

HALKLA İLİŞKİLER VE KRİZ YÖNETİMİ*

Mustafa AKDAĞ**

ÖZET

Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla atlatılmaları mümkündür.

Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz dönemlerinde de kendini göstermektedir. Karşılıklı olası fakat hoş olmayan durumların önlenmesini ya da en az zararlarla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla yürürlüğe girmesi beklenen kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır.

Halkla ilişkilerin bir örgütte bulunması önemlidir. Çünkü, örgütün girebileceği kriz ortamları için hazırlıklar yapması, krizin oluşması durumunda örgüt adına hareket ederek krizin en az hasarla atlatılması veya krizin etkilerinin olumlu bir fırsata dönüştürülmesi ve kriz sonrasında kriz öncesi durumdan daha iyi bir durumun hedeflenmesi ancak halkla ilişkiler sayesinde mümkün olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kriz, Kriz Yönetimi

ABSTRACT

While crisis is part of the organisation and the organisational life which are in continuous interaction with the environment, crisis should not be allowed to have destructive effects on the organisation. Because it does not seem possible that all crises could be avoided, it should be possible that they are to be controlled at an optimum level and to cope with them with effective public relations policies without making serious harm to the organisation.

The basic public relations functions like collecting information, informing, forming and preserving the corporate image, communicating with audiences, to line up the corporate performance with the expectations of target audiences, to evaluate the results; all are demonstrating their importance during crisis periods too. Crisis management which comes into force with the aim to cope with undesirable but probable events and conditions, needs the public relations because it is a management function and because of the significance that communication bears.

Public relations is crucial for an organisation. Preparing for possible crisis environments; in the event of a crisis, acting in the name of the organisation for overcoming the crisis with the least damage possible or to transform the effects of the crisis into a positive opportunity and to aim a position better than before the crisis, all these can only be achieved by public relations.

Keywords: Public Relations, Crisis, Crisis Management.

* Bu makale Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen yüksek lisans tez özetidir.

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

Günümüzde insanların güvenini kazanmak, örgütler açısından düşünüldüğünde, yöneticilik anlayışının önemli hale gelmesiyle mümkündür. Olumsuz koşullarda olumlu ilişkiler içine girmek ve sorumlu davranmak halkla ilişkilerin temel faktörlerindedir (İşçi, 1997: 8).

Halkla ilişkiler kavramı; nitelsiz ve abartılı şekilde övgülerin yazıldığı basın bildirilerinin ya da kahve masalarındaki türden yönlendirici psikolojinin oluşturup yayınlanması biçiminde ele alınarak, değerlendirilme yoluna gidilmektedir. Gerçekte halkla ilişkilerin insan organizasyonlarının bilimsel yapısıyla, onların kültürüyle ilgilendiği vurgulanmaktadır (John, 1998: 34) Halkla ilişkilerin örgüt için ne kadar önemli olduğu, bir kriz ortamında halkla ilişkilerin örgüt yönetimine yol göstermesi ve krizin en az zararlarla atlatılmasının sağlanması halkla ilişkilerin örgüt içinde yüklendiği misyon neticesinde mümkün olmaktadır.

Krizin en az zararlarla atlatılabilmesi ve örgütün krizden önceki imajının tekrar sağlanması için yöneticilerin, önce krize neden olan asıl problemleri tespit etmesi, diğer yandan vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler faaliyetini devreye sokması gerekmektedir. Kriz süresince halkla ilişkiler çalışmaları normal zamandan daha çok önem kazanan ve daha fazla ihtiyaç duyulan bir faaliyet halini almaktadır.

İşletmelerin beklenmeyen bir zamanda istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz edilmektedir. Genellikle ekonomik yapıda yaşanan güçlüğü ifade etmek için kullanılan kriz sözcüğünün halkla ilişkiler literatürüne girmesi son yıllarda görülmektedir. Halkla ilişkiler ile kriz yönetimi arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak ve bu ilişkinin örgütün kriz ortamından çıkarılması için ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymak gerekmektedir.

Krizin en az zararlarla atlatılabilmesi ve örgütün krizden önceki imajının tekrar sağlanması için yöneticilerin, önce krize neden olan asıl problemleri tespit etmesi, diğer yandan vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler faaliyetini devreye sokması gerekmektedir. Kriz süresince halkla ilişkiler çalışmaları normal zamandan daha çok önem kazanan ve daha fazla ihtiyaç duyulan bir faaliyet halini almaktadır.

Kriz yönetiminde esas olan, olaya süratle müdahale edebilmek ve yürütülecek stratejileri belirleyebilmektir. Halkla İlişkiler faaliyeti, kendisini ve krizin etkilerini direkt olarak ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlara anlatmak isteyen organizasyonlar için çok önemli bir konuma gelmektedir.

Bu çalışmada halkla ilişkilerin kriz ortamlarında önemli hale geldiği ve örgüt yönetiminin halkla ilişkiler çalışmalarına verdiği önemin ne kadar olduğu belirtilecektir. Örgüt krize yerinde ve planlı müdahale ederse nasıl sonuç alınır, hazırlıksız yakalanırsa nasıl etkilenebilir. Bütün bu olasılıklar dahilinde krizin örgüt için kriz fırsat mı yoksa felaket bir son mu olabileceği irdelenmektedir

I. KRİZ

Kernisky, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk (1997: 843) olarak krizi nitelendirmektedir. Krizin oluşmasında bir çok etken mevcuttur.

Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur.

Stratejik dönüş noktaları diye de nitelendirilen krizin, bir iş hayatında temel direklerin değişmek üzere olduğu anın oluşturduğu durum olabileceği, söz konusu olan bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret ettiği (Grove, 1997: 4) belirtilmektedir. Dünyadaki tüm örgütlerin ortak bir noktası bulunmaktadır ve her biri sürekli kabuğunu zorlayıp yeni yollar aramaktadır. Örgütler, zaman içinde değişime uğramaktadırlar. Bu değişime ayak uydurmak, örgüt için belki de çok önemli hale gelen geçiş noktasını aşmasına yardımcı olur.

II. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlanmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulmadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması (Mackenzie, 1995: 73-74) gerekmektedir.

Kriz yönetiminin kurumun imajı ve hedef kitleyle iletişimin zedelenmemesi için gerekli olduğu belirtilen tanımda ise (Paksoy, 1997: 47), kriz yönetimi beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişimin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır.

Bir anlamda kriz yönetimi tanımlanırken, belayı, felaketi veya problemi fırsata dönüştürme mücadelesi (Arıcı, 2001: 2) olarak tanımlanır. Krizler iyi yönetilirse bir fırsattır. Bir kriz ortamında, iyi değerlendirilemeyen fırsatlar çevrenin, kamunun tereddütte kalmasına ve örgüte olan güvenin sarsılmasına yol açmaktadır.

Pek çok örgütte krizlerin dalga etkileri farklı büyüklük ve yapıda olmaktadır. Bazen kriz yönetimi, herşeyi hortumunun içine çeken ve yolu üzerinde hiçbir şey bırakmayan kasırgalarda olduğu gibidir. Sınırlar gerilmekte, herkes birden alevlenmeye hazır beklemekte ve önemli işler ertelenmektedir (Mackenzie, 1995: 72). İşte tüm bu olumsuz havanın oluşmasının önüne geçilmesi, engellenmesi, diğer bir ifadeyle krize hazırlıklı olan, önceden kriz planı ve kriz ekibi olan her yöneticinin kriz döneminde krizi başarıyla yönetmesi ve krizi başarıyla atlatması kolay olur. Hazırlıklı, becerikli ve deneyimli bir yönetici için kriz yönetimi, normal yönetim sorunlarından biri (Peker- Aytürk, 2000: 386) olmaktan öteye geçemez.

III. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan örgütler ortaya çıkarmaktır (Pearson-Mitroff, 1993: 49).

Kriz döneminin temel özellikleri talebin daralması, girdi maliyetlerinin yükselmesi, bu nedenle rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir. Örgütler bu yoğun rekabet ortamında değişik yöntemler ve teknikler kullanarak, krizi atlattırma çalışmaktadır (Akat, 2000: 8). Kriz yönetiminin özelliklerinin başlıcaları şunlardır (Haşit, 2000: 66-67):

-Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.

-Kriz yönetimi devamlılığı esas olan bir durumdur. Öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi uygun olacaktır.

-Kriz yönetimi ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak oluşturulmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, diğer bir krizin ise içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olacaktır.

-Kriz yönetiminde başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlattır kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlatabilmiş yöneticiler görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamaktadırlar.

-Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve hatta karmaşık bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Uzun ve meşakkatli bir yoldur. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

-Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlanması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabii ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.

IV. KRİZ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi ortaya çıkmadan önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Bununla beraber, örgütün dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizi zamanında, gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde, yöneticilerin

liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulmaktadır (Peker- Aytürk, 2000: 385-386).

Ayrıca örgütlerde meydana gelen krizlerin yönetilmesinde ortaya çıkan kriz yönetim ilkelerini Saffir-Tarrand genel bir ifadeyle yedi maddede açıklayarak şu şekilde değerlendirmiştir (1993: 86-88):

-Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir kriz ekibinin oluşturulması. Bilgi akışı kriz ekibi tarafından merkezi hale getirilmeli ve kontrol edilmelidir. Seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekir. Sözcüler geliştirmekte olan örgütün imajı ve imaj stratejisi konusunda çalışmalıdır.

-En kötü senaryolara göre bir stratejinin belirlenmesi. Olabilecek en kötü şeyler düşünülmeli ve bunlara göre bir strateji seçilmelidir.

-Baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanmak. Medya için problemi uygun bir perspektife yerleştirmek gerekir.

-Potansiyel müttefiklerinizi bilin ve onlarla görüşün. Kriz sırasında işbirliği yapabileceğiniz ulusal ve özel grupları tanıyın ve destek grubunuzu oluşturun.

-Etraflı bir kriz hareket planı oluşturulmalı. Bu planı ilgili tüm şahıslara dağıtmak gerekir. Ekibe yeni elemanlar geldiğinde, mutlaka kriz planı onlara da anlatılmalıdır. İyi hazırlanan programlar her zaman başarılı olmayabilir. Bunun nedeni yeni elemanların hiç kimse tarafından aydınlatılmamasıdır. Hareket planı şunları içermektedir:

-Kriz anında başvurulacak bir ilkeler raporu
-Oluşabilecek çeşitli krizlerin etraflı bir listesi
-Muhafif grupların gözetilmesi ile birlikte, anahtar dinleyici ve takdir edici grupların bir listesi

-Kriz planı için kaynakların bir analizi
-Kriz takımı üyelerinin bir listesi, isimler, görevlendirmeler, telefon ve faks numaraları ile birlikte hazır olmalı

-Kriz takımının provası. Krizle ilgili periyodik çalışmalar yapılmalıdır. Ara sıra sistemin 'atış talimleri' ile sınanması gerekir. Genellikle krizin kötü ele alınışının dört tane sebebi vardır:

-İlk başlangıçta açıklık, dürüstlük ve yararlılıktaki eksiklik
-En kötü olaya hazırlanmadaki başarısızlık
-Örgüte değer verme, insani ilişkiler ve dürüst iletişimdeki başarısızlık
-Örgütün kısa vadedeki ihtiyaçlarından önce uzun vadedeki hedeflerinin yerine koymayı reddetmek

V. KRİZ DÖNEMLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Örgütler için öncelikle önemli olan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya krizi geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz oluşmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir (Tüz, 2001: 26).

Kriz, tüm örgüt yönetimine olduğu kadar halkla ilişkiler faaliyetine de aynı oranda ihtiyaç duyan bir ortamdır (www.toksuechase.com). Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek (Şimşek, 1999: 316) bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla krizin atlatılması mümkündür

Buradan hareketle, halkla ilişkiler anlayış ve uygulaması kriz dönemiyle eşzamanlı olmak üzere bazı değişikliklere uğramaktadır. Örgüt açısından en önemli değişiklik ise kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimlerinin karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale edebilen eylemci birimler hüviyetine bürünmesidir (Kazancı,1996: 308). Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, her örgütün hedefleri örgütün adını ve itibarını korumak olmalıdır.

Halkla ilişkiler birimlerinin krizleri tahmin edemeseler bile, sorun olabilecek konuları ve zayıf noktaları belirlemesi gerekmektedir. Olasılıklar öncelik sırasına göre gruplandırılmalı ve her bir olası kriz senaryosu için sorular, yanıtlar ve çözümler belirlenmelidir. Strateji oluşturulduktan sonra üst yönetim bilgilendirilmeli, kriz tanımı oluşturulmalı ve medya ile ilişkilerin (Görpe, 2001: 28) planlanmasına halkla ilişkiler önder ve yardımcı olmalıdır. Kriz döneminde üç önemli aşama vardır: Bunlar kriz öncesi, kriz zamanı, kriz sonrası çözümler dönemi olarak nitelendirilmektedir (Peker-Aytürk, 2000: 389).

A. KRİZ ÖNCESİ HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

Kriz öncesi örgüt içindeki hazırlıkların yapılması ve örgütün krizi karşılayabilmek için kriz yönetiminin hazırladığı kriz yönetim planını oluşturması gerekmektedir. Burada halkla ilişkilere düşen, örgütün krize duyarlı olmasını çeşitli faaliyetlerle sağlamasına ve kriz ortamı oluştuğunda ise, çok fazla zarar görmeden kriz durumunun atlatılmasına öncülük etmesidir.

1. Hazırlık Aşaması

Kriz öncesi halkla ilişkiler çalışmalarının yer aldığı hazırlık aşamasında, ilk önce örgütün krizin tanınması, dış çevre ile ilişkileri gözden geçirmesi, kriz anında müdahale etmek için kriz yönetim ekibini oluşturması, bu ekibin çalışacağı ortamın hazırlanması, kriz anında dışarıya iletilecek mesajların gönderileceği kanalların tespit edilmesi ve kriz yönetim ekibinin kriz hakkında dışarıya verilecek bilgilerin tek bir ağızdan verilmesi için kriz sözcüsünün belirlenmesi öncelik taşımaktadır.

a. Örgütte Olabilecek Kriz Çeşitlerinin Ortaya Çıkarılması

Örgütte oluşabilecek potansiyel krizlerin ve ileride krize neden olabilecek problemlerin belirlenmesini kolaylaştırmak amacıyla, örgütün etkinlikleri ile ilgili bir çalışma hazırlanması önerilmektedir.

Buradan hareketle, ne tür bir krizle karşı karşıya kalınmaktadır ve nasıl bir yol izlenecektir. Her kriz için farklı bir bakış açısı getirmek gereklidir. Çünkü bir

Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi

kriz için çıkış olan durum diğer bir kriz için çöküş haline gelebilir. Nabza göre şerbet diye halk arasında kullanılan deyimde bunu en açık bir şekilde vurgulamaktadır. Yani krizin oluşumuna karşı alınacak tedbir, bir başka kriz için alınacak tedbirlerden oldukça farklı olabilmektedir.

b. Kriz Öncesi Çevre İle İlişkiler

Örgütün, çevresi ile sürekli ve karşılıklı etkileşim içinde bulunması ve bu etkileşimin nereden başlayıp, nerede bittiğinin tespit edilmesinin kolay olmaması (Üzün, 2000: 25), kendi sınırını tayin etmekte oldukça zorlanmasına yol açmaktadır.

Her örgüt kendi çevresini edinmektedir. Faaliyetlerini bu çevre etrafında gerçekleştirmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgüt mal veya hizmet üretmek amacıyla bazı girdiler kullanmaktadır. Bu girdiler çevreden sağlanmaktadır ve elde edilen çıktılar yine çevreye verilmektedir (Can, 1999: 47).

c. Kriz Yönetimi Ekibinin Belirlenmesi

Ekibinin kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmek ve tarafsızlığını açıkça belli etmek zorunda olan kriz yönetimi , kriz durumunu değerlendirerek alınması gereken önlemleri belirler ve ayrıca nitelikli elemanlarını, çözümün belli aşamasında görevlendirir (Genç, 1996: 193).

Bir başka deyişle, kriz ekibi oluşturulurken riski göze alabilecek, bilgi sebatkar ve çalışkan elemanların alınmasına özen gösterilmelidir. Kriz ekibinin başındaki yönetici örgütün en üst düzey yöneticisidir. Halkla ilişkiler yöneticisi ise baş danışmandır. Diğer üyeler (üretim, personel, pazarlama v.d.) bölüm yöneticileridir. Ekip başı olan yönetici ekipte bir eksiklik görüyorsa, örgüt dışından danışman kurmaylar istihdam edebilir (Budak-Budak, 1998: 252). Yönetici, Örgüt çalışanlarına her gün danışmanlık gibi hizmet verecek ve onlara yol gösterecektir. Gerekirse onlardan bir şeyler öğrenecek ve kendisi de onlara bilgilerinden faydalanma fırsatı tanıyacaktır (Deming, 1996: 97). Böylelikle herkes bir takım olarak çalışacak ve zorlukların üstesinden gelmek daha kolay olacaktır.

Kriz ekibi olarak nitelenen, örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra etkili bir iletişim sisteminin öneminin (Özkan, 1999: 43) de daima göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çekirdek kriz ekibinin ilk yapması gereken, farklı kriz türlerine göre ihtiyaç duyulabilecek diğer işgörenlerin bir listesini oluşturmaktır. Böylelikle kriz anında gerekli kişilerin adres ve telefon numaraları aranarak vakit kaybedilmeyecektir. Kriz ekibinin listesi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken şey, görevlilerin isimlerinin değil buldukları pozisyonun belirtilmesidir. Çünkü, uzun süren bir kriz sırasında işten ayrılanlar, atılanlar ya da hayatını kaybedenler olabilir. Ortada henüz bir kriz yokken ekip için bir gündem belirlemek yararlı olabilir (Green, 1996: 113).

d. Kriz Yönetim Odası

'War Room' veya 'Situation Room' olarak dış politikadaki gelişmelerde kullanılan, kriz yönetim odası, örgütün tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve sonuca gitme noktasında biraraya getirilmesini sembolize eden bir odadır. Kriz durumunda konu ile ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek gerekli stratejiler geliştirilir. Kriz odası yönetimi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve lider-yönetici ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesi sağlamaktadır (Tüz, 2001: 104).

Öte yandan kriz yönetim ekibinin ihtiyacı olan materyaller bulunmaktadır. Kriz odasında yazı tahtası hazır bulunmalıdır. Üyelerin hepsi birbirini görecektir biçimde oturmalıdır. Lider- yönetici diye adlandırılan ekip başı da toplantılarda seçtiği oturma yeriyle statü farkını en aza indirmelidir (Gordon, 1999: 124). Ekip üyeleri için bulunması gereken malzemeler ise; bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş gerekli programlar, tepegöz, video, slayt, tahta, not almak için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni şeklinde sıralanabilmektedir. Kriz odasının sağ alt köşesinde bölme ile ayrılmış acil bilgi merkezi yer almaktadır. Acil bilgi merkezi, kriz döneminde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, kamu örgütleri vb) iletişimin kurulduğu merkezlerdir. Krizin, kriz yönetimi altında gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz ekibine ulaştırılır. Kriz ekibinin aldığı kararlar doğrultusunda da dış dünyaya kontrollü olarak yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır (Regester, 1984: 129-130). Böylelikle, kriz yönetim ekibi bilgi alışverişiyle birlikte vakit kaybetmeden gerekli çalışmalarına devam eder.

e. Mesajların İletileceği İletişim Kanalları

Örgütteki kriz ekibi üyelerinin, bilgiye gösterdikleri tepki kriz aşmada büyük rol oynamaktadır. 24 saat boyunca etraftaki iletişim kanalları açık olmalıdır. Neyin iletilip neyin iletilemeyeceğini açıklığa kavuşturmak için, kriz ekibinin devamlı olarak hazırlıklı olması gerekmektedir. Kriz gibi zor günlerde iletişim kurmak şarttır. İletişim kanalları, duygularının ve düşüncelerinizi örgüt içine ve dışına taşımanın tek yoludur. Hangi mesajların iletmeye layık olup, hangilerinin iletmeye layık olmadığına lider-yönetici karar vermelidir. Bu iletişim tarzı örgütün değer yargılarının bir aynası olacaktır. Bu da ancak ayrıntılara önem vermekle gerçekleşebilir (Silver, 1994: 73-74).

Bu amaçla kriz yönetiminde etkili bir iletişim sisteminin kurulması için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Peker-Aytürk, 2000: 394):

- Örgüt içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Kriz anında iletişim kurulacak kişi ve örgütlerin listesi güncellenmiş olarak hazır olmalıdır.
- Basın ve medya temsilcilerinin sürekli yararlanacağı bir Basın Merkezi kurulmalı; basına gerekli destek hizmetler sağlanmalıdır.
- Kriz yönetim Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek olan Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu

Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi

kurulmalıdır. Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu şefi, aynı zamanda kriz yönetim merkezi sözcüsü olarak, kurum adına basına ve kamuoyuna bilgi sunmalı ve açıklamalarda bulunmalıdır.

-Kriz yönetimince alınan kararlar öncelikle görevli personele iletilmelidir.

-Özellikle abartılı, yanlış, gerçek dışı, moral bozucu, yıpratıcı, panik ve korku yaratıcı ve tahrip edici dedikodulara, bilgi ve haberlere karşı derhal gerçekçi ve aydınlatıcı açıklamalar yapılmalıdır.

f. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi

Kriz dönemlerinde örgüt için tek seslilik de son derece önemlidir. Kriz yönetim ekibi tarafından örgüt adına hep aynı kişi demeç vermelidir. Bu kişi karizması yüksek, yetkili ve sürekli güncel bilgiyle donatılmış olmalıdır. Kriz sözcüsü olarak adlandırılan bu şahıs genelde yönetim kurulu başkanı ya da görevli üyedir ve demeç verme konusunda eğitilmelidir. Halkla ilişkiler yöneticisi basınla görüşmelerinde daima sözcüye eşlik etmeli ve basının beklentileri, tepkileri konusunda sözcüyü uyarıp (Özdemir, 1993: 146) bilgi sahibi olmasını sağlamalıdır.

Buradan yola çıkarak kriz sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat etmek gerekmektedir (Göztaş, 1997: 35-36):

-Sözcü örgütü iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.

-Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa,feverana kapılmamalıdır.

-Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.

-İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıf noktaları bilinmemelidir.

-Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve konuyu saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve insiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

2. Planlama Aşaması

Her organizasyon için, bütün muhtemel durumlar ve krizlerle en başarılı bir şekilde neticeye ulaşacak olan planları oluşturmak için analiz yapmak bir zorunluluktur. Bunlar gerekli miktarda mali başarı kazandırmaları bile, şüphesiz uzun vadede başarılı planlama olmadan bu çalışmalar tehlikeye düşecektir. Sonuç alabilmek için,etkili bir iletişim planlanması gereklidir (Çöklü, 1994: 324).

Diğer bir ifadeyle, plan hazırlanırken, kriz yönetimi konusunda genel bir tanımla işe başlanması ve planın genel çerçevesinin ortaya konulması yararlı olacaktır. Hazırlık aşamasında, kriz yönetim planının şu özellikleri taşımasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Emrealp, 1993: 29):

-Somut biçimde dile getirilmelidir.

-Erişilebilir olmalıdır.

-Ölçülebilir olmalıdır.

-Zaman kısıtlamalarını göstermelidir.

-Öncelikleri saptamalıdır.

-Mevcut sınırlamaları açık bir şekilde belirtmelidir.

a. Kriz Planının Belirlenmesi

Kriz ekibi hiç kullanma gereği duyulmayacak olsa bile olası bir kriz durumu için uygulanmak üzere bir kriz iletişim planı hazır bulundurulmalıdır. Bir kriz iletişim planı çıkacak fırtına öncesi yapılan hazırlıklar bütünüdür. Kesin bir şablona sığdırılmayacak ve krizin oluşumuna göre değişiklikler içerebileceğinden sürekli güncelleştirilmesi gereken bu plan, genel bir kriz iletişim stratejisi için ön hazırlık yapılması (Çamdereli, 2000: 126) anlamına da gelmektedir.

Bir kriz planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin en az zararlarla atlatılabilmesi için, tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler ışığında değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktik geliştirilmelidir. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir fakat çıkarsa diye krizi en az zararlarla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve kriz yönetim ekibinin onayından geçirecek (Peltekoğlu, 1998: 240) plan hazır tutulmalıdır. Kriz iletişim planı hazırlanırken örgütün her bölümüyle ilgili bilgiyi toplayarak bu bilgilerin güncelliğini korumak çok önemlidir. Ayrıca öncelikle krizi yönlendirecekler söz konusu krizle ilgili endişeleri giderecek şekilde hazırlanmalıdır. Örgüt kriz konusunda tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmeli, yanlış giden şeyi ve durumun düzeltilmesi için yapacakları hızla kamuoyuna aktaracak duruma gelmelidir (Özdemir, 1997: 146).

b. Örgüt Bilgi Dosyasının Hazırlanması

Örgüt bilgi dosyası, kriz oluştuğunda örgüt hakkında bilgi sahibi olmak isteyen çevreler için hazırlanmış örgütü tanıtan ve örgüt hakkında gerekli bilgileri içeren bir dökümandır. Krize hazırlık yapılması için örgütü tanıtıcı ve yol gösterici bilgilerin toplandığı dosyalar, gerektiği zaman güncellenmeli, en son haliyle hazır tutulmalıdır. Öyleki, kriz durumunda ihtiyaç duyulduğunda, hemen devreye sokulmalı ve örgüt hakkında dedikodu ve söylentilere kulak asmadan doğru bilgilere örgüt kanalıyla bilgi sahibi olmak isteyen çevrelere ulaşılması sağlanmalıdır.

Örgütün kriz döneminde çevresinin nezdinde güvenini tazelemesi ve itibarına katkı sağlaması amacına yönelik olarak yürütülen tüm çalışmaların gerçek bilgi ve bulgular üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Adı üstünde krizler olağanüstü dönemlerdir ve alınacak kararlar hiç de hoş olmayabilir. Fakat dedikodu ve aslı astarı olmayan söylentiler ile örgüte ve örgüt yönetimine yönelik güvenin yok olmasına sebep olmaktansa gerçeklere ortak olmak özellikle kriz sonrası dönemler için çok gereklidir. Kriz yönetim ekibi elindeki tüm bilgi ve bulguları yalın çıplaklığıyla gerekli yerlerle paylaşmalıdır. Aldığı kararların arkasında durmalı, fedakarlık yapılacaksa bunu herkesin gözü önünde açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Kadıbeşegil, 2001b).

c. Hazırlanan Kriz Planlarının Provası

Kriz yönetim ekibince oluşturulacak planların denenmesi ve provasının yapılması çok gerekli ve verimli olacaktır. Kriz yönetim ekibinin başkanı tarafından düzgün bir şekilde organize edilirse kriz yönetim planı bu aşamada görev yapan ekip elemanları için dinamik ve öğretici bir tecrübe olur (Göztaş, 1997: 45).

Kriz yönetim ekibi yapılan planlarla gelecek yıllarda nasıl bir krizle karşılaşacağına belirlenmesine çalışır. Bu provaların her birinde ekip başkanının daha önceden kriz yönetim ekibi için belirlediği rolü üstlenmek çok önemlidir. Süre olarak iki saatlik senaryo oturumları idealdir. Bu oturumların yumuşak ve verimli geçmesi için Barton'a göre şu belirli kurallar vardır (Göztaş, 1997: 46-47):

- Başkan ekip üyelerini o gün karşılaşacakları krizden haberdar etmelidir.
- Başkan oturum boyunca ciddiyetini korumalıdır.
- Provanın amacı oyun oynamak ya da grubu eğlendirmek değil, örgütün karşılaşabileceği bir tehlide tepki verebilmesini sağlamaktır.
- Ekip toplanmadan önce prova için gerekli tüm teknik teçhizat da ekip odasında hazır bulunmalıdır.
- Böylece toplantı anında başkan bir faks gelmesini istiyorsa önceden belirlenmiş bir zamanda binanın başka bir yerindeki kişi faks göndermelidir.
- Aynı şekilde başkan toplantının ortasında bir gazetecinin örgütü arayıp bilgi almak istemesi durumunu oluşturmak istiyorsa bir çalışan, bu rolü üstlenerek toplantı odasındaki dışa ses veren telefonla odaya bağlanmalıdır.
- Başkan acil telefon ve mesajlarla toplantının bölünmesini isteyebilir. Başkan mümkün olduğunca karmaşık bir durum ortaya çıkarmalıdır ki ekip üyeleri kriz yönetimindeki acil durum ve gerçeklik hissini o anda yaşasınlar. Bunlar telefon görüşmeleri, yerel yönetici ya da müfettiş ziyaretleri, protestocular, heyecan verici mesajlar, provası yapılan krizi gerçekten yansıtacak her şeyi içermelidir.
- Ekip üyeleri senaryo toplantılarındaki yaklaşımlarının, bildirimlerinin, önerilerinin ve tepkilerinin gizli kalacağını ve sadece tartışma amaçlı olduğunu mutabakatına varmış olmalıdır.

B. KRİZ ZAMANI HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

Örgüt yönetimi öncelikle krizin geldiği boyutları belirledikten sonra, daha önce geliştirilen kriz planı çerçevesinde kriz nedeniyle oluşan zarar, ziyan, hasar tespit çalışmaları yapılmalıdır. Daha doğrusu krizin etkilerini azaltmaya çalışmak için, kriz in etkileri ya kontrol altına alınır ya da kriz sınırlandırılabilir. Böylece örgütün zarar görmesi önlenir. Bu aşamada önemli olan öncelikle kimlerle ilgilenileceğinin (yönetim, devlet-hükümet, ortaklar, halk, çalışanlar v.b.) olayın ilgili birimlere nasıl aktarılacağını, kimlerle muhatap olunacağını, yaraların nasıl sarılacağını, hangi davranışların sergileneceğinin (Gürdal, 1997: 158-159) ele alındığı bir dönemdir.

1. İlk Dönem Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Kriz zamanı halkla ilişkiler faaliyetlerinden ilk dönem halkla ilişkiler diye adlandırılan bu bölümde örgüt için krizin varlığını kabul etme diğer bir deyişle krizi kabullenme önemli bir hal almaktadır. Ayrıca krizle ilgili her türlü bilgiye ulaşmak ve görevli personelin harekete geçirilmesi de ilk dönemde ele alınacak çalışmalardır.

a. Krizin Varlığını Kabul Etme

Bu dönemde krizin varlığı kabul edilmektedir. Krizin olduğu ve buna çözüm üretmek için faaliyete geçmek gerektiği, krizi yalanlamanın örgüte bir fayda sağlamayacağı gibi zarar vereceği şüphesizdir.

Kriz yönetimindeki en önemli hususların başında, sorunu yok saymak yerine, Dow Kimya Sanayi'nin yaptığı gibi sorunu kabullenmeye çalışmak gelmektedir. 1977 yıllarında Toronto yakınlarında 250 bin yöre sakininin etkisinde kaldığı tren kazasının şirket üzerindeki baskısı sonucunda, Dow Kimya, kriz yönetim ekibinin bir bölümü ile kaza yerinde bir basın merkezi oluşturmuş, bununla da yetinmeyerek bir yandan temizleme işlemlerini yürütürken diğer taraftan da olayın tehlikeleri ve bunlardan kurtulma yolları hakkında bölge halkını aydınlatmak için uzman ekiplerden oluşan kimyacıları ve sağlık görevlilerini görevlendirmiş ve gerekli personelin kaza yerinde örgütlenmesini sağlamıştır (Peltekoğlu, 1998: 243). Krizin varlığının kabul edilmesinin gerekliliği ve dolayısıyla her örgütün kriz yaşayabileceği göz önüne alınmalıdır.

b. Krizle İlgili Bilgilere Ulaşma

Kriz yönetim ekibi tarafından krizin boyutları belirlenerek hakkında bilgi toplanması ve örgütün krizden çıkmak yönünde, strateji geliştirmek için bu bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Bir başka açıdan, kriz yönetim ekibi, örgütün karşı karşıya kaldığı krizin bir değerlendirmesini yaparak krizin boyutlarını belirlemeye çalışmalıdır. Krizin boyutları belirlenirken, diğer taraftan krizin ortaya çıktığı bölümlerden en iyi ve en doğru bilgiler alınmalı bir yandan da dış çevreyle sürekli iletişim kurulmalıdır. Krizin dış çevre üzerinde yarattığı etkileri araştırılarak (Haşit, 2000: 108-109) sonuca ulaşmaya çalışılmalıdır.

Kriz zamanlarında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da bilgi üretimidir. Bilgiyi üretecek zamanı kendi lehimize çevirmemiz gerekir. Bu bilginin halkla ilişkiler birimi tarafından üretilmiş olması veya olmaması önemli değildir. Aksine krizin üstesinden gelebilmek için bilgi üretimi ve bunun üst düzey yöneticilerle, ilgili kişilerle paylaşımı önemli yer tutmaktadır (Çamdereli, 2001: 126-127).

Derlenen bütün bilgiler ışığında kriz yönetim ekibi, krizi boyutlarını gerçekçi bir şekilde belirlemeye dikkat etmelidir. Krizi olduğundan daha az değerli göstermek veya çok fazla büyütme örgüte zarar vermektedir (Haşit, 2000: 109). Yanlış bir değerlendirme krizi önlemek yerine onun daha tehlikeli hale gelmesine sebep olmaktadır.

c. Görevli Personelin Harekete Geçirilmesi

Halkla ilişkiler biriminin, kriz ekibindeki herkesin görev ve sorumluluklarının belirlenmesinde ve kriz anında derhal harekete geçecek ekibin, kendi içindeki kuracağı iletişim de aksaklık olmaması gerekmektedir. Bu sebeple elemanların hepsinin telefonları ve adresleri kartlara yazılı halde olmalı, bunlar bilmesi gereken herkese dağıtılmalı ve herkeste bulunmalıdır.

Bir krizin ortaya çıkması durumunda göreve çağırılacak personelin halkla ilişkiler birimleri tarafından belirlenmesi ve bu kapsamda ayrıntılı bir kriz çağrı planı oluşturulması yerinde olacaktır. Bu çağrı planında bulunması gerekenler şunlardır (Emrealp, 1993: 48-49):

- Çağrı önceliği sırasına göre, kilit personelin adlarının ve sürekli buldukları telefon numaralarının saptanması
- Kademeli çağrı planı oluşturulmalı ve bu plan bir çok görevliyi kapsayacak biçimde geniş tutulmalı
- Çağrı planı belli aralıklarla denemeli ve sürekli güncelleştirilmesi sağlanmalı
- Geniş kapsamlı uygulama çalışmalarında bu çağrı planı, birinci aşama olarak ele alınmalı
- Telefonla görüşme süresini asgariye indirmek ve süreyi iyi kullanmak için ilgili personele bilgi verme işi sınırlı tutulmalıdır.

2. İkinci Dönem Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Kriz zamanı halkla ilişkiler faaliyetlerinden ikinci dönem halkla ilişkiler çalışmaları, örgütün kendi çevresini kriz hakkında bilgilendirmesi, örgütün çalışanlarını bilgilendirilmesi, örgütün hedef kitlesinin kriz hakkında bilgilendirilmesi ve medyanın bilgilendirilmesi alt başlıklarıyla verilmektedir.

a. Örgüt Çevresinin Kriz Hakkında Bilgilendirilmesi

Örgütler, çevrelerindeki değişimlere duyarlı olabilmekte, gerektiğinde bu değişimlere kendini hazırlayabilmektedir. Çevresinde oluşan olaylardan ve sorunlardan etkilenme ve fırsatlardan yararlanma derecesi örgütten örgüte değişmektedir. Bazıları çevresel etmenlerden oldukça fazla etkilenirken, bazıları ise diğerlerinden daha az etkilenmektedirler. Bu nedenle örgütlerin, çevresel koşullara tepki gösterebilmeleri için çevreyi tanımaları, onun hakkında yeterli ve güvenilir bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Üzün, 2000: 63)

Örgütün yaşadığı çevrede itibarı, yeri ve saygınlığı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler birimlerini politikalarını belirlemek için örgüt hakkında çevre tarafından düşünülen görüşlerin alınması ve bu görüşler doğrultusunda çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu kriz zamanında daha da önem kazanmaktadır.

b. İşgörenlerin Bilgilendirilmesi

Kriz yönetim ekibi olarak, örgüt çalışanlarına kriz ortamında olduklarının duyurulması gerekir. Bu duyurunun önce yazılı olarak yapılması ve kriz yönetim ekibinin krizi görüşmek için en kısa zamanda ortak bir toplantı yapacağını bu duyuru içinde bildirilmesi yerinde olacaktır. Bu duyuruda ayrıca kriz yönetim ekibinde kimlerin olduğunu, örgütün hangi bölümünde faaliyet göstereceğini,

mesai saatlerini, hangi yetki ve sorumluluklar ile donatıldığını, kriz yönetim ekibi elemanlarına nasıl ulaşılacağını (Kadıbeşegil, 2001a: 56) ayrıntılarıyla anlatılması gerekmektedir.

Ayrıca, kriz yönetim ekibi bir yandan krizin çözümü için çareler ararken bir yandan da krizin örgüt içinde çalışanları üzerinde oluşturacağı belirsizliği azaltmak, yanlış bilgi ve söylentilerin önüne geçmek için, örgüt personeline karşılaşılan kriz ortamıyla ilgili gerekli bilgileri aktarmalıdır. Örgüt çalışanlarına içinde bulunulan kriz durumu ile kriz yönetim ekibi tarafından sistemli bir şekilde çalışıldığı açıklanmalıdır. Ayrıca örgüt personelinin içinde bulunulan kriz ortamından kurtulmak için gerekli desteği ve fedakarlığı göstermeleri istenilmelidir (Haşit, 2000: 110).

Diğer bir ifadeyle, yönetimin aldığı kararlarını öncelikle kurum personeline duyurulması gerekmektedir. Bu, kurum içindeki huzursuzluğu gidermek ve personelin olaya sahiplenmesini sağlamak açısından çok önemlidir. Ayrıca çalışanların hepsi bir sözcü vazifesi görmektedir (Özdemir, 1993:149). Her çalışan örgüt adına kriz ortamında gönüllü hizmet etmektedir.

Aynı zamanda örgütlerde, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerinin kuruma ekonomik değer kazandırdığı düşüncesi ile kriz dönemini en az zararla atlattıkları için, çalışanları örgütle birleştirmeye yönelik olan kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetleri ve çalışanların kurumlarına daha heyecanla sarılmalarını sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon faaliyetleri halkla ilişkiler çalışmaları olarak ele alınmalıdır (Küslü, 2000: 707).

c.Hedef Kitlenin Bilgilendirilmesi

Örgüt yönetimine öğüt vermek, iç ve dış hedef kitleler ile iletişim kurmak için iletişim kanallarını aktif, dürüst ve akılcı bir girişimle kullanarak örgütün mesajlarını iletmek ve yönetime iletişim desteği vermek halkla ilişkiler biriminin temel görevlerinden biridir.

Bu bağlamda, kriz yönetiminde örgütün hedef kitle olarak düşünebileceği çevrelerden , hedef grup veya kişiler çeşitlilik gösterebilecek, çeşitli kamu ya da özel kesim yöneticileri, çalışanlar, belki çalışanların yakınları, kullanıcılar, tüketiciler, hissedarlar, finans çevreleri gibi bir dizi grupla ilişki kurmak gerekecektir. Her hedef kitleyle değişik yol ve biçimlerde iletişim kurulacak olmasına karşın, onlara gönderilecek mesajların birbiriyle çelişmemesine, tutarlı olmasına son derece özen göstermek ve dikkat etmek gerekmektedir. Her kriz, gerek medya gerekse konuyla ilgili olan çevreler için önemli bir haber olmaktadır (Çamdereli, 2000: 125-126).

Bir diğer anlatımla, örgüt kriz yönetim ekibi için kriz iletişimini yönlendirmek, krizi yönlendirmek kadar önem taşımaktadır. İletişim hatalarından oluşan her boşluk dedikodu, rivayet, yanlış anlama ve saçmalamalarla doldurulacaktır. Bu da hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve bilgiyi gizli tutmak, spekülasyonlara sebep olarak ortaya çıkan durumun çok daha farklı boyutlara gelmesine zemin hazırlamaktadır (Göztaş, 1997: 59-60). Buradan hareketle, Allport-Postman, söylenti ve dedikoduların ortaya çıkma sebeplerinin, gündemde önemli olaylar ve bu olayları açıklayacak bilgiye

ulaşamadığı durumlarda daha yüksek bir orana ulaştığını belirtmektedir (Jandt, 1998: 29).

d. Medyanın Bilgilendirilmesi

Örgüt kriz ortamına girdiğinde krize karşı alınacak tedbirler düşünülüp, kriz planları oluşturulurken, Reinhardt'a göre, basın mensupları için basın odası düzenlenmelidir. Bu odaya telex, fax, telefon gibi haberleşme imkanı sağlayacak cihazlar konulmalı, basın mensuplarına mülakat yapabilecekleri ortam oluşturulmalı, krizin neden olabileceği sonuçlar açık bir şekilde belirtilerek (Peltekoğlu, 1998: 242) basın mensupları aracılığıyla kamuoyuna ve örgütün hedef kitesine iletilmelidir. Medya ile kurulan iletişim örgüt için büyük avantajlar kazandırmaktadır. Bu avantajları şöyle sıralamak mümkündür (Fink, 1986: 109):

-Medya ile yapılan işbirliği, örgüte reaktif yapıdan çok proaktif yapı özelliği kazandırmaktadır.

-İletilecek mesajı kontrol edip sunmak için örgütün daha fazla zaman kazanmasını sağlamaktadır.

-Yanlış verilen bilgileri düzeltmek için, örgüte medya ile bağlantılı olmadığı zaman yani iletişim kurulmadığı zamanlara oranla daha fazla fırsat eline geçmiştir olur.

-Medya ile iletişim kurulamaması, örgütün kriz üzerinde çok fazla etkili olamadığının bir işareti olmaktadır.

Media Guide for Academics adlı yayın organında, Joann E. Rodgers ve William C. Adams kriz yönetiminde basınla ilgili şu ipuçlarını vermektedirler (Kadıbeşegil, 1998: 113-114):

-İlk önce paranoyanızdan kurtulun.(Size bir şey yapmak için orada değiller, bilgi almak istiyorlar.)

-Varolan bilgiyi verin.

-Medya mensuplarını yönlendirin.

-Dürüst olun. (Bilgilerinizi paylaşın, hataları kabul edin gerekirse özür dileyin)

-Doğruyu söyleyin.

-Bilgi verirken hedef kitlenizi unutmayın. (Sadece gazetecilere bilgi vermiyorsanız, onlar aracılığıyla hedef kitlenize ulaştırıyorsunuz.)

-Organizasyonunuzun kriz yönetim planına bağlı kalın.

-Kriz sürecine oldukça çok zaman ayırmanız gerektiği gerçeğini bilin.

-Herkesle eşit davranmaya çalışın. Krizin üstesinden gelmeye gayret gösterin.

C. KRİZ SONRASI HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

Örgüt krizden çıktığı zaman, bütün bunların ışığında kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı, karşılaşılabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetim planının işlerliği artırılmalıdır (Haşit, 2000: 114).

1. Kriz Durumunun ve Yeni Hedeflerin Belirlenmesi

Her savaş planında, savaş alanını haritası çıkarılır. Bu harita düşmanın durumunu ve topografik elemanları göstermektedir. Bu savaş oyununda kazanan olduğu gibi kaybeden de olmaktadır. Hazırlıklı olan organizasyonlar amaçlarını açıkça saptamakta ve bunlara ulaşmak için en ince ayrıntısına kadar planlanmış taktikler kullanmaktadırlar (Silver,1994: 184-185).

Sonuç itibarıyla, krizi çözüme kavuşturmak her şeyden önce örgütü krize sokan nedenlerin araştırılmasıyla başlar. Kriz nedenleri tespit edildikten sonra bunların ortadan kaldırılması ve örgütün istikrara kavuşturulması gerekmektedir. Örgütü istikrarlı bir döneme kavuşturmak için takip edilecek yöntemler şu şekilde ele alınmaktadır (Tutar, 2000: 96-97):

- Kısa süreli, esnek bir kriz planı hazırlamak
- Örgütte krizin çözümü için, gerekli olan bilgiye nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili çalışmalar yapmak
- Toplanan bilgileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik yönetim bilgi sistemi kurmak
- Kriz oluşum ve yapılanma süreçleri arasındaki ilişkiyi gözden geçirmek ve aksaklıkları gidermek için altyapı oluşturmak
- Yönetimde üst kademeye yardımcı olmak amacıyla yeni bir dönem için, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak
- Kriz yönetim ekibi tarafından oluşturulmuş olan kriz planını bir bütün olarak uygulamak, yeni oluşturulan yönetimin ve yapının bilgi ve değişime açık olup olmadığına, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığına dikkat etmek gerekmektedir.

2. Örgüt İmajının Belirlenmesi

İmaj öyle bir şey olmalıdır ki, yalnızca örgüt yönetimi açısından değil, aynı zamanda krizden büyük bir yorgunlukla çıkmış olan yönetim ekibinin ve çalışanlarının sade bir dille anlayabileceği kadar kesin ve anlaşılır olmalıdır (Grove, 1997: 154).

Aynı zamanda örgütün imajının oluşturulmasında halkla ilişkiler de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu amaçla medyayla ilişkileri düzenleyen, örgütün güvenilirliğini en üst düzeyde tutmaya çalışan halkla ilişkiler örgüt imajı için medyanın yönetime krizle ilgili bilgi almak için daha hızlı ulaşmasını mümkün kılmaktadır (Tüz 2001: 107). Sonuç itibarıyla, kriz geride kalmıştır.

3. Krizin Olumlu Etkilerinin Belirlenmesi

Artık örgütün yaralarının sarılıp, yeniden önünü görmesini sağlayacak adımların atılması gerekmektedir. Krizi olumlu etkilerinin olduğu kadar olumsuz etkileri de söz konusudur. Tack, krizin olumlu etkileri şöyle sıralamaktadır (1994: 59-60):

- Bir kriz sonrası meydana gelebilecek yönleri araştırın ve güçlendirin. Ekibinize onlarla gurur duyduğunuzu ve birinci sınıf bir organizasyon oluşturabilmeyi tekrar kanıtladıklarını söyleyin.

Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi

-Kişisel çabaları vurgulayın. Bunu genel olarak belirtmektense herkesin yaptığı işi ayrı ayrı belirtin. Bunun için iyi iş başardın şeklinde yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir.

-Övgüden önce dikkat edilecek en önemli nokta kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün giderilmesine birçok kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasını takdir edin.

-Liderlik görevinizi başarıyla yürütmüşseniz, grup içinde durumunuz güçlenmiştir. Kendi katkılarınızı da vurgulayın.

Krizin olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönlerinin de olması kaçınılmaz bir gerçektir.

4. Krizin Olumsuz Etkilerinin Belirlenmesi

Kriz sonrası olumsuz etkilerin olması kaçınılmazdır. Bunların çoğu kişisel ve zorlu olayların getirdiği gerginliklere bağlı olmaktadır. Kriz sonrası örgütte korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma gibi davranışlar içine girilmektedir. Bu olumsuz etkilerin giderilmesi ile örgütü tekrar harekete geçirmenin üç temel kuralı bulunmaktadır (Tack, 1994: 61-62):

-Verimli çalışmayı engelleyen tüm etkenlerin ortadan kaldırılması

-Örgütün hedeflerini ve amaçlarının yeniden ve daha yüksek olarak hazırlanması

-Kriz süreci boyunca örgüt için yapılan kişisel çalışmaları ölçmek için yapıcı eleştiri yöntemini devreye sokarak, yapılanları değerlendirmek.

SONUÇ

Örgüt yöneticilerinin aniden ortaya çıkan ama geleceğini yavaş yavaş gösteren kriz durumuyla ilgili olarak, önceden sezerek, örgüt için, gerekli tedbirleri alarak işleme koymaları, kriz yönetiminin en iyi bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür.

Tabii ki kriz yönetiminin içinde yer alan halkla ilişkiler birimlerinin kriz süresince nelerin yapılabileceği ile ilgili olarak yönetime bilgi vermesi ve adete bir danışmanlık hizmeti yapmasının da krizin aşılmasında etkisi büyük olacaktır. Dahası halkla ilişkiler birimlerinin örgütün kriz öncesinde kriz planlarının oluşturulmasında, bu planların deneyerek güvenli hale getirilmesinde yönetime sağladığı katkı oldukça fazladır.

Örgüt, kriz ortamından kendi işgörenlerinin etkilenmesini önlemek için, işgörenlerine krizin boyutları hakkında bilgi vermeli ve işgörenlerin güvenini sağlamaya çalışmalıdır. Güven sağlayıcı bir ortam oluşturursa işgörenler de kriz içine düşen örgütlerini savunurlar. Böylece işgörenler bir engel olarak değil de iyi bir savunucu olarak örgütün yanında yer alırlar.

Kriz zamanlarında halkla ilişkiler etkinliklerinin önemi büyüktür. Halkla ilişkiler istenildiği ölçüde işlerlik kazandığı zaman örgüt için uyum ve anlaşma ortamı sağlanmakta, örgüt içi ve dışı ile ilişkiler düzenlenmektedir. Halkla ilişkiler örgütün dış çevrede ilişkide bulunduğu kamularla işbirliği sağlamakta, örgütün olumlu imajının ve prestijinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler, toplumun ve hedef kitlenin örgüte güven duymasına,

örgüt çalışanlarına ve çalışanların çevresine örgüt ile oluşan her türlü zorlukların aşılması noktasında yardımcı olmaktadır.

Halkla ilişkilerin üzerine düşen görevlerden biri de, örgüt imajına gelen zararı en aza indirmek ve hatta yönetilen krizin başarısıyla da örgüt imajına olumlu katkılar sağlamaktır.

Sonuç olarak örgüt içindeki halkla ilişkiler birimleri, kriz öncesi dönemde hedef kitlelerin güven ve desteğini sağlayacak planlı ve örgütlenmiş çalışmalarının yapılmasına, eğer kriz önlenemiyorsa kriz ortamında örgütü destekleyecek bir kamuoyu ve medyanın oluşmasına yardımcı olmaktadır.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2000). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Bursa: Ekin Kitabevi.

Arıcı, K. (2001) Krizler Fırsata Dönüştürülebilir. *Türk-Koop Dergisi*, 17 (345) Mayıs

Budak, G - Budak, G.(1998). Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım. İzmir:

Can, H. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çamdereli, M. (2000). Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler. Konya: Çizgi Kitabevi.

Çöklü, Y.E. (1994). Halkla İlişkiler Faaliyetleri Çerçevesinde Kurulustaki Kriz Yönetimi. *Marmara İletişim Dergisi*, (7), s.s. 321-327, Temmuz.

Deming, E. W.(1996):Krizden Çıkış. (Çev. Cem Akaş). İstanbul: Arçelik A.Ş..

Emrealp, S.(1993). Belediyelerde Kriz Yönetimi. İstanbul: Kent Basımevi.

Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for The İnevitable. New York: American Management Association.

Genç, N. (1996) Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul: Timaş Yayınları

Gordon, T. (1999). Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli. (Çev.Emel AKSAY). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Görpe, S. (2001). Açıklamalı İngilizce – Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 110.

Göztaş, A. (1997). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İzmir: Ege Yayıncılık.

Green, S. P. (1996). Şirket Ününü Korumanın Yolları. (Çev. Abdullah Ersoy). İstanbul: Ad Yayıncılık A.Ş..

Grove, A. S. (1997). Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır. (Çev. Özlem Dinçkal- Ferma Lekesizalın). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gürdal, S. (1997). Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.

Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:616.

<http://www.toksuvechase.com/krizyonetimi.html>, 2001

İşçi, M. (1997). Halkla İlişkiler. İstanbul: Der Yayınları.

Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi

- Jandt, F. E.(1998). Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler. (Çev. Levent Akın- Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- John, F.B. (1998). Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri. (Çev. Nur Nirven - Ahmet Ünver). İstanbul: Rota Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (1998). Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2001a). Kriz Yönetimi ve İletişimi. *Marketing Türkiye*, 11(241), 1 Mayıs 2001
- Kadıbeşegil, S. (2001b). Az Zararla Atlamak. <http://www.vezzy.com/haber/01.03.2001>
- Kazancı, M. (1996). Halkla İlişkiler. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları: 6.
- Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990, *Journal of Business Ethics*, 16(8), s.s. 843-853
- Küslü, F.(2000). Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi:Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *8.UlusalYönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000, s.s.703-709
- Mackenzie, A. (1995). Başarı ve Zaman. (Çev. Gürcan Banger). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Özdemir, A. (1993). Kriz Yönetiminde İletişim. *Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 7(6), s.s 143-153, Şubat.
- Özkan, I. (1999). Krize Olumlu Yaklaşım Önerileri İzmir'den Geldi. *Marketing Türkiye*, 8(192), 15 Nisan 1999
- Paksoy, A. Ç. (1997): Türkiyede Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pearson, C. M - Mitroff, I. I. (1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management. *Academy Of Management Executive*, 7(1), s.s.48-59, February.
- Peker, Ö. - Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi
- Peltekoğlu, F.B. (1998). Halkla İlişkiler Nedir. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Regester, M. (1984). Crisis Management: How to Turn Crisis Into an Opportunity. London: Business Boks.
- Saffir, L. - Tarrant, J. (1993). Power Public Relations. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company
- Silver, A. D. (1994). Taban Çöktüğü Zaman. (Çev. Naz Türer) İstanbul: Form Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (1999): Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tack, P. B. (1994). Kriz Zamanı Yönetimi. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Tutar, H.(2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tüz, M. V.(2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Mustafa AKDAĞ

Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.