

KRİZ YÖNETİMİ*

Çeviri: Araş.Gör. Aydemir Okay
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İletişim Fakültesi

Son on yıl içinde bazı krizler olmuş, yönetim büyük ve korkunç kazaları, felaketleri idare etmek için özellikle medya ile ilişkiler konusunda, organize olmaya gerek duyulduğunu çok güç kabul etmiştir. İyi kazanılan bir şöret, birkaç saniye içinde uydular aracılığıyla yayınlanan TV'de (haber olarak) ve CNN gibi servislerle dünya çapında milyonlarca eve bir trajedi getirerek ortadan kaybolabilir.(Ünü yok olabilir). Biz bunu, ulusal felaketlerle, endüstriyel kazalarla ve savaşlarla gördük.

Bu felaketlerin bazıları, beşeriyetin isteklerini yerine getirmenin beceriksizliği ya da yüksek teknolojinin getirdiği hatalar yüzünden olmuştur. M1'deki British Midlands uçak kazasında ve Tayland üzerinde Avusturya Lauda Air yolcu uçağı kazasında olduğu gibi. Fakat her kriz böyle büyük boyutlarda değildir; büyük kazaların, felaketlerin, afetlerin öyle çok çeşitleri vardır ki hiçbir organizasyon böyle kazalar ve felaketler "bana olmayacak", "bana gelmez" gibi bir tutum içinde olamaz. Krizler çarpışmalar, yangınlar, kazalar, yönetimi elinde tutma girişimleri, yeni yasalar, skandallar, ölümler ve istifalar, iktisadi durgunlukların etkileri ve sayılamayan diğer sebeplerden meydana gelebilirler. Hiçbir organizasyon durduk yerde risk almaz.

Bu yüzden bir organizasyon, sürekli olarak bir kriz yönetimi ekibi oluşturmalıdır. Kriz yönetim ekibinin oluşumu, işin niteliğine, kuruluşun bir ya da birkaç yerde faaliyet göstermesine göre bir organizasyondan diğerine farklı olacaktır. Tipik bir kriz yönetimi ekibi idari müdür, halkla ilişkiler müdürü, personel müdürü, emniyet görevlisi ve personelden meydana gelir. Kendi aralarındaki iletişimin kolay olması için ekip küçük olmalıdır. Bazen ekip üyelerinin eksik olması durumunda, ekipte bulunanlar birbirlerinin yerine vekalet edebilirler. Bunun da ötesinde, merkezi santral tarafından ekip

üyelerine ulaşmak kolay olmalı; radyo, araç telefonu ve çağrı cihazı ile iletişim kurmak kolay olmalıdır. Acil bir durumda ekibin bütün üyelerini toplamak mümkün olmayabilir; fakat en azından kurulan yakın ilişkiyle, iletişimle yapılan bir eylemden diğer ekip üyelerinin de haberdar edilerek bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır. Kriz durumlarının çoğunda, zorunluluk en yüksek derecede göz önünde bulundurmaz. İnisiyatif medya tarafından değil, yönetim tarafından üstlenilmelidir ve organizasyon medyayı haberdar etmelidir. Medya başka yollardan durumu öğrenmemelidir.

Kriz yönetimi ekibinin ilk işi acil durumlarda durumu teşhis etmek ve ne yapılması gerektiğine karar vermektir. İki türlü kriz durumu vardır: *Muhtemel kriz* ya da *muhtemel olmayan (beklenmeyen) kriz* durumları. Bazı organizasyonlar muhtemel tehlikelere açıktır, fakat beklenmeyen tehlikeler -diğerinden daha az önemli değildir- en az beklenenlerdir. Bunun için bir otele yangın çıkma riski veya müşteriler arasında yiyecek zehirlenmesi riski olabilir; fakat bir deprem veya savaş veya bir darbe önceden kestirilemez. Muhtemel kriz durumlarının her ikisinin listesini de uzatmak mümkündür. Hiç bir olasılık atlanmamalıdır.

Zaman zaman provalar yapılmalı ve kriz yönetimi ekibinin üyeleri basın konferansını ya da medya röportajlarını nasıl ele alacakları konusunda eğitilmelidirler. Ekibin üyeleri bu durumları nasıl kontrol edeceklerini ve haber peşinde koşan gazeteciler tarafından istenen bilgilerden, taleplerden çekinmemeyi öğrenmelidirler. Hiçbir bilgi "yazılmamak kaydıyla" söylenmemelidir. Medyanın dikkatini çeken telefon operatörü ve diğer kimseler, medya mensuplarıyla nasıl işlerini göreceklerini bilmeleri gerekir. Medyanın ilk haber kaynağı olarak kendilerini gördüğünü bilmeleri gereken bu kimseler, genellikle medya için kötü haberin iyi haber olduğunu bilmeleri gerekir ve bilgi, haber kontrol edilmedikçe (süzülmedikçe) gazetecilerin olayın üzerine gitme konusunda son derece yetenekli oldukları göz önünde tutulmalıdır. Üstelik, neyin yayınlandığı veya basıldığı dikkatle incelenmeli ve yapılmış hatalar varsa bunlar düzeltilmelidir. Bütün bu durumlarda takip edilecek yöntemler kriz el kitabında belirtilmeli ve kim medyayla diyalog içinde olacaksa onun bu ihtiyacı karşılanmalıdır.

İki çeşit krizin -hiç birisi organizasyonun hatasından kaynaklanmayabilir- özel göz önüne alınacağı durum vardır: İlk perakende satış yapan dükkanlardaki ürünlerin kirlenmesi/lekelenmesidir; ikincisi bir ürünü hatırlatmak ihtiyacıdır.

Çikolata veya bebek yiyecekleri gibi yenilebilir yiyeceklerin kirlenmesi/lekelenmesi, şantajcılar veya eylemci gruplar tarafından daha önceleri yapılmıştı. Sadece birkaç parça kurcalanır, veya şaka yapan kişiler sadece öyle yapıldığını iddia edebilirler ve iki organizasyon krizle yüzyüzedir -perakendeci ve üretici. Böylece hem perakende satış yapanın, hem de üretici firmanın adının lekelenme riskiyle karşı karşıya gelinmiş olur. Perakendeci raflarını boşaltacak ve üretici firma da büyük bir mali kayba uğrayacaktır. Burada çifte bir güven krizi söz konusudur. Bütün bu olaylar sadece birkaç gün tutulabilir, zapt edilebilir.

"Zehirlenmiş" Mars çikolataları olayında, Animal Liberation Front (ALF) yanlışlıkla üretici şirketin hayvan deneyleri ile uğraştığı kanısına kapıldığında, İngiltere'deki dükkanlarda 10 milyon Mars çikolatası satılmak üzere raflarda bulunuyordu. "Şüpheli" çikolataları sözde işaretlenmişti ve böylece tüketiciler onları kolaylıkla tanıyabileceklerdi. ALF bu konuda kamunun ilgisini çekmeye çalışıyordu ve bundan kaçınmak gerekiyordu. Mars ürünleri geri almayı reddetti fakat her kalıp dükkanlarda kontrol edildi. Bunun bir şaka olduğu kanıtlandı, bu arada kriz yönetimi ekibi medyaya haber ve bilgi vermeyi sürdürdü. Polis herhangi birşey yapmaktan acizdi. Güven yeniden sağlandı ve üç ay içinde satışlarda sadece küçük bir düşüş oldu. Mars, ürünlerinin satıldığı dükkanlarda dükkan sahiplerinin ürünü kaldırmaya karar vermemiş olduklarından dolayı şanslıydı. Eğer şirket, ürünlerini geri çekmiş olsaydı, kamuoyuna sorumluluğu kabul etmiş oldukları görünümünü vereceklerdi. Bu yüzden deliller üzerinde yoğunlaştılar ve kalıpların bozulmamış olduklarını buldular.

Ara sıra üründe bir hatalar ortaya çıkabilir. İthal edilen bir parça gerektiği gibi çalışmayabilir veya bir dizayn hatası olmuştur veya belli bir kullanım süresi olan ürünlerde bir hata ortaya çıkabilir. Başka bir örnekte ünlü bir biranın yanlış malzemeler koyması nedeniyle hoş olmayan bir tatla ortaya çıkmasıdır. Diğer olayda bir bilgisayar hatası sonucunda ölümcül bir madde olan civa sığırların besinine karışmıştır. Olayların çoğunda olayı gizlemeyi denemek akılsızlıktır ve ürünü hatırlatmak için yapılacak tanıtım daha da iyidir. Bazı müşterilerin tehlikeli bir durum hakkında şikayette bulunmaları halinde, söz konusu durum dikkatle gözden geçirilmelidir. Müşterilerden gelecek her uyarı dinlenilmelidir. Bir motor üreticisinin sonunda kamu baskısı ile muayene için modellerini geri çekmek zorunda kalmasında olduğu gibi. Uygulamada bir şirkete, halka karşı hatasını kabul ettiği ve bunu düzeltmeyi teklif ettiği, veya aldığı parayı geri ödemeyi sağladığı veya iade ettiği taktirde saygı gösterilecektir.

Genel prosedür, perakendecileri haberdar etmek amacıyla uygun basın organlarında uyarı niteliğindeki ilanları yayınlamaktır ve medyaya basın bültenleri göndermektir.

* Frank Jefkins, **Public Relations**, 4th Edition, London: Pitman Publishing, 1992, ss.250-254.