

Öngöremediğiniz Riskler

Yazılı kurallar olmadığında ne yapmalısınız?

IYİ YÖNETİLEN ŞİRKETLER, karşı karşıya oldukları risklere hazırlıklı olurlar. Bunlar ciddi riskler olabilir ve her zaman doğru biçimde yönetilemeseler de (*Deepwater Horizon*, aşırı hırslı fon yöneticileri ve kimyasal ürün fabrikalarındaki patlamalar gibi örnekleri hatırlayın) bir şirketin risk yönetim fonksiyonu riskleri tahmin etmeye, değerlendirmeye ve onlardan kaçınmaya yönelik protokoller ve süreçler geliştirilmesine yardımcı olur.

Tüm bunlara karşın dünyanın en iyi risk yönetim sistemi bile her şeye hazırlıklı olmayı mümkün kılamaz. Bazı riskler o kadar uzaktır ki bir yönetici veya yönetici grubu bunları hayal bile edemez. Her ne kadar şirketler uzaktaki riskleri de öngörebilir gibi olsalar da

bu risklerin gerçekleşme olasılığı o kadar düşüktür ki bunlarla başa çıkmak için gerekli kaynakları ve yetkinlikleri kullanmak, bunlara yatırım yapmak konusunda gönülsüz olabilirler. *Alışılmamış riskler* olarak adlandırdığımız bu uzak ihtimalli riskler standart kurallara göre yönetilemezler.

İlerleyen sayfalarda bu risklerin karakteristiklerini tanımlayacağız, bunların somutlaşmış somutlaşmadığını nasıl anlayabileceğimize bakalım ve sonrasında bunların etkilerini en aza indirecek şekilde kaynakları ve yetkinlikleri nasıl mobilize edebileceğimizi ele alacağız.

ALIŞILMAMIŞ RİSKLER NASIL OLUŞUR?

Alışılmamış risklere kıyasla olasılık ve etki açısından rakamlara dökülmesi zor





Alışılmamış bir riski algılanmanın en iyi yolu anomalilere yani mantıksız olan durumlara bakmaktır. Bu çok bariz gibi gelebilir ancak birçok anomaliyi fark etmek zordur.

olan risklerdir. Genelde şu üç durum içerisinde ortaya çıkarlar:

Tetikleyici olay, riskle karşılaşmanın hayal gücünün veya deneyimlerinin ötesindedir ya da çok uzak bir noktada gerçekleşir. Bu tür olaylar genelde *siyah kuğu* olarak adlandırılır ama tamamen öngörülemez değildir. Örneğin 2008'deki küresel finansal kriz genelde *siyah kuğu* olarak nitelendirilir çünkü mortgage temelli kıymetlere yatırım yapan birçok banka, portföylerine işleyen bu riski görememiş, konut fiyatlarında genel bir düşüş olacağını düşünmemişlerdi. Konut ve finans piyasalarına aşına olan az sayıda banka ve yatırımcı mortgage pazarının çökeceğini öngörmüştü ve mortgage temelli kıymetleri elden çıkararak çok ciddi kazanımlar elde ettiler.

Genelde öngörülemeyen riskler şirketin uzak noktadaki tedarikçilerinde baş gösterebilir. Örneğin Mart 2000'de Philips'in New Mexico, Albuquerque'deki yarı iletken fabrikasında çıkan yangını ele alalım. Yıldırım düşmesinden başlayan bu yangın birkaç dakika içinde yerel itfaiye tarafından söndürülmüştü. Fabrika müdürü görevi gereği bu yangını müşterilere bildirmiş, çok az bir zararın oluştuğunu ve bir hafta içinde

üretimin devam edeceğini de söylemişti. Önde gelen müşterilerden biri olan Ericsson'un satın alma yöneticisi elindeki yarı iletken stokuna baktığında birkaç haftalık malzeme olduğunu görmüş ve bu nedenle konuyu ileri taşımamıştı.

Ancak şöyle bir durum vardı: Yangın sırasında oluşan duman yüksek hassasiyete sahip elektronik ekipmanın olduğu güvenli odalara sızmış ve buraları etkilemişti. Yani üretimin başlaması aylar alacaktı. Ericsson'un satın alma yöneticisi bu gecikmeyi öğrendiği anda başvurduğu tüm alternatif tedarikçiler stoklarını çoktan diğer firmalara satmıştı. Bu bileşenin eksik kalmasından dolayı Ericsson'un yeni nesil cep telefonunun piyasaya sunulması gecikti ve şirket yaklaşık 400 milyon dolar zarara uğradı. Ericsson bir sonraki yıl cep telefonu pazarından çıkma kararı aldı.

Birden fazla ve rutin görünen sorunlar büyük bir sıkıntıyı tetikler. Büyük, birbiriyle bağlantılı teknolojiler, sistemler ve organizasyonlar; her biri izole edildiğinde kolaylıkla yönetilebilecek olayların bir araya gelip "mükemmel fırtına" oluşturmaya zemin hazırlayabilir. Boeing'in 787 Dreamliner'ı geliştirme sürecini ele alalım. Boeing, bu uçak için alüminyum yerine yeni,

kompozit malzemeler kullanmaya başladı ve böylece uçağın gövdesini daha hafif hale getirdi. Bu yaklaşım, şirketin ilk kademe tedarikçilerinin tasarım, mühendislik ve entegrasyon açısından önemli sorumluluklar almasını gerektiriyordu. Ayrıca önceki nesil uçaklarda kullanılan hidrolik kontrollerin yerine yedekleme için büyük boyutlu lityum pil gerektiren elektronik kontroller kullanılıyordu. 2011'de *Seattle Times*'a röportaj veren bir Boeing mühendisi, 787'yi "yeni sistemler, yeni özellikler, yeni fikirler ve yeni teknolojiler içeren daha karmaşık bir uçak" olarak nitelendiriyordu.

Boeing, 787'nin geliştirme sürecinde yedi adet beklenmedik, önemli gecikme yaşadı ve ticari uçuşlar planlanandan üç buçuk yıl sonra başlayabildi. Bu gecikmeler geliştirme maliyetlerine 10 milyar dolarlık ilave bir yük getirdi ve Boeing, ileride sıkıntı yaşamamak için ana tedarikçilerinden birini satın almak zorunda kaldı. 787 pazara sürüldükten sonra lityum piller bazı uçuşlarda alev aldı ve uçaklar, düzenleyicilerin kararıyla aylarca yere indirilmedi. Şirket Reuters'a yaptığı açıklamada, "Aynı anda çok fazla değişiklik yaptık: Yeni teknolojiler, yeni tasarım araçları ve tedarik zincirindeki değişimler... Bunlar, etkin

ÖZETLE

SORUN

Dünya çapında bir risk yönetim sistemine sahip olan bir şirket bile planlamadığı, alışılmamış risklerle karşı karşıya kalabilir.

NEDEN OLUYOR?

Bazı riskler o kadar uzaktadır ki hiçbir yönetici bunları hayal edemez. Şirket bunları hayal etse bile bunlarla baş etmek için gerekli kaynakları ve yetkinlikleri kullanmak istemeyebilir çünkü bu olayların gerçekleşme olasılığı çok düşük görülür.

ÇÖZÜM

Alışılmamış riskleri belirlemek için anomalilere dikkat edin, sahadan gelen raporları inceleyin ve sektörünüzün dışındaki olaylara da bakın. Alışılmamış bir risk tespit ettiğinizde bir olay ekibi oluşturun veya sahadaki ekipleri buna daha hızlı çözüm bulabilmeleri için yetkilendirin.

bir şekilde yönetme becerimizin üzerine çıktı” diyordu.

Risk çok hızlı ve çok büyük ölçekli gerçekleşir. Şirketler personel eğitimlerini, ekipman tasarımlarını ve hareket planlarını öngörülebilir riskleri göz önüne alarak tasarlar ancak belirli bir ölçeğin üzerindeki olaylara hazırlanmayı pratik ve ekonomik bulmayabilirler. Üstüne üstlük bazı olaylar o kadar büyüktür ki tüm hesapları aşar ve planlanan tüm aksiyonları anlamsız kılar. Bunlara *tsunami riskler* diyoruz. Bunun en somut örneği Japonya’daki Fukushima santralinde yaşananlardır.

Japonya’daki birçok enerji üretim merkezi gibi Fukushima da büyük depremlere ve 5,7 metreye kadar okyanus dalgalarına dayanacak şekilde tasarlanıp inşa edilmişti. Ancak Mart 2011’deki Tohoku depremi 14 metrelik bir tsunami dalgasına neden oldu ve dalga, tesisin koruyucu duvarını aşarak zemin katın tamamını sular altında bıraktı. Bu baskın halihazırda depremden zarar gören acil durum jeneratörlerinin devre dışı kalmasına neden oldu. Ortaya çıkan etki muazzamdı. Tesiste üç nükleer erime ve üç hidrojen patlaması gerçekleşti ve 100 bin kişinin tahliyesini gerektirecek kadar yoğun bir radyoaktivitenin salınmasına neden oldu. Olaydan sonraki üç yılda Tokyo Electric şirketi oluşan zararın tazmini için bireylere ve kurumlara 38 milyar dolarlık bir ödeme gerçekleştirdi.

Covid-19 pandemisi de benzer bir durum oluşturdu. Aslında dünya akut solunum semptomları oluşturan virüs salgınlarını yönetme konusunda tecrübeliydi. 2003’te SARS, 2004-2006 arasında H5N1 kuş gribi, 2009’da H1N1(-domuz gribi) salgınıyla başa çıkılmıştı. SARS’ın bir türü olan CoV-2 korona virüsü alışılmadık dışındaydı çünkü taşıyıcılar belirli bir süre asemptomatik kalarak hiçbir belirti göstermiyor, bu sürede virüsü bulaştırabiliyor ve ulusal sağlık sistemlerinin cevap veremeyeceği kadar hızlı bir yayılım oluşturuyorlardı.

Şirketler alışılmamış risklerin en kötü sonuçlarından kaçınmak için rutin bir yönetim aracı olan senaryo analizi kullanarak bunları belirlemeye ve sonrasında bunlardan kaçınmaya dair aksiyon almaya çalışır. Ancak bu teknik sıkça kullanılsa da tüm olasılıkları göstermez ve şirketler eninde sonunda hazırlanmadıkları risklerle yüz yüze gelirler.

ALIŞILMAMIŞ RİSKLERİ FARK ETMEK

Alışılmamış risklerin en net sinyali anomalilerin yani çok mantıklı olmayan gelişmelerin oluşmasıdır. Bu, kulağa çok bariz gibi gelebilir ancak birçok anomalinin fark edilmesi ve çözümlenmesi zordur.

Daha önce tanımladığımız iki vakaya bakalım. Yarı iletkenler alanındaki tecrübeli bir satın alma yöneticisinin bu tür bir sorunu fark etmesi; isin, dumanın ve suyun çok küçük bir alevlenmede bile güvenli odaları etkileyeceğini düşünmesi gerekirdi. Boeing’de çalışan ve büyük olasılıkla karmaşık mühendislik projelerine aşina olan bir tecrübeli risk yöneticisinin, ilk kademe tedarikçilerin daha önce hiç alışık olmadıkları yöntemlerle çalıştıkları, uçakta daha önce kullanılmamış malzemelerin kullanıldığı ve hidrolik kontrollerin yerine yeni elektronik kontrollerin getirildiği bir gelişim sürecinde alışılmamış risklerin ortaya çıkabileceğini tahmin etmesi gerekirdi.

Sinyalleri yakalayamamanın temelinde çok iyi bilinen yanlışlıklar söz konusu. İnsan davranışlarına dair onlarca yıldır yapılan birçok araştırmaya göre insanlar kendi düşüncelerini destekleyen bilgileri alırken desteklemeyenleri göz ardı edebiliyor. Süreklilik arz eden sapmaları ve hedefi az farkla ıskalamayı kabul edilebilir durumlar olarak görebiliyorlar. Bu “sapmaları normalleştirme” yaklaşımı, grup düşünme mantığıyla daha da artıyor ve yöneticiler alt seviye personelin dile getirdiği kaygıları ve anomalileri görmezden gelebiliyor ya da sümen altı edebiliyor.

Yanlılıkları güçlendiren bir diğer unsur da standart prosedürlerdir. Örneğin 1998’de Deutsche Bahn’ın yüksek hızlı trenlerinden biri Almanya’nın Aşağı Saksonya bölgesinde raydan çıktı. 101 kişi öldü, 88 kişi yaralandı. Ancak bu kaza önlenilebilirdi. Yolculardan biri iki koltuğun arasından bir metal parçanın çıkmış olduğunu görmüştü. Buna rağmen acil durum frenini çalıştırmadı çünkü fren butonunun yanında gereksiz kullanan yolculara ciddi bir ceza yazılacağını belirten ve böylelikle gereksiz yere treni durdurmak isteyenleri caydırmayı amaçlayan bir not vardı.

Yolcu sorumluluk göstererek bir kondüktör bulmaya çalıştı zira kondüktörler bu freni kullanabilirdi. Ancak kondüktör de bunu yapmadı. Deutsche Bahn, olay sonrasında kondüktörü mahkemeye verdiğinde kondüktör, acil durdurma işlemi yapmadan önce görsel bir inceleme yapması gerektiğine dair kuralı yerine getirdiğini ifade ederek kendini kurtardı. Rutin risklerle ilgili prosedürleri izlemesi alışılmamış riskle baş edememesine neden oldu ve bu riskin de çok ciddi sonuçları oluştu.

Sonuçta, alışılmamış bir riski fark etmek için içgüdülerinizi bastırmanız, genel kabulleri sorgulamanız ve duruma dair derinlemesine düşünmeniz gerekir. Daniel Kahneman’ın tanımladığı Sistem-2 düşünce tarzı, kurallara uymaya yönelik hızlı karar almaya kıyasla daha fazla zaman ve enerji alır. Trenin raydan çıkması gibi vakalarda yaşanan baskı insanları içgüdüsel düşünme haline yönlendirir. Tüm bu sıkıntılara bakıldığında şirketler yöneticilerin standart kurallarla alışılmamış riskleri belirlemelerini beklememelidir. Bunun yerine şöyle hareket edilmeli:



Bir üst yöneticiyi nelerin ters gideceğini düşünme görevi verin.

Philips'in Albuquerque'deki yarı iletken fabrikasının diğer bir büyük müşterisi olan Nokia'da tedarik zincirinde oluşan beklenmedik her gelişmenin operasyon, lojistik ve tedarikten sorumlu başkan yardımcısına raporlanması zorunluydu. Günlük operasyona dair çok fazla sorumluluğu olmayan bu üst yönetici, şirketin en üst kademe "sorun çözücüsü" ya da çalışanların tabiriyle "kaygıdan sorumlu üst yönetici" olarak biliniyordu.

Bu rol, yeni riskleri belirlemek ve yönetilebilir rutin risklere dönüştürmek odaklı klasik risk yöneticisi tanımından oldukça farklıdır. Aksine kaygıdan

sorumlu yöneticinin alışılmamış bir riski hızla fark etmesi ve buna çözüm bulacak süreci gerçek zamanlı biçimde kurgulaması beklenir.

Nokia'nın satın alma yöneticisi fabrika yangınına öğrendiğinde mevcut stokların bir süreliğine yeterli olduğunu gördü ve tıpkı Ericsson gibi o da bunu rutin bir olay olarak kayıtlara geçirdi. Ancak protokolü izleyip bu durumu başkan yardımcısına bir anomali olarak raporladı. Başkan yardımcısı konuyu araştırdı ve fabrikadan kaynaklanacak sıkıntının şirketin yıllık üretimini yüzde beş oranında azaltabileceğini öğrendi.

Başkan yardımcısı bu olası tehdidi yönetmek için 30 kişilik bir ekip kurdu.

Mühendisler bazı çipleri yenden tasarladı ve böylelikle alternatif kaynaklardan gelen malzemelerle bu çipleri yapmak mümkün oldu. Ekip diğer tedarikçilerin elinde kalan çipleri hızla satın almaya başladı. Ancak Philips iki çipin tek tedarikçisi konumundaydı. Başkan yardımcısı Nokia CEO'sunu aradı ve ona özel uçağın ulaşarak durumu anlattı. CEO uçağın rotasını değiştirerek Hollanda'ya yöneldi ve Philips CEO'suyla bir görüşmeye gitti.

Wall Street Journal'daki bir röportaja göre iki CEO'nun toplantısından "söz konusu bileşenler konusunda iki şirketin tek bir şirketmiş gibi hareket etmesine" dair bir prensip kararı çıktı. Nokia söz konusu iki çip noktasında Philips'i kendine özel bir tedarikçi gibi kullanabilecekti. Nokia, bu ilişki sayesinde mevcut telefonların üretimini sürdürebildi, yeni telefonları zamanında duyurdu ve Ericsson'un pazardan çıkmasının avantajını yaşadı.

Olay raporlarını dijitalleştirin.

İsviçreli elektrik şirketi Swissgrid'in de yakinen tecrübe etiği gibi dijital teknolojiler anomalileri arama konusunda güçlü bir araç olarak kullanılabilirler. Swissgrid çalışanları kullanıcı dostu bir uygulama olan RiskTalk kullanarak güvenlik ihlallerini, bakım-onarım sorunlarını ve ekipman arızalarını hızla raporlayabiliyorlar. Risk, kalite ve güvenlik yöneticilerinden oluşan ve sürekli rotasyon yapılan bir ekip, merkezi bir kumanda odasından bunları izliyor, küçük ve alakasız görülen bu raporlar arasında bağlantı kurmak için veri analitiği kullanıyor ve olası alışılmadık riskleri belirlemeye çalışıyorlar. Düşük olasılıklı bir alışılmamış riskin gerçekleşeceğini düşünen bir kontrol odası yöneticisi, bunu daha da derinlemesine analiz ederek rutin olmayan bir çözüm oluşturma kararı verebilir. Aslında bu ekibin üyeleri şirketin kaygıdan sorumlu üst yöneticileri gibi işlev görüyor ve alışılmamış riskleri belirlemek ve bunlara çözüm bulma konusunda yetkilendiriliyorlar.



Alışılmamış riskleri fark etmek için içgüdüleri bastırmak, genel kabulleri sorgulamak ve duruma dair derinlemesine düşünmek gereklidir.

Şirketler, çalışanları bildirim yapmaya teşvik etmenin yanı sıra alışılmamış risklere dair bilgileri kurum dışından da edinmeye çalışabilirler. Swissgrid İsviçre ordusu, ulusal polis ve diğer birçok federal kurum ve kamu kurumu ile işbirliğine giderek tüm bu tarafların dahil olduğu gerçek zamanlı ve ulusal çapta bir kriz yönetimi platformu ortaya koyabildi. Her bir kurum, orman yangınları, trafiğin kilitlenmesine yol açan bir kaza veya Alplerde çığ riski oluşturan aşırı kar yağışı gibi önemli gelişmeleri bu platforma kaydediyor. Bu platforma bağlı olan Swissgrid'deki risk yöneticileri elektriğin tüketicilere ulaşmasında potansiyel bir risk oluşturan harici koşulları önceden görebiliyorlar.

“Eğer...” sorusunu sorun. Şirketler dolaylı olarak, yani diğer şirketlerde ve sektörlerde neler olduğuna bakıp “Eğer burada olsaydı ne olurdu?” sorusunu sorarak da potansiyel alışılmamış riskleri belirleyebilirler.

Swissgrid'de kıdemli risk yöneticisi, Swissair'ın iflasi veya deniz taşımacılığı devi Maersk'e yapılan yüksek profilli siber saldırı gibi gelişmelere de dikkat eder. Bu tür bir olay sonrasında kıdemli yöneticilerin ve her bir iş biriminden risk yöneticilerinin katıldığı, ayrıca konuda uzman harici kişilerin de dahil olabildiği bir çalıştay düzenlenir. Tartışmalar sonucunda bu grup, benzer bir olayın Swissgrid'in tedarik zincirinde gerçekleşmesi durumunda yapılacaklara dair bir aksiyon planı oluşturulur. Bu sistematik süreç sayesinde şirket, potansiyel alışılmamış riskleri belirleme ve bunları yönetilebilir risklere dönüştürme konusunda güçlenir.

Swissgrid'in CEO'su Yves Zumwald, “Risklerin ve bağlantıların her birime

yayıldığı bir iş yapıyoruz. Bu nedenle tek bir kişinin gözlemleyemeyeceği kadar karmaşık bir yapımız var. Ancak sorunların ortaya çıkmasını beklemeyeyiz ve onları itfaiyeciyim gibi gelip söndüremeyiz. Burada uyguladığımız sistem birçok sorunu proaktif biçimde çözmemizi mümkün kılıyor” diyor. Bunlar arasında başka şirketler için tamamen sürpriz olabilecekler de bulunuyor.

ALIŞILMAMIŞ RİSKLERE ÇÖZÜM BULMAK

Şirketlerin tüm “eğer” sorgulamalarına karşın alışılmamış riskler yine de gerçekleşecek ve bunları “patlama anında” veya oluştuktan sonra yönetmek için şirketlerin elinde yazılı bir kural kitabı olmayacak. Ayrıca operasyon yöneticilerinin veya risk yöneticilerinin tecrübeleri de bunlara cevap vermekte yetersiz kalabilecek. Bu durumda kalan bir şirket, (a) yeterince iyi, (b) kısa sürede alınıp fark oluşturabilecek, (c) iyi anlaşılması için doğru biçimde iletişimi yapılan, (d) daha iyi bir seçenek ortaya çıkana dek kullanılan kararlar almalı. Bir şirket olay patlak verdiği anda harekete geçmek istiyorsa önünde iki seçenek olacaktır:

Kritik olay yönetimi ekibi kurmak.

Alışılmamış risklere yönelik standart yaklaşım yani duruma cevap verecek merkezi bir ekip kurma modeli, olay geniş bir etki alanına sahip olduğunda ancak acil bir çözüm gerektirmediğinde işe yarar.

Bu ekip şirketteki farklı fonksiyonlardan ve seviyelerden gelen çalışanlardan oluşmalı, uygun harici uzmanları kapsamlı ve paydaşlar ile ortakların temsilcilerini de içermelidir. Örneğin, Covid-19 pandemisi gibi alışılmamış

bir olay karşısında bir şirketin kritik olay yönetim ekibinin medikal, kamu sağlığı ve kamu politikaları konusunda uzmanlara ihtiyacı olacaktır ve genelde şirketlerde bu tür uzmanlar olmayabilir. Büyük ölçekli ürün geliştirme süreçlerine (örneğin yeni bir uçak) dair sonuçları yönetmek için de tedarikçilerle çok yakın çalışmak gereklidir. Zamanla, durum değiştiğinde ve yeni bilgiler ortaya çıktığında ekibin üyeleri de değişebilir.

Ekip durumu deşifre eder, en önemli konuları belirler ve şirketin çoklu ve kimi zaman çakışan öncelikleri arasında önceliklendirmeler yapar. Nakit kaynakları nasıl korunup bunlara nasıl ulaşılacağı, tedarik zincirindeki önemli bileşenlerin nasıl korunacağı, başka hangi kaynakların inceleneceği gibi bazı spesifik konular delege edilebilir ancak ekip verilecek cevaba dair tüm bileşenlerin koordinasyonundan sorumlu olmalıdır.

Ekip genelde günde bir kez veya durum hızla değişiyorsa birkaç kez toplanabilir. Şirket içindeki iletişimin yönetilmesinden ve dış iletişimde CEO'ya koçluk yapılmasından bu ekip sorumlu olur. Tüm iletişim durum hakkında can acıtıcı seviyede dürüst olmalı, şirketin bilemediği konuları da açıkça belirtmeli, umuda dair rasyonel bir perspektif vermeli ve tüm paydaşlarla empati kurmalıdır.

Tartışma dinamikleri önemlidir. Kritik olay ekibi daha önce hiç tanışmamış kişileri bir araya getirebilir. Bu kişiler tanımadıkları kişilerin, özellikle de üst yöneticilerin olduğu bir ortamda açık konuşmaktan imtina edebilirler. Burada amaç savunmacılık değil sorgulamacılık zemininde tartışmaktır. Bu nedenle toplantılar herkesin farklı fikirlerini ve



Duruma dair tüm iletişim can acıtacak kadar dürüst olmalı, kurumun bilmedikleri açıkça söylenmeli ve gerçekçi bir umut vurgusu yapılmalıdır.

OODA Çevrimi

OODA çevrimi (*Observe, Orient, Decide, Act* – Gözlemle, Uyumlan, Karar Ver, Harekete Geç) Kore Savaşı sırasında görev yapan bir savaş pilotu olan ve OODA çevrimleri güçlü pilotların düşmanlarına kıyasla savaşta daha avantajlı olduğunu düşünen Albay John Boyd tarafından geliştirilmiştir. OODA çevrimini kullanan bir kritik olay ekibi ortamdaki değişimlerden daha hızlı hareket edebilir ve şirkete olan etkiyi daha doğru kontrol edebilir.

Ekip ilk aşamada duruma dair her türlü bilgiyi izler ve öğrenmeye çalışır. Ekip, durumu anlamak ve ana bileşenleri belirlemek suretiyle kendini duruma adapte eder. Ekip üyeleri seçenekler ortaya koyar, her birinin sonuçlarını değerlendirir ve seçilen çözümü hayata geçirmek için gerekli adımları atar. Burada karar son ve net değildir, duruma dair süregelen bir deneydir. Olayın gelişimini gözlemleyen ekip bir sonraki OODA çevrimini başlatır.

karşıt görüşlerini seslendireceği, psikolojik güvenlik odaklı olmalıdır. *Neyin* önemli olduğu, *kimin* önemli olduğundan daha elzemdir. Bu nedenle toplantıyı ekip lideri dışında biri yönetmelidir. Lider konuşmaktansa dinlemeyi seçmeli, katılımcıların üst yöneticinin fikrine destek verme moduna girmesi önlenmelidir.

Krizi yerel seviyede yönetmek.

Bazı alışılmamış riskler kritik olay ekibi kurma lüksünü mümkün kalmazlar. Zaman çok önemlidir ve tehdidin olduğu noktanın uzağında kalan şirket genel merkezine konuyla ilgili detaylı iletişim yapmak zorlaşır. Bu tür durumlarda cevap verme yetkisi duruma en yakın personele tanınmalıdır.

Deneyimli gezginler için alışlagelmişin dışında rotalar öneren Boston merkezli bir şirket olan Adventure

Travel Agency'yi ele alalım. Şirket ilk zamanlarda müşterileri tanıyan ABD'li tur rehberleriyle çalışıyordu. Ancak bir süre sonra CEO, acı bir şekilde bir gerçeğin farkına vardı: Önerilen turların her birinde kaza, hava koşullarından kaynaklanan hastalıklar, doğal hastalıklar, politik karışıklıklar, otel iptalleri, havayolu gecikmeleri ve grevler gibi riskler söz konusuydu. Alışılmamış riskler şirketin iş modelinin bir parçasıydı.

Şirket, uzun ve maliyetli bir süreç sonunda ABD'li rehberlerin yerine yerel rehberlerle anlaştı. Bu rehberler kendi ülkelerinin ve bölgelerinin koşullarına çok daha hakimlerdi ve yerel bağlantıları güçlüydü. Bu yeni rehberler bir seyahat sırasında ortaya çıkabilecek alışılmamış sorunlara cevap verme ve çözüm getirme konusunda yetkilendirildiler. Şirket rehberlerin olası meydan okumalarının neler olduğuna dair daha fazla bilgiye sahip olduklarına; yaratıcı çözümler geliştirmek için gerekli bilgi, bağlantı ve kaynaklara sahip olduklarına; grubun çözümlere dair olası tercihlerini daha iyi anlayacaklarına ve seçilen çözümün hızla hayata geçirilmesine imkan sağlayacaklarına inanıyordu. Şirket de merkez ofisin iyi becerdiği işleri (uçuşları yeniden düzenlemek ve otel rezervasyonlarını değiştirmek gibi) üstlenerek onlara destek veriyordu.

Şirketin operasyonel kişileri aynı zamanda risk yöneticisi gibi yetkilendirmeye yönelik ademimerkeziyetçi yaklaşımı genel risk yönetimi standartlarının dışında bir tavrıdır. Ancak anlık çözüm gerektiren bir alışılmamış risk durumunda merkezi yöneticilerin bilgisi sınırlı olabiliyor, yerel koşullara dair fikirleri olmayabiliyor ve hızlı bir çözüm getirmekte yetersiz kalabiliyorlardı.

İster merkezi bir ekipçe ister yerel bir çalışan tarafından alınsın, verilen ilk kararlar belirsiz ve dinamik bir ortamda bilginin sınırlı olmasından dolayı spekülasyonla kalabilir. Tam anlamıyla doğru karar almak performans standardı olmamalıdır. Aslında geriye dönüp bakıldığında herhangi bir karar optimalin altında görülebilir. Ancak şirketin “büyük olasılıkla kısmen doğru” bir karar vermesi, bundan öğrenimler çıkarması, yeni bilgiler edinmesi ve yeniden harekete geçerek gelişmelerin önünde yer alması önemlidir. (Bunu nasıl yapacağınıza dair detaylı bilgi için “OODA Çevrimi” kutusuna bakınız.)

RİSKLER BİRÇOK BİÇİMDE ve şekilde ortaya çıkabilir. Şirketler bildikleri ve tahmin edebildiklerini yönetebilir. Ancak tamamen bilinmezlikten doğan alışılmamış riskler görüntüde rutin olan olayların karmaşık kombinasyonlarından veya tahmin edilemeyen büyük olaylardan doğabilir. Şirketler bu riskleri izlemeli ve rutin risk yönetimi süreçlerinin dışında çözümler üretmelidir. Bu çözümler hızlı, emprovize, artırimsal ve mütevazı olmalıdır. Zira her aksiyon beklendiği gibi işe yaramayabilir. ☺



ROBERT S. KAPLAN, *Harvard Business School*'dan emekli Marvin Bower Liderlik Gelişimi profesörüdür. **HERMAN B. "DUTCH" LEONARD**, *Harvard Business School*'da Eliot I. Snider and Family işletme yönetimi profesörü ve *Harvard Kennedy School of Government*'ta George F. Baker kamu sektörü yönetimi profesörüdür. **ANETTE MIKES**, *Oxford University Hertford College*'de yetkili ve *Oxford Said Business School*'da profesördür.