

# KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK KAVRAMININ ÖNEMİ

Şule Tankut Tuğcu\*

## ÖZET

Günümüzde kriz, farklı türleriyle çağdaş dünyaya saldıran ve onu savunmasız bırakan bir tehlike halinde algılanmaktadır. Bunun en belirgin örneği 11 Eylül saldırısıdır. Bu çalışmada, 11 Eylül'den de örnekler verilerek, kriz yönetiminde liderin rolü, liderlik kavramının önemi üzerinde durulmuştur. Kriz tanımları ve türleri ortaya konduktan sonra, halkla ilişkilerde kriz yönetimi incelenmiş, reaktif iletişimle bağlantısı tartışılmış ve liderlik kavramının kriz yönetimindeki önemi örneklerle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar sözcükler: kriz, kriz yönetimi, reaktif iletişim, liderlik.

## THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT

### ABSTRACT

The crisis is perceived like a danger which attacks the modern world in different ways and leaves it defenseless. September 11 is a clear example to this fact. In this work, the role of the leader, the importance of the concept of leadership in crisis management is examined with examples from September 11. After the definitions of the term crisis are given and its qualities are quoted, crisis management in public relations will be examined, its connection with reactive communications will be discussed and the importance of leadership in crisis management will be brought to light with different examples.

Keywords: crisis, crisis management, reactive communications, leadership.

### GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknolojinin büyük önem kazandığı, zamanın önemli olduğu, büyük toplumsal ve ekonomik sistem içindeki öğelerin birbiriyle her zaman uyumlu olamadığı bir yüzyıldır. Sistemi oluşturan öğeler arası uyumsuzluk, çatışma, sık sık, adına kriz dediğimiz olağanüstü koşul ve ortamı yaratmaktadır (Kazancı 2002: 287). Kriz kavramı, farklı bakış açılarına göre, farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bazı John Wayne'ler için düşman kurşunları bile kriz sayılmazken, televizyonun uzaktan kumandasını kaybetmeyi kriz olarak algılayanlar vardır (Savas 2001: 2).

Kriz kavramı, reform gerektiren istikrarsız bir durumu, kurumun rutin sistemini bozan acil bir durumu ifade eder. Sübjektif yaklaşıma göre, kriz, kurum yönetiminin sezgi ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkar. Objektif yaklaşıma göre ise, kurum sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak kriz ortaya çıkar (Tüz 1996: 3).

Krizin temel özellikleri, kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi,

karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme gücü olmaması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir (Özdemir 1994: 17-18).

Yale Üniversitesi sosyologlarından Charles Perrow, petrol tankerleri, uçak kazaları, nükleer tehlikeler gibi modern felaketleri normal krizler olarak tanımlamaktadır, çünkü bu tür modern karmaşık teknolojilerin kuramsal olarak tam anlamıyla hakimiyet altında tutulamaması, kriz olasılığını sistemin koşullarından biri haline getirmektedir. Üstelik bu tür karmaşık sistemler yapısal çözümlerinin zorluğu nedeniyle krize yol açtıkları kadar, kötü niyetlere ve kötü emellere alet olduklarında da krize sebep olmaktadır. Bu ikinci durumda normal krizlerden söz edilemez. Bunlar niyetli ve planlı biçimde yaratılan anormal krizlerdir. En korkunç örneklerinden biri de 11 Eylül saldırısıdır (Alpasian 2003).

Turner'a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir.

\* Arş. Gör., Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi

Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların farkedilmeden birikmesidir. Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır (Özdemir 1994: 18-19).

Kriz, kurum dışı çevresel faktörlere ve kurum içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler, krize yol açan dış faktörler arasındadır. Yöneticilerin yetersizliği, karar verme sürecinde aksaklıklar, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi faktörler ise, krize yol açan iç iletişim aksaklıklarıdır (Tüz 1996: 7-8).

Bir kurumda krizin ortaya çıkması için çeşitli koşulların ortaya çıkmış olması gerekir. Ölüm veya ciddi yaralanmalarla sonuçlanan önemli bir kazanın veya olayın meydana gelmesi, saldırgan veya saldırgan olmayan bir grup veya kişi tarafından düzenlenen ve kuruluşun faaliyetlerini ciddi biçimde engelleyen bir eylemin gerçekleşmesi, yerel ya da ulusal medyanın ilgisini kuruluş üzerine çekecek bir olay veya durumun ortaya çıkması, bu koşulların en önemlileridir (Aydede 2001: 157-158).

## **1. HALKLA İLİŞKİLERDE KRİZ KAVRAMI**

Kurumun beklenmedik bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşması halinde krizden söz edilir. Son yılların olgusu gibi görünen “halkla ilişkilerde kriz yönetimi” kavramı, aslında Ivy Lee'nin 1902'de yaşanan ve 1906'da tekrar patlak veren Ant-rasit kömür greviyle ilgili aldığı tedbirlerde kendini göstermiş; bu tedbirler aynı zamanda kamuyu bilgilendirme modelinin temel felsefesini teşkil etmiştir (Balta Peltekoğlu 2001: 313).

Ivy Lee'nin “Kamuoyu aydınlatılmalıdır” yaklaşımıyla ortaya çıkan bu model, kurumla kamuoyu arasında, açıklığı temel alan ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ivy Lee basın için hazırladığı bildirmede, kamuoyuna haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanması gerektiğini vurgular (Balta Peltekoğlu 2001: 71-75).

Halkla ilişkiler, sadece kurumun yönetim felsefesini etkilemez, aynı zamanda bu felsefenin hedef kitlelere iletilmesini, kurumla hedef kitleleri arasında iletişim kurulmasını sağlar. Kriz döneminde halkla ilişkiler, iç ve dış iletişim planları oluşturulması, basınla ilişkilerin yürütülmesi, bunların kurum hedefleri doğrultusunda yürütülmesi, kriz sonrası kurumun imajının sağlamaştırılması üzerine odaklanır. Halkla ilişkiler, kurum yönetiminin kriz yönetimine duyarlı hale getirilmesi, kurum performansıyla kamu beklentisi arasında paralellik sağlanması, kurumun itibarı ve hedefleri doğrultusunda halkla ilişkilerinin yürütülmesi, bilgi akışının kontrol edilmesi, acil tepki verilmesi, tüm açıklamaların kontrol edilebilir olmasının sağlanması, kurumun yetkili bilgi kaynağı hale gelmesi gibi kriz yönetimini ilgilendiren önemli konularda somut adımlar atılmasını sağlar (Özdemir 1994: 78).

## **2. HALKLA İLİŞKİLERDE REAKTİF İLETİŞİM KAVRAMI**

Bir kuruluş, gelişmeler karşısında fırsat yaratmaya yönelik proaktif bir strateji ya da tepkisel reaktif bir strateji benimseyebilir. Kuruluşun iletişiminin sürekli olması gerekliliği proaktif bir stratejiyi, yani sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik çabaları; beklenmedik olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek oluşu ise reaktif bir stratejiyi, yani karşı karşıya kalınan olumsuzluklardan o anda yaratılan çözümlerle kurtulabilmeyi gerekli kılar (Balta Peltekoğlu 2001: 54).

Reaktif iletişim stratejisini benimseyen, kriz planını önceden yapmayan kuruluşların örgüt yapısının bozuk ve plansız olduğu, yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçınarak, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Reaktif iletişim, kurumun imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif halkla ilişkilerden farklı olarak, kuruluşun adını

onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilenir. Kurumun hedefleriyle ve başarılarıyla ilgili çalışan proaktif iletişimden, kurumun zayıflıklarıyla ilgili olan reaktif iletişimi ayırmak için “vulnerabilite” (yararlanılabilirlik) kavramı kullanılır (Balta Peltekoğlu 2001: 59-65).

Kurumun hedef kitlesiyle ilişkilerini etkileyen ve rakip kuruluş tarafından kurumun imajını zedelemek, kazancını, pazar payını düşürmek amacıyla yaratılabilen güncel zayıflıklar vulnerabilite olarak adlandırılır. Gerçek veya söylenti olsun, kuruluşun zayıflıklarının farkında olması ve bunlarla ilgili bir VR programı gerçekleştirilmesi gereklidir (Balta Peltekoğlu 2001: 59-65).

### 3. KRİZ YÖNETİMİ

Şubat 2002’de ASSE Risk Yönetimi Kurumu’nun 2000 üyesi üzerinde internet üzerinden online bir araştırma yapıldı. Üyelerin, kurumlarının kriz planlarını algılayışları, bu planlara katılımları ve güncel olayların onlar üzerindeki etkisi araştırıldı. İstatistiki olarak geçerli sayılamayacak, ancak ASSE üyelerinin görüşlerini genel olarak yansıtan 296 cevap elde edildi. Araştırma tarihinden 12 ay öncesine varan dönemde yaşanan krizler irdelendi. Üyelerin yüzde 90.5’i yazılı bir kriz planları olduğunu, ancak çoğu bunu kriz döneminde oluşturduğunu söyledi. Bu planları farklı isimlerle, örneğin acil yanıt planı, kriz planı, iş devamlılığı planı, felaket planı olarak adlandırmaktaydılar. Araştırma kriz yönetimi konusunda kurumların bilinçli olduğunu gösterse de, krize yeterince hazırlıklı olmadıklarına ilişkin bulgular da mevcuttur. Örneğin yüzde 35.5’i kriz yönetimi planlarını hazırda tutmamaktadır. 32.1’i üyelerine kriz durumuna ilişkin eğitim vermemiştir. 38.2’si üyelerini medyayla ilişkiler konusunda bilinçlendirmemiştir. Bunların yanı sıra, hazırda bulunan kriz planlarının da yeterince iyi olmadığı, kilit noktalarda eksiklikler içerdiği söylenmektedir. Kriz sonrası değerlendirmeler de yeni krizlerin gerektireceği tedbirleri almaya yetecek düzeyde yapılmamaktadır (epnet 2003: 18).

Kriz yönetiminin safhaları şöyle sıralanabilir: Öncelikle riskin tanımı yapılır. Riskin tanımının yapıldığı bu ilk aşama tehlikeler içermekte-

dir. Çünkü tanımlanmamış riskler de vardır. Bu tehlikeden uzaklaşabilmek için, kurumu tüm yönleriyle tanıyan ve temsil eden geniş ekiplere ihtiyaç vardır. Öncelikle yapılan işin içerdikleri, geçirilen süreçler, kurumun ünü, müşterinin algılayışı, ürünün hayat çizgisi, teknolojik sistemler, insan sermayesi ve pazardaki durum incelenir. Kurumun karşı karşıya olduğu riskler, bomba tehdidi, protestolar, bilgisayar virüsü, deprem, kirlilik, sel, yangın, terörizm, üründe bozulma, pazar payının kaybı gibi çok çeşitli riskler ortaya konur.

İkinci aşama olan riskin sınıflandırılması aşamasında da riskler bir soruna yol açma oranları ve şiddetleri açısından sınıflandırılırlar. Ayrıca var olan kontrol mekanizmaları da değerlendirilir ve bütçeler oluşturulur. Araştırmalar ortaya koymaktadır ki, kurumlar kontrol mekanizmalarını ancak büyük bir kriz başlarına geldiğinde ciddi biçimde değerlendirmektedirler.

Krizin planlanması ve hazırlanması aşamasında, ilk iki aşamada ortaya konan risklere uygun yazılı kriz planları hazırlanır ve rollerle sorumluluklar tespit edilir. Çünkü kriz oluştuğunda kurumun bütün üyeleri plansız biçimde duruma müdahale etmek istediklerinde karışıklık meydana gelecektir. Önleyici tedbirler yoluyla krizin oluşmasının engellenmesi, kuruma para ve zaman kazandırır. Planlama aşamasında, medyayla ilişkiler, çalışanların eğitimi, planın başarısızlığı durumunda alınacak tedbirler ele alınmaktadır.

Krizin harekete geçirilmesi ve yanıtlanması aşamasında, kriz meydana geldiğinde yapılacaklar düşünülmektedir. İyi eğitilmiş bir ekibin varlığı her şeyden önemlidir. Ardından gelen toparlanma aşamasında da kurumun normal düzene bir an önce geçebilmesi için yapılacaklar önem taşır. Bütün bu aşamaların gereğince yerine getirilmesi, krizden uzak durulabileceği anlamına gelmez, krize hazırlıksız yakalanma anlamını taşır (epnet 2003: 18).

Krizleri önlemek ve çıkan krizlerle mücadele edebilmek için, kriz yararlanılabilirlik planı ve kriz karşılama planı oluşturulmalıdır. Bu planlar kurumun itibarını etkileyecek çalışma alanlarındaki başarısının ve stratejisinin anlaşılmasını ve değerlendirilmesini de içerir. Çalışma alanlarında geliştirdiği stratejilerin sosyal so-

rumluluk anlayışına ve güncel geçerliliği olan standartlara uyup uymadığına, hükümetle kurulan ilişkilerin, kanunlara uygunluğunun incelenerek zayıf noktaların ortaya çıkarılmasına, çalışma sektöründeki taleplerin geçerliliğine ve iletişim stratejilerinin kurumun hedefleri doğrultusunda, itibarını zedelemeyecek biçimde hazırlanıp hazırlanmadığına, çalışma şartlarının kurallara ve çevrenin beklentilerine uygunluğuna, kurumun hedeflerine karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirip getirmediğine, bir kriz durumunda rakiplerin hangi tarafta tutum göstereceğine, ekibin medya ilişkilerinde ve çatışma durumlarında yeterince eğitilmiş davranıp davranmadığına bakılır. Bu değerlendirme sonuçları kurumun güçlü yönleri ve olumlu imaj yaratabilme unsurlarıyla, olumsuz yönlerini ve zayıf taraflarını da ortaya çıkaracaktır.

Kriz durumlarında kurumlar krizin sebebinden çok kendi tutumları üzerinden yargılanırlar. Bir krize karşılık planı hazırlamış olmak kurumun tutumunun etkili, ölçülü ve tam olacağını gösterir.

Kriz planı hazırlanıp rafa kaldırılmamalıdır, çünkü yaşayan bir dokümandır. Ekip üyeleri tarafından sürekli olarak gözden geçirilmeli, simülasyonlar yoluyla kriz provaları yapılmalı, kriz ekipleri belli aralıklarla gelişmeleri plan çerçevesinde tartışmalıdır (Murphy 2003: 36).

Lanny Davis Clinton'ın danışmanlığını yaptığı ve birçok krizle karşı karşıya kaldığı yıllarda, her zaman doğruyu söylemediğini, bazen iki artı ikinin beş yaptığını belirtmektedir. Krize yaklaşımı, hoş olmayan gerçeklerden kısa sürede kurtulup sonuçları kabul etmek yönündedir. "Herşeyi anlat, hemen anlat, kendin anlat" (Tell it all, tell it early, tell it yourself) felsefesini gütmektedir (Birnbaum 2002: 42).

Krizin yarattığı kaos ortamında herşey değiştiğinden, kriz sonrası uzun bir uyum sağlama sürecini gerekli kılar. Psikolojik bir gereksinim olarak yaşanan yas mekanizması beş aşamadan oluşur: İnkâr, tartışma, öfke, depresyon ve son olarak kabul. Bu aşamalardan geçen bir kurum baskıyı olumlu etkileriyle de ele alabilir. Baskı bazı zamanlarda insanların canlı ve üretken davranmalarını sağlayabilir. Krizde en önemli önleyici doğru iletişimin kurulmasıdır. Yanlış

anlaşmalardan kaçınmak ve sorunlu durumlara çözüm getirebilmek için, doğru kelimeleri seçerek doğru mesajlar gönderebilmek gerekir. Ne kadar çok bilgi edinilirse, yere o kadar sağlam basılacak ve kurum krizden kurtarılacaktır (Goldsmith 2001: 6).

Kötü veriler iyi kararlara yol vermeyeceğinden, edinilen bilgilerde dikkatli olunmalı, kriz durumlarında soğukkanlılık kaybedilmemeli, yanlış bilgi ya da bilgisizlik sürecine yol açacak tutumlardan kaçınılmalıdır. Bir krize gereğinden fazla tepki vermek, hiç tepki vermemekten daha kötüdür (Connolly 2001).

Kriz döneminde yöneticiler ve kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil etmenin çeşitli yolları bulunmaktadır: Çalışanların fikirlerini söylemelerine izin vermek ve tepkilerini yargılamamak, telefon ve e-mail kullanımıyla ilgili kısıtlamalardan kaçınmak, dedikodu yollarını beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, anlayışlı olmak, ama iş konsantrasyonuna öncelik vermek, yardım etmek üzere beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak, yapılması gerekenler arasında sayılabilir (Melymuka 2001: 38).

Kriz yönetiminin gelişimini ve değişimini belirleyen faktörlerden en önemlisi, endüstriyel toplumların risk toplumlarına dönüşmesidir. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artarak dünyayı saran iletişim ağları, ekonomik gelişmeler bedelleriyle birlikte gelmişler, beraberlerinde müthiş bir hız ve sistem karmaşıklığını getirmişlerdir. Yeni sistemlerin kontrolü ve etkin biçimde işlemesi güçleşmektedir. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır. Bir toplum daha güvenli hale getirildikçe, bireylerinin ve kurumlarının sistemde bir aksaklık olduğunda yararlanılabilirlikleri de artmaktadır (Hart 2001: 181).

#### **4. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK KAVRAMI**

Liderleri gruplar yaratırlar. Liderlik, kişiliği değil, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu vasfı ile liderlik de, postacılık, polislik gibi bir fonksiyon olmakta ve grubun düzenini sağ-

lama, problemlerini çözme, yol gösterme işlevini yerine getirmektedir. Kişinin özellikleri, lider olmasını sağlar. Zeka, kişilik sağlamlığı ve önsezi dediğimiz özellikler, liderlik için gerekli sayılmaktadır. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte göstereceği beceridir (Asna 1994: 107-108).

Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır (Shelton 1997: 12).

Bu kadar çok üst yöneticinin gerçek dünya için bu kadar dokunulmaz görünmesinin sebebi, gerçekten de dokunulmaz olmalarıdır. Kuruluş içinde neler olup bittiğinden, konumlar, para ve koşullar yüzünden yalıtılmış durumdadırlar. Lider ise, bir yönetici olarak kendisini dünyaya yeniden tanıtabilen, başkalarının gözündeki imajını araştırabilen ve liderlik ettiği insanlara dokunabilen kişidir (Shelton 1997: 16).

Kurum yöneticileri farklı sebeplerle kriz planlarına karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedirler. Bazıları birşeylerin yanlış gideceği gerçeğiyle karşılaşmaktan korkmaktadırlar. Bazıları doğal karizmaları yoluyla krizi çıktığı anda plan olmadan da durdurabilecekleri yanılgısına düşmektedirler. Diğerleri uzun bir süreç içinde oluşan itibarlarının sarsılamayacağı düşüncesi içindedirler. Diğerleri de kriz durumunda bilgisizliği bahane edebileceklerini düşünürler. Oysa “bilmiyordum” diyen bir lider halkın gözünde kurumunu yetersiz ya da tembel ve yavaş işleyen bir yer durumuna düşürür. Bir kurum itibarı ne kadar uzun süredir ne kadar sağlam biçimde biliniyor olursa olsun, kriz durumunda diğer kurumlar, müşteriler ve hatta kendi çalışanları tarafından terk edilebilir (Murphy 2003: 36).

New York'un eski valisi Giuliani şehri idare ederken ve krizlerle baş ederken bir yönetim

stratejisi oluşturduğunu belirtmektedir. Liderlere temel tavsiyesi, hep yetenekli insanları çevrelerinde tutmaları, günlük toplantılar düzenleyerek çalışanların ilgisini canlı tutmaları, temel hedefi tanımlayarak ona uygun stratejilerin geliştirilmesini sürekli denetlemeleri, çevrelerindeki sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemeleri, çalışanlarda güven uyandırmaları ve yerine getirilen bütün işlerle ilgili bilgi sahibi olmalarıdır.

Amerikalıların uzun süredir liderlerine ve hükümetlerine güvenmemekte oldukları 11 Eylül kriziyle birlikte ortaya çıkmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında kazanan taraf olarak hükümetlerine güvenli bir tutumla yaşamaya başlayan Amerikalılar, Kennedy suikastı, Vietnam Savaşı ve Watergate skandalıyla varolan güven duygularını kaybetmişler ve liderlerini, hükümetlerini ağır biçimde eleştirmeye başlamışlardır. 11 Eylül krizi ise bir kez daha lidere güven duygusunu beraberinde getirmiş, New York valisi Giuliani o dönemdeki yoğun çalışmalarıyla takdir görmüş, itfaiyeciler ve polisler halk için hayatlarını tehlikeye atan kahramanlar olarak görülmüştür. Ancak bir yıl sonra Afganistan savaşıyla birlikte yeniden güvensizlik dönemi başlamıştır. Halkın güvensizliğine karşı bir liderin harekete geçebilmesi ve başarılı olabilmesi güçtür. Bush'a güvensizliğin kök salması işleri daha da güçleştirecektir (Borger 2002: 47).

Kriz durumları, motivasyon sağlar ve karşılıklı güveni kuvvetlendirir. Bu, liderlerin normal zamanlarda da yaratmaya çalıştığı bir ortak bilinçtir. Kriz aynı zamanda hedefe ulaşmada işbirliği sağladığından lidere otoriter biçimde kararları verme ve uygulatma özgürlüğünü tanıır. Normal zamanlarda ise, liderler hedefe ulaşma yolunda çevresindekilerle tartışarak ilerler ve ortak bir noktaya daha büyük zorluklarla, daha uzun zamanda ulaşırlar.

Amerika'nın karşı karşıya kaldığı 11 Eylül krizinde halk Bush'a ve ekibine güven duymayı öğrenmiştir. Tarih Bush'u krize verdiği yanıtlarla değil, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik krize karşı aldığı tavırla değerlendirecektir. Ekonomik kriz, dış düşmanların saldırısıyla gerçekleşmeyen, hatta bazılarınca kriz olarak bile değerlendirilemeyecek bir sistem hatasıdır ve sistem hatalarının düzeltilmesi, bazen krize

karşı koymaktan daha zordur. Franklin Roosevelt örneğine baktığımızda, onun büyüklüğünün Pearl Harbor krizindeki tutumundan çok, ekonomik bunalıma verdiği yanıtta gizli olduğunu görmekteyiz. İnsanlara işlerini geri vererek ve radyo yayımlarıyla her hafta onlara seslenerek halka umut vermiştir. Amerika'nın kendi sorunlarını çözebilme yeteneğine inanasını sağlayarak 2. Dünya Savaşı'ndan kazançlı çıkmasını sağlamıştır.

Krizde liderlik kolaydır, bu yüzden bir sürü kötü lider, olmayan krizler yaratırlar. Belki de bu yüzden bazı politikacılar da kendi kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini farketmemek için savaşlar yaratırlar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir, asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler (Lewis 2002: 36).

21. yüzyılda liderlik zorlaşmıştır, çünkü küreselleşme liderin yüzleşeceği zorlukları arttırmakta, medyanın yoğun etkisi yüzünden lider, kriz anında, ulusal ve uluslararası düzeyde halkla karşı karşıya kalmakta, yapacağı en ufak hata büyük yankılar uyandırmaktadır. Roosevelt ve Churchill savaşa girmeden önce medyadan ve halktan uzakta düşünecek uzun zamana sahipken, bugün Bush birkaç günde aklındaki soru işaretlerini yanıtlayıp bir karara varmak zorundadır.

Richmond Üniversitesi'nden Joanne Ciulla'ya göre, Bush'un krizlerle başa çıkabilmesinde gereksinim duyduğu en önemli liderlik özelliği arkadaş edinme başarısıdır. Terörizmle mücadelede başka ülkelerin koalisyonuna gereksinim duyan Bush, onlarla iyi geçinmek durumundadır.

Giuliani yakışıklı olmayan, sıradan bir aksanla konuşan, hitap başarısı fazla olmayan bir liderdir, ama kriz anında tehlikeli bölgeye gitmiş, imajıyla ilgili endişeleri olmamış, doğal davranışları ve zor gerçekleri incelikle söyleyebilmesiyle dikkat çekmiştir. Ne yapmaya çalıştığını bilmekte, bocalamamaktadır. Ama ardından gelen vali Michael Bloomberg'in liderliği daha zor şartlarda gerçekleşmiştir. Önünde canlandırılması gereken bir turizm, tedavi edilmesi ve yeniden organize edilmesi gereken bir itfaiye ve polis teşkilatı, fiziksel ve duygusal olarak yeniden oluşturulması gereken bir şehir ruhu vardır (Solomon 2001: 48).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz durumunda ülkenin lideri, hükümetinin hazırlıklı olma durumuna göre daha başarılı ya da başarısız olabilir. Örneğin krizlere karşı uyarıcı nitelikte olabilecek önlemler geliştirilmiş midir? En azından birimler arası koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan ve krizi önceden farkedebilecek bir mekanizma geliştirilmeye, kriz, sistemin bir parçası haline getirilmeye çalışılmış mıdır? Hükümetin hazırlık durumu nedir, ortaya çıkan bir krize karşı hemen harekete geçerek önlem alabilecek midir? Bu hazırlıklar sürekli test edilmekte ve yenilenmekte midir? Yeni senaryoların geliştirilmesi ve yeni durumlara uygun kriz planlarının oluşturularak sürekli hazır konumda bulunulması gerekmektedir. Kriz sırasında hangi kanallar yoluyla iletişimin sağlanacağı da başka bir önemli sorundur. Kriz olmadığı zamanlarda medyayla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler zaten geliştirilmiş midir? Kriz önleme ve krizle mücadele ekipleri iletişim eğitimi almışlar mıdır? Kriz önleme planlarını, hükümet önemli görevleri arasında saymakta mıdır? (Carrel 2000: 192).

Tüm bu sorulardan da anlaşılacaktır ki, kriz döneminin aşılmasında liderin önemli rolü vardır, ama lider tek başına yeterli değildir. Krizin aşılabilmesi için, yukarıdaki soruların zamanında yanıtlanmasını sağlayacak planlama ve ekip çalışması da gerekmektedir. Bu da etkin bir kriz yönetimi sayesinde mümkün olabilir.

Etkin bir kriz yönetiminin temel unsurları, en iyi ifadesini krizin çincedeki sembollerinde bulmaktadır. Kriz kelimesi çincede iki sembolü bir araya getirir: Meydan okuma ve fırsat. Çinliler her krizin bazı fırsatları barındırdığını söylerler. Halkla ilişkiler sorumlularının ve krizle mücadele ekiplerinin krizle başa çıkabilmeleri için, hem meydan okumayı hem de fırsatları değerlendirmeyi iyi bilmeleri gerekmektedir (Henry 2000: 2).

## KAYNAKLAR

- Asna A (1994) Bankacılar İçin Kişisel İlişkiler Bilgisi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Aydede C (2001) Teorik ve Uygulamalı Olarak Halkla İlişkiler Kampanyaları, MediaCat Kitapları, Ankara.

- Balta Peltekoğlu F (2001) Halkla İlişkiler Nedir, Beta Yayınları, İstanbul.
- Birnbaum JH (2002) Clinton's Defender is Playing Defense, Fortune, 96(9).
- Borger G (2002) U.S. News and World Report, Commemorative Issue of 9/11, 133.
- Carrel LF (2000) Training Civil Servants For Crisis Management, Journal of Contingencies & Crisis Management, 8(4).
- Connolly PJ (2001) Are You Feeling Jumpy? InfoWorld, 23(40).
- Goldsmith B (2001) Dealing With The Chaos Of Crisis, Women in Business, 53(6).
- Hart P, Heyse L ve Boin A (2001) New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, Journal of Contingencies & Crisis Management, 9(4).
- Henry R (2000) You'd Better Have a Hose If You Want to Put Out the Fire, Gollywobbler Productions, California.
- Kazancı M (2002) Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Lewis B (2002) Crisis Management, InfoWorld, 24(36).
- Melymuka K, Solomon M ve Nash, K (2001) Helping Your Employees Through Times Of Crisis, Computerworld, 35(38).
- Murphy SK (2003) Crisis Management Demythified, University Business, 6(2).
- Özdemir A (1994) Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir.
- Savas A (2001) Help Desk Professionals Are In Customer Service, Community College Week, Supplement on Technology, 14(2).
- Shelton K (1997) Sahte Liderliğin Ötesinde, Rota Yayınları, İstanbul.
- Solomon B (2001) All Leadership, All The Time, National Journal, 33(48).
- Tüz MV (1996) Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Understanding Crisis Management, Professional Safety, <http://search.epnet.com/> Mar 2003, 48 (3).