

KÜRESELLEŞEN DÜNYADA KRİZ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Dr. Öğr. Üyesi İpek OKKAY¹

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte Őřletmeler, tüm dünyada yaşanan teknolojik, politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve benzeri deęiŐikliklerden daha fazla etkilenmeye başlamıştır. İnteraktif teknolojilerinin gelişimi, her geçen gün zaman ve mekandan bağımsız ve stabil olmayan bir rekabet ortamı meydana getirmektedir. Bu ortamda proaktif olmayan Őřletmeler her an yeni bir krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Krizi öngörerek olası eylem planı yapan Őřletmeler, doğru analizler ile güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, olası fırsat ve tehditleri saptayarak krizi daha etkin yönetebilmektedirler. Doğru bir kriz yönetimiyle Őřletmeler kriz olmadan tedbir alabilmekte, bu sayede krizden en az zararla bazen de karla çıkarak krizi fırsata çevrilebilmektedir. Kriz yönetiminde bazı durumlarda alınan tedbirler yeterli olmamakta, bu nedenle Őřletmeye karşı güven kaybını engellemek için yaŐanılan kriz hakkında kamuoyunu bilgilendirmek gerekmektedir. Őřletmelerin kriz ortamında itibarlarını ve imajlarını zedelememeleri için doğru iletişim stratejileri kullanmaları gerekmektedir. Bu noktada söylentilere izin vermeden hızlı, doğru ve açık bir Şekilde hem iç hem de dış paydaşları bilgilendirmek önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi

THE IMPORTANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN THE GLOBALIZED WORLD

ABSTRACT

With globalization, enterprises have begun to be more affected by technological, political, economic, socio-cultural and similar changes in the world. The development of interactive technologies creates a competitive environment independent of time and space. In this environment, non-proactive enterprises may face a new crisis at any time. By conducting a possible action plan by predicting the crisis, the companies can manage the crisis more effectively by identifying their possible strengths and weaknesses by identifying possible opportunities and threats. With a correct crisis management, businesses can take measures without a crisis, so that the crisis can be turned into an opportunity with the least damage and sometimes with profit. The measures taken in some cases in crisis management are not sufficient, therefore it is necessary to inform the public about the crisis in order to prevent the loss of trust against the enterprise. Businesses should use correct communication strategies in order not to damage their reputation and image in the crisis environment. At this point, it is important to inform both internal and external stakeholders quickly, accurately and clearly without allowing the rumors.

Keywords: Globalization, Crisis Management, Crisis Communication

¹ İstanbul Ayvansaray Üniversitesi, İİSBF, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, ipekokkay@ayvansaray.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-7107-2832

1. GİRİŞ

Küreselleşme yeni bir fenomen olmasa da son yıllarda hız kazanmaktadır. Dünya şimdi her zamankinden daha fazla birbirine bağlıdır ve malların, sermayenin, insanların ve fikirlerin akışlarına bağımlı hale gelmektedir (Karkee, 2015:262). Küresel bir perspektiften bakıldığında, kriz yönetimi hakkında düşündüğümüzde pek çok şey düşünülmesi gerekmekte, bu da kriz yönetimini daha karmaşık ve daha da önemli hale getirmektedir (Lane, 2009: 357).

Küreselleşen dünyamızda, ülkelerin kendi ekonomileri istikrarlı dahi olsa ithalat ya da ihracat yaptıkları ülkelerde yaşanan ekonomik krizler, sağlam zannedilen ekonomileri bile sarsmaktadır. Dünyada yaşanan global krizler, gelişmiş ekonomilerde bile çok büyük etkiler göstermiş, bazı işletmelerin iflas noktasına gelmesine neden olmuş, üretim düşmüş, işsizlik artmış, ülkeler ve insanlar üzerinde sosyo-ekonomik olarak derin izler yaratmıştır. Ekonominin bu kadar kırılgan olduğu günümüzde azda olsa krizi fırsata çeviren işletmelerde olmuştur.

İşletmeler genelde beklemedikleri anda kriz ile karşılaşmakta ve ne yapmaları gerektiğini zor bir şekilde öğrenmektedirler. Zehirli yiyecekler, ilaçlar veya içecekler, ölüm veya yaralanma ile sonuçlanan kazalar, başarısız bir devralma sonucu hisse fiyatının düşmesi ve daha birçoğu kuruluşa karşı toplu tepkiye yol açabilmektedir. Tüm dikkat suçlu taraflara odaklanmakta, kaçınılmaz olarak bu krizler kamuoyuna açıklanmakta ve medya tarafından sık sık gündemde tutulmaktadır. Bir kuruluşun kusurlu bir ürün üretmesi, kaza, grev veya çevre kirliliğine sebebiyet vermesi ve benzeri durumlarda medya kriz haberini anında yayınlamaktadır. Küreselleşen dünyada kuruluşlar her an krizden etkilenme riskini taşır hakle gelmiştir. Şeffaflık çağında yaşamakta olduğumuzdan hiçbir şirket veya kuruluş olası bir kriz tehdidinde karşı başışıklık sahibi olmamaktadır. Şirketler gün geçtikçe hiçbir şeyin gizli kalamayacağı cam evlere benzemeye başlamıştır. İç ve dış paydaşlar işletme hakkında her türlü bilgiyi talep eder hale gelmiştir. Bir krizin mutlaka iş veya organizasyon için bir felakete dönüşmesi gerekmez. İletişim kurarak, hızlı ve pozitif hareket ederek etkili kriz yönetimi ile krizler fırsata dönüştürülebilmektedir. Hazırlık, hız, şeffaflık ve verimlilik şirketin iç ve dış paydaşları tarafından takdir edilmesi ve güven duyulması açısından önem arz etmektedir (Anthonissen, 2008:1).

Kriz, kuruluşun hiç ummadığı bir zamanda karşılaştığı kuruluşun itibarının ve imajının zedelenmesine neden olan bir durum olmaktadır. Problemin çözümü için kısıtlı bir zaman bulunmakta ve hızla harekete geçilmeyi gerektirmektedir (Peltekoğlu, 2016:454).

Günümüzde kriz kavramına ek olarak online kriz kavramının eklenmesiyle artık kurumların krizlere ve kriz yönetimine farklı bakış açısıyla bakma gerekliliği ortaya çıkmıştır (Gümüşel, 2011).

İnteraktif teknolojilerin gelişimi ile birlikte tüketici bilgi asimetrisinde uzman konumuna gelmiş hatta sosyal ağlarda içerik bile üretebilir hale gelmiştir. Aynı zamanda da tüketicinin yaptırım gücü artmıştır. Kamuoyunun görüşlerini önemsemeyen işletmeler olumsuz bir viral etki ile her an karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenden dolayı günümüzde işletmeler yeni medyada 7/24 var olmak ve paydaşları ile etkileşim halinde olmak, anında geri bildirim vermek durumunda kalmıştır.

2. KÜRESELLEŞME VE KRİZ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kuruluşlar için hem fırsat hem de tehdit olabilmektedir. Küreselleşen dünyada her geçen gün artan rekabet ortamında, teknolojiyi takip etmeyen firmaların kriz yaşaması kaçınılmaz hale gelmiştir (Aktan).

Küreselleşmenin ilk yıllarında global firmalar, diğer ülkelerin pazarlarında da daha etkin olabilmek için o ülkelerde de temsilcilik ya da fabrika açarak faaliyet alanlarını geliştirmiş böylece rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalışmışlardır. Gittikleri ülkelerde de global markaların pazarlama iletişimi faaliyetlerinde kriz yaşamamaları ve hedef kitleleri ile daha doğru etkileşime geçebilmeleri için gittikleri yerin kültürel değerlerini öğrenerek küyerelleşmeleri önem taşımaktadır.

Küreselleşme ile birlikte dünya global bir köy haline gelmiş, interaktif teknolojilerin gelişimi ile zaman ve mekandan bağımsız bir rekabet ortamı oluşmuştur. E-ticaret ile birlikte tüketicinin tercih alternatifi arttığı gibi, interaktif teknolojiler tüketiciye uzman gücüde kazandırmıştır. Tüketici artık fiyat, kalite ve benzeri merak ettiği unsurları araştırarak ürünü satın almakta ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen firmalardan ürün satın almayı tercih etmemektedir.

Kuruluşların çalışma, performans ve davranış şeklini şekillendiren politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik dinamik güçler ile birlikte (Regester & Larkin, 2005:7-8.);

- Küresel olarak bilginin miktarı, kalitesi ve hızı,
- Yeni yayın ve multimedya teknolojilerinin kamuya etkisi,
- Tüketicilere ulaşmak ve onları etkilemek için rekabet ile karşılaşması, işletmeleri günümüzde hayat döngülerinde önceki dönemlere göre çok daha büyük ölçüde zorlamaktadır.

3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz kelimesinin kökeni Yunanca olmakta, anlamı ise farklılaşma veya karar anlamına gelmektedir. Kriz teriminin siyaset, toplum ve ekonominin tüm alanlarında kullanımı 19. yüzyıl ortalarına dayanmaktadır. Ekonomi, siyaset bilimi ve iletişim araştırmalarının tümünde kriz kavramı önemli olmaktadır. Teorik olarak kriz tehlikeli ve olağanüstü durum olarak algılanmakta ve bu çerçevede kriz zaman baskısı altında karar verilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmektedir. Kriz durumunda odaklanmak ve iş akışı organizasyonunu doğru bir şekilde telaşa kapılmadan yürütmek işletmelerin krizden sağ salim çıkmalarında önem arz etmektedir. Kriz yönetimi doğru yapılmazsa işletmenin rekabet avantajlarını veya önemli hedeflerini tehdit edebilmekte, organizasyonu zayıflatabilmekte veya tahrip edebilmektedir (Glaesser, 2006: 12-14).

Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına kararlaştırılmasını gerektirmektedir. İşletmelerin, yaşayabilecekleri krizler için gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları, donanımlarını güçlendirmeleri, krize hazır olma ve kriz anında yönetimin konularında bilgili ve yetenekli olması, işletmenin krizden en az zararla çıkmasına katkı sağlamaktadır (Sezgin, 2003:181). İşletmeler sürekli kendini yenilemek ve dünyadaki gelişmeleri takip edip proaktif olmak durumundadır.

Krizin başlangıcını belirlemenin bazı durumlarda mümkün olmadığı gerçektir. Kriz olumsuz bir olayı ifade etmekte ve acil harekete geçmeyi gerekli kılmaktadır. Krizlerde acil karar alabilme ve eyleme geçebilme önem teşkil etmektedir. Krizde zaman baskısının yoğunluğu esas olarak aşağıdaki üç bileşene bağlı olmaktadır (Glaesser, 2006:5);

- Mevcut zaman, yani karar zamanındaki sınırlama,
- Kuruluşların dış baskıya karşı duyarlılık düzeyleri,
- Sorunun büyüklüğü.

Kriz durumu genel olarak (Ahmed, 2006:7);

- Beklenmediklik,

- Rutinin aksaması,
- Kaybedilen kontrol hissi ile birlikte artan olay akışı,
- Artan medya ilgisini de içeren artan inceleme, soruşturma ve spekülasyon seviyeleri,
- Bir kriz olarak olayın medyada yaygın olarak yer alması ve yorumlanması,
- Olumsuz duyurumun yaygınlaşması şeklinde gerçekleşmektedir.

Krizle neden olan etmenler; kurum içi faktörler ve işletme dışı / çevresel faktörlerdir. Toplumsal, ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki ve siyasal gelişmeleri takip etmeyen, proaktif olmayan şirketler kriz ile karşı karşıya kalabilmektedir (Okay, 2002:420).

Bu akışkan ortamda kriz kaçınılmaz olmakla birlikte potansiyel krizleri saptayarak, kriz olmadan kriz eylem planı hazırlanması gerekmektedir. Bu planın belli aralıklar ile güncellenmesi önem teşkil etmektedir. Bu plan benchmarking (kıyaslama) yöntemi ile de hazırlanabilmektedir. Bize yakın sektörlerdeki kuruluşların yaşadığı krizler ve çözümleri, bizlere plan hazırlarken yol haritası sunabilmektedir. Bu simülasyonlar sayesinde firma SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizini yapabilecektir. Bu sayede firma kriz anındaki sınırlı süreyi verimli kullanarak krizi çözmede daha etkin olacak kamuoyunu bilgilendirme sürecinde hata payı azalacak, medya ile doğru kanal ve kişi ile iletişim sağlanacak, kurumun kamuoyuna aktardığı bilgilerde böylelikle çelişme olmayacak, imaj ve itibar kaybı engellenebilecektir. En az zararla kriz atlatılabilecektir (Okay, 2002:421-422). Bu noktada halkla ilişkilerin doğru kullanımı firmanın krizden çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kriz iletişimi anında doğru, açık ve net bir şekilde kamuoyunu bilgilendirmek önem taşımaktadır. Kriz beklenmedik bir durum olduğundan söylentileri de beraberinde getirmektedir. Bu söylentileri engellemenin en iyi yolu kurum içi ve kurum dışı paydaşlarımızı bulduğumuz durum ve ne yapacağımız hakkında hızlı bir şekilde bilgilendirmektir.

Kurum içi iletişim iyi sağlanmazsa bu belirsizlik ortamında işsiz kalma olasılığı gibi etkenler stres oluşturmada örgütsel performansı kötü etkileyebilmektedir.

Krizler bireylerde kaygı, korku, endişe, gerginlik, yalnızlık, çaresizlik, isteksizlik, yetersizlik, güvensizlik gibi psikolojik sorunlara neden olabilmektedir (Bal, 2018:1120).

Bir şirketin varlığını tehdit eden krizlerin kaçınılmazlığı yüzünden birçok kuruluş kriz yönetimi planları geliştirmektedir. Bu plan listesi genelde yedi temel unsur barındırmaktadır. Bunlar (Doepel, 1991:178);

- Potansiyel krizleri belirleme mekanizması geliştirilmesi,
- Etkilenecek iç ve dış hedef kitlenin tanımlanması,
- Kriz sırasında izlenecek prosedürler,
- Kriz sırasında iş sürekliliği için beklenmedik durum planları hazırlamak,
- Kriz yönetimi ekibinin atanması ve eğitimi,
- Kriz iletişim planının geliştirilmesi,
- Simülasyon senaryolarına cevap olarak kriz planının değerlendirilmesi ve olası gerçek krizler için ön hazırlık olmaktadır.

Krizle yönelik eğitimler, personelin olası krizlere ilişkin süreci kavramasına ve bu sayede krize karşı önleyici yönetim önlemlerini en etkili şekilde alabilmelerine, krizden çıkış taktiklerini belirlemelerine katkı sağlamaktadır. Bu eğitimler; kuruluş üyelerinin neden ve niçin emniyete daha fazla önem verdiğini ve krizi başlangıcında yakalayarak, zararı en aza indirmek ve krizin evrelerinde ne yapılması gerektiğini içermektedir (Shrivastava, Mitroff & Alpaslan, 2013:8-9).

Kriz yönetiminde şirketin itibarı düzenleyici kurumların ve basının etkileri (dış etmenler), örgütsel tepkilerin önemi genel olarak kabul görmesine rağmen bu etkenlere aşırı güvenip diğer etmenleri görmezden gelmenin krizin etkisini azaltmaya karşı verim sağlayabilecek diğer gizli değişkenleri maskeleyebilmektedir (Siomkos & Kurzbard, 1994: 30).

İşletmelerde kriz yönetiminin özelliklerinden bazıları (Küçük ve Bayuk, 2007:799);

- İşletmelerin olası krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.
- İşletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek durumlarla ilgili olmaktadır.
- İşletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp, kayıp ve zararları en aza indirmesi olmaktadır.

Olası bir krize hazırlanma şekli olarak kriz yönetiminin önemi (Ahmed, 2006:9);

- Olası bir kriz ortaya çıkarsa diye iletişim yönetimi için stratejik planlar oluşturmak,
- Kriz senaryoları ile krizlerle nasıl başa çıkılabileceği konusunda eğitim sağlama,
- Bir kriz meydana geldiğinde iletişimin nasıl ele alınacağına dair iletişim stratejileri oluşturmaktır.

Etkili bir kriz yönetimi için kriz aşamalarının başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Tunçsiper ve Dikili, 2010:3). Krizlerin gelişim aşamalarına bakıldığında aşağıdaki şekilde sınıflandırma yapılabilmektedir (Bulgu & Islam, 2007: 16);

1. **Sinyal Algılama:** Krize dair erken uyarıların algılanması, krizin ilerleyişini ve oluşma olasılığını öngörmektir.
2. **Hazırlık ve Önleme:** Meydana gelen krizler ve olası krizleri önlemek için mümkün olduğunca dikkatli ve sürekli şekilde hazırlık yapmaktır.
3. **Hasar Sınırlandırması:** Bir örgütün veya çevresinin krizden etkilenmemiş alanlarının korunması olmaktadır.
4. **Kurtarma:** Normal operasyonların sürdürülmesine yardımcı olmak için tasarlanan kısa ve uzun vadeli iş kurtarmanın uygulanmasını içermektedir. Bunlar arasında asgari düzeyde iş yapmak için gerekli temel hizmet ve prosedürlerin belirlenmesi, ilgili işe yeniden başlama sorumluluğunun atanması ve alternatif işletim sahalarının belirlenmesi yer almaktadır.
5. **Öğrenme:** Kuruluşun kendi deneyimlerinden ve diğerlerinin deneyimleri ile ilgili öğrendiği kritik derslerin incelenmesi ve değerlendirmesi olmaktadır.

Kriz yönetimi üç genel çerçevede ele alınabilmektedir (Østergaard, 2010: 32-33);

1. Kriz öncesi dönem

- **Kriz hazırlığı:** Kuruluş nihai bir kriz ile başa çıkmasına yardımcı olacak çeşitli görevlere odaklanmalıdır. Bu aşamadaki önemli nokta, eğitilecek personel ile doğru iletişim kurmanın yolunu hazırlamaktır. Diğer noktalar ise kamuoyunu ve organizasyonu etkileyebilecek farklı potansiyel kriz türlerini incelemek ve derecelendirerek farklı kriz türlerine karşı nasıl tepki verileceği ve kırılmanın nasıl azaltılacağına dair bir kriz yönetim planı ile ilgili ayrıntılı bir el kitabı geliştirilmesini gerektirmektedir.
- **Kriz tanıma:** Kuruluşa krizi tanıma ve anlamada yardımcı olmaktadır. Bu durum kuruluşun iç ve dış çevresinde çeşitli zorluklar ve sorunlar yaşandığı için anlaşma ve benzeri önemli kararlar alınırken gerekli önlemlerin alınması için çok önemli olmaktadır.

2. Kriz dönemi

- **Krize müdahale:** Krizin fiili olaylarıyla ilgilenerek stratejik / operasyonel aşamayı planlamayı içermektedir. Bu aşamada iki kilit nokta üzerinde durulması gerekmektedir. İlki, krizin kapsamı ve kontrolüdür. İkincisi ise krizin zaman dilimini sınırlandırmaktır.

3. Kriz sonrası dönem

- **Kriz değerlendirmesi:** Kriz kontrol altına alındıktan sonra kuruluşun kriz sürecinde yaptıklarını değerlendirerek ileri ki potansiyel krizler için dersler çıkarmasıdır. Uygulanan kriz yönetiminin daha da gelişmesini sağlamak için deneyimler gözden geçirilmeli ve analiz edilmesi gerekmektedir.

Krizin evreleri potansiyel, gizli ve akut krizler olarak üç aşamada gerçekleşmektedir (Glaesser, 2006: 15);

- **Potansiyel krizler:** Krizin yalnızca hayali bir kurgu olduğu bir aşamayı karakterize etmektedir.
- **Gizli krizler:** Krizin oluşmaya başladığı ancak henüz tanımlanamadığı aşamayı tanımlamaktadır.
- **Akut krizler:** Krizin yıkıcı etkisinin algılandığı dönem olmaktadır. Şirket krizle başa çıkmak için çaba gösterir. Kriz durumu algısı, şirket raporlaması yoluyla daha açık ve net bir hale kavuşmaktadır.

Bir kriz akut aşamaya ulaştığında aşağıdaki adımları izlemek önem taşımaktadır (Devlin, 2007:2);

- Hızlı bir şekilde krizi kontrol altına almak,
- Gerçek durumu belirlemek,
- Söylentileri engellemek için durumu anlatmak,
- Sorunu düzeltmek.

Akut krize neden olabilecek etkenler (Devlin, 2007: 10);

- Ürün sorunu,
- Kuruluş hakkında olumsuz bir kamu algısı oluşması,
- Finansal problem,
- İşçi grevi sorunu, çalışan davaları ve benzeri olaylar,
- Olumsuz bir uluslararası olay,
- İş yerinde şiddet,
- Üst düzey yöneticilerin ölümü ve benzeri olaylar,
- Kuruluş yerleşkelerinden birinde doğal felaket (deprem, kasırga, sel, vb.), kazalar (yangın, sızıntı, uzun elektrik kesintileri vb.) veya kasıtlı eylemler (bomba veya kundaklama, vb.) olmaktadır.

Kriz yönetimi etkin, karar odaklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bunun için (Hornjak, 2001:7);

- Sorunu saptamak ve tanımlamak,
- Sorumluluk almak,
- Bir çözüm geliştirme,
- Çözümü uygulama,
- Faaliyet ve sonuçlardan sorumluluk almak önem taşımaktadır.

Krizler öngörülebilir kriz ve öngörülemeyen kriz olarak ikiye ayrılmaktadır. Öngörülebilir krizlerden korunmak işletmenin elindedir. İşletme küresel dünyadaki ekonomik, teknolojik, politik, sosyo-kültürel gelişmeleri takip ettiği sürece potansiyel krizi tahmin

edebilir ve kendini koruyabilir. Öngörülemeyen krizler ise firmanın proaktif bile olsa öngöremeyeceği krizler olmaktadır. Bu krizlere örnek olarak deprem, sel gibi doğal afetler verilebilmektedir. İşletme bu tarz olaylara karşı yalnızca tedbir olarak sahip olduğu yapıları bu olaylara karşı en güvenli şekilde inşa ederek önlem alabilir. Zamanını öngöremediği için bu tarz krizlerden halkın tüketim gücünde azalma olduğu için etkilenmektedir.

Krizler ortaya çıkış sürecinde bazı sinyaller göndermektedir ve bu sinyallerin yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi sonucu kriz ortaya çıkmaktadır. Kriz oluşurken körlük, atalet, yanlış karar ve faaliyetler işletmeyi kriz aşamasına getirmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003:151-152).

Kriz yönetimi konjonktürel bir süreç olarak incelendiğinde, kriz yaşam döngüsüne müdahale etmek için öğrenme ve önlemeye odaklanılmakta, bu sayede krizin zararı minimuma indirilebilmekte veya kriz fırsata çevrilebilmektedir. Kriz yönetimi sürecinde etkilenilen kriz yaşam döngüsü (Veil, 2011:3);

- Uyarı işaretleri olduğunda kriz sinyali tespiti sürecinde olası bir krizi önlemek için işaretler tanımlanabilir ve harekete geçilebilir,
- Araştırma ve önleme sürecinde kuruluş üyeleri, bilinen krizleri araştırarak risk faktörleri ve potansiyel zararı azaltmaya çalışabilir,
- Kriz başlangıcı süreci hasar kontrolü yapılarak örgüt üyelerinin zararı sınırlamaya çalışması öngörülebilir,
- Kurtarma sürecinden normal iş sürecine en kısa sürede geri dönmeye çalışılması,
- Kriz yönetim süreci krizi öğrenmek, incelemek ve özeleştirme şeklinde olmaktadır.

Günümüzde krizler yeni medya üzerinden de oluşabilmektedir. Yeni medya üzerinden yaşanan krizlerde yapılması gerekenlerden bazıları (Kalaycı, 2017: 340);

- Krizin boyutuna bakılmaksızın hiçbir kriz küçümsenmemelidir.
- Geleneksel krizlerden farklılık gösterdiği ve daha hızlı yayıldığı için özel bir kriz planının hazırlanması gerekmektedir.
- Kriz iletişimi, kurumun sosyal medya yöneticisi veya sosyal medya ajansının inisiyatifine bırakılmamalı ve üst yönetim tarafından denetlenmelidir.
- Kriz durumlarında kurumsal iletişimin doğru yapılması önem teşkil etmektedir. Söylentilere neden vermemek için mesajın doğru, açık, net bir şekilde kurum sözcüsü tarafından paylaşılması gerekmektedir.
- Sosyal ağlarda yaşanan krizlerin yalnızca burada kalacağı düşünülmemeli, farklı mecralardan yapılan yorumlar da takip edilmelidir.
- Global bir ortam olduğu için yeni medyada yayılan olumsuz söylemlerin küresel çapta yayılabileceğinin unutulmaması gerekmektedir.
- Kriz ile ilgili anında açıklama yapılmalı ve kuruluş hatalıysa derhal özür dilemeli ve durumu düzelterceğini ifade etmesi gerekmektedir. Kuruluş hatalı değilse de yine açıklama yapmalı, hatasının olmadığını verilerle kanıtlamalıdır.
- Olası bir krize meydan vermemek için kurum hakkında her bir kötü yoruma anında cevap verilmeli, eğer yanlış anlaşılma varsa ortadan kaldırılmalı, eğer problem varsa anında giderilmeye çalışılarak telafi edilmesi gerekmektedir.
- Krizi yönetecek kişilerin konusunda eğitilmiş ve deneyimli olması, yönetimle her süreçte koordinasyon halinde bulunması gerekmektedir.

Başarılı bir kriz yönetimi yürütmek için hızlı cevap vermek, söylentilerin önüne geçerek krizin şiddetinin düşürülmesine veya azalmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt tarafından yapılan mesajların içeriğinin tutarlı ve doğru olması kamuoyu ve paydaşlarla olan

bilgi alışverişini kolaylaştırdığı gibi kuruluşun güvenilirliğinin zedelenmemesi açısından da önem taşımaktadır (Østergaard, 2010: 32-33).

Kriz yönetiminin en kritik unsuru, olası risklerin önceden belirlenmesidir. Kriz yönetimi herhangi bir krizin nedeni, sıklığı, iyileşme hızı gibi unsurlar göz önüne alınarak stratejiler üretmek ve gelecekteki olası bir krize karşı hazırlık sürecini içermektedir. Risk yönetimi bu bağlamda; riskleri önceden belirleme, olumsuz sonuç çıkma olasılıklarını önceden değerlendirme ve sonra bunları azaltmak veya ortadan kaldırmak için adımlar atma süreci olmaktadır. Risk yönetimi riske neden olan kaynağı satarak riski azaltmak, çeşitlendirmeyle riski azaltmak, kayıplara karşı sigorta alarak riski azaltmak gibi yönetim faaliyetlerini içermektedir. Risk analistinin uygun risk yönetimi stratejilerini uygulamak için belirli risk değerlendirme süreçlerini izlemesi gerekmektedir. Kurumsal finansman açısından, risk yönetimi stratejileri ve modelleri, farklı risklere maruz kalma özelliğine sahip portföyleri seçmek için kullanılmaktadır. Çeşitli kriz önleme taktiklerini tanımlamasına rağmen ticari kuruluşların ayrıca önlenemeyen krizler için hazırlıklı olması gerekmektedir (Bulgu & Islam, 2007:41).

Kriz yönetimi planları her zaman tutarlı ve iyi düşünülmüş bir halkla iletişim stratejisini içermeyebilmektedir. Kriz iletişimi, kurumun halkın güvenini korumak için uygun şekilde yanıt vermesini sağlamak ve hasarı en aza indirmektedir (Ray, 1999: 10).

4. SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte insan kaynaklı krizler, doğal afetlere hem kapsam hem de büyüklükte rekabet etme potansiyeline sahip hale gelmiştir. Bazı krizlerin finansal maliyetleri bir milyar doları aşmıştır (Pearson & Mitroff, 1993:48).

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, firmaların sürekli kendilerini yenilemelerini, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermelerini gerektirmektedir. Küreselleşme ile birlikte dünyadaki teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip etmeyen firmalar artık ayakta kalamamaya başlamıştır. Bu acımasız rekabet ortamında rakiplerden farklı olmak eskisi kadar kolay değildir. Bu nedenle günümüzde kurum içi iletişimin güçlü olduğu esnek örgüt yapıları önem kazanmaktadır.

Krizleri artık online ortam aracılığıyla da kontrol altına almak neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Etkileşime açık olan, tüketicinin de içerik üreticisi haline geldiği bu ortamda, krizin tamamen kontrolden çıkması olasılığı da yükselmektedir. Bu nedenden dolayı örgüt bazındaki bir krizde, örgütün interneti kendi lehine kullanmasını bilmesi gerekmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:155).

Geleneksel halkla ilişkiler anlayışı internetin katkısı ile yerini daha etkileşimli halkla ilişkiler anlayışına bırakmıştır. Halkla ilişkiler toplu, medyayla, kamuoyuyla interneti kullanarak daha hızlı iletişim kurabilmektedir. Halkla ilişkilerde kriz yönetimi de internetin katkısı ile değişmiştir. İnternet, krizi çözme için kullanılabilen gibi markanın krizden etkilenme sürecini de yönetebilecek güce sahip olmaktadır (Fidan, 2008:153). Kriz dönemlerinde kuruluşların en etkin iletişim araçlarından biri olan internet iletişimi, kimi zaman asılsız söylentilerin çok kısa sürede yayılmasına imkan tanıyarak krizin kaynağı haline de gelebilmektedir (Peltekoğlu, 2016: 324).

Olası bir krizde insanların işsiz kalma, dolayısıyla para kazanamamasından dolayı her türlü tüketimlerini kısıması (eğitim, sağlık, gıda, giyim, vb.), şirketlerin ve ülke ekonomisinin kötü duruma düşmesine neden olarak sosyo-ekonomik dengeleri bozmakta ve toplum psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum firmaların imajını da kötü yönde etkilemektedir. Küreselleşen dünyada oluşan yıkıcı rekabet ortamında şirketlerin proaktif olması, kendilerini sürekli geliştirerek / değiştirerek farklılaştırması ve sürekli gelişen

teknolojileri takip etmesi, olabilecek bir krize karşı kriz yaşanmadan önce hazırlıklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde kriz en az hasarla atlatılabildiği gibi, bazen de fırsata çevrilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, M. (2006). *The Principles and Practice of Crisis Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*. 4(2): 142-157.
- Aktan, C.C. (2001). Ekonomik Kriz. *Yeni Türkiye Dergisi*. 42: 1225.
- Anthonissen, P. F. (2008). *Crisis Communication: Practical PR Strategies For Reputation Management and Company Survival*. London: Kogan Page.
- Bal, F. (2018). Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerinde Yol Açtığı Psikolojik Sorunlar. IX. *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series (IBANESS)*, 29-30 Eylül 2018, Edirne, Türkiye.
- Bulgu, M. A. & Islam, S. M. (2007). *Corporate Crisis And Risk Management*. Oxford: Elsevier.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Doepel, D.G. (1991). Crisis Management: The Psychological Dimension. *Industrial Crisis Quarterly*. 5: 177-188.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Burlington: Elsevier.
- Gümüşel, D. (2011). *Online Kriz Yönetimi*. [Online] <http://www.trendweek.com/online-kriz-yonetimi/> [Erişim Tarihi: 18.02.2018].
- Fidan, M. (2008). Halkla İlişkiler Aracı Olarak İnternet ve Markaya Katkısı. *Selçuk İletişim*. 5(3):153-160.
- Hornjak, B. (2001). *The Project Surgeon A Troubleshooter's Guide To Business Crisis Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Kalaycı, B. N. (2017). Sosyal Medyada Kriz İletişimi; Turkcell Örneği. 1st International Conference on New Trends in Communication, 4-5 Mayıs 2017, İstanbul, Türkiye.
- Karkee, R. (2015). Globalization, Global Health and Disaster. *Front Public Health*. 3: 262.
- Küçük, F. ve Bayuk, M.N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Journal of Yasar University*. 2(7):795-808.
- Lane, J. (2009). Global Crisis Management. *World Scientific Studies in International Economics*. 6: 357-360.
- Okay, A. ve Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler 'Kavram, Strateji ve Uygulamaları'*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Østergaard, K. (2010). *Online Crisis Communication: Fall Like Domino's*. Master of Arts in Corporate Communication. Aarhus University, Denmark.
- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*. 7(1):48-59.
- Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta.

- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. London: Quorum Books.
- Regester, M. & Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management*. London: Kogan Page Limited.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Alpaslan, C.M. (2013). Imagining an Education in Crisis Management. *Journal of Management Education*. 37(1):6-20.
- Siomkos, G.J. & Kurzbard, G. (1994) The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*. 28: 30-41.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(8):181-195.
- Tağraf ve Arslan, (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(1):149.160.
- Tunçsiper, B. ve Dikili, G. (2010). Küresel Ekonomik Kriz Çerçevesinde İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14: 1-14.
- Veil, S. R. (2011). Mindful Learning In Crisis Management. *Journal of Business Communication*. 48(2):1-32.