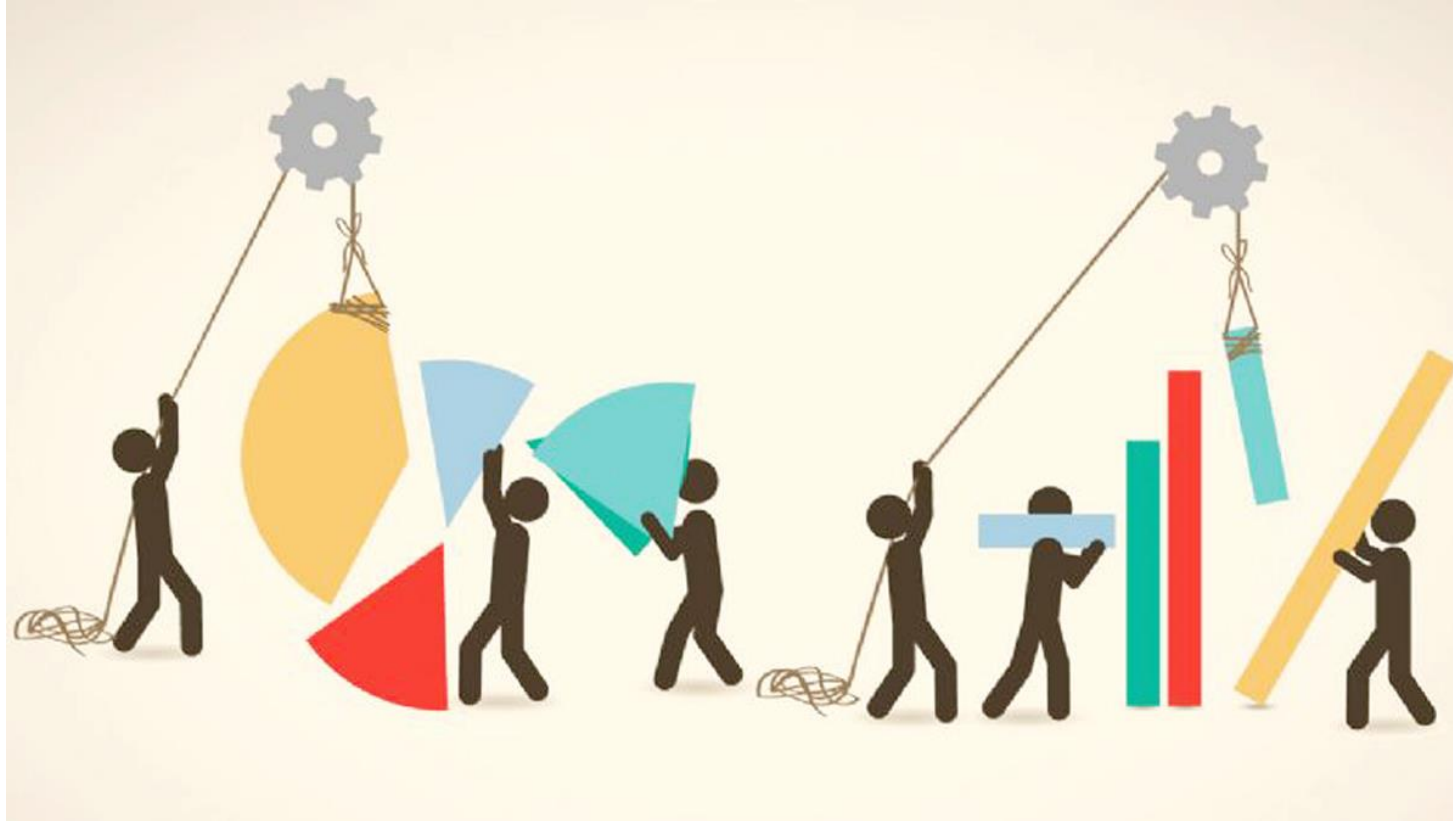
*Kriz dönemi çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. Çalışanlar için kriz durumlarında;*

- Ödüllendirme sistemleri
- Kişiyeye ve özel hayata saygı
- İş güvenliği ve psikolojik güvence
- İş görenlerin önerilerinin dikkate alınması
- Kararlara katılıma önem verme
- Etkin iletişim sistemi oluşturulması
- Stres yönetimi eğitim ve desteği verilmesi önemlidir





**Kriz sonrası** çalışmalarda ise; olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısı hedeflenmesi ve örgüt kültüründe yapılabilecek bir takım değişiklikleri içeren aşamalar mevcuttur



**Krizi deęerlendir**



**Önlem**  
 **al**

**Kutla**



**Kriz sonrası**





# DOMİNOS KRİZİ

2

0 Burger King- lavaboda banyo

**Körlük Evresi**

0 KFC - polis ve ailesinin siparişi

8

**Dominos- Etik Dışı Video**

2

0

0

9

Kriz gerçekleştiğinde  
kamuoyuyla doğru  
iletişim sağlandı

WCNC  
CHARLOTTE, NC

JENNIFER COPELAND

JCOPELAND@WCNC.COM

36

## Kriz sonrasında krizi etkilerine bağlı olarak;

- Örgüt içi iletişimin bozulması
- Yetkinin merkezileşmesi
- Kararların kalitesinin bozulması
- Örgüt değişim eğilimlerinin azalması
- Koordinasyon yetersizliği
- Yetki ve sorumluluk karmaşası
- Korku ve panik artışı
- Fizyolojik ve psikolojik çöküntü vb ortaya çıkabilir



# CASPER KRİZİ



Vizyonumuz

Mevcut durum

Geçmiş kriz deneyimleri

Olası kriz senaryoları

Sinyalleri neler olabilir?

Kriz ekibinde kimler olmalı?

Eylem Planları

Kurum içi ve dışı iletişim

**Olası zararlar ve giderilmesine yönelik planlar**





## ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI (SAYFA 240)

«Onur Air 2011 yılında Van depreminden birkaç saat sonra kurumsal Facebook ve Twitter sayfasında “Van’da yaşanan felaketten dolayı tüm vatandaşlarımıza geçmiş olsun diyor ve hayatlarını kaybedenlere rahmet, yakınlarına sabır diliyoruz.” şeklinde bir mesaj yayınlamıştır...»

1.Firmanın yeni genel müdürü siz olsanız etkili kriz yönetimi için neler yaparsınız?

2.Firmanın yapmış olduklarını ve sonuçlarını nasıl yorumlarsınız?

3.Firmada çalışan biri olsaydınız firmanın genel tutumu için yorumunuz ne olurdu

## Peki, Onur Air neyi yanlış yaptı?

Mesaj Facebook'ta 389 kişi tarafından beğenilirken hemen “bu yetmez, yardım etmelisiniz” şeklinde talepler gelmeye başladı. Onur Air, bu taleplere yanıt vermedi. (Aynı saatlerde Metro Otobüs, Pazartesi ve Salı günleri depremzede yakınlarını ücretsiz olarak Van'a götüreceğini açıkladı). Facebook kampanyasının aldığı sert tepkileri farketdiği anda geri adım atsaydı zarar bu kadar yayılmayabilirdi.

Facebook'taki olumsuz yorumları sildi. Yorumların Onur Air tarafından silindiğini görenler sinirlenerek tepkilerini Twitter'a taşımaya başladı. Onur Air'in bu platforma müdahale etme şansı yoktu ve olay çok daha kolay ve hızlı yayıldı.

Açıklama özür niteliği taşımıyordu. Yoğun tepkiden sonra Onur Air bir açıklama yaparak kampanyayı durdurdu. Ama açıklama metni tepki verenleri azarlar gibi yazılmıştı ve “Siz bizi anlamadınız ama biz yine de bağış yaptık.” tavrı hakimdi. Son cümlede “Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz.” diyerek kendilerini eleştirenleri önemsemedikleri algısını pekiştirdiler. Yaklaşık yarım saat sonra son cümleyi “Yanlış anlaşılmalara için özür dileriz” şeklinde değiştirdilerse de artık tepkilerin durdurulması kolay değildi.

Yaptıkları diğer yardımları açıklamamışlardı. Onur Air kampanyayı durdururken yaptığı açıklamada “Sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir.” dedi. Eğer bu yardımları yaptığını daha önce duyurmuş olsaydı, ki takipçileri bunları zaten talep ediyordu, belki de kampanya bu kadar tepki çekmeyecekti. İnsanların hassasiyetini doğru analiz edemedi.

