

## KRİZ YÖNETİMİ VAKA ÇALIŞMALARI

Jeffrey R. CAPONIGRO\*

Çeviren: İdil SAYIMER\*\*

### **Abstract**

The hospital's president and CEO had earned the trust and confidence of her employees since she became the chief executive five years ago. She was known best for her knowledge of the health-care business, her outstanding judgement, and particularly the warmth and sensitivity she showed all hospital employees.

.....

**Örnek # 1 :**

### **Çalışanların Desteğini Kazanma Konusunda Bir Araştırma**

Hastanenin Bayan Genel Müdürü ve Üst Düzey Yöneticisi, beş yıl önce göreve geldiğinden bu yana çalışanların inancını ve güvenini kazanmıştı. Özellikle hastane çalışanları ile kurduğu sıcak

---

\*CAPONIGRO Jeffrey R., "Crisis Management Case Studies", The Crisis Counselor, Contemporary Books, NTC/Contemporary Publishing Group, Inc., 2000.  
çev: İdil Sayimer

\*\**Yard. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü*

ve duygu dolu iletişim ile bir sağlık kuruluşunu yönetmek konusundaki bilgisi ve adil davranışları en iyi bilinen özellikleriydi.

Çalışanlara danışarak faydalı öneriler elde ettiği üç panel düzenleyen Genel Müdür, sık sık hastanenin koridorlarında dolaşarak, tıbbi personele ve diğer işçilere işlerin nasıl gittiğini sorardı. Çalışanları için hazırladığı notlar ve gönderdiği elektronik postalar ise dürüst, açık yürekli ve mizah dolu olmaları sebebiyle oldukça popülerdiler.

Ne yazık ki, Bayan Müdürün asistanı, onun yüksek standarttaki beklentilerini karşılayamıyordu. Bu yüzden de işten çıkan asistan, mahalli bir gazeteyle ilişki kurarak Genel Müdür için, zimmetine para geçirmek, hastane personeli arasında ayırmacılık yapmak ve kendisini taciz etmek gibi suçlamalarda bulundu. Ayrıca Genel Müdürün işten uzaklaştırılması için bir de kampanya başlattı.

Yönetim Kurulu üyeleri suçlamalar konusunda araştırma yapmaya başlayınca Müdire Hanım geçici bir süre için izne ayrıldı. Bu arada bir grup birinci nöbet işçileri iş çıkışı toplanıp kendi kampanyalarını yapmaya karar verdiler. Hastanede yaptıkları araştırma sonucu personelin yüzde 80'i Genel Müdür'e destek için imza vererek kampanyayı başarıya götürdüler.

Araştırmalar süresince Genel Müdürlük görevini de üstlenen hastanenin Üst Düzey Yönetim Kurulu Başkanı, bu süre içinde işçileri ve tıbbi personeli konuyla ilgili gelişmeler hakkında, kısa notlarla ve e-posta yoluyla bilgilendiriyordu. Çalışanlar ayrıca yerel gazetenin editörüne de mektuplar yazarak ilave destek oluşturmaya çalışıyorlardı.

Araştırma kısa sürede tamamlandı. Genel Müdür yeniden görevine getirildi. Kamuoyu böylece kendisinin nasıl bir destek kazanmış olduğunu daha iyi anladı. Bu hanım şu anda sağlık endüstrisinde herkesin işe almak istediği son derece aranılan, liderlik, çalışanlarla iletişim ve yöneticilik konularında sürekli konuşmacı olması istenen bir kişidir. .

### **Öğrenilmesi Gereken Üç Ders**

Sağlıklı iş yapabilmek için hastane krizinden alınacak üç ders vardır ;

Çalışanlarınız üzerinde iyi bir ticari itibar yaratmak için herhangi bir kriz oluşmadan önce çok çalışın.

Hastanenin Genel Müdürü çalışanlarla kurduğu iyi niyete dayalı yüksek itibar ilişkisi sayesinde kötü iftiradan kurtulmayı başardı. Krizi atlama konusundaki en önemli nokta daha önce de söylediğimiz gibi, kriz gelmeden önce ne derece itibar kazandığınızdır. Eğer bu Genel Müdür hanım daha önceden böyle kuvvetli bir destek zemini oluşturmamış olsaydı belki de hastane yönetim kurulu tarafından işine son verilir.

Bütün ticari işler, mevcut veya eski çalışanlar yüzünden olumsuz tenkit veya saldırılara maruz kalabilirler. Her tür iş kolu, herhangi bir nedenle hoşnutsuzluk yaşayan, hayal kırıklığına uğramış ya da tehlikeli olabilen eski ya da yeni çalışanlarından ötürü böyle bir saldırı yaşayabilir. O zaman böyle bir olasılığın krize dönüşmemesi için ne yapılması gerektiğinin önceden planlanması gerekmektedir.

Bir kriz süresince çalışanlarınızla açık ve dürüst iletişim kurun.

Hastanenin Üst Düzey Yönetim Kurulu Başkanı (soruşturma süresince ona Dahili Başkan deniyordu) soruşturma devam ettiği sürece personeli kısa notlarla ve e-posta ile sürekli bilgilendirdi. Hastane yönetimi, personelin işini yaparken her şeyi unutacağını düşünerek problemi hasır altı etmeye çalışmadı. Hatta bu iletişim, personele etkili mektuplar yazarak kampanya yürütme cesareti de verdi, böylece Yönetim Kurulu üyeleri Genel Müdürün ne kadar desteklendiğini de görebildiler.

### **Örnek # 2:**

#### **Çalışanların Desteği Konusunda Başarısızlığa Uğramak**

Sel suları hiç de beklenmedik bir hızla ilerliyordu. Göl kenarında bulunan Viktoryan bir konakta yerleşmiş olan elli beş kişilik bir hukuk şirketi öndeki verandanın sulara gömüldüğünü gördü, birinci katın halı kaplaması ise iyice ıslanmış ve rutubet kokusu almıştı.

Hava tahminlerinin daha sonraki on saat boyunca yine yağmur beklenildiğini açıklamasından sonra, takip eden saatlerde insanların oradan taşınması gerekebilirdi.

Geçen üç yıldan beri şirket çalışanlarının morali giderek zayıflamaktaydı. Yönetici ortak, ofiste sürekli elindeki sigarayı üfleyerek dolaşan, öteki insanlara hiç önem vermeyen, en sakın tartışmalarda bile ağız bozuk konuşan, sevilmeyen bir insandı.

Çalışanlar ayrıca sürekli olarak şirketteki önemli konulardan haberdar edilmedikleri konusunda şikayette bulunuyorlar ve ortaklar tarafından kullanıldıklarını düşünüyorlardı. Son bir yılda şirket dört önemli müşterisini kaybettikten sonra çalışanların maaş dışındaki haklarından kesinti yapılmış, son

haftalarda ise maaş kesintileri yapılacağı konusunda dedikodular yayılıyordu.

Şirket o anda gerçekten çalışanlarının yardımına ve ekip çalışmasına ihtiyaç duyuyordu. Ortaklar, bu sel devam ettiği sürece müşterilerin işini bitiremeyeceklerinden endişe ediyorlardı. Depozitoların ertelenmesi söz konusu olmayacağı gibi, duruşma gününde değişiklik ise ancak karşılaşacakları hakimlere bağlıydı. Birinci kattaki suları boşaltıp, çalışmalara iki ve üçüncü katlarda devam edebilmek ve böylece sel tehlikesini atlatabilmek için küçük bir grup elemana ihtiyaç vardı.

Yönetici ortak, personele kısa ve sert bir mesaj gönderdi. Mesajda "Müşterinin talepleri doğrultusunda hiçbir esneklik kabul edilmeyecektir" deniyordu.

Ortaklar, beş kişinin iyi hissetmediği için erken çıkmak isteği ile büyük sürpriz yaşadılar. Ve ertesi gün elli kişiden sadece onbesi saygılı personel rolü oynamaya işe gelmişlerdi. Diğerleri ise ya arayıp hasta olduklarını söylediler, ya da hiç gözükmediler.

Yönetici ortak ise şöyle diyordu; "Allah kahretsin nesi var bunların? Biz onlar için neler yapmışken, onlar tam da ihtiyacımız olduğu anda bize bir iyilik dahi yapmıyorlar."

### **Öğrenilmesi Gereken Üç Ders**

Şirket ve inatçı yönetici ortağı aşağıdaki kriz yönetimi kurallarından faydalanabilirlerdi:

Çalışanların hafızası güçlüdür.

Nasıl bir önceki örnekte gördüğümüz hastane personeli kendileri ile son derece güzel bir iletişim kurulduğu ve kendilerine iyi davranıldığı için Başkanlarını destekledilerse, hukuk şirketi

örneğinde de bunun tam tersini gördük. Ne yazık ki şirket çalışanları yönetici ortağa karşı olumsuz duygular içindeydiler. Hangi iş kolu olursa olsun, bir gün çalışanlarınızın yardımına ihtiyaç duyabilirsiniz. Öyleyse bugünden tezi yok onlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışın.

Bir kriz durumunda yardım beklememeli, istemelisiniz.

Kriz geldiğinde işiniz hassas bir şekilde çalışanlarınızın desteğini ve işbirliğini talep edecektir. Kriz durumunda yardımı onların size bağıışı gibi düşünmeyin. Onlardan yardım isteyin, yardımlarının neden önemli olduğu konusunda bilgi verin ve gösterdikleri ekip çalışması için teşekkür edin. Kriz bitip de her şey normale döndüğünde, çalışanlarınıza minnettarlığınızı, teşekkür partisi vererek gösterebilirsiniz. Yoksa hukuk şirketinin başına geldiği gibi, ihtiyaç duyduğunuz anda yanınızda hiç kimseyi bulamayabilirsiniz.

Mesajı iletmek için en iyi aracı seçin.

Hukuk şirketi, çalışanlarına yönetici ortağın yazdığı gibi soğuk ve baskı unsuru taşıyan bir mesaj göndermekle hata yaptı. Böyle bir durumda şahsi olmayan bir mesaj kesinlikle yanlış iletişim aracı idi.

Oysa, bir personel toplantısı veya daha küçük grup toplantıları aracılığı ile çalışanlarla kişisel görüşmeler yapmak işbirliği şansını artırabilirdi. Ve tabi ki böyle zor bir dönemde ekip çalışmasının ve yapacakları fedakarlığın ne derece önemli olduğunu onlara açıklamaya çalışabilirdi. Belki herkes etkilenmezdi ama bu tür bir iletişim yaklaşımı sayesinde kesinlikle çok daha geniş bir katılım sağlanırdı.

### Örnek # 3:

#### Tedarikçilerin Talepleri İle İlgili Bir Problem ve Uygulama Taktikleri

Otomotiv tedarikçisi olan özel bir şirkete, kendi üretimi olan 400,000'den fazla akü kablosunun geri iade edilmesiyle ilgili olarak *Ulusal Anayolları Trafik Güvenliği İdaresi'nin (NHTSA)* bir araştırma başlattığı bildirildi.

Araç sahiplerinden gelen 300,000'den fazla şikayette, bu kabloların aküde aşırı ısınmaya neden olduğu ve hatta zaman zaman motorda yangın çıkarttığı kaydedilmiş. Problem, şirketin 4yıl önce iki sene süreyle olmak üzere uyguladığı bakır parçanın tüpe bağlanması aşamasındaki süreçten kaynaklanmaktadır. Tüm şikayetler ise bu iki yıllık dönemde üretilen arabalarda ortaya çıkmış. Yeni ürünlerde ise böyle bir şikayet alınmamış.

Her ne kadar şirket, elli yıllık geçmişinde ciddi kalite problemleri hiç yaşamamış ve bu açıdan hiç lekesi olmayan bir kuruluş ise de yönetim, şirket çalışanlarının bir sonraki hafta yayınlanacak otomotiv sektörü dergilerinde ya da yerel gazetelerde okumadan önce bu soruşturma hakkında bilgilendirilmeleri doğrultusunda karar almıştır. Pek çok toplantı sonucu yöneticiler durum hakkında çalışanlara bilgi vermek ve bu fırsatla da şirketin yüksek kalite standartlarını pekiştirmek istemiştir.

*VP-İletişim şirketi* ile şirketin halkla ilişkiler firması birlikte, şirket çalışanlarını, evlerine postalanan mektuplar ve şirket içindeki haber panolarına asılan duyurular ile bilgilendirmeyi amaçlayan bir plan geliştirdiler. Ayrıca şirket gazetesinde kalite süreçleri

tartışılacak, yeni üretim süreci desteklenecek ve çalışanların aklındaki sorular cevaplanacak.

Çalışanların bir sonraki ödeme çeki zarfına bu konuyla ilgili bir sayfa eklenecek, her birinde üst düzey bir yöneticinin olduğu küçük gruplu toplantılar düzenlenecektir. Bu arada ücretsiz bir telefon hattı çekilerek, personelin soruşturma ile ilgili her türlü soruyu sormasına imkan tanınmıştır.

Soruşturma ilerleyip yeni bilgiler geldikçe, ücretsiz telefon hattından gelen sorularla birlikte çalışanlara bilgi ve cevap verilmeye devam edilecektir.

### **Öğrenilmesi Gereken Üç Ders**

Kriz Yönetiminizi planlarken otomotiv sektöründe tedarikçi olan firmanın örneği üç önemli ders öğretmektedir.

*Çalışanlarınızdan kötü haberleri gizlemeyin.*

Şirketlerin çoğu çalışanlarına iyi haberler vermek konusunda çok heveslidir. Ama kötü bir haber söz konusu olduğunda karar vermek çok zorlaşır. Otomotiv tedarikçisi şirket, NHTSA'nın başlattığı soruşturmayı, çalışanlarına onlar bu haberi herhangi bir yerde okumadan önce kendisi vermiş ve şirketin yüksek kalite standartlarını güçlendirme fırsatı yakalamıştır. Gerektiğinde şirketinizin kusurları hakkında da açıksözlü ve dürüst olabilirsiniz çalışanlarınız nezdinde inanılabilirliğiniz ve güvenilirliğiniz artacaktır.

*Çalışanlarınıza ulaşmak için çeşitli iletişim araçlarını kullanın.*



Şirket çalışanlarıyla iletişim kurmak için onların evlerine mektup göndermek, ofis içinde kahve içilen bölümlerde bülten panolarına notlar asmak gibi çeşitli araçlar kullanmıştır.

Şirket gazetesi ise kalite süreçlerini tartışmaya açmış, yeni üretim modelinin başarısını pazarlamıştır. Ödeme çeki zarflarına konuyla ilgili birer sayfa ilave edilmiş, küçük toplantılar düzenlemiş, isteyenin soru sorması için ücretsiz bir telefon hattı tahsis edilmiştir. Bazı insanlar yazılı bilgi almak isterken, bazıları yüzyüze görüşme yoluyla, yada telefon hattından bilgi almayı tercih edebilirler. Herkese ulaştığınızdan emin olmak için çeşitli araçları kullanmalı ve vermek istediğiniz esas mesajınızı kuvvetlendirmek için sık sık tekrarlama yoluna gitmelisiniz.

*Çalışanlarınıza krizle ilgili sürekli ve en güncel haberleri iletin.*

Şirket, çalışanlarını sürekli ve en son haberlerle bilgilendirmesi gerektiğini biliyordu. Bu bilgi iletişimi sürecinde çalışanlar ile ilgili bazı şeyler de fark ettiler. Örneğin, insanların bazıları problemden ötürü büyük endişe duyacak, bir kısmı şirketin nasıl bu işin üstesinden geleceğini sorgulayacak, diğerleri ise işyerinin büyük bir zarar görmesinden ve hatta iflas etme ihtimalinden korkacaktı.

Önemli olan düzenli bir bilgi akışının olmasıdır. Bu iletişim, çalışanlara kısa mesaj göndererek, evlerine mektup postalayarak, şirket gazetesinde makale yayınlayarak, çalışanlar için özel olarak düzenlenen bir video filmi ile, bireysel ya da grup toplantıları ile ve özel e-posta mesajları ile sağlanabilir.

Yazar hakkında; Jeffrey R. Caponigro, halkla ilişkiler konusunda bir profesyonel ve kriz yönetimi uzmanıdır. Michigan, Southfield'de bulunan *Caponigro Halkla İlişkiler Şirketinin* Üst Düzey Yöneticisi ve Başkanıdır.