

KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Feride AKIM*

Crisis Management Public Relations

This study mentions about crisis management and importance of public relations process. It develops a point of view about communication strategies in crisis management efforts. In this study deal with the stages of crisis plans and it's details. At the same time building up strong linkages between crisis, in all circumstances, and public relations.

According to many public relations practitioners, public relations is a necessary element to manage crisis events successfully. The well-accepted view defended by practitioners to be included new strategies and tactics in that period of time. This study includes a few events in crisis managemet subject that indicates solution of problem. In addition to it can be useful for us to understand necessity of this problem and it shows how can we behave like these problems.

In this century media is the most important linkage between public and organization, so organizations should also consider the power of media and profit from it.

Key words: *Crisis Management, Crisis Plan, Public Relations, Effective Communications, Relationship with Media.*

.....

Krizin Tanımı ve Kapsamı

İçinde bulunduğumuz yüzyıl kitle iletişim araçlarının hızla geliştiği, bilim ve teknolojinin ilerlediği, iletişim ağının yaygınlaştığı bir dönemdir. Ancak bu büyük düzen içindeki öğeler arasında kimi zaman uyumsuzluklar, görüş farklılıklarından doğan çatışmalar görülmektedir. Sistemin öğeleri arasındaki bu tür ayrılıklar örgütlerde içinden çıkılması, atlatılması güç durumlar doğuran kriz ortamını yaratabilmektedir. Kriz, kavramsal olarak beklenmedik zamanlarda or-

taya çıkan, örgütün varlığını tehlikeye sokan ve işleyiş yapısını bozan, örgütsel ya da örgüt dışı nedenlerden dolayı meydana gelen, bir tehdit ya da fırsat olarak nitelendirilebilecek özel durumlardır.

Kriz yönetimi konusunda uzman olan Regester'ın kriz tanımı ise şöyledir: "Bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici

* Araş. Gör., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımdan kuruluşun lehine olmayan bir olay"dır (Okay ve Okay 2001: 419). Regester'ın kriz tanımında kriz durumunun kuruluş için bir tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş, kriz olgusunun kuruluşlar için bazı fırsatlar yaratabileceği hususu yer almamıştır.

Kriz kavramını şu şekilde tanımlamak da mümkündür: Örgütün varlığını, geleceğini etkileyebilen, aniden ortaya çıkan, önlem alınmakta geç kalındığında örgütü ciddi bir şekilde tehdit edebilecek bir durumun ortaya çıkmasıdır.

Ceyda Aydede de diğer tanımlarda rastladığımız üzere krizin yıkıcı etkisinden bahsetmekte ve krizi şöyle tanımlamaktadır: "Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar anlamına gelmektedir" (Aydede 2002: 160).

"Kriz, insanlar ve örgütler üzerinde, olumsuz koşulların ortaya çıkması sonucu, örgütün rutin sistemini sürdürmesini engelleyen ciddi bir süreçtir. Kriz süreci yeni koşullara uyum sağlamayı ve yeni kurallar geliştirmeyi gerektirir" (<http://www.google/kriz/Moradam/ekonomi-AcarBaltaş-kriznedir.htm> 09.12.2002). Dolayısıyla kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybeder, yeni iletişim stratejileri geliştirilir.

Kriz Sürecinin Aşamaları ve Kriz Yönetimi Programı

Krizler farklılık gösterir (çevresel, mali, doğal felaketlerden kaynaklanan vs.). Dolayısıyla, krizlerin üstesinden gelmek için hazırlanacak planlarda değişmez kurallar yer almaz. Öncelikli olarak bilinmesi gereken şey, örgütlerin kriz dönemlerinde zamana karşı yarıştıklarıdır. Bu yüzden örgütün

muhtemel kriz durumlarına hazır olması için bir plan yapılması gerekir. Bu planın ilk basamağı, örgütü etkileyebilecek olası kriz durumlarının saptanmasıdır. Bu aşamadan sonra ortaya çıkabilecek durumları belirlemek için bir plan oluşturmak gerekir. Kriz planlaması aşaması, kuruluş çalışanlarına ve idarecilerine krizi en az hasarla atlatabilmek için yapılacak eylemlerde nelerin doğru nelerin yanlış olduğunun belirlenmesi adına bir öngörü sağlar. Bu iletişim planları genellikle kriz dönemlerinde yapılan işlere dair kapsamlı kontrol listelerini, insanlarla iletişim kurmak için alınan isimleri ve telefon numaralarını ve çeşitli iletişim taktik ve stratejilerinin ana hatlarını içerir. Bu planlar, çoğu durumda, halkla ilişkiler pratisyenlerine kriz durumlarını başarıyla idare edebilmeleri için alınması gereken bilgileri almaları hususunda yardım eder (Marra 1998: 462).

Geniş bir yelpazeye sahip kriz türlerinden örgütün hangi kriz türlerinden etkilenebileceği de belirlenmelidir. Bu aşamadan sonra hangi iletişim faaliyetlerinden, hangi tür personelin planda yer alacağından, ne tür mesajlar verileceğinden oluşan bir program hazırlanması, kriz döneminin sağlıklı bir şekilde atlatılmasına yardımcı olacaktır. Unutulmamalıdır ki, kriz dönemlerini başarıyla atlatabilmenin temelinde, "önceden sezinleme, planlama, hazırlanma ve antrenmanlı olma" kavramları yatar. (Oktay 1996: 176).

Kriz iletişim planını ortaya koyduktan sonraki aşamada kriz durumunda alınacak kararların ortak bir şemsiye altında ortaya konulması ve yürütülmesini sağlayacak kriz iletişim ekibi oluşturmak gereklidir. Kriz yönetim ekibi örgütün tüm düzeylerdeki birimlerinin ve birincil öğelerinin temsilcisi olmalıdır (Williams ve Olaniran 1998: 389).

Kriz iletişim ekibinde, üst yönetim, halkla ilişkiler veya iletişim sorumlusu veya yöneticisi, finans müdürü, hukuk, üretim, yatırımcı ve hissedarlarla ilişkiler, pazarlama/reklam/telepazarlama, veri işletim ve büro hizmetleri gibi bölümlerin yetkili temsilcileri bulunmalıdır. Kriz yönetimi ekibinin olası krizleri nasıl saptayacağı ve nasıl bir strateji geliştireceği de krizleri sağlıklı bir şekilde çözmek için hayati bir önem taşımaktadır. Ayrıca, kriz yönetimi ekibinin periyodik olarak toplantılar düzenlemesi, eldeki verileri tazelemesi, hangi konuların inceleneceğini belirlemesi de yararlı olacaktır. (Okay ve Okay 2001: 429). Kriz durumlarını başarıyla atlatabilmek ve önlemleri zamanında alabilmek için oluşturulan bu kriz yönetim ekibi hayati önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi ekibine önemli sorumluluklar düşmektedir. Dolayısıyla, kriz sinyali alınır alınmaz örgütün çevresiyle iletişimine yönelik tüm yetkiler bu birime geçmeli ya da devredilmelidir. (Kazancı 1997: 282). Kriz yönetim ekibine ve halkla ilişkiler uzmanına büyük sorumluluk yükleyen bu sınırlama ile yapılmak istenen, isteyen herkesin çevreye bilgi vermesine engel olmaktır. Kamuoyunu, medyayı ve diğer grupları doğru bilgilendirmek için bu bilgilendirme gücü belli bir grubun görev alanında olmalıdır.

"Kriz meydana geldiğinde şu adımlar izlenmelidir. Önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak iletişim kanalları oluşturulmalı, üst yönetim durum hakkında bilgilendirilmeli, planlama aşamasında bu amaçla eğitilmiş sözcü görevlendirilmeli, basın mensupları için basın odası düzenlenerek telex, fax, telefon gibi haberleşme olanakları sunulmalı ve basın mensuplarına mülakat yapacakları bir yer belirlenmeli ve krizin neden olacağı sonuçlar açıkça belirlenmelidir" (Balta Peltekoğlu 1993: 137)

Bir kriz patlak verdiğinde kitle iletişim kanallarına örgütle kamuyou arasında bir köprü işlevi görmesi nedeniyle önemli roller düşer. Medya, bir kriz meydana geldiğinde almak istediği bilgiyi örgütten talep edecektir. Örgüt, medyadan gelen bilgi isteme taleplerini doyumaya çalışmalı, gelişmeleri sıcaklığına aktarmalıdır. Aksi bir durumda basın organları, olayı ikinci veya üçüncü kaynaklardan aldıkları yeterli olmayan, hatta yanlış olabilecek bilgilere göre yorumlayacak, gerçekte olmayan durumları var göstererek kuruluşun prestij kaybetmesine ve olayların kuruluş aleyhine sonuçlanmasına dahi neden olabileceklerdir. Böyle olumsuz sonuçları bertaraf etmenin yolu, basınla iyi ilişkiler kurmak, onun kitlelere haber ulaştırma hızından yararlanarak olayları doğru bir iletişim örgüsü içinde yansıtmak ve bilgileri medyayla ve hedef kitleyle paylaşmaktır. Böyle bir ortamı yaratmak için medya mensuplarının gün içinde istedikleri zaman bilgi alabilmelerini sağlayacak bir sistem geliştirilmelidir. Bunun için "acil medya merkezi" kurularak, bu merkezde olayın neden ve sonuçları hakkındaki bilgilere sahip, tam donanımlı kişilerin medyadan gelen soruları büyük bir titizlikle yanıtlaması sağlanmalıdır. Ayrıca, basınla ilgili birimin basından gelecek kişilerle yüzyüze diyalogunun sağlanması için basın toplantılarının düzenlenebileceği bir basın odası hazırlanmalıdır. Basın odasında medya mensuplarının ihtiyaç duyabileceği materyaller (telefon, fax, bilgisayar, not tutmalarına yarayacak araç-gereç vs.) de hazır bulundurulmalıdır. Ayrıca örgüt hakkında bilgi veren, örgütün geçmişteki başarılarını ya da sosyal sorumluluk adına yaptığı çalışmalarını varsa bu gibi çalışmalarının yer aldığı basın paketleri hazırlanmalıdır. Medya mensuplarını bilgilendirirken daima olumlu durumlar ön planda yer almalı bu yönleri vurgulanmalıdır. Kendileri için hazırlanmış ve firma-

nın kamuoyu için yaptığı önemli ve pozitif katkıların içerildiği bu basın paketleri onları firma aleyhine düşünmekten kurtarabileceklerdir.

Basında krizle ilgili verilen haberler takip edilmeli, eksik ve hatalı bilgiler varsa bunların düzeltilmesi yoluna gidilmelidir. Kuruluşun yetkili birisinin medya açıklamalarında veya krizin olduğu yerde bulunması sağlanmalıdır. Çünkü böyle bir davranış, kuruluşun krizi çözmek için konuya gösterdiği ilgiyi ve çabayı kamuoyuna göstermeye yardımcı olabilir.

Örnek Olaylar

"1989 yılında British Midland'ın bir Boeing 737 uçağı kaza yaptığı zaman, şirketin başkanı Michael Bishop derhal harekete geçerek araç telefonundan "canlı" radyo röportajı yaparak medyaya kaza hakkında bilgi vermiş, olay yerinde nelerin yapıldığı ve neler hissettiği konusunda canlı televizyon görüşmesi yapmış ve kazadan etkilenenlerle ve yakınlarıyla ilgilenilmiştir. Dolayısıyla da şirketin kazayla ilgilendiğini tüm hedef kitleye duyurmuştur." (Okay ve Okay 2002: 184-185).

Başarılı bir kriz yönetimi çalışması gerçekleştiren British Midland örnek olayından sonra yoğun tartışmalara maruz kalan Exxon Valdez petrol kazası krizinin nasıl yönetildiğini değerlendirmek faydalı olacaktır.

Yönetim, operasyon ve iletişim ekibi arasında koordinasyon sağlanamamasından ötürü Exxon Valdez petrol kazası krizi dünya çevrecilik kazaları tarihinde en kötü yönetilmiş olan krizler arasında yer alır. Çünkü şirket olayı gözardı etmiş ve şirket CEO'su Lawrence Rawl olaya hassasiyet göstererek kaza yerini hemen ziyaret etmek ve acilen olaya ilişkin açıklamalar yapmak yerine aradan iki

hafta geçmesini beklemiştir. (Kadıbeşegil 2002: 59).

Aşağıda verilen örnekte ünlü petrol şirketi Texaco'nun yönettiği kriz yönetimi projesinde zamanı iyi kullanıp hızlı hareket etmesinin ve gerçeği kabullenmesinin firma lehine olan sonuçları yer almaktadır.

Petrol şirketi Texaco'nun personel yönetiminde ırkçı uygulamalar yapıldığını bant kaydı ile tespit eden bir çalışan bu durumu savcılığa bildirerek tazminat isteminde bulunur. Bunun üzerine ABD'nin önemli kamuoyu önderlerinden Jesse Jackson petrol şirketinin boykot edilmesine yönelik bir kampanya başlatmak üzere harekete geçer. Ansızın ciddi bir krizle karşı karşıya kalan Texaco yöneticileri, CEO'ları Peter Bijur yönetiminde bir kriz yönetim ekibi oluşturarak krizi yönetirler ve medyayla zaman kaybetmeden iletişime geçerek durumdan sorumlu kişilerin cezalarını çekeceklerini, şirketin ırkçı uygulamalara karşı tutumunun bundan böyle de sürdürüleceğini açıklarlar. Bu durum sonucunda Texaco petrol şirketi, 175 milyon dolarlık bir tazminat ödemek zorunda kaldıysa da, olaya hemen müdahalede bulunması ve hızla hareket etmesi örgütün itibarının zedelenmesini önlemiştir. (Kadıbeşegil, 2002: 59-60).

Yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere kriz yönetimi için önceden hazırlanmış bir plan ve muhtemel senaryolar yoktur. Ancak, olaya anında müdahale etme, olayın ciddiyetinin farkında olarak hareket geçme, sorundan kaçmak yerine sorunu kabullenip çözüm üretme stratejileri izlemek başarılı bir kriz yönetim planının vazgeçilmez unsurlarıdır.

Bir diğer başarılı kriz yönetimi örneği de ABD'nin rekabet gücü yüksek gıda zincirlerinden biri olan Luby firmasına aittir. Firma,

konuya hassasiyetle eğilmiş, çalışmalarına hızla başlamış ve olay hakkındaki bilgileri almak için sağlam bir iletişim ağı oluşturmuştur.

16 Ekim 1991'de, Texas Killeen'de, bir gıda firması olan Luby'nin kafeteryasının pence-resinden içeriye kamyonetini sürerek restoranta giren bir kişi 23 kişiyi öldürmüştür. Bunun üzerine Luby'nin sorumlu müdürleri zaman kaybetmeden şirketin merkez ofisini aramış ve olay hakkında bilgi edinmişlerdir. Luby'nin yönetim kurulu başkanı, üç üst düzey yöneticisi ve halkla ilişkiler şirketinin ortaklarından biri derhal olay yerine gitmiştir. Olayın ertesi günü Luby tarafından olay kurbanları için 100.000 dolarlık bir banka hesabı açılarak kurbanların ailelerinin yararlandığı 40 motel odası ücreti ödenmiştir. Şirket mensupları ise medya mensupları ile görüşüp soruları yanıtlamış diğer yöneticiler, olayla ilgili soruları olanları bilgilendirmek üzere yoğun telefon trafiğini yönetmişlerdir. Amerika'da silahlı bir kişi tarafından gerçekleştirilmiş en kötü kitlesel katliam olarak tarihe geçen bu olay, örgüt üyelerinin sağlıklı bir iletişim politikası geliştirip bilgi akışını paylaşarak üstesinden geldiği ciddi bir olaydır. (Kadıbeşegil 2002: 60-61).

Kriz Yönetimi Planında Vazgeçilmez

Unsur: Kurum Sözcüsü

Kriz yönetimi planında üzerinde önemle durulması gereken diğer bir konu da sözcünün kimin olacağıdır. Sözcü seçilirken dikkat edilmesi gereken hususlar doğru kişiyi seçmek ve bu kişinin etkili olabilmesi için onu doğru bilgiyle donatmaktır. Bütün medya organlarına tek elden bilgi verilmesi için seçilen sözcü genel müdür, halkla ilişkiler müdürü ya da sorumlusu veya konu hakkında detaylı bilgi verecek uzman kişiler olabilir. Kurum tarafından geliştirilen planın

en etkin biçimde kullanılabilmesi için sözcülerin bir kriz eğitim programına tabi tutulması gerekir. Sözcülerin basın becerilerini geliştirecek ve muhtemel kriz senaryolarının uygulanma biçimlerini algılamalarına katkıda bulunacak bir eğitim programı geliştirilmelidir. Bu eğitim programları sayesinde önceden kriz yönetimi uygulamalarını sınamış, maruz kalınabilecek eleştirilere nasıl yanıt verilebileceğinin denemesini yapmış, ortak bildiri geliştirmenin ciddiyetini kavramış bir sözcü medya organlarının karşısında özgüveni tam ve rahat bir şekilde hareket edebilir.

Kriz Sonrası Genel Durum Analizi

Kriz sona erdikten sonra, krizin örgüt lehine atlatıldığına dair veriler müşterilere, hissedarlara, mali çevrelere, sektör mensuplarına, medyaya ve diğer ilgili kişi ve kuruluşlara - kanıtlayıcı belgelerle birlikte- bildirilmelidir. Bu anlamda kriz iletişim ekibi, bir basın toplantısı düzenleyerek krizin nedenlerini, çözümlenmesine ilişkin alınan tedbirleri, izlenen strateji ve yöntemleri ve örgütün o an içinde bulunduğu durumu açıklamalıdır. Ayrıca, örgütün bu bilgilerin ışığında ortaya çıkan son durumu ve eldeki verileri rapor şeklinde düzenleyerek ilgili tüm birimlere göndermesi gerekir. (Oktay 1996: 183-184).

Şirketlerin varlığını tehdit edebilecek boyutlara ulaşabilen kriz olaylarını önleyebilmek için oluşturulmasının zorunlu olduğu kriz iletişim planının hazırlanması hala istenilen düzeyde değildir. "Western Union Corporation tarafından oluşturulan bir çalışma, endüstriyel alanda ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren en büyük 390 şirketin sadece 207'sinin bir kriz planının olduğunu ortaya koymuştur. Yine Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre her üç işletmeden birisinin iyi bir kriz planı varken, tüm işletmelerden sadece ikisinin iyi bir kriz

yönetiminin olduğu fakat tüm işletmelerin iyi birer sözcülerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır". (Okay ve Okay 2001: 428).

Bir örgütün kriz iletişim planları çok güçlü ve sağlam olsa da başarı, örgüt çalışanlarının örgüte duydukları bağlılık ve güven çerçevesinde gerçekleşir. Çalışanlarca kurum kültürünün, amaçlarının ve felsefesinin benimsenmesi, kuruma aidiyet duygusunun hissedilip içselleştirilmesi kriz dönemlerini başarıyla atlatabilmenin altın kuralıdır.

Sonuç

"Örgütlerin yönetiminde kriz, yönetim tarafından memnuniyetle karşılanan bir durum değildir. Yine de, krizi etkin bir şekilde yöneterek, onu fonksiyel hale getiren, yani fırsat krizine dönüştürebilen bir yönetici, hem kendini hem de örgütünü güçlendirerek krizden çıkabilir". (Tutar 2000: 95) Krizler genellikle olumsuz olarak algılsa da

kuruma canlılık katmakta, kurum çalışanlarını bir amaç etrafında kenetlemekte ve kuruma bağlılığı arttırmaktadır.

"Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmez; bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar." (Tutar 2000: 94) Kriz dönemini başarıyla atlatan bir kurumun çalışanları kuruma karşı bir aidiyet duygusu geliştirmişlerse, bu sonucu kendilerine mal etmekte ve çalışma motivasyonları artmaktadır. Kriz dönemlerinde şirketler yaptıkları hatalardan ders çıkartabilmekte, kurum çizgilerine yeni bir yön vermekte ya da tamamen değiştirebilmektedirler. Eğer izledikleri kurum politikası olumlu sonuçlar doğurmuşsa mevcut stratejilerini kuvvetlendirebilmektedirler. Rakip firmalar ise kriz bunalımı yaşayan kurumların bu durumundan faydalanıp bunları fırsat olarak değerlendirebilmektedirler.

Kaynakça

- AYDEDE, Ceyda, Halkla İlişkiler Kampanyaları, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2002.
- BALTA PELTEKOĞLU, Filiz, Halkla İlişkiler Giriş, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993.
- FRANCIS, J. Marra (1998). "Kriz İletişim Planı", Public Relations Review, Sayı:24: 462.
- KADIBEŞEGİL, Salim, Kriz Geliyorum Der, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2002.
- KAZANCI, Metin, Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997.
- OKAY, Aydemir, Okay Ayla, Halkla İlişkiler ve Medya, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2002.
- OKAY Aydemir, Okay Ayla, Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul, 2001.
- OKTAY, Mahmut, Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- TUTAR, Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- WILLIAMS, E. David (1998). "Kriz Planı İşlevini Genişletme", Public Relations Review, Sayı:3: 389.
- http://www.google/kriz/Moradam/ekonomi-Acar_Baltaş-kriz_nedir.htm 09.12.2002.