

KRİZ KARŞISINDA YÖNETİCİ

MARTİN TROWBRIDGE

Bütün yöneticiler bunalımsız bir dünyanın rüyasını görürler. Fakat en iyi yönetilen idare, kurum veya şirketlerde bile bunalımlı günler eksik değildir. Bir kriz karşısında şaşırıp kalmamak ve onu karşılayabilmek için ilk adım onun niteliğini anlamaktır.

Bunalımlar iki esas öge ile ilgilidir : Tehdit ve zaman basıncı. Gerçekten bunalımın sıcaklığı tehdidin büyüklük derecesinden ziyade ilgili zaman süresine bağlıdır. Örneğin aşağıdaki kriz durumlarının sıcaklık derecelerini ölçmeyi bir deneyin :

- Bu sandığın içinde 30 saniye sonra patlayacak bir bomba vardır.
- Üç yıl kadar sonra Londra'daki bir hidrojen bombası patlayacak.
- Üç yüzyıl sonra dünyaya bir gezegen çarpacak ve onu yok edecek.

Birinciden üçüncüye doğru tehdit müthiş surette artmakta, fakat zaman basıncı azalmakta kriz ve sıcaklığı da düşmektedir.

İşte bundan çıkan bir sonuca göre krizi atlatmanın birinci kanunu şu olacaktır :

1. Zaman süresini uzatmaya çalış, bunalımı çözen kolaylaşacaktır.

Varsayalım ki kantin memuru fabrika müdürünün odasına gelir ve büyük bir şaşkınlıkla işçilerin bir çok kereler uyarmalarına rağmen kantinin çayı yıkamamış fincanlarla dağıtmaya devam ettiğini ve bu yüzden bütün personelin greve başlayacaklarını haber verir. Şimdi böyle bir durum karşısında siz durumu inceleyecek ve yeni tedbirleri alacak bir hakem veya bir grubu bu işle görevlendirebilirsiniz. Fakat bu gibi olayların çok daha derinlere giden sebepleri vardır. Bu durumda bu işçilerle kantin personeli arasındaki anlaşmazlık olur ve iyi bir yönetici meselenin köküne gider ve bir taraftan da o andaki çay fincanı fırtınasını çözüme çalışır.

Fakat meselenin çok ciddi olduğunu kabul edelim. Taraflar öfkeli ve sesler sert

ve yüksek çıkmağa başlamıştır. Doğrudan doğruya meseleyle duygusal bakımdan ilgilenmeyen dışarıdan biri ise durumu bir bunalım olarak görmez bile. Tabii tarafların kabul edebileceği bir kaç çözüm bulmak mümkündür.

İyi bir yönetici, bir krizin dışına çıkabilecek ve hislerini bir yana bırakacak şekilde kendisini yetiştirmelidir. Eğer bunu yapamazsa, hiç olmazsa başkalarından yardım istiyecek kadar akıllı olmalıdır. Örneğin, şirket yeni bir mamulün piyasaya çıkarılmasını finanse edeceğine ümit bağladığı büyük bir siparişi birdenbire kaybetmiştir. Bu önemli bir zarardır. Fakat danışmanlar, siparişi alamamalarına rağmen, muhtemelen firmayı bu geçici mali krizden kurtarmak için bir kaç yol tavsiye ederler. Bundan ikinci kanun çıkar :

2. Mümkün olduğu takdirde bunalımı atlatmayı üzerine alacak başka bir adam bulun veya olaya hiç ilgisi olmayan bir gözlemci gibi bakın !

Başka bir tehlike de bir krizin lüzumundan fazla düzeltilmeğe çalışılmasıdır. Kirli fincanlara dönelim. Örneğin bunun üzerine siz bütün fincanların kantin memuru ve işçi temsilcilerinden meydana gelen bir komite tarafından teker teker muayene edilmesini emredebilirsiniz.

Daha önceki şikâyet çay fincanlarının iyi yıkanmaması idi. Şimdi çayın geç dağıtılmasından şikâyet edilecektir, ve çay paydosu süresi herkesin rahatça çayını içmesine kâfi gelmeyecektir. Bunun üzerine çay paydosunu iki katına çıkarırsınız. Fakat bu durumda iş saatlerini karıştırmak gibi başka sakıncalar dağurur, beklemek için daha çok yere ihtiyaç olur. Böylece bir bunalımdan ötekine geçilmiş olur. Üçüncü kanun da şudur.

3. Bir bunalımı anlatayım derken, lüzumsuz başka bunalımlar yaratmayın.

Bazı krizler kendiliğinden geçerler. Eğer dam akıyorsa ve sizinde akan suyu alacak yeter derecede kovamız yoksa, so-

nunda yağmurun nasıl olsa duracağını ve o zaman damı onartabileceğinizi hatırlarsınız. Yazın fazla tüketimi olan meyve suları kâfi gelmiyorsa, nasıl olsa havaların soğuyacağını ve tüketimin azalacağını düşünebilirsiniz, eğer lüzum görürseniz, gelecek kışa soğuk hava deposunu büyültürsünüz.

Bazı bunalımlar ise kendi kendilerine büyür cinstendirler. Eğer çatıyı kırmızı karıncalar istilâ etmişse, birşey yapmadığımız takdirde binanın yıkılacağı muhakkaktır. Eğer üretim krizinin içecek meyve suyu tüketiminin devamlı surette çoğalmasından ileri geliyorsa, önüne geçmek için bunun üretimini arttırmanız gerekecektir.

Dördüncü kanun da şudur :

4. Herhangi bir harekete geçmeden önce, hiç bir şey yapılmadığı taktirde krizin azalacağı mı yoksa çoğalacağını mı tespit ediniz !.

Bazı yöneticiler kriz anlarında birer aslan kesilirler. Ya bilinçli ya da bilinçsiz olarak onlar iş hayatlarını devamlı bir kriz durumu sayarlar, çünkü onlar böyle durumlarda kendilerini daha özgür ve daha etkin sayarlar. Kriz durumunda birşeyler yapmak onları ilginç ve önemli yapar. Bu hoşlarına gider ve başarılı da olurlar. Gerçekten de her şirketin yönetmen kadrosunda böyle bir yöneticiye ihtiyacı vardır.

Fakat mümkün olduğu kadar, onu az kullanmağa bakınız ve onu, müessesenin mukadderatını kontrol edebileceği bir yerde bulundurmayın. Çünkü belki o birgün yangın söndürmekten çok hoşlanan bir itfaiye neferinin kundakçı olması gibi bir duruma düşebilir. Böylece beşinci kanunda şu olur :

5. Yönetimle ilgili krizlerde fazla iyi olan yöneticiden çekin ! Çünkü o sizin devamlı bir kargaşalık içinde yaşamınızı isteyecektir.

Tabii hiç bunalım geçirmeyen bir müesseseye ölü bir müessesedir. Onlarda aileler gibidir. Onların da arada bir heyecanlanabilmeleri için gerçek veya hayali bir iki bunalıma ihtiyaçları vardır.

İş hayatında bir bunalım personele acil bir durum hissi verir, meydan okumalar

ve fırsatların açılmasına sebep olur, hal-kın istemediği fakat lüzumlu reformların yapılmasını mümkün kılar, daha büyük çabaların harcanması kabil olur, hatta muhalefet bile susturulabilir.

Birkaç yönetici de o kadar Makyavelisttir ki kendiliklerinden bir bunalımın meydana çıkmasına sebep olurlar. Fakat çoğu yönetmeciler müessesenin ne zaman böyle bir sarsıntıya ihtiyacı olduğunu bilirler ve bilinç altılarıyla onu ortaya çıkarmağa karar verirler.

Bu gibi yapma krizler inandırıcı ve kontrol edilebilici olmalıdır.

Fakat asıl önüne geçilmesi gereken gerçek krizlerdir. Onların meydana çıkmasını önlemek için bazı yollar vardır :

1. Plânlama yapılmamıştır. Gelecek düşünülmemiştir. Bu güzel gelecek bugün oluverince her geçen gün bir kriz demektir. Bu bir bunalımdır ve eski tip çalışan müesseselerde sık rastgelinirdi. Bunun ancak esaslı bir plânlama ile önüne geçilebilir.

2. Plânlama yapılmıştır, fakat tam ve doğru değildir. Bu yüzden oluşan durum beklenen durumdan tamamıyla başkadır ve yeni durumla ilgilenecek hiç bir muhtemel plân elde yoktur. Örneğin piyasa yeni mamule pek fazla itibar göstermemiştir, oysa pazarlama araştırması bunun aksini tahmin etmişti, veya bir besin şirketinin plânları, yeni bir rakip piyasaya çıktığı için, faydalı olmamıştır.

Krizlerin en çoğu plânlamanın olmasından doğar. Onlar ortaya çıkınca, zaman onların tehditini azaltmak için çok geç olur. Bir satıcının treni istasyondan çıkmak üzere iken sahanlığa atladığını düşünün. İşte o bir krizle karşı karşıyadır. Eğer şehre 30 dakika içinde gitmezse büyük bir sipariş kaybedecektir. Fakat o gece yatarken çalar saatini ayarlamayı unuttuğu için az kaldı treni kaçıyordu, işte bu plânlamanın eksikliğidir. Belki o çalar saatini ayarlamıştır, fakat o trenin, eski bir tren tarifesine baktığı için. 10 dakika sonra kalkacağını zannetmiştir. işte bu da yanlış plânlamadır. Tekrar düzgün solumağa başladığı zaman kriz yönetiminin 5 kanununu şöyle bir gözden geçirebilir.

INTERNATIONAL MANAGEMENT'ten

Bu dünyada başarıya ulaşan insanlar istedikleri şartları yakalayan insanlardır. Eğer onları bulamazlarsa, kendileri yaparlar.

Bernard Show