

OLAY YÖNETİMİ, RISK YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ: İLİŞKİLİ NOKTALAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Arş.Gör.Dr. E. Pelin BAYTEKİN*

Arş.Gör. Eylin BABACAN*

ÖZET

Olay, risk ve kriz yönetiminin birbirleri ile koordinasyon içinde ve birbirlerini bütünleyen bir biçimde işlerliğinin sağlanması işletmelerin yönetsel etkinliği sağlamaları ve rekabet ortamı içerisinde var olabilme güçlerinin artırılması bakımından çok önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, olay yönetimi, risk yönetimi ve kriz yönetimi arasındaki ilişkili noktaları ortaya koymaktır. Olay yönetimi konusunda etkinlik, risk yönetiminin başarısının altındaki önemli etkenlerden bir tanesidir. Diğer taraftan olay ve risk yönetimi uygulamalarındaki etkinlik ise kriz ile karşılaşma olasılığını azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Olay Yönetimi, Risk Yönetimi, Kriz Yönetimi

ABSTRACT

Producing a transaction of issue, risk and crisis management in coordination and completion is very important for the organizations in means of managerial efficacy and survival ability in a reputational environment. The aim of this study is to evaluate the interconnected aspects between issue, risk and crisis management. The action in issue management is one of the important factors concerning the success in risk management. In the same way the action in issue and risk management decreases the risk of a fore coming crisis.

Key Words: Issue management, risk management, crisis management.

GİRİŞ

Günümüzde, değişen işletme çevresi ve bu çevrenin giderek karmaşıklaşması, diğer taraftan işletmelerin giderek büyüyen yapılanmaları, oluşabilecek krizlere karşı çeşitli önlemler alınmasını hayati kılmaktadır. Çevresel ve örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilecek bir krizin olumsuz finansal etkilerinin yanında, işletme itibarını zedeleme olasılığı, krizlerin önlenebilirliğine yönelik bir ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Ancak, öylesine karmaşık bir konu ve tahmin edilmesi oldukça güç olan krize karşı önlem

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

almak nasıl mümkün olabilir? Bu noktada ortaya çıkan olay ve risk yönetim süreçleri belki de kurumsal itibarı zedelenmekten kurtarabilecek, krizleri önleyebilecek kadar önemli hale gelmiştir. Diğer taraftan kaçınılmaz olarak yaşanacak kriz ise, etkin kriz yönetimi süreci ile aşılabilecektir.

Günümüz işletmelerinde birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon içinde çalışması gereken yönetim süreçlerinin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla, olay, risk ve kriz yönetim süreçlerinin arasındaki koordinasyon, işletmenin belki de yok olması ile sonuçlanabilecek bir durumu ortadan kaldırması noktasında irdelenmesi gereken konular olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, olay yönetimi, risk yönetimi ve kriz yönetimi arasındaki ilişkileri ele alıp, açılmaya çalışmaktır. Söz konusu yönetim süreçlerinin birbirleriyle eşdeğer kavramlar olup olmadıkları ya da birbirlerini bütünüleyen süreçler olarak tanımlanıp tanımlanamayacakları bu çalışmanın temel sorusu olmaktadır.

1. OLAY YÖNETİMİ

Olay, “işletme planları üzerinde bir işletmenin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen dahili ve harici bir durum veya şart olarak tanımlanmaktadır” (Okay ve Okay, 2001:406). Temel olarak bakıldığında bir olay, kurumsal paydaşların beklentileri ile bir işletmenin politikaları, performansı, ürünleri vb. arasında bir boşluk olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (www.issuemanagement.org, 2005).

1970’lerin ortalarına kadar işletmeler, ortaya çıkan kamu politikası meselelerini tanımlamak ve işletmenin vereceği cevapları hazırlamak için halkla ilişkiler uzmanlarını işe almaktaydı. Bu süreç olay yönetimi olarak bilinen kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kamu yararını gözeten politikaları oluşturma sürecinin düzenleyici aşamalarını veya yasal düzenlemeleri, olaylar ortaya çıkıncaya kadar beklemekten çok, bu süreç, kamu yararını gözeten politikaları oluşturmada aktif bir rol üstlenmenin gerektiğini vurgulamaktadır. Olay yönetimi kavramının niteliğini iki öge elinde tutmaktadır (Okay ve Okay, 2001:405):

- Bir işletme üzerindeki potansiyel etkisi olabilecek olayların erkenden tespit edilmesi,
- Olayların sonuçlarından faydalanmak veya olumsuz yönlerini en aza indirmek için hazırlanan stratejik cevap.

Olay yönetimi ile ilgili yapılmış bazı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bir kaçının aktarılması kavramın anlaşılabilirliğine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

İşletmenin eylemleriyle sosyal paydaşlarının beklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan bir süreç olan olay yönetimi, bir işletmeyi ve sosyal paydaşlarını etkilemesi muhtemel olan olayları, meseleleri veya ortaya çıkan eğilimleri önceden sezinlemek ve bunlara uygun eylemler yapmak için resmi bir yönetim metodudur. Başka bir tanıma göre ise olay yönetimi, olayı ele almada veya aradaki farkı kapatmada belirli bir amaç konusunda çalışan bir ekipteki stratejik planlama, işletmenin yönetimi ve halkla ilişkiler fonksiyonlarının hepsi için bir mekanizma sağlamaktır (www.issuemanagement.org, 2005). Olay yönetimi, işletme ve paydaşları için; hedefi, pazarın sürekliliğini sağlamaya yardım etmek, riski azaltmak, fırsatlar yaratmak ve bir örgütsel değer olarak, imajı yönetmek (kurumsal itibar) olan bir yönetim süreci olarak da tanımlanmaktadır (Gregory, 1999: 135).

Önemli bir çatışma oluşmadan önce, işletmenin olayı etkileme fırsatına sahip olabilmesi için eğilimlerin tanımlanması gerekmektedir. Bu da olay yönetimi yoluyla olur. Bu şekilde yürütülen olay yönetimi, reaktif olmak yerine proaktif olmalıdır (Kim ve Kim, 2001:78).

Olay yönetimi süreç modelinin 5 aşamadan meydana geldiğini belirtmek mümkündür. Bu aşamalar, olay tanımlaması, olay analizi, olay değişim strateji seçenekleri, olay eylem programı ve sonuçların değerlendirilmesidir. Modelin her aşamasının temelinde, hedef kitleler, işletmeler ve hükümet arasındaki interaktif ilişki yatmaktadır. Olay yönetimi süreç modeli aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (http://www.issuemanagement.org, 2005):

- *Olay tanımlaması:* Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlardaki eğilimlerinin incelenerek bu eğilimlerin temel örgütsel hedeflerle karşılaştırılması ve öncelikli olayların tanımlanmasıdır.
- *Olay analizi:* İnsanların olaya karşı düşünceleri, ne tip eylemlerde bulunduğu, işletmenin olayla ilgili donanımı ve genel olarak olayın işletmeyi nasıl etkileyeceği ile ilgili nitel ve nicel araştırmalar ışığında geçmiş deneyimler ile birlikte analiz yapılır.
- *Olay Değişim Strateji Seçenekleri:* Her olay, dikkatle yapılacak bir duruş belirlemesini gerektirir. Bu duruş, liderliği diğer aktörlere bırakmak olabileceği gibi, işletmenin kendini olayların akışına bırakarak gerektiğinde adapte olmayı seçmesi de olabilir ya da dinamik bir duruş da belirlenebilir. Tüm bu aşama, planların ve eylemlerin içindeki stratejilerin tek bir noktada birleştirilmesi şeklinde tasarlanır.
- *Olay eylem programı:* Eylemin bileşenlerini, amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini ve taktiklerini içermektedir. Burada

vurgulanmak istenen işletmenin tüm bölümlerinin hedefe yönelik ve senkronize olması gerektiğidir.

- *Sonuçların değerlendirilmesi:* Bu aşama ile birlikte olay yönetimi döngüsü yeni aktörler, yeni sonuçlar, yeni davranışlar vb. ile yeniden başlar. Bu sürecin dinamik doğası, olay yönetimini etkileyici bir alan haline getirmektedir. Değişim ve sinerji yaratılması ile sonuçlar daha güçlü olacaktır.

Olay yönetimi dışsal ve içsel ortamda değer yaratmaktadır. Bu dışsal ve içsel değerleri yaratma becerisi aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleşmesiyle sağlanmaktadır (<http://www.issuemanagement.org>, 2005):

- *Dışsal Ortamda Değer Yaratmak:* Çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı azaltarak karşılıklı diyalog yoluyla kurumsal paydaş ilişkilerini geliştirerek, pazarı hızlandırarak, pazarda, rekabet edebilirliği ve etkin örgütsel performansı olumsuz etkileyen gürültü faktörünü azaltarak, pazara giriş engellerini ve operasyonel zorlamaları ortadan kaldırarak, sosyal olarak sorumluluk duyabilen yönetim anlayışını oluşturarak, işletmenin stratejik girişimlerine yön verebilmek amacıyla, içsel anlayışa ve planlara karşı dışsal gerçekler için “gerçek kontrolü” yaparak.
- *İçsel Ortamda Değer Yaratmak:* Kurum çapında olay yönetimine etkin kaynak ayrılmasını sağlayarak, zamansal ve kavramsal olarak ilgili iletişim hedeflerinin ve örgütsel hedeflerin tüm işletme üyeleri tarafından konuşulma kapasitesini geliştirerek, örgütsel stratejiyi ve hedefleri etkileyen olaylar ile ilgili bireylerin rollerini anlamaya yönelik olarak takım çalışmasını, morali ve verimliliği artırarak, yöneticilerin ve çalışanların güvenilirliğine zarar veren, belirsizlik ve sürprizleri azaltarak.

2. RİSK YÖNETİMİ:

Küresel iş dünyasında risk, önemi gün geçtikçe önemi artan kavramlardan birini oluşturmaktadır. Hızla değişen ve gittikçe karmaşık bir hale gelen pazar koşullarında, artan belirsizliklere paralel olarak işletme yönetimlerinin yapması gereken, bu riskler ile etkin bir şekilde mücadele etmektir. Risklerin işletmeler tarafından etkin bir biçimde yönetilememesi örgütsel verimlilik açısından önem taşıyan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, işletme yönetimleri, geleceğin fırsatları ve riskler hakkında isabet yeteneği yüksek uzgörüler yapmak, doğru stratejiler hazırlamak durumundadırlar.

İtalyanca *risco*, Fransızca *risque* sözcüğünden gelen risk “finansal ve ekonomik açıdan ele alındığında gerek belirsizlik, gerekse belirsizliğin olumlu ya da olumsuz sonuçları olarak tanımlanabilmektedir. Risk, planlanan tüm faaliyetleri tehdit eden tehlikelerin ve istenmeyen bir olayın gerçekleşmesi ya da kayıp ve zararın ortaya çıkması olasılığı ya da beklenilenden sapma olasılığı olarak da açıklanmaktadır” (Pekyumurta, Manisalı, Güner ve Okuyan’dan aktaran Acuner, 2004:37,38).

Risk ile ilgili literatür incelendiğinde bazı kaynaklar riski, kötü sonuçlara yol açan, zarar getiren, olumsuz bir durum olarak göstermelerine karşın son dönemlerde yazılmış olan ve konuya daha farklı yaklaşan kaynaklar ise, riski içerisinde fırsatlar barındıran durumlar olarak ele almaktadır. (Bazı risklerin sadece kayıp ihtimaline sahip oldukları unutulmamalıdır.) Bu noktada temel olarak bakıldığında riskler, işletmelerin sürekli korkmaları gereken olumsuz durumlar olarak algılanmamalıdır. Burada önemli olan işletmelerin içerisinde çeşitli fırsatları barındıran riskleri nasıl ve ne şekilde yönetmeye çalıştığıdır.

Temel olarak iki tür risk vardır. Bunlardan biri yeni pazarlara ya da alanlara girerken analiz edilen ve her şey yolunda gitmezse diye zorunlu olasılık planları yapılan risktir. İkinci tip risk ise, devam eden risk ya da olayların yönetimidir. Bu açıdan, bir olay, ulusal ve ticari medya için yükselen bir odak noktası olabilecek bir endüstride acil ve potansiyel olarak sıkıntılı bir konudur. Ancak, henüz kamunun ilgisini çok fazla çekmemiştir. Olay, önemli bir hıza ulaştığında, özellikle popüler basın yoluyla bu olaylar, krizlere dönüşebilecektir (<http://www.pr-school-london.com>, 2005).

Risk kıymet, tehdit ve açıklığın bir fonksiyonudur. Risk açısından kıymet, korunması gereken ve değere sahip olan her şeydir. Temel olarak bakıldığında, kıymetleri 4 grupta ele alıp incelemek mümkündür. Veri, kaynak, zaman ve saygınlık işletmeler açısından önemli olan kıymetlerdir. Bir kıymeti tehditlere karşı korumasız hale getiren açıklardır. Tehditler açıkları kullanarak kıymete zarar verirler. Tehditler insan ve doğal kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklar riskin en önemli nedenidir. Riskin iki önemli temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan biri, oluşma olasılığı diğeri ise oluşma durumunda sonucu ne ölçüde etkileyeceğidir.

Risklerin genel özelliklerine bakıldığında, zaman ile değiştiklerini, yönetilebilme özelliğine sahip olduklarını, iyi bir biçimde yönetilemedikleri takdirde sonuç üzerinde ciddi olumsuz durumlara sebep olabildiklerini ve genellikle daha önceden net bir biçimde ve tam olarak bilinememe gibi özelliklere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Risk kavramı ile ilgili verilen genel bilgilerin ardından risk yönetimi kavramının ele alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda “risk yönetimi, risk analizi sonucunda ortaya konan ve yorumlanan risklerin önüne geçmek ve/veya azaltmak amacıyla uygun, etkin karşı önlemlerin alınması işlemi” (Pira, 2005:77) olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise risk yönetimi, “proaktif karar ve faaliyetler ile sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme ya da tehlikeye dönüşmeden belirlenmesi ve en aza indirgenmesi faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar” (Fıkırkoca,http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/02062003/meryem_fikirkoca.htm,Ekim, 2005).

Risk yönetimi açısından önem arz eden ve cevaplanması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Her şeyden önce, riskin kaynağının ne olduğunun araştırılması ve bu doğrultuda önlemler alınmaya çalışılması gereklilik arz eder. Bu açıdan riskin kaynağı nedir sorusu ele alınması gereken ilk sorudur. Sonrasında riskin etkilerinin neler olabileceği, bunların kontrol edilip edilemeyeceği vb. gibi soruların cevaplanması riskin ve alınabilecek önlemlerin tanımlanması açısından kolaylık sağlayacak sorulardır.

İşletmelerin risk yönetimi stratejilerinin kurumun stratejileri ile bütünleştirilmesi, risk yönetimi ile ilgili çalışmalara üst yönetim tarafından tam destek verilmesi ve işletme içerisinde bir risk yönetimi kültürü oluşturulup çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması önem arz eden konulardır.

Risk iletişimi, sağlık, emniyet, güvenlik veya çevre ile ilgili konuların konuşulmasında, yazılmasında kullanılan interaktif bir süreçtir. Risk iletişimi, risk analizi, risk yönetimi ve kamu arasındaki hayati bağlantıyı sağlamaktadır (<http://www.nrc.gov>,2005).

Risk yönetimi bazı eylemlerden oluşmaktadır. Bunlar: risk tanımlaması, risk değerlendirmesi ve tanımlanmış riskin önceliklerinin belirlenmesi, riski kontrol altında tutabilecek eylemler ve programlar geliştirmek, etkinlik için var olan programların gözlemlenmesi ve riskin değerlendirmesine devam edilmesi aşamalarıdır (<http://www.pr-school-london.com>, 2005).

Risk yönetimi, operasyonel etkinliği ve finansal dengeyi iyileştirmek amacıyla kaynakların etkin planlanması amacıyla hareket etmektedir. Çok

spesifik bir odaklanma olmadıkça risk yönetimi, işletmeden işletmeye, ülkeden ülkeye farklı uygulamalar içerebilmektedir. (Barton ve Hardigre, 1995: 11-12).

3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz basit bir olay ya da problem değildir. Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca'da 'ayrılmak' anlamına gelen 'krisis' sözcüğüne dayanmaktadır (Göztaş, 1997: 16). "Kriz beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar"(Ceyda Aydede'den aktaran Akım, 2005:172) olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası siyaset bilimcisi Hermann'a göre ise kriz karar verme biriminin üst düzey hedeflerini tehdit eden, karar verilip uygulamaya geçilmeden önceki tepki süresini kısıtlayan ve oluşumu ile karar vericileri için sürpriz niteliği taşıyan durumdur (Erramel ve Bourn, 1990: 339). Bu tanımda ortaya çıkan ve kriz yönetiminin temellerini oluşturan üç ana unsur; *tehdit, zaman baskısı ve sürprizdir*. Tehdit, olası kayıplardır ve tehdidin ciddiliği, krizin gelişimini, sonuçlarını, alınması gereken tedbirler ile çözüm yollarını belirleyen önemli bir etkidir. Zaman baskısı, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Genellikle tehdit artığında yükselen bu baskı, karar vericilerin bilişsel ve kişisel özellikleri ile örgütsel iklimin toplam kalite kültürüyle oluşmasına göre farklılık gösterir. Sürpriz ise örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimdir. Karar vericilerin krizi algılamadaki yetersizlikleri sürpriz niteliğini artırabilir. Ancak sürpriz genelde çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma ve raporlama sistemindeki bir hataların sonucudur ve başarılı bir stratejik plana, kriz yönetim taktik planlarına ve de toplam kalite kültüründe işleyen örgütsel iletişime sahip bir işletmede oldukça küçüktür (Erramel ve Bourn, 1990:339)

Kavramsal olarak başlangıç noktası, belirme anı, hücum safhası, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhası aşamalarından oluşan krizlerin temel özelliklerine bakıldığında şunları söylemek mümkündür:(Pira ve Sohodol, 2004:27):

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması,
- Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması,
- Korku ve paniğe yol açması,
- Kontrol edilme güçlüğü olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,

- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

Krizlerin en iyi şekilde atlatılması ancak kriz yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede kriz yönetimi, krizleri algılamak, ortaya çıkmalarına engel olmak, engel olunamadığı takdirde ise zarar verici etkilerini minimize etmek için gösterilecek her tür çabayı içerir. Kriz yönetiminin multi-disipliner yapısı, bu çabaların ciddi anlamda koordinasyonunu ve sosyal bilimlerin birçok alanındaki çalışmayı gerekli kılar.

STRATEJİK YÖNETİM	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik• Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama• Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri• Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim• Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
TEKNİK VE YAPISAL DENETİM	<ul style="list-style-type: none">• Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi• Bütçede revizyon• Örgütün öğrenme yeteneğini artırma• Veritabanını oluşturma• Riskleri azaltma
İLETİŞİMİN YÖNETİMİ	<p>Örgüt için etkin iletişim</p> <ul style="list-style-type: none">• Medyayla ilişkiler• Halkla ilişkiler
PSİKOLOJİK VE KÜLTÜREL ÖĞELERİN YÖNETİMİ	<p>Örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak</p> <ul style="list-style-type: none">• Ekip ilişkilerini güçlendirmek

Tablo 1: Kriz Yönetiminin 4 Boyutu

Kaynak: Z. Baltaş, **Krizde Fırsatları Görmek Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.22'den aktaran Aylin Pira, **Halkla İlişkiler İçin Okumalar**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2005, s.90.

Kriz yönetiminin Tablo 1’de görülen stratejik yönetim, teknik ve yapısal denetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olarak yukarıda aktarılan dört farklı boyutu bulunmaktadır. Örgütlerin kriz yönetimi konusunda başarıya ulaşabilmeleri için bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalarını yürütülmeleri gerekmektedir. Aksi bir durumda, krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır. Kriz yönetiminde başarıdan söz edebilmek için örgütsel tepkiler (operasyonel tepki, iletişim tepkisi ve yönetim tepkisi) ile kriz yönetimine ilişkin dört boyutun birbirine entegre edilmesi gerekmektedir (Pira, 2005: 89).

İşletmelerin çok farklı krizler ile karşı karşıya kalması söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin patlama, yangın, üretim hatası, sabotaj, işletme yöneticisinin ölümü, işletme yöneticisinin rehin alınması veya bu kişinin adının sansasyonel bir olaya karışması, hırsızlık vb. gibi krizler ile yüz yüze gelme olasılıkları bulunmaktadır.

Krizler genellikle birdenbire ortaya çıkmamaktadır. Bu bağlamda bir krizin altı evresinden söz etmek mümkündür (Erramel, Bourn’dan aktaran Pira ve Sohodol, 2004:45):

- *Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası*; geçmişte etkili olan yaklaşımlarda eylemlerde ifade edilen kabul görmüş inançlar ve normların karakterize edildiği evreyi ifade etmektedir.
- *Kuluçka dönemi*; kabul görmüş bilgi ile bağdaşmadığı fark edilmeyen olayların yavaş yavaş biriktiği evredir. Ancak bunlar geleneksel bilgiye olan güçlü inanç tarafından engellenmektedir. Gerekli bilgiye sahip öngörü yeteneği gelişmiş ve yenilikçi bazı kişiler, bir krizin ortaya çıkabileceğini algılamış olabilir ama bu görüşleri diğer örgüt üyelerince derhal paylaşılmaz, kabul edilmez. Aslında bu evrede gelmekte olan kriz bazı sinyaller göndermektedir ve üst yönetimin bunlara duyarlı olması gerekir. Bunlardan dolayı kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.
- *Belirme anı*; krizin kaçınılmaz olarak karar vericilerin dikkatini çektiği evredir. Karar vericiler, krizin bir kuluçka dönemi yaşamış olduğunu ancak, henüz algılanabilir hale geldiğini fark ederler. Şayet örgütün erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini yakalamışsa kriz önleme ve korunma mekanizmaları harekete geçirilir, kriz planları devreye sokulur, üst yönetim bu doğrultuda hareket etmeye başlar, kriz yönetim ekibi şekillendirilir.

- *Hücum safhası*; krizin doğrudan etkilerinin örgüt çalışanlarının birçoğu tarafından tamamen anlaşılır hale geldiği evredir. Kriz önlenememiştir, saklanamaz, göz ardı edilemez bir şekilde örgütü ve çevresini etkiler duruma gelmiştir.
- *Kurtarma safhası*; durumun acilen yeniden tanımlandığı, böylece krizin en önemli özelliklerinin belirlenip kurtarma işleminin başladığı evredir. Bu evrede kriz yönetim ekibi güncel bilgiyle krizi idare etmeye, kriz planlarını uygulamaya devam ederek krizin yarattığı olumsuz etkileri gidermeye çalışmaktadır.
- *Yeniden yapılanma safhası*; krizin etkileriyle başa çıktıktan sonra önceden kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kurallarının, örgütün gelecek krizlerle baş etme yeteneğini geliştirmek üzere geçirildiği evredir.

Bir krizin evrelerini kriz yönetimi açısından ise kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

Kriz Öncesi Dönem:

“Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir. Kriz öncesi dönem, teşhis koymadan önce semptomları teşhis edilen bir hastalığa benzemektedir. Bu semptomları hissedebilmek, belirlemek, örgütün krize karşı koymasını ve krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir” (Pira ve Sohodol, 2004: 47).

“Örgütlerin kriz öncesi dönemdeki yönetim anlayışları öncelikle krizleri önleme yaklaşımından hareket etmekte ve oluşabilecek krizlerin sinyallerinin önceden tespit edilmesi, kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Söz konusu çalışmaların temelini de kriz planlaması oluşturmaktadır. Örgütler kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak, bunun başarısız olduğu durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektedir” (Pira, 2005: 91).

Kriz, planlanmadan yalnızca tahminler ile idare edilecek bir durum değildir. Kriz yönetim organizasyonunun ilk basamağı olan kriz yönetim ekibi kurulduktan sonra geliştirilecek kriz yönetim planı stratejik planlama ilkelerine, örgüt misyonuna ve taşıyıcısı kalite kültürüne ters düşmeyen taktik planlar dizisidir ve temelde şu noktalardan oluşur (Göztaş ,1997, s.17):

1. Bilgi toplama ve yayma işlemleri,
2. Motivasyon ve eğitim programları,
3. İşletme için potansiyel krizlerin belirlenmesi ve senaryo üretimi,
4. Kriz kontrol ve risk denetim ekiplerinin oluşturulması,
5. Krizlerin önlenmeleri/başedilmeleri için gerekli tekniklerin geliştirilmesi,
6. Her olağanüstü durumun muhtemel sonuçlarının gözönüne alınarak ihtiyaç duyulacak kaynak türlerinin saptanması ve ulaşılabilirliğinin sağlanması,
7. Örgütün ihtiyaçlarının ve yeniden işe başlayacağı sürenin belirlenmesi,
8. İş tanımlarının, sorumlularının ve zaman tablolarının netleştirilmesi,
9. Çağrı planlarının hazırlanması ve sürekli güncel tutulması,
10. Şirket sözcüsünün seçimi ve eğitimi,
11. Halkla ilişkilerin en üst düzeyde koordine edilmesi,
12. Kriz iletişiminin planlanması ve kriz haberleşmesinin 24 saat çalışabileceği alt yapının hazırlanması,
13. Planın yazıya dökülmesi, kilit yöneticilere dağıtılması ve test edilmesi.

Senaryo Üretimi

Kriz planlamasında senaryo üretilerek bu senaryolara yönelik planlama gerçekleştirilmektedir. Senaryo üretimi örgütlere karşı karşıya kalabilecekleri potansiyel tehlikeleri ayrıntılı bir biçimde görme, inceleme ve önlem alma şansı vermektedir.

Senaryolar hazırlanırken üst düzey yöneticilerin bizzat senaryo hazırlama sürecine katılmaları gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2001: 63). Aynı zamanda senaryolar, yaşanmış örnek olaylarla desteklenmelidir. Yakın zamanda gerçekleşmiş başarılı ve başarısız örnekler arasında kıyaslama yapılarak eğitim sürecine dahil edilmelidir (Kadıbeşegil, 2001: 65).

Kriz Yönetim Ekibi

“Kriz yönetim ekibi, kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında işletmenin içerisinde bulunduğu zor durumdan çıkmasını sağlayabilmek için çalışan ekiptir. Bu ekipte amaç, takım ruhu yaratarak krizin atlatılması ve işletme için krizin bir fırsata çevrilmesidir” (Göksel ve Yurdakul, 2002:432).

Kriz yönetim ekibi içerisinde üst yönetim, yasal danışman, halkla ilişkiler uzmanı, insan kaynakları yöneticisi, finans uzmanı, pazarlama yöneticisi ve üretim yöneticisinin yer alması gerekmektedir.

“Kriz yönetim ekibinin potansiyel krizleri nasıl tanıyacağı ve bunları çözmek için düşüncelerini sağlayan simülasyon uygulamaları yaptırılmalıdır. Aynı zamanda, kriz yönetim ekibinin düzenli toplantılar yaparak, ele alınacak konuların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sağlanmalıdır” (Okay ve Okay, 2001:429).

Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve uygun tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girme olasılığı çok yüksektir. Kriz dönemi, belirme anı, hücum safhası ve kurtarma safhalarından oluşmakta ve bu dönemde krizin etkileri göz ardı edilemeyecek şekilde ortaya çıkmaktadır.

Kriz dönemi özellikle çalışanlar üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu dönemde çalışanların aşırı duygusallaşmaları ve panik yaşamaya başlamaları söz konusudur. Bu dönem çalışanların morallerinin bozulduğu, motivasyon ve dolayısı ile verimliliklerinin azaldığı bir dönem olarak dikkat çeker.

Kriz dönemlerinde yürütülen medya ilişkilerinde öncelikle dikkat edilmesi gereken temel kurallar bulunmaktadır. Bunlar; dürüstlük, süreklilik, zamanlama, eşitlik, ilgili olduğunu kanıtlamak, sakin olmak, yönlendirmektir (Pira ve Sohodol, 2004:221-222).

Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönemde amaç, değişimin ve yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesidir. “Yönetim, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standardını yakalayacak bir yeniden yapılanma evresi ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ilişkilerinde radikal değişiklikler olabilir, çevre baskısı ve medya stres yaratabilir. Burada yönetime düşen görev, mümkün olduğunca sakin ve sağduyulu biçimde hareket ederek örgütü bir arada tutmaya çalışmaktır” (Pira ve Sohodol, 2004:53).

4. OLAY YÖNETİMİ, RİSK YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde olay yönetimi, risk yönetimi ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Olay Yönetimi ve Kriz Yönetimi

“Olay yönetimi, kriz yönetimiyle aynı anlama gelmez, bu iki terim birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Olay yönetimiyle ilgili prensiplerin

tanımlanması ve anlaşılmasındaki zorluklar, kısmen, bu konunun kriz yönetimine oranla daha az harekete ve daha fazla öngörüye dayalı oluşundan kaynaklanmaktadır. Olay yönetimi, değişim potansiyelini tanımlamak ve şirket üzerinde olumsuz bir etki yaratmaksızın bir değişime dair kararlara yön vermek amacını güttüğü için inisiyatifeye dayalı bir yönetimdir. Kriz yönetimi ise, kurumu etkileyen ve halk tarafından da öğrenilmiş bir olayın ardından neler yapılabileceğiyle ilgilenen, tepkilere dayalı bir disiplindir. Kamuoyunda olumsuz tepkiler varsa, kriz yönetimine ihtiyaç vardır” (Pira, 2005:49).

Kriz durumlarıyla başa çıkmak ivedilik isteyen bir iştir ve bunun için krize sürekli hazırlıklı olunmalıdır. Kriz anında, net bir odak noktası, belirlenmiş bir faaliyet çizgisi ve izleyici profili ve çok kısa bir süre içinde iletilmesi gereken bilgiler söz konusudur. Olay yönetimiyle organizasyonlar, kurumun gerektiği gibi çalışmasına engel olabilecek eğilim, değişiklik ve olayları öngörmeye ve bu olayları engellemeye çalışmaktadırlar (Pira, 2005:49). Olay yönetimi ve kriz yönetimi arasında benzerlikler olsa da zaman ölçüsü bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Ashcroft, 1997:328).

“Olay yönetimi, örgütün işlevlerini yerine getirememesine neden olacak olası eğilimleri ve olayları öngörebilmek amacıyla, geleceğe bakılmasını gerektirir. Bu eğilim ve olaylar dışarıdan bakıldığında hiçbir aciliyeti olmayan ve zamanlaması konusunda net bir fikir edinilemeyen olaylar olabilir” (Pira, 2005:49).

Kriz senaryolarının üretilmesinde bir çıkış noktası olarak kullanılabilecek olay yönetimi, herhangi bir kriz olmadan iletişimin yönetilmesini gerektirmektedir. Yönetilmeyen olaylar ise her an karşımıza bir kriz olarak çıkabilmektedir. Bazı kriz yönetimi uzmanlarına göre, iyi yönetilmeyen, görmezden gelinen olay yönetimi alanları, ister istemez yerlerini kriz yönetimine terk edeceklerdir (Kadıbeşegil, 2001).

Hill & Knowlton Risk ve Kriz İletişimi Bölümü yöneticilerinden Alfonso Gonz Lez-Herrero ile Michigan State Üniversitesi, reklamcılık bölümü öğretim üyelerinden Prof. Cornelius B. Pratt tarafından gerçekleştirilen çalışma, kriz iletişimi yönetimini entegre edilmiş dört adımlık simetrik bir model üzerinde incelerken, adımlardan ilkinin ‘olay yönetimi’ olarak tanımlamışlardır (B. Pratt’dan aktaran Kadıbeşegil, 2001). Söz konusu “Kriz İletişimi İçin Entegre Dört-Adımlık Simetrik Model”in temel aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (B. Pratt’dan aktaran Kadıbeşegil, 2001: 182-185):

- *Olay Yönetimi:* Bir kriz iletişim yöneticisinin ilk olarak üzerine alması gereken görev “olay yönetimi” başlığı altındaki konulardır. Bu aşamada, şirket çevreyi iyice incelemeli, yakın geleceği etkileyecek, halkın takip ettiği eğilimleri bilmeli, potansiyel olarak sorun çıkarabilecek konularla ilgili bilgi toplayıp değerlendirmelidir. Bir iletişim stratejisi oluşturup, çabalarını bir krizin oluşmasını önlemeye ya da o yöne doğru yönlentmeye engel olmalıdır. Etkin olay yönetimi şirketleri kriz aşamalarından korumaya yarar.
- *Önleyici Planlama:* Önleyici planlama, olay yönetimi safhasında çevreyi denetlemeyi kapsar. Aynı zamanda, bilgiyi, uyarı ve iç iletişim sistemlerinin çalıştırılmasını içerir. Daha önceki olay yönetimi safhasında, sorun ortaya çıkarılmış ve gelişmeleri etkileyecek şekilde bir hareket planı yapılmıştır. Örneğin, Intel ve IBM uzmanları Pentium üzerinde teknik bir anlaşmazlığa düşmüşler ve anlaşmazlığı çözmeye çalışmışlardır. Ne var ki, teknik olarak IBM ve Intel’in, çipi test etmede büyük uyumsuzlukları bulunmaktadır. Sonuçta IBM’in kararı Pentium tabanlı PC’lerin satışını durdurmak yönünde olmuştur. Intel konunun gelişimini önlemekte başarısızlık göstermekle kalmayıp, aynı zamanda etkin bir kriz planını da uygulamaya geçirememiştir. Dünyada 20 milyondan fazla kullanıcıya ulaşan internette, şirket müşterilerinin sorunlarına simetrik ve dengeli çözümler getireceğine, önem vermemiştir. Şu deyişi kullanmıştır; ‘Hiçbir çip mükemmel değildir’. Stratejik planlama kriz yönetiminin ilk adımıdır. Bu noktada, ana görüş, olay yönetimi limitleri geçmiş olarak algılandığında, kriz yakında bir zamanda gerçekleşeceğinde ya da sorunun yoğunluğu birdenbire değiştiğinde, kurum bilgi toplama ve uyarı sistemini dikkatli bir şekilde denetlemelidir. Aynı zamanda, kurum yakın zamanda oluşabilecek bir kriz durumunda kendini güçlendirmelidir. Ayrıca, planlama-önleme safhası, özellikle yangın, patlama, fırtına ve sel gibi kaçınılmaz sürprizlerde kriz yönetimi sürecinin başlangıç noktası olarak algılanmalıdır. Bu safhada, konuya yönelik proaktif bir politika kurmanın, kurumun farklı yapılarla bağlantılarını tekrar analiz etmek, genel ya da özel olasılık planları yapmak, kriz yönetimi takımının potansiyel üyelerini belirlemek, medya ilişkilerini yürütecek şirket temsilcisini belirlemek, kriz iletişimi planının uygulamasında kullanılan

mesajı, hedefi ve medya açılımlarını belirlemek gerekmektedir. Aynı zamanda, bu safhada, yönetim problemin boyutları, durum karşısında kurumun kontrol derecesi ve kurumun belli bir kriz planı gelişimi ile ilgili seçenekleri konusunda görüşlerini belirtmelidir. Araştırma, kriz yönetiminin her yönünde önemli bir rol oynamaktadır. Grunig ve Hunt'ın (1984) olay teorisinde de görüldüğü gibi, kurumun yapmış olduğu planın, halkın tutumunu gösterdiğinden emin olunmalıdır. Daha sonra bu geri bildirim, kuruma bağlantılarıyla ve kendisiyle ilgili yeni bilgiler sağlayacaktır. Bu bilgi, değişerek, kurumun farklı bağlantılarının değişen beklentilerine yönelik kriz planının kalitesini geliştirecek ve bu beklentilere göre ayarlanacaktır. Bunun yanında, potansiyel krizin karakteristiklerinin değerlendirmesinin sürekli yapılması gerektiğinden, araştırma durumu değerlendirir. Eğer kurum, bu safhada olayı etkin bir şekilde yönetirse, tam anlamıyla bir kriz durumuyla karşılaşmaktan sakınabilir ve krizsiz bir duruma ulaşılabilir. En sonunda, etkin olay yönetimi negatif sonuçların etkilerini en aza indirgeyebilir.

- *Kriz:* Modele göre, üçüncü safha, negatif reklamı geçersiz kılmak ve problemi çözme adına kurumun tüm unsurlarıyla iletişime geçip hangi davranışlarda bulunduğu anlatmak, kurumun mesajını uygun hedef kitleyle buluşturmak, bir üçüncü şahıs uzmandan destek almak ve kurum içi iletişim programını uygulamak konularını kapsar.
- *Kriz Sonrası:* Kriz sonrası safhasında, kurum farklı kitlelere dikkat etmeye devam etmeli, olayın yoğunluğu azalana dek denetlemeye devam etmeli, medyayı davranışları konusunda bilgilendirmeli, eğer gerekiyorsa, halihazırda olan bir kriz planı varsa çalışanlar ve yönetimin duruma karşı nasıl karşılık verdiği ile ilgili değerlendirmelerde bulunmalı, söz konusu geri bildirimleri kriz planına dahil etmeli ve gelecek olası krizleri önlemeli, krizden dolayı oluşan zararları azaltmak amacıyla uzun süreli simetrik bir iletişim stratejisi geliştirmelidir. Bir krizin sonu genellikle bir diğerinin başlangıcıdır. Süreç tekrar başlar ve olay yönetimi ve planlama önleme sistemi etkin hale getirilerek krizin başlaması önlenmelidir.

“Olay yönetimi yaklaşımı, uzun dönemli planlama ile kriz iletişimi arasında bir çizgi çeker. Uzun dönemli iletişim planlaması – kamuoyunun

gündemindeki- olayların yakından gözlemlenmesi, önceliklerin belirlenmesi ve bunlara paralel şirketin kendi görüşlerini ilgili sosyal ortakları ile paylaşmasını kapsar. Bir kriz durumunda, şirketin stratejisi sadece en çabuk şekilde, en doğru bilginin aktarılması konusunda kısa bir düzeltmeden geçirilir. Bu yapılırken de, normal zamanlarda etkin bir iletişim kurarak oluşturulmuş olan iyi niyet ve güven kendiliğinden ortaya çıkar” (Kadıbeşgil, 2001:71-72).

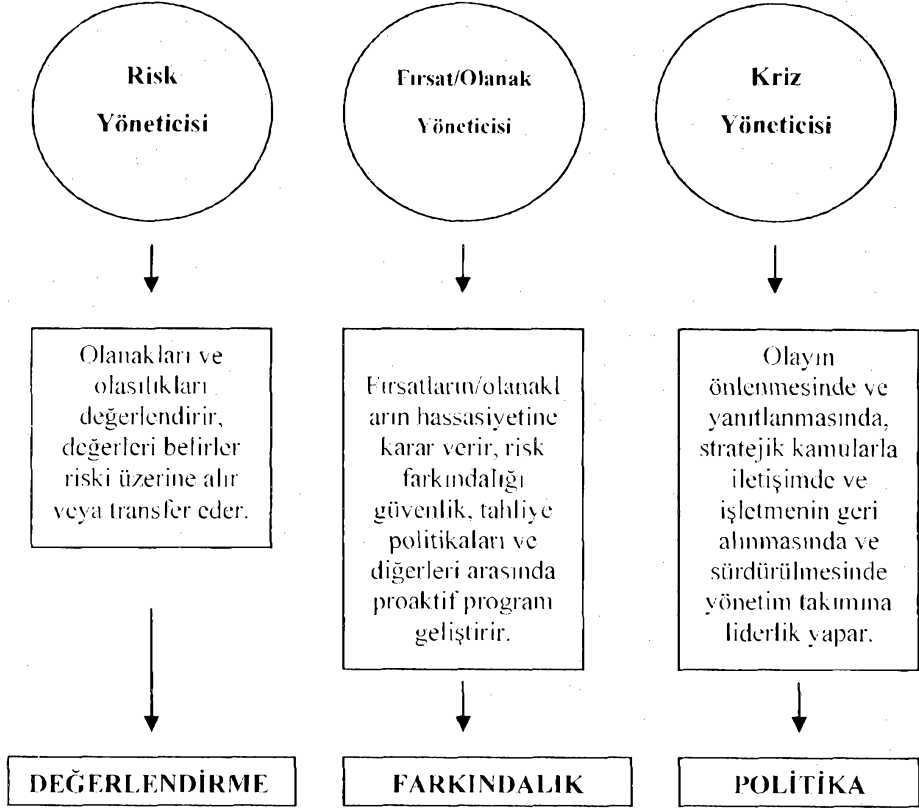
Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi

1980’lerden sonra kriz yönetimine ağırlık verilmiş ancak, risk ve olay yönetimi konularında daha seyrek eğitimler ve uygulamalar yer almıştır. Kriz ve felaket yönetimi konusunda bir kriz planına ve eğitilmiş personele sahip olmak oldukça önemli olsa da, önlem her zaman tedaviden daha iyidir (<http://www.pr-school-london.com>, 2005).

Riskler krizlerin habercisidir. Bir başka deyişle her krizin arkasında yanlış yapılandırılmış risk değerlendirmesi yatar (Kippenberger, 1999:4). Buradan hareketle, risk yönetiminin krizleri önleyebilme yeteneği öne çıkmaktadır. Krizleri önleyebilmek için öncelikle risk değerlendirmelerinin etkinliği sağlanarak riski hafifletme yolları güçlendirilmelidir. Riskleri hafifletme yolları aşağıdaki gibidir (Davies ve Walters, 1998: 399-400):

- Uygulayıcılardan olayla ilgili geribildirim almak,
- Uygun, formal ve güvenli bir örgüt yapısına sahip olmak,
- Güvenlik problemlerini kontrol altında tutmak için, kapsamlı ve kurumsallaşmış normlar ve kurallar koymak,
- Güvenliğe yönelik bir kurumsal tutum oluştururken varsayımlar ve inançlar üretmek,
- Karar vermeyi devretmek (yetki devri)
- Sistemde kontrol ve denge sağlamak,
- Herkesi her probleminden sorumlu tutmak,
- Güvenlik kültürü konusunda eğitmek,
- Uzmanları kullanmak.

Örgütler, krizleri hafifletmek ve riskleri en aza indirmek için risk farkındalığını artırmalıdır. Bu, örgütlerin risk kaynaklarına yönelik daha gerçekçi olmalarını, riskleri en aza indirmek ve beklenmeyen felaketlerin etkilerini azaltmak amacıyla krize yönelik değil, krize hazırlıklı olmalarını ve bu noktada planlamanın, örgütlemenin ve eğitimin önemini farkına varmalarını gerekli kılmaktadır (Davies ve Walters, 1998: 400).



Şekil 1: Risk ve Kriz Yönetimi Fonksiyonları

Kaynak: L. Barton, D. Hardigree, "Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical Incidents", *Facilities*, 13/9-10, 1995, s.13.

Son on yılda, sigorta primlerinin artması, dış güçlerin ortaya çıkardığı tehditlerin büyümesi gibi nedenlerle kurumlar, risk açıklarını ve tolere edilebilir limitleri belirlemeye daha fazla ihtiyaç duymaya başladılar. Buradan hareketle, risk ve olay yönetiminde daha aktif bir yaklaşımın benimsenmesinin, kurumsal paydaşlarla daha anlamlı ilişkilerin kurulması için önemli bir avantaj yaratacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kriz yönetiminin risk ve olay yönetiminden ayrılamayacağını söylemek mümkündür (<http://www.pr-school-london.com>, 2005).

Geleneksel risk yönetiminin tarihsel evriminde sadece şirketin sigorta programından sorumlu olan sigorta yöneticisinden, sigorta edilemeyen finansal teknikler ve sigorta edilemeyen değerler ile ilgilenen risk yöneticisine dönüşmüştür. Aynı zamanda daha fazla kontrol odaklı olmuştur. Örneğin, bir işçi grevinin niteliksel ve niceliksel etkileri altında olan bir insan kaynakları yöneticisi geleneksel anlayışa göre sigorta edilemeyen bir kriz durumuyla baş başa kalmaktadır. Bu nedenle artık Avrupa ve Amerika'daki bir çok şirket, risk ve kriz yönetimi fonksiyonlarını bir arada düşünmektedir. Asya'da ise hızla büyüyen bir sigorta endüstrisi olsa bile hala oluşma aşamasında bir düşüncedir. Çoğu geleneksel risk yöneticisi, saf risklere (bir kayıp ile sonuçlanabilenlere) ve fiziksel değerleri korumaya odaklanmaktadır. Oysa risk yönetimine yönelik modern görüş, olası krizleri engellemeye yönelik bir görevi üzerine almaktadır. (Barton ve Hardigre, 1995:12).

Olay Yönetimi ve Risk Yönetimi

Olay yönetimi ile ilgili yapılmış olan bir tanım, olay yönetimi ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Olay yönetimi Gregory'nin yaptığı tanıma göre, işletme ve paydaşları için; hedefi, pazarın sürekliliğini sağlamaya yardım etmek, riski azaltmak, fırsatlar yaratmak ve bir örgütsel değer olarak, imajı yönetmek (kurumsal itibar) olan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Gregory, 1999: 135). Tanım içerisinde geçen riski azaltmak ifadesi ile olay yönetiminin riskleri azaltma noktasında önemli bir işleve sahip olduğunu söylemek mümkündür. Her şeyden önce olay yönetimi uygulamaları risklerin daha kapsamlı bir biçimde belirlenebilmesi için çok önemli bir yol haritası çizecektir. Buradan yola çıkarak bilinmeyen risklerin ortaya çıkarılması ve herhangi bir krize dönüşme ihtimali olan bu risklerin ortadan kaldırılması için olay yönetimi temel bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ

Olay yönetimi, risk yönetimi ve kriz yönetimi birlikte düşünülmesi, planlanması ve uygulanması gereken yönetim süreçleridir. Olay yönetimi uygulamaları konusunda sağlanacak etkinlik hem risk yönetiminin etkinliğini hem de kriz yönetimi uygulamalarını tümüyle etkileyecektir.

Kriz yönetimi, herhangi bir kriz sırasında sağlanacak etkin yönetimi içermektedir. İşletmelerin karşılaşabilecekleri bu kriz durumlarında başarılı bir strateji uygulamaları çok önemlidir. Ancak bundan daha önemli olan krizle hiç karşılaşmamaktır. Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu

rekabet ortamı sürpriz yokluğunu bir zorunluluk haline getirmekte ve işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli planlar hazırlamalarının temel nedenlerinden biri olmaktadır. Bu nedenle karşılaşılan kriz, işletmeler için beklenmeyen bir durum olmakta ve sürprizlerle karşılaşmak istemeyen işletmeler için çoğu zaman birçok açıdan dezavantaj olabilmektedir.

Risk yönetimi ise her an bir krize dönüşebilecek risklerin azaltılmasına yönelik uygulamaları içermektedir. Kriz yönetiminde de olduğu gibi risk yönetiminin etkinliği de işletmeler için önemlidir. Ancak bir işletme varlığını sürdürmesi, planlarını hayata geçirebilmesi, örgütsel etkinliğini sağlayabilmesi karşısında sahip olduğu tüm riskleri bilmekte midir? Olay yönetiminin risk yönetimi uygulamalarına sağlayabileceği en önemli yarar işletmenin risklerinin ortaya çıkartılması ve bunların giderilmesi için uygulamaların gerçekleştirilmesidir.

Olay yönetimi uygulamaları konusunda etkin bir işleyişin mümkün kılınması işletmelerin risk yönetimi uygulamalarını daha etkin hale getirecek ve bu iki yönetim sürecinin başarısı kriz ile karşılaşma olasılığını önemli bir oranda azaltacaktır. Kriz anında ise ancak başarılı bir kriz yönetimi uygulaması işletmelerin bu krizden en az zararla çıkabilmelerini ve hatta krizi fırsata dönüştürebilmelerini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- ASHCROFT, L. S., "Crisis Management – Public Relations", *Journal of Managerial Psychology*, 12/5, 1997.
- BARTON, L. ve HARDIGREE, D., "Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical Incidents", *Facilities*, 13/9-10, 1995.
- AKIM, F., "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 2005.
- DAVIES, H. ve WALTERS, M., "Do All Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation", *Disaster Prevention and Management*, 7/5, 1998.
- ERRAMEL, M. ve BOURN M., "The Role of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis", *Accounting Organization and Society*, 15/5, Y.Y., B.Y.
- GÖKSEL, A.B. ve YURDAKUL, N.B., *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:15, İzmir, 2002.
- GÖZTAŞ, A., *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997.
- GREGORY, A., "Issues Management: The Case of Rhone Poulenc Agriculture", *Corporate Communications: An International Journal*, 4/3, 1999.

KADIBEŞEGİL, S., *Kriz Geliyorum Der*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2001.

KIM, F. ve KIM, Y., “Issues Evaluation: The Case of Microsoft”, *Corporate Communications: An International Journal*, 6/2, 2001.

OKAY, A ve OKAY A., *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul, 2001.

ACUNER, Ş.A., “Stratejik Karar Alma Sürecinde Risk Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:3, 2004.

PİRA, A. ve SOHODOL, Ç., *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.

PİRA, A., *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2005

FIKIRKOCA, M., “Risk Yönetimi”,

http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/02062003/meryem_fikirkoca.htm, Ekim 2005.

http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html#clarification%20of%20term, 2005.

http://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/nuregs/brochures/br0308/#chapter_1, 2005.

<http://www.pr-school-london.com/pdf/Riskmanagement4P1.pdf>, 2005.