

HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ ÇERÇEVESİNDE KURULUŞTAKİ KRİZ YÖNETİMİ

Arş. Gör. Y. Ece ÇÖKLÜ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İletişim Fakültesi

GİRİŞ

Halkla ilişkiler departmanının, esas itibariyle kuruluş ya da organizasyon içerisinde, yönetime en yakın konumda hizmet vermesi zorunluluğu, bu departmanı kuruluşun can damarlarından biri haline getirmektedir. Halkla ilişkiler, kuruluşun idaresi ve işleyişi içerisinde, promosyondan kültürel faaliyetlere, reklamdan müşteri ilişkilerine, personel ilişkilerinden pazarlamaya kadar oldukça geniş ve işlevsel bir yelpazeyi kapsamına almaktadır.

Bulunduğu organizasyonun yönetimindekilere öğüt vermek, dahili ve harici hedef kitleler ile iletişim köprüsü kurmak, iletişim kanallarını ve mesajları en dürüst ve akılcı şekilde kullanmak, yönetime destek olan bu departmanın görevleri arasındadır.

"Uzun vadede fayda sağlama" olgusu sebebiyle, reklamdan ayrılan halkla ilişkiler; mesleğin ilkesi gereği yönetsel özelliğini sadece kar sağlama amacıyla kullanmaz. Tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarıya ulaşması, temelinde kısaca "uzun vadeli kar + sosyal sorumluluk" formülünün yatmasına bağlıdır. Mesleğin hakkının verilebilmesi için, tıpkı doğa kanunları gibi bu formülde de denge ve bütünlük bozulmamalıdır.

Yönetimin sosyal sorumluluk bilincini taşıması yani kamu yararına çalışmasını sağlamak için, halkla ilişkiler departmanı planlamış olduğu programları yönetime benimseterek, yerine getirir. Departmanın ya da halkla ilişkiler uzmanının başarısı; yukarıda belirtilen geniş yelpazenin her bölümünde, araştırılarak oluşturulmuş programların harfiyen yerine getirilmesiyle doğru orantılıdır.

KRİZİN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE KRİZ DÖNEMİ

Halkla ilişkiler departmanının verdiği olumlu mesajlar sayesinde iletişim köprüsü kurmakla yükümlü olduğuna söylemiştik. Ancak, mesajınızla kendinizi duyurmak istediğiniz zamanlar olduğu gibi, duyurmak zorunluluğunda, ihtiyacında olduğunuz durumlar da vardır. Bu durumların sebeplerinden bir kaç tanesini şöylece sıralayabiliriz:

- 1- çeşitli kitlelerde bizim için iyi niyetin oluşmasını sağlamak,
- 2- topluma ulaşmak,
- 3- kriz anında gerekli yanıtları vermek,
- 4- yapılan işlerle ilgilenenleri, gönüllüleri etkilemek,
- 5- mali kazancı arttırmak (1).

Yukarıda üçüncü maddede belirtildiği üzere, şirketin karşılaştığı kriz dönemi, halkla ilişkiler departmanının en fazla faal olmak zorunda olduğu durumlardan biridir.

Önceden verdiğimiz formülün her iki yanı; yani kuruluşun hem ticari hem de imaj açısından karı ile, bulunduğu ve hizmet vermek zorunda olduğu sosyal çevre, bazen hiç umulmadık bir zamanda çıkmaza girebilir. Bu çıkmaz; ya kuruluşun içerisindeki üretim, pazarlama, personel idaresi gibi departmanların birinde aniden patlak veren dahili bir kriz ya da tamamen kuruluşun dışında ortaya çıkan, toplumsal, ekonomik veya fiziki bir kriz anlamına gelmektedir.

İşlerin en düzgün şekilde yürütüldüğü organizasyonlarda bile, yönetimin kontrolü ötesinde çevrenin yarattığı ve halkla ilişkiler uzmanının uğraşacağı krizler olabilir (2). İletişimin en kuvvetli ve en sağlıklı şekilde yürütülmesinin zorunlu olduğu bu durumlarda, hiç şüphesiz sorumluluk kuruluşun "iletişim koluna" yani halkla ilişkiler bölümüne düşmektedir.

Krizin ne olduğunu anlatmamız gerekirse; yönetimin tahmin edemediği, kuruluş kapsamında ya da dışarıda oluşarak ürünü, hizmeti veya kuruluş imajını etkileyen, bunlarda değişiklik yaratan ve bu değişiklik sebebiyle hemen en akılcı cevabın verilmesinin zorunlu olduğu olaya "kriz" adı verilir.

Bir başka tanıma göre kriz:

- a) beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen,
- b) çabuk ve acele cevap verilmesi gereken,
- c) örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek,
- d) mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (3).

Mal ya da hizmet üretimi yapan bir şirketin karşılaşılabileceği, karışıklığın meydana geldiği kriz durumları, Frank Jefkins'in **Public Relations for Your Business** adlı kitabında belirtildiği gibi, muhtemel ya da tahmin edilmeyen krizler olarak iki grupta toplanabilir (4).

Problemin tanımlanmasının çözümü kolaylaştıran en önemli etken olduğunu düşünürsek, yukarıdaki tanımları daha da açarak, kanımca şöyle bir ayırıma gidebilir, böylece kriz konusunu belirgin bir hale getirebiliriz:

1- Kuruluş yönetiminden kaynaklanan krizlerin nedenleri;

a) Hatalı yönetim stratejilerinin yarattığı nedenler: rakiplerin farkına varılmadan öne geçmesi, ürünün veya hizmetin yetersizliği, hedef kitlenin özelliklerinin iyi belirlenmemesi sebebiyle hedef kitle ile kuruluş arasında bağlantının sağlanamaması, yanlış pazarlama tekniklerinin kullanılması, çevre koruma bilincinin eksikliği, sosyal sorumluluğun tam manasıyla yerleşmemesi, kuruluş içi ilişkilerde-personel yönetiminde duyarsızlık ve yanlış tutumlar, medya ile ilişkilerin hatalı ve eksik olması (miscommunication), yanlış reklam, yasalara uymama, yönetimin yeterli kredi ve kaynak sağlayamaması.

b) Yönetimden kaynaklanan ama doğrudan idari fonksiyon ile ilgili olmayan krizlerin nedenleri: şirket liderinin kaçırılması, rehlin alınması, suikast, skandallar, sansasyonel gazete haberleri, Tv programları.

2- Kuruluş dışında gelişip, kuruluşu doğrudan etkileyen krizlerin nedenleri;

a) Sosyo- politik- ekonomik olanlar: borsada düşüş, stagflasyon, AT

gibi çok uluslu birliklerle yanlış ilişkiler, iletişimsizlik, politikaya bağlı olarak bazı ülkelerde ürünlerin pazar bulamaması, hammadde alımında zorluklar, hükümetin düşmesi, gerek kuruluşun bulunduğu ülkede gerekse ticaretin yapıldığı, ürünün, hizmetin götürüldüğü ülkelerdeki savaş durumu, politik çalkantılar.

b) Fiziki olanlar: sel, deprem gibi her türlü doğal felaket, kaza eseri yangın ya da sabotaj, hava şartları yüzünden hizmetin ulaşamaması, ürünün bozulması.

KRİZ YÖNETİMİNİN PLANLANMASI VE KRİZ YÖNETİMİ

Halkla ilişkilerin çalışma alanlarından biri de, son yıllarda oldukça önem kazanmış olan "kriz yönetimi" kavramıdır. Öyle ki kriz anında, yönetimle diyalogunun iyi olması gereken halkla ilişkiler departmanı, yönetimin de üstünde bir birim olarak onu idare edebilir.

Her organizasyon için zorunlu olan, bütün muhtemel durumları ve krizleri, bunlarla en başarılı şekilde uğraşacak olan planları oluşturmak için değerlendirmek ve analiz etmektir. Bunlar gerekli miktarda mali başarı kazandırmazlar bile, hiç şüphe yok ki uzun vadede başarı bunlar olmadan tehlikeye girecektir. Sonuç alabilmek için, etkin bir iletişim programı gereklidir (6).

Kriz yönetim planının meydana getirilebilmesi için, hem kuruluş yönetiminin hem de halkla ilişkiler departmanının, devamlı suretle kuruluşun içinde olduğu durumu incelemesi ve işbirliği içerisinde verileri biraraya toplaması zorunludur. Kriz oluşumunun sebeplerinin önceden düşünülmesi ve birimler arasında koordinasyonun sağlanması, kriz anında kuruluşa zaman kazandıracaktır.

Kriz yönetimi için planlama düşünülmemeyi düşünmeyi içerir. Eğer zaman harcanır ve yönetim de buna dikkat ederse, bazı kuruluşlar için yanlış gidebilecek olayların önceden listesinin yapılması oldukça basit bir iştir (7).

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye, hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için herşeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve

erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır (8). Planlamanın sadece, daha önceden bahsedilen muhtemel krizler için yararlı olacağı düşünülebilir ancak, tedbirler alınırsa kuruluş diğer kriz durumlarında da planını uygulamaya koyacaktır.

Kriz yönetim planı, halkla ilişkiler uzmanı başkanlığında, yönetimin belirlediği ekip ve Hİ çalışanları tarafından hazırlanmalıdır. Hiç kuşkusuz kriz anında paniğe kapılmamak, en doğru kararları alabilmek, zararı minimuma indirmek, hatta zararı kara dönüştürmek için, kriz yönetiminin planlanmasında dikkat edilecek noktalar vardır. Öncelikle planı hazırlayacak olan kriz yönetimi grubunun, sayı ve nitelik açısından belirlenmesi hususu vardır. Çoğunluğunu Hİ çalışanlarının oluşturduğu bu ekibin üyeleri sınırlı sayıda olmalıdır. Bu ekip aynı Hİ departmanı gibi halkla ilişkiler uzmanından sonra doğrudan üst yönetime(top management) bağlı olmalıdır.

Bir başka nokta da; planın belirli kişilere bağlı, onlara göre hazırlanmaması, aksine genel geçerliliğinin bulunmasıdır. Dr. Jon White'in belirttiğine göre (9); yıllar önce çalıştığı, Kanada'nın batısındaki bir firma , bölgede devamlı görülen felaketlere, kriz durumlarına karşılık olarak, bir kriz iletişim ekibi oluşturmuştu. Ancak aradan zaman geçince, hazırladığı dönemdeki isimlere göre görev dağılımının yapıldığı eski plan, personel değişince genel geçerliliğini kaybetmiş, işlevsiz hale gelmişti. Dolayısıyla kısa sürede en mantıklı ve sağlıklı kararın verilmesinin gerektiği kriz anında, böyle bir durum karışıklık yaratmıştı. Görüldüğü üzere kriz planının güncelleştirilmesi, başarıya ulaşmada temel esaslardan biridir. Anahtar noktadaki personelin yerleştirilmesine dikkat edilmeli ve yedek elemanlar da belirlenmelidir.

Kriz safhasında verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirilmeli, kısaca örgüt kültürü değişikliklere uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır (10).

KRİZ EKİBİ

Halkla ilişkiler uzmanının başkanlığında, üst yönetimin himayesinde bulunan kriz ekibinin, uyması gereken kurallar ve sahip olması zorunlu olan

özellikleri vardır. Herşeyden önce ekipte Hİ elemanlarından da başka elemanlar bulunacağından (teknisyen, operatör veya kuruluşun genel müdürü gibi), bu kişilerde de problemlerle uğraşabilmelerini sağlayacak iletişim yeteneği bulunmalıdır.

Ekibin başı gerektiğinde kendi ekibi haricinde kuruluşun yönetimini de yönlendirebilme yetkisine sahip olmalı ve buna ek olarak aynı yönetim biriminde olduğu gibi, ekibin toplantı yapabilmelerini sağlayabilmek için bir salon tahsis edilmelidir.

Kriz anında derhal harekete geçebilmek için, öncelikle ekibin kendi içindeki iletişiminde aksaklık olmaması zorunludur. Bu sebeple, elemanların hepsinin telefonları ve adresleri kartlara yazılmalı, dağıtılmalı ve herkeste mevcut olmalıdır. Bu bilgiler kuruluşun ilan panolarında da bulunmalı, böylece 365 gün 24 saat kriz anında ekip görev başına çağırılabilir.

Halkla ilişkiler uzmanının kriz döneminde yapmaması gereken bir nokta da şudur; eğer kuruluş tarafından belirli bir açıklama yapılmayacaksa, dışarıdan hiç bir gazeteci ile konuşmamak yerinde olacaktır.

Krizle ilgili ilk sinyaller geldiğinde hemen harekete geçilmelidir. Bir başka deyişle, bilgi alınmasının tamamlanması beklenmemelidir, aksi halde çok geç kalınmış, tüm bilgiler elde edildiğinde ise herşey olup bitmiş olabilir.

Medya ile ilişkileri, yönetimle bağlantıyı ve ilk yardımı sağlayabilmek için, kriz ekibinin tam teçhizatlı olması zorunludur. Ekibin başı medya ile iletişimde kişisel sorumluluk alacağından, hem onun başarısı hem de kuruluşun krizi atlatabilmesi, hedef kitlelerin gözünde imajını koruyabilmesi için; telefon, faks, teleks, fotokopi ve bilgisayar gibi büro malzemelerinin yönetim tarafından tedarik edilmesi gereklidir.

Yetenekli bir halkla ilişkiler uzmanının ve ekibinin hazırlayacağı kriz planının, eğer kuruluşun yönetiminin de desteğini alırsa ve tüm iletişim araçları temin edilirse, kriz durumu meydana geldiğinde, zararı aza indirebileceğine hatta ortadan kaldırayabileceğine hiç şüphe yoktur. Görüldüğü üzere önemli olan nokta; halkla ilişkilerin dayanağı olan iki hususun, **planlama** ve **iletişimin** birbirinden koparılmasıdır.

DİPNOTLAR

- (1) E.W. Brody, Dan L. Lattimore., **Public Relations Writing**, Praeger., New York., 1990., s.197.
- (2) Roger Haywood., **All About Public Relations**, Mc Graw-Hill Book Company., Londra., 1991., ikinci basım.,s.310.
- (3) Doç. Dr. Ömer Dinçer., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, M.Ü İ.İ.B.F., 1992., ikinci basım, s.314.
- (4) Doç. Dr. Filiz B. Peltekoğlu., **Halkla İlişkiler Giriş**, M.Ü. İletişim Fakültesi Yayın No:1.,İstanbul, 1993., s.137.
- (5) Peltekoğlu., A.g.e., s.138.
- (6) Haywood., A.g.e., s.311.
- (7) Dr. Jon White, **How to Understand and Manage Public Relations**, Business Books Limited, Londra, 1991., s.111.
- (8) Dinçer., A.g.e., s.336.
- (9) White., A.g.e., s.113.
- (10) Dinçer., A.g.e., s. 329.