

KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN BAŞARI ŞARTLARI

Semra Arıkan GÜNEY

(Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)

Özet:

Krizler günümüz iş dünyasının en önemli gerçeklerinden birisidir. Karşılaştıkları krizleri başarılı bir biçimde yönetmeyi başarabilen örgütler bir fırsat yakalamış olurken, krizleri etkili bir biçimde yönetemeyen işletmeler yıkıcı sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. Değişik kişi ve kuruluşlara işletmenin olumlu bir biçimde tanıtılmasına, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşmasına ve olumsuz söylenti ve dedikoduların önlenmesine yönelik çabalar şeklinde tanımlanabilecek halkla ilişkiler işlevi kriz dönemlerinde daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışmanın amacı kriz ve kriz yönetimine ilişkin genel bilgiler sunduktan sonra, kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartlarını ifade etmektir. Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartlarını halkla ilişkiler stratejisi oluştururken bir dizi kural oluşturmak, planlamaya önem vermek, doğru kişilerden seçilmiş bir kriz ekibi oluşturmak, uygun bir sözcü bulmak ve bu kişiyi iyi bir şekilde eğitmek, eğitime önem vermek, kriz konusunda sadece medyaya değil tüm ilgililere bilgiler vermek, açık ve net mesajlar vermek, krizde medya ile ilişkilere önem vermek, teknolojinin haber alma ve yaymadaki rolünü gözönünde bulundurmak ve iletişim kanallarını en geniş şekilde kullanmak şeklinde özetlemek mümkündür.

Abstract:

The Success Conditions of Public Relations in Crisis Management

Crisis situations are all too real and if handled incorrectly the results can be devastating. Crisis communications is one of the most critical areas of the public relations field. This study intends to define success conditions of public relations applications in crisis management. These conditions include setting up some rules in media strategy, giving

Anahtar Sözcükler: Kriz, kriz yönetimi, halkla ilişkiler.

Keywords: Crisis, crisis management, public relations.

importance to the planning, building the team for crisis communications, assigning a spokesperson, training everyone to handle a crisis, communications to all audiences, conveying a clear message, giving importance to the media in dealing with the crisis, understanding the role of technology in communication.

1. GİRİŞ

Kriz, son zamanlarda, gerek ekonomide, gerekse iş dünyasında en çok konuşulan ve tartışılan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Yönetim literatüründe genellikle olumsuz anlamda kullanılan kriz kavramı, kurumların şöhretini yaralayan bir unsur olarak kabul edilebileceği gibi, kimi zaman işletmeler açısından bir fırsat ve gelişme imkanı olarak da düşünülebilir.

Gerçektende Çince de, krizi tanımlayan sembol, *wei-ji*, tehlike ve fırsat olarak ifade edilebilecek iki kelimenin birleşmesinden oluşmaktadır (Keown-Mc Mullar 1997: 4).

Bilindiği üzere işletmeler, dinamik bir çevrede yaşayan, değişime açık olan sistemlerdir. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması işletmelerin, yaşama ve gelişme gücünü etkilemektedir. Bir işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere çeşitli nedenlerden dolayı uyum sağlayamaması sonucunda ortaya çıkan kriz ise işletmeyle çevresi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur.

1. KRİZ KAVRAMI VE TANIMI

Yönetim literatüründe son yıllarda en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiş olan kriz kavramı çeşitli yazarlar tarafından tanımlanılmaya çalışılmıştır. Ortak bazı öğelere sahip bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Kriz, sözcük anlamıyla, müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur. Şirketler bazında tanımlanırsa; bir şirketin yaşamını tehdit eden, şirketin varolan sistemlerinin çalışmasını engelleyen, beklenmedik durumlardır (Aslan 2001: 34).

Beklenmeyen, önceden sezilemeyen, çabuk, acil yanıt verilmesi gereken; işletme açısından bakıldığında ise işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek yönetimin tüm fonksiyonlarını dolaylı olarak tehdit eden durumlara kriz diyebiliriz (Çöklü, 2000: 263).

Kriz durumu, herşeyden önce örgütün beklemediği ve önceden sezemediği değişikliklerle ilgilidir. Bu durum örgüt sistemini değişikliğe cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişin dışına çıkmaya zorlar (Akat, Budak, Budak, 2002: 408).

Bazı yazarlar yaptıkları çalışmalarda, kriz tanımının yanısıra, krizlerin farklı özelliklerini de ifade etmeye çalışmışlardır:

Örneğin, Can'a (2002:333) göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazan da örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Bu tanıma göre krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, ivedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır

Keown-Mcmullan yazdığı makalede çeşitli yazarların kriz özellikleri konusundaki görüşlerine yer vermiştir (1997: 5):

Örneğin Brewton'a göre bir durumun kriz olarak ifade edilmesi için aşağıdaki özellikler mevcut olmalıdır: Organizasyonun faaliyetleri ciddi bir biçimde engellenmesi, hükümetin yaptığı düzenlemelerin artışı, firmanın, kamuoyu tarafından olumsuz olarak algılanması, yönetsel zamanın verimsiz kullanılması ve işgören moral ve desteğinin azalması.

Herman'a göre bir duruma kriz denilebilmesi için, durumun beklenmeyen bir durum, yani bir anlamda bir sürpriz olarak meydana gelmesi, devletin ya da örgütün bir ya da birkaç önemli amacını tehdit etmesi ve karar verme için fazla zaman bırakmaması şeklinde ifade edilecek koşullar gerkmektedir.

Miller ve Isacoe ise krizin özelliklerine psikolojik ve sosyolojik anlamda yaklaşmışlardır. Yazarlara göre krizler kronik olmaktan çok akut özellikler gösterir ve davranışlarda hayal kırıklığı, verimsizlik şeklinde örneklendirilebilecek bazı patolojik değişiklikler yaratır. Yazarlara göre krizler bireyin amaçlarına bir tehdit oluşturur ve görelî olma özelliği gösterirler. Başka bir ifade ile, belirli bir kişi ya da grup için kriz olarak nitelendirilebilecek bir durum, başka kişi ve gruplar için kriz anlamı taşımayabilecektir. Miller ve Isacoe 'ye göre krizlerin son özelliği ise fiziksel tansiyon ve endişe hali yaratma yolu ile, organizmada gerilime neden olmalarıdır.

Bir organizasyonda, çatışmaların yoğunlaşmasını, medyanın, halkın, sivil toplum örgütlerinin ve kurumların baskısının artmasını ve örgütsel amaçlara ulaşmanın daha zor hale gelmesini kriz ortamının doğduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. İşletmelerde krize yol açan unsurların bir bölümü örgütün içsel yapısından, diğer bazıları ise dışsal çevreden kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, örgütlerde, krizlere neden olabilecek nedenler açıklanmaya çalışılacaktır:

2. KRİZİN TEMEL NEDENLERİ

Bir organizasyonda krize yol açabilecek unsurları iç ve dış olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür:

2.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Unsurlar

Dinamik bir özelliğe sahip olan dış çevrede meydana gelen gelişme ve değişimler, işletmelere hem fırsatlar hem de olumsuzluklar sunar. Oluşan bu olumsuzluklar işletmelerde krizlere neden olabilmektedir.

İşletmenin dış çevresinde yer alan ve krize neden olma potansiyeline sahip unsurları ekonomik yapı, teknolojik yapı, sosyo-kültürel yapı, politik yapı, hukuki yapı, finansal kurumlar ve yaptırımlar, mesleki organizasyonlar, medya, sendikal organizasyonlar, pazar ve rekabet koşulları, uluslararası çevre ve dış ilişkiler, doğal etmenler ve ekolojik yapı şeklinde sıralamak mümkündür. Bunların yanında deprem, sel baskını gibi doğal afetler, işletmelerin içinde bulunduğu kültürel ve sosyal değerlerin değişmesi de işletmelerde krize neden olabilmektedir.

2. 2. Krize Neden Olan İşletme İçi Unsurlar

İşletmelerde krize neden olan dış faktörlerin varlığı inkar edilemez. Ancak yalnızca bu faktörler krize neden olmaz. İşletmelerin içsel faktörleri de kriz yaratabilmektedir. Bu içsel faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür : İşletmelerin yönetim tarzı ve özellikleri, geçmiş olaylar ve deneyimler, işletmelerin büyüklük, departmanlaşma ve merkezilik yapısı, işletmelerin iç haberleşme sistemleri ve bilgi akışı, informal ve formel gruplar, inanç ve tutumlar, demografik özellikler, organizasyonun evrensel yaşam seyri.

Ayrıca yapılan işin özellikleri, işletme yapısının esnek olmayışı, personel seçim sisteminin yetersizliği, uygun motivasyon tekniklerinin seçilmeyişi vb. gibi faktörler de krize yol açabilmektedir.

İşletmelerin çalışma alanlarındaki teknolojinin değişim hızının yüksek olması ve bu değişime ayak uyduramaması da krize neden olabilir.

Yönetim kadrosunda yer alanların ufuklarının dar olması, bilgi ve becerilerinin istenilen düzeyde olmaması da bir kriz faktörüdür. Çünkü bu tür yöneticiler mevcut durumdan uzaklaşmak istemezler. Değişmeleri ve gelişmeleri takip etmedikleri için öyle bir an gelir ki işletme krizle karşı karşıya kalır.

İster içsel ister dışsal unsurlar nedeniyle ortaya çıksın bütün kriz durumlarında ve ortamlarında hemen hemen aynı gelişmeler yaşanmaktadır. Krizin ortaya çıkmasıyla işletmelerin sosyal ve teknik sistemlerinde olumsuz durumlar oluşmaktadır.

3. KRİZ SİNYALLERİ

İşletmelerde krizler birden bire ortaya çıkmazlar. Mutlaka önceden bazı sinyaller verirler. Önemli olan bu sinyalleri alabilmektir. Bunun için de her yöneticinin daima tedbirli olması gerekmektedir. Krizi haber veren ipuçlarından bazıları şunlardır (Çöklü, 2000) :

- *Kazancın azalması,
- *Sermayenin artırılmaması ya da getirisinin beklenenden az olması,
- *Kar payında ve işbölümünde dengesizliklerin oluşması,
- *Paranın yerli yerinde kullanılmaması,
- *Hatalı yatırım politikaları,
- *Düzenlenmeyi gerektiren çok fazla işlerin ve faaliyetlerin olması,
- *Yönetim anlayışının yaratıcılıktan uzak oluşu,
- *Bölümler arasında iletişim kopukluğunun yaşanması,
- *Hissedarların ani satışa geçmeleri,
- *Artan vergiler ve karı azaltan yasal düzenlemeler,
- *Rakip işletmelerin tüm pazarları ele geçirme stratejileri belirleme,
- *Aynı alanda iş yapan bir işletmenin açıkça rakip olduğunu ilan etmesi,
- *Önemli bir görevde olan bir yöneticinin rakip işletmeye transfer olması,
- *Rakip işletmelerin üretim artışına gitmeleri.

Yukarıda sıralanan bu sinyallerin yanında doğal afetler, savaş, sabotaj, yeterli ve gerekli hizmetlerin sunulmaması, üretilen ürünlerin istenilen kalitede olmaması, çalışanların yeterince maddi ve manevi yönden motive edilememesi, halkla ilişkiler stratejisinin yetersizliği, çalışanların işletmelerini benimsememeleri vb. gibi sinyaller de krizi haber verir.

4. KRİZ SÜRECİNİN TEMEL AŞAMALARI

Krizi alanında çalışma yapan bilim adamları, krizin başlangıcından işletmelerin krizi çözmelerine kadar geçen süreyi çeşitli aşamalara ayırmışlardır. Bu aşamaların bilinmesi yöneticilerin krizi atlattıklarına önemli katkılar sağlar. Bu aşamaları şöyle özetlemek mümkündür (Can 2002: 336-337):

4.1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır, örgütte ve örgüt-çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir.

4. 2. Kriz Dönemi

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmişse ve sağlıklı tepkiler verilmişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar: denetimin merkezileştirilmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulmasıdır.

4. 3. Çözülme Dönemi

Kriz sinyallerinin, kriz durumu öncesinde örgüt için tehdit edici nitelik kazanmadan yakalanmaması, yorumlanıp değerlendirilmemesi sonucu örgüt krizle karşı karşıya kalır. Kriz döneminde de krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulur; artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarlarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar, pazar payının kaybedilmesi örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Diğer yönden, örgüt içinde de artan işgören devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.

5. İŞLETMELER AÇISINDAN KRİZİN SONUÇLARI

İşletmeler açısından kriz durumunun hem olumlu hem de olumsuz sonuçları mevcuttur. Bu sonuçları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Altun, Çelik 2000: 13-14):

5.1. İşletmeler Açısından Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizin olumsuz sonuçları merkezileşme eğilimlerinin artması, organizasyon üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana gelmesi, öz-savunmanın artması, amaçların açık olmaması, karşılıklı güvenin kaybolması, plan ve kararların niteliğinin bozulup, temel amaçlardan uzaklaşılması, imaj kaybı ve ekonomik çöküntü şeklinde sıralanabilir:

5. 2. İşletmeler Açısından Krizin Olumlu Sonuçları

Krizin olumlu sonuçları arasında ise şunlar sıralanabilir: Organizasyonel sorunların ortaya çıkması, iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması, yeni stratejiler oluşturulması, geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanması, işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi, yeni liderlerin ortaya çıkması ve erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirlenmesi.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, kriz kavramı, krizin temel nedenleri, kriz sinyalleri, kriz sürecinin temel aşamaları ve işletmeler açısından krizin sonuçları üzerinde durulmuştur.

6. KRİZ YÖNETİMİ

Bilindiği üzere krizler beklenmeyen ve gerçekleştikleri takdirde tehlikeli olabilecek oluşumlardır. Krizler, kimi zaman işletmeler için bir fırsat olarak kabul edilebileceği gibi doğru bir şekilde yönetilemedikleri zaman işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilecek ciddi tehdit unsurlarıdır.

Acaba krizlere hazırlıklı olmak mümkün müdür? Eğer krizlere hazırlıklı olmak mümkünse, krizleri yönetmek olası mıdır? Bu sorulara “ evet” yanıtını vermek mümkündür. Krizle karşı karşıya gelen bir işletme, sorunun “ ne tür “ bir sorun olduğunu ve bu soruna “ nasıl hazır olunacağı “ nı belirlemek zorundadır.

Bilindiği üzere yöneticiler, işletmelerde, parayı, sermayeyi, insan kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneten kişilerdir. Yönetim literatürü yöneticilerin yönetebileceği unsurları daha da genişletmiştir. Günümüz iş dünyasında stres, zaman, çatışma gibi kavramlar da yönetilebilen kavramlar arasındaki yerlerini almış durumdadırlar. Başarılı yöneticilerin etkili bir şekilde yönetebilecekleri bir diğer kavramda bu çalışmanın inceleme konularından birisini oluşturan kriz kavramıdır.

Kriz yönetimin tanımlamadan önce “kriz yönetimi ne değildir?” sorusunu yanıtlamak uygun olacaktır. Herşeyden önce kriz yönetiminin “kötü-yönetim” ya da “yanlış-yönetim” olarak ifade edilen kavramlarla aynı anlama sahip olmadığını ifade etmek yerinde olacaktır. Etkili ve sürekli bir planlama sürecini gerçekleştirmeyi başaramayan işletmeler krizlerle karşı karşıya kalacaktır. Planlamanın başarıyla yerine getirilememesinin yanısıra, işletmenin, gerçekleştirmek durumunda olduğu fonksiyonlar arasında bir öncelik sırası oluşturamaması da krizle karşılaşan işletmeyi işlev göremez hale getirir. Bu durum “kötü-yönetim” ya da “yanlış-yönetim” olarak tanımlanır. Bunun yanısıra, kriz yönetimi, sorunlara acil ve hızlı bir yanıt arama süreci olarak da düşünülmemelidir (Darling, 1994: 4).

Kriz yönetimi, kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunmasını ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev ya da süreç olarak tanımlanabilir (Kash, Darling 1998: 179).

Kriz yönetimi, kriz durumlarına düzenli ve sistematik bir yanıt verme süreci olarak da ifade edilebilir. Böylelikle, bir yandan ortaya çıkan kriz yönetilirken, bir yandan da firma günlük faaliyetlerine devam edebilmektedir. Bunun yanısıra, sistematik bir kriz yönetimi, erken bir uyarı sistemi oluşturur. İşletmeler krizleri vakitlice keşfedebilirlerse krizleri önleme, hiç olmazsa, etkili bir biçimde yönetme şansı elde etmiş olurlar.

Kriz yönetiminde sağduyu, deneyim ve sorunu çözmek için ayrılan zaman önem kazanan unsurlar haline gelmektedir (Parsons 1996: 26).

7. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Bilindiği üzere, organizasyonlarda krize yol açacak pek çok etmen vardır. Örneğin, doğal afetler, terör, savaş, yetersiz yönetim, teknolojik değişim hızının yüksek olması, haksız rekabet, grev- lokavt, finansal sorunlar, sağlıksız çalışma koşulları, iletişim sorunları, insan kaynaklarındaki yanlış uygulamalar, ticari sırların kaybı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sorunlar, karalama

kampanyaları ve büyük çaplı iş kazaları vb.. etmenler krizlerin nedeni olarak kabul edilebilecek etmenlerdir. Gaz lambaları, lambalı radyolar ve daktilolar örneklerinde olduğu gibi işletmenin ürettiği ürünlerin giderek gereksizleşmeye başlaması da kriz nedenleri arasında sayılabilir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Ortaya çıkan krizler işletmenin büyümesini yavaşlatıp imaj kaybına neden olabileceği gibi, karşılıklı ilişkilerin bozulması, güven kaybı, psikolojik ve fizyolojik çöküntü gibi olumsuz sonuçlar doğurur. Kriz zamanında yönetimde merkezileşme eğilimleri artar ve hızlı karar verme zorunluluğu, kimi zaman isabetsiz uygulamalara neden olur. Bunun yanı sıra, krizler nedeni ile firma aleyhine açılacak tazminat davaları hem kişisel hem de mali kayıplara yol açar. Krizin yarattığı bir diğer olumsuz sonuç ise örgütsel amaçlardan uzaklaşılması, plan ve kararların niteliğinin bozulmasıdır. Bununla birlikte krizler, yukarıda da ifade edildiği üzere, yarattıkları olumlu sonuçlarla işletmeler için birer fırsat ve büyüme imkanı da yaratabilir. Krizler işletmelerdeki mevcut sorunları ortaya koyar ve bu sorunlara çözümler düşünülmesini sağlar. Krizler geleneksel yönetim tekniklerinin bir kenara bırakılmasını sağladığı gibi gelecekteki krizlere hazırlıklı olma konusunda da işletmelere imkan sağlar. İşletmeler krizler sayesinde değişime uyum yeteneği kazanır, kriz zamanlarında işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinim artar. Kısaca kriz, işletmeler için hem tehlike hem de fırsat yaratır.

Kriz, gece veya gündüz, günün herhangi bir saatinde ortaya çıkabilir. Nedeni ne olursa olsun bütün krizler gerçektir ve doğru yönetilmediklerinde şirketleri büyük zararlara uğratabilirler. Kriz dönemlerinde bir firmanın başarıyla üstesinden gelmek zorunda olduğu en önemli faaliyetlerden birisi, işletmenin faaliyetleri ile doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan kişi ve gruplara tam zamanında ve doğru bilgiler vermektir. Kriz döneminde gerçekleştirilen iletişim çabaları ise halkla ilişkilerin en önemli konularından birisini oluşturmaktadır.

İyi iletişim bilginin etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bilginin etkili yönetimi kriz zamanlarında daha da önemli hale gelir. Çünkü meydana gelen her kriz örgütün hem ününe hem de mevcut değerlerine zarar verir (Ashcroft 1997). Gerçekten de kriz dönemlerinde halkla ilişkiler büyük bir önem taşır. Etkili bir halkla ilişkiler uygulaması sonucunda şirketler krizden fazla yara almadan çıkabileceği gibi doğru gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamaları kriz sonrası pek çok yarayı sarabilir. Hatta, şirketin kendisini felakete sürükleyebilecek bir durumdan itibar kazanarak çıkması da mümkün hale gelir.

Halkla ilişkiler, genel olarak, halk diye nitelendirilen değişik kişi ve kuruluşlara işletmenin olumlu şekilde tanıtılmasına, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşmasına ve olumsuz şekilde ortaya çıkan söylenti, olay ve dedikoduların önlenmesine yönelik iletişim çabalarıdır (Arpacı vd., 1992).

İşletme açısından halkla ilişkiler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve topluma bütünleşmek olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu 1992: 4).

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler açısından tanımlama ise şöyle yapılabilir: Kurumun, ileride karşılaşılabileceği sorunları, doğal felaket ve krizleri (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulmaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak gibi ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanması kriz yönetimidir (Çöklü 2000: 264- 265).

8. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN BAŞARI ŞARTLARI

Kriz dönemlerinde işletme imajının zarar görmemesi ve firmaya duyulan güvenin azalmaması için bazı önlemlerin alınması ve bazı uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletme kamuoyunda kendisi için olumsuz izlenimler yaratacak ve dedikoduların ve spekülasyonların oluşmasını önleyemeyecektir. Kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için aşağıdaki uygulamalara önem verilmelidir:

8.1.Halkla İlişkiler Stratejisi Oluşturulduğunda Bazı Kuralların Belirlenmesine Önem Vermek

Kriz zamanlarında halkla ilişkilerin başarıyla yürütülmesi için herşeyden önce bir dizi kural oluşturulması ve bunun içinde öncelikle işletmelerin arkalarını dayayabilecekleri sağlam ilkeler oluşturması gerekir.

Yaratılan medya stratejisi hem yerel hem de global düzeyde önemlidir. Strateji yaratma ise dört aşamadan oluşan bir süreçtir (Goodman 2000: 70-71):

- 1) Problemin tanımlanması,
- 2) Amaçların- hedeflerin açık bir biçimde ifade edilmesi, planların yapılması ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak bir programın geliştirilmesi,
- 3) Planların uygulanması ve mesajın iletilmesi,

4) Programın etkililiğinin değerlendirilmesi,

Medya stratejisi ile ilgili olarak, görev cümlesi ve şirket felsefesinin belirlenmesi gerekmektedir. Görev cümlesi firmanın varoluş nedenini açıklar ve amaçlarını, ilkelerini, inanç ve değerlerini yansıtır. Bir firmanın görev cümlesi, kalite ve mükemmelliğe, müşteri tatminine, kara ve büyümeye, müşteri ilişkilerine ve etiksel davranışa; etik kodları ise fırsat eşitliğine, çıkar çatışmalarına, çalışma koşullarına ve çevreye vb. ilişkin olabilir.

Örneğin Procter& Gamble için, “müşteri çıkarı herşeyin üstündedir” ilkesi, kriz anında bu firma için en değerli unsurun müşteri olduğunu ifade eder ve halkla ilişkiler uygulamalarının müşteri temelli olmasını ve müşteriyi tatmin edecek düzeyde gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca bu kurallar setinde kriz zamanında ve diğer zamanlarda medyaya kimin konuşacağı ya da kimin konuşmaması gerektiği açıkça ifade edilmelidir.

8.2. Planlamaya Önem Vermek

İşletmelerin krize yanıt vermek amacıyla bir plan yapmaları ve planlamaya önem vermeleri gereklidir. Eylem planları, iletişim planları ve, yangın tatbikatları kriz döneminde yapılacak planlara örnek olarak verilebilir.

Kriz esnasında kurumun imajını ve şöhretini korumak önemlidir. Bu bakımdan en kötü olasılıkları anlamak ve krizden önce, kriz sırasında ve sonra ne yapılacağını ve yapılacakların kamuoyuna nasıl iletileceğini bilmek önemlidir (Erengül 2000: 11).

Planlama krizden sonra ne söyleneceği konusunda yapılan bir *prova* ile daha belirgin ve anlaşılır hale gelir. Ayrıca kriz iletişim planları, daha geniş bir açıklamayı formüle etmekte yönetime zaman kazandırır. Planlamanın başarılı olabilmesi için *kriz iletişim planının* sürekli gözden geçirilmesi ve sadece üst düzey yönetime değil tüm personele duyurulması gereklidir.

8.3. Doğru Kişilerden Seçilmiş Bir Kriz Ekibi Oluşturmak

İşletmenin ününü koruyarak ayakta kalmasını sağlayacak olan halkla ilişkiler uygulayıcısının en önemli kriz iletişim etkinliklerinden birisi de *kriz ekibi* kurmaktır. Doğru kişilerden oluşan bir kriz ekibi, ilgili hedef kitlelerin kuruluşa duyduğu güveni artıracaktır.

Ancak kriz ekibi için en uygun ve yetenekli kişilerin belirlenmesi kolay değildir. Bu ekip bütün zamanlarını krizi dondurmaya adanmış bir grup kararlı

bireyden oluşmalıdır. Kriz ekibi genel müdürün yönetiminde olmalı ve başka yöneticilerin ekibe emir vermeleri önlenmelidir.

Genellikle en iyi ekip üyeleri kriz yönetiminin her bir fonksiyonu ile uğraşmada gerekli beceri ve yeteneğe sahip kişilerdir. Bir kriz ekibi aşağıdaki kişilerden oluşur (Huff 1996) :

1. Genel müdür/ genel müdür yardımcısı,
2. Halkla ilişkiler yöneticisi,
3. Operasyon yöneticisi/ müşteri hizmetleri yöneticisi,
4. Hukuk danışmanları,
5. İnsan kaynakları yöneticisi,
6. Mali temsilci,
7. Teknik uzmanlar.

Kriz ekibi oluşturulduktan sonra her bir üyenin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde belirlenmiş olan kriz ekibi, kriz durumu ortaya çıktığında işlerin karışmasını, otorite boşluğu olmasını ve iletişim kopukluğu yaşanmasını engelleyecektir. Bu ekibi kurarken öncelikle bir *emir- komuta zinciri* kurmak önemlidir. Bu zincirin kurulması kriz anında potansiyel otorite ve çatışma problemlerinin giderilmesine yardım edecektir.

Ekip iletişiminde aksaklığın olmaması ve kriz olur olmaz ekip üyelerine ulaşılabilecek bir altyapının kurulmuş olması şarttır. Kriz ekibine günlük işlerden uzak rahat çalışabilecekleri bir oda ve bu odada kullanacakları bilgisayar, tv, radyo gibi araçların tedarik edilmesi önemlidir.

8.4. Uygun Bir Sözcü Bulmak ve Bu Kişiyi İyi Bir Şekilde Eğitmek

Kriz zamanında sözcülük yapacak doğru bir kişi bulmak ve bu kişiyi özellikle sunum becerisi açısından eğitmek önemlidir. Verilecek eğitimle sözcüye vücut dilinin farkına varması sağlanmalı ve sözcünün maksadı aşan bir mesaj iletmesi önlenmelidir. Bunun kadar önemli bir başka noktada sözcünün konuşmadan önce doğru bilgilerle donatılması, bu bilgiyi iyice özümsemesi, sakin ve huzurlu olmasıdır.

Kriz anında sözcü olarak genel müdürün halkın önüne çıkması önemlidir. Her ne kadar genel müdür konunun detayları hakkında daha az şey biliyor olsa da onun fiziksel varlığı iki önemli mesaj aktaracaktır: Durumu önemsiyorum ve hesap verebilirim (Augustine 1995:32).

8.5. Eğitime Önem Vermek

Yukarıda da ifade edildiği gibi, şirketler krizde medya ile iletişimlerinin nasıl olması gerektiği konusunda sözcülere özel eğitimler vermelidir. Ancak kriz dönemlerinin birdenbire ortaya çıkan, belirsiz ve kargaşalı günler olduğu gözönünde bulundurulduğunda, bu eğitimin sadece sözcü ile sınırlandırılmaması ve tüm personeli kapsammasının önemi ortaya çıkar.

Organizasyonu bir krize ya da soruna hazırlamak için hazırlanacak bir eğitim programı aşağıdakileri kapsayabilir (Bland 1995: 29):

1) Teorik eğitim: Krizin tanımın yapılması ve psikolojik sonuçları belirlenmesi çok önemlidir. Teorik eğitimler esnasında sorulacak soruların krizin iskeletini oluşturacağı unutulmamalıdır.

2) Beyin Fırtınası: “Karşı karşıya bulunulan krizin türü nedir?” , “kriz konusunda bilgi vermek zorunda olunan hedef kitle kimlerden oluşmaktadır?”, “krizden etkilenecek kişiler, krize nasıl tepkide bulunacaktır?”, “kriz konusunda hedef kitleye ulaştırılacak mesaj ne olacaktır?” şeklinde sorular sorularak bu sorulara verilecek yanıtlar doğrultusunda mantıklı bir plan yapılmalıdır.

3) Planlama: Yapılan planlar yazılı hale getirilmeli, mümkünse bir “kriz el kitabı” hazırlanmalıdır.

4) Medyanın eğitimi: Medyada şirket adına konuşacak kişi görüşme teknikleri konusunda eğitilmelidir. Her ne kadar genel müdürün kamuoyuna ilk açıklamayı yapan kişi olması tavsiye edilse de genel müdürün hemen açıklama yapmasının mümkün olmadığı ya da ona ulaşamayan durumlar da sözkonusu olabilir. Kriz ortaya çıktığında telefonu ilk açan kişinin bir sekreter, santral memuru ya da ön büro elmanı vs.. olması durumunda, bu kişilerin krize ilişkin yanlış bir söz söylemeleri ya da hatalı bir yorum yapmaları, örneğin “yorum yok” ya da “birşey söylemeye yetkim yok” şeklindeki ifadeleri hem spekülasyona neden olacak, hem de derhal dedikodu çarklarını harekete geçirecektir. Bu tür bir durumda destek personelin telefonu açan ilk kişiler olması halinde “sizi tüm detayları bilen halkla ilişkiler yöneticisine transfer edeceğim” şeklindeki ifadesi en doğru iletişim yolu olacaktır.

5) Simülasyonlar: Kriz simülasyonları kriz ekibinin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması ve ekibin krize hazır tutulması açısından oldukça yararlıdır.

8. 6. Kriz Konusunda Sadece Medya Değil Tüm İlgili Taraflar Bilgilendirmek

İşletme içerisinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve astlardan üstlere doğru bir bilgi akışının sağlanmış olması olası bir krizin sinyallerinin yönetime derhal ulaştırılmasını sağlayabilir. Etkili bir kriz yönetiminin iletişime ilişkin ikinci şartı ise meydana gelen krizi sadece medyaya değil, tüm ilgililere zamanında ve eksiksiz olarak duyurmaktır. Başka bir deyişle, örgüt içerisinde çift yönlü bilgi akışı sağlanmış olmalıdır.

İşletmenin iflas etmesi, finansal güçlükler içerisinde olması ve üst düzey yöneticilerden birinin rakip şirketlerle çalışmaya başlayacağı şeklinde örneklendirilebilecek bazı krizler özellikle işletme çalışanlarını ilgilendirecektir. Bu nedenle işletme çalışanlarının mevcut durumlarını tehdit eden kriz konusunda genelgeler yayınlayıp personele dağıtmak, çalışanları elektronik posta ile kriz ve gidişatı konusunda bilgilendirmek, ya da genelgeyi yemekhaneye ve bölüm panolarına asmak ve bu yollarla çalışanları bilgilendirmek, onlarda önemsendikleri hissini yaratacak ve işletme içindeki paniği bir ölçüde de olsa engelleyecektir.

Aynı şekilde işletmenin diğer dayanaklarının yani müşterilerin, tüketicilerin ve pay sahiplerinin tatmin edici düzeyde bilgilendirilmeleri yıkıcı sonuçları engelleyecektir. Bu kişi ve grupları sadece medyadan alacakları haberlere mahkum etmemek ve özel bilgiye ihtiyacı olanları yerinde ve zamanında bilgilendirmek, kriz dönemindeki en anlamlı halkla ilişkiler uygulamalarından birisi olacaktır.

8. 7. Açık ve Net Bir Mesaj Vermek

Kriz konusunda kamuoyunu bilgilendirmekle görevli olan basın sözcüsü herşeyden önce medya mensuplarında kendisi gibi *kendi görevlerini yerine getirdiklerini* unutmamalı ve medya ile ilişkilerinde olabildiğince sabırlı olmalıdır. Sözcü iletişim sırasında anlaşılmayan bir konu olduğunda sabırla mesajı yinelemeli, gerekli düzeltmeleri derhal yapmalı, hatalı ve eksiksiz mesajlar vermekten sakınılmalıdır. Açıklamalarda kullanılan dil açık olmalı, mesleki ve teknik terimlerin gereğinden fazla kullanılmasından kaçınılmalıdır. Sözcü konuya hakim olmalı, sunuma iyi hazırlanmalı ve tüm konuyu, özellikle de kilit alanları iyi bilmeli, mümkünse bütün sürecin provasını yapmalıdır.

İşletmeye yönelik gerçek dışı bir ifade derhal yalanlanmalı ve hatta mümkünse delillerle çürütülmelidir. Bununla birlikte meydana gelen kriz işletmenin yanlış bir uygulaması ya da kararından kaynaklanmışsa

kamuoyundan vakit kaybetmeden uygun bir dille özür dilemek anlamlı olacaktır.

8.8. Krizde Medya İle İlişkilere Önem Vermek Ve Profesyonel Bir Yol İzlemek

Krizin nedeni ve önemi ne olursa olsun kriz durumu asla küçümsenmemelidir. İşletme kriz sinyallerini alma konusunda yetenekli olmalı ve bu konudaki en küçük sinyali bile dikkatle değerlendirmelidir. Ortaya çıkmış krizi inkar etmek doğru olmayacağı gibi, suskun kalmakta birşeyi saklama ya da suçu kabul anlamına gelebilecektir. Kriz döneminde medya ile ilişkilerde aşağıdaki temel prensiplerin izlenmesi zararın azaltılmasını sağlayacaktır (Diamond, 1996):

- İşletme medya ile ilişkilerinde herşeyden önce hazırlıklı olmalıdır. Kamuoyuna bilgi verecek kişi mesajı tam olarak anlamadan konuşmaya başlamamalıdır.
- İşletme medya ile ilişkilerinde dürüst olmalıdır. Kamuoyuna bilgi verecek kişi bildiği herşeyi söylemek zorunda değildir, ancak, söylediği herşey doğru olmalıdır.
- Kamuoyuna bilgi verecek kişi serinkanlı olmalı ve savunmacı bir tutum içerisine girmemelidir. Savunmacı bir tarz suça delalet eder. Sınırlı tavırlar ise daha fazla dikkat çeker. Sözcü gerektiğinde bir an için susup düşüncelerini toplamalı ancak konuşmaya başladığında duyarlı ve empatik bir tavır sergilemelidir. İnsanlar şirketlere güvenmeseler bile bireylere güvenirler. Bu nedenle sözcü, insanları ve kamuoyunu önemseydiğini belirten bir izlenim yaratmalıdır. İlk intiba çok önemlidir ve bu aşamada söylenecek yanlış bir söz ya da sergilenecek yanlış bir tavır olumsuz sonuçlar yaratacaktır.
- Kamuoyuna bilgi verecek kişinin gerekli açıklamaları yaparken firmasının inandıklarına ve temsil ettiklerine sıkı sıkıya bağlılık sergilemesi önemlidir. Firma prensiplerinin astlar tarafından bilinmesi ve izlenilmesi şarttır. Örneğin Johnson & Johnson'un Tylenol krizinin ele alınmasında başarılı olmasının nedeni “ilk sorumluluğumuzun doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere, babalara ve ürün ve hizmetlerimizi kullanan diğer tüm kişilere karşı olduğunu biliyoruz” şeklindeki temel değere duydukları bağlılıktır.

Krizde medya ile ilişkilerini yürütmeye çalışan firmanın dikkat etmesi gereken konulardan birisi de krizin sonucunda ölüm ya da yaralanma gibi bir olayın meydana gelmesi durumunda, işletmenin, olaydan zarar görenlere ya da yakınlarına duyarlı davranışlar sergileme zorunluluğudur. Örneğin 2000 yılında

Ocak ayında California' da düşen Alaska Havayolları' na ait uçakta ölenlerin yakınları için, havaalanı ve uçak şirketi yetkililerinin özel bir salon açarak onlara terapi ve din desteği sağlamaları, kriz koşullarında işletmelerin sergileyebileceği sevecenliğe güzel bir örnektir (Erengül 2000: 10).

Kriz durumunda medya ile ilişkilerde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta spekülasyonlara neden olacak davranış ve açıklamalardan kaçınmaktır. Spekülasyon yaratmasına izin verme yerine, medyayı, doğru bilgiyi yayacak bir fırsat olarak görmek gerekir. Unutulmamalıdır ki medyada şiddetli bir rekabet vardır ve medya haber niteliği taşıyan haberlere büyük bir önem verir.

Firmaların krize ilişkin bilgileri zamanında ilgililere iletmemeleri, spekülatif durumlara neden olur. İşletme gereken bilgiyi vermekte geç kalır ya da eksik veya hatalı bilgiler verirse gazeteciler haber üretmek için, belki de hiç bilgi sahibi olmayan bir personelden yanlış bilgiler alıp bunu yayınlayacak, bunu da bulamazlarsa belki de tamamen hayali bir hikaye yazacaklardır.

8.9. Teknolojinin Haber Alma ve Yaymadaki Rolünü Gözönünde Bulundurmak

Gerçektende teknolojik gelişmeler haber alma ve yayma hızını çok artırmıştır. Artık medyanın haber iletilmesinde sadece telefon, fax gibi cihazlar değil helikopterler ve uydular bile kullanılmaktadır.

Modern enformasyon teknolojisi yeni bir şirket iletişim şekli yaratmaktadır. Yeni teknoloji iletişim kanallarını, şirketin hedef kitlesini, iletişim metodlarını vb. etkilemektedir. Bu nedenle firma yeni iletişim teknolojilerinin, kriz durumlarında nasıl kullanılabileceğini saptamak durumundadır. Bilgisayar teknolojisi, şirketler ve halk, pay sahipleri ve medya arasındaki güç yapısını ve ilişkileri değiştirmiştir. Günümüzde, artık, medya ve diğer yayın organları, bilginin kaynaktan gelmesini beklememektedir (Ihator 2001: 199-202).

Spekülasyon istenmiyorsa gereken bilgiler hemen verilmeli ve yapılması gereken açıklamalar derhal yapılmalıdır. Özellikle krizin çok büyük olduğu durumlarda medyanın çalışma saatlerinin sınırlı olduğu hatasına düşülmemelidir. Dünya basını farklı zaman dilimlerine bağlı olarak günün 24 saati basın merkezinden bilgi almak isteyebilir. Medya krize ilişkin açıklamaları zamanında ve doğru bir biçimde elde edemezse işletme ile ilişkilerde sorunlar çıkacaktır.

Örneğin NASA Challenger faciasından sonra yaklaşık 24 saatlik bir iletişim boşluğu bırakınca bu durum NASA' nın 20 yıllık mükemmel medya ilişkilerinin bozulmasına neden olmuştur (Geibel, 1996).

8.10. İletişim Kanallarını En Geniş Şekilde Kullanmak

Gazete, radyo ve televizyon gibi kitle iletişim araçlarının bir işletmeyi oluşturma ya da ortadan kaldırma gücünün olduğu unutulmamalı ve bu nedenle iletişim kanalları en geniş şekilde kullanılmalı, yerel, ulusal tüm radyo, TV kanalları ve gazetelerle bağlantılar canlı tutulmalıdır. Kitle iletişim araçlarının nasıl işlediğini keşfetme, beklenmedik bir kesintiye maruz kalan işletmenin sürekliliğini sağlamak açısından çok önemlidir (Zerman, 1995).

Buraya kadar organizasyonların bir krizle karşı karşıya geldiklerinde neler yapmaları gerektiği konusunda bazı açıklamalar yapılmıştır. Bu açıklamalara paralel olarak, herhangi bir “kriz yönetimi” programı çerçevesinde asla yapılmaması gereken bazı uygulamalar ise şu şekilde özetlenebilir (Parsons, 1996: 28):

1. Kriz yönetiminden sorumlu olan kişi ve/veya kişiler, ne yapmaları gerektiği konusunda tam bir karara ulaşmadan harekete geçilmemeli ve toplumda spekülasyona neden olabilecek açıklama ve uygulamalardan kaçınılmalıdır.
2. Sorun hakkında medyaya bilgi verirken sorunu olduğundan küçük gösterme yoluna gidilmemelidir. Organizasyonda bir krize yol açan sorun önemli bir sorunsa, medya bunu anlamakta geç kalmayacaktır.
3. Hukukçuların, ortaya çıkan sorunu bir şova dönüştürmesi engellenmelidir.
4. Ortaya çıkan ve krize neden olan sorun konusunda birilerini suçlamaktan kaçınılmalıdır.
5. Önemli bilgiler, gizliliği koruyamayacak ve bu bilgileri firmaya zarar verecek şekilde kullanacak kişilerle paylaşılmamalıdır.
6. Medyanın, olayın mantıksal yönünden çok duygusal yönünü işleyeceği gerçeği gözardı edilmemelidir.
7. Sorun ortaya çıktıktan sonra firma yetkililerinin “ yorum yok” şeklindeki ifadesi, işletmeyi suçlu konumuna sokmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Yetkililer bu tür ifadeleri kullanmak yerine, neden yorum yapamadıkları konusunda kamuoyunu bilgilendirme yolunu seçmelidir.
8. Böylesine bir olayın, firmanın ürettiği mal ya da hizmetin reklam aracı olarak kullanılması yoluna gidilmesinin yarardan çok zarar getireceği unutulmamalıdır.

SONUÇ

Günümüzün hızla değişen dünyasında krizler günlük hayatın önemli bir gerçeğini oluşturmaktadır. Özellikle, verdikleri zararlar gözönünde bulundurulduğunda, krizler bütün bir toplumu ilgilendiren gelişmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Doğal afetlerden ekonomik krizlere kadar geniş bir yelpaze içerisinde tanımlanabilecek olan krizler özellikle işletmeler için yaşamı tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kriz kavramı, genellikle tehdit edici ve olumsuz bir durumu ifade etse bile, doğru yönetildiği zaman işletme için bir fırsat ve hatta gelişme yolu olabilmektedir.

Nedeni ne olursa olsun bütün krizler önemlidir ve ortaya çıkan krizlerden etkilenen çeşitli kişi, grup ve kurumlar mevcuttur. Krizle karşı karşıya kalan firmaların kamuoyunda olumsuz bir imaja sahip olmasının ve olumsuz bir şekilde ortaya çıkan söylenti, olay ve dedikoduların firmayı yıpratmasının önlenmesinde halkla ilişkilere büyük bir görev düşmektedir. Ortaya çıkan kriz ve sonuçları konusunda, krizden etkilenecek kişi ve kuruluşları doğru ve yeterli bir biçimde bilgilendirme çabaları firmayı spekülasyon ve dedikodulardan koruyacak, belki de bir tehlikeyi fırsata dönüştürecektir.

İşletmelerin krizlerden büyük yaralar almaması için bütün çalışanları, departmanları ve yöneticileri ile sorumlu olduğu gerçeğini gözardı etmek mümkün değildir.

Bununla birlikte, kamuoyunu, kriz ve muhtemel sonuçları konusunda bilgilendirmek ve işletme aleyhine ortaya atılacak söylenti ve dedikoduların önlemek konusunda en büyük görev şüphesiz ki halkla ilişkiler bölümüne düşmektedir.

Halkla ilişkiler stratejisi oluşturulduğunda bazı kuralların belirlenmesine önem vermek, planlamaya önem vermek, doğru kişilerden seçilmiş bir kriz ekibi oluşturmak, uygun bir sözcü bulmak ve bu kişi iyi bir şekilde eğitmek, eğitime önem vermek, kriz konusunda sadece medyayı değil tüm ilgili tarafları bilgilendirmek, açık ve net bir mesaj vermek, krizde medya ile ilişkilere önem vermek ve profesyonel bir yol izlemek, teknolojinin haber alma ve yaymadaki rolünü gözönünde bulundurmak, iletişim kanallarını en geniş şekilde kullanmak şeklinde sıralanabilecek faaliyetler, krizleri etkili yönetmek ve kriz döneminde olumlu işletme imajının yaratılmasına katkı verecek uygulamalar olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G.(2002), “İşletme Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları.
- Altun, Hazım. ve Çelik, A.(2000), “Kriz Ortamında Liderlik”, KHO Basımevi.
- Arpacı, Tamer, vd. (1992), *Pazarlama*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Aschroft, Linda (1997), “Crisis Management- Public Relations”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 / 5, 325-332.
- Aslan, D. Işıl. (2001), “Kriz Yönetimi ve Şirket Motivasyonu”, *Human Resources*, Eylül- Ekim.
- Augustine, Norman. (1995),” Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetme”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler- KrizYönetimi* Harvard Business School Press, MESS Yayın No: 328
- Bland, Michael.(1995). “Training Managers To Handle A Crisis”, *Industrial and Commercial Training*, 27/2, 28-31.
- Can, Halil. (2002), “Organizasyon ve Yönetim”, 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çöklü, Ece.(2000), “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Mayıs, 2000.
- Darling, J.R.(1994), “ Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making”, *Leadership & Organization Development Journal*, 15/8, 3-8.
- Diamond, Aviva (1996), “Dealing With The Media In A Crisis,” Tactics February 1996 Issue Highlights Hands On: Crisis Management (<http://www.prsa.org/tacfiles/febcri96.html>).
- Erengül, Bilge (2000), “ Kriz Yönetimi”, *Executive Excellence*, Mart.
- Geibel, Jeffrey (1996). “ Why Crisis Planning Makes Sense”, Tactics September 1996 Issue Highlights Hands On: Crisis Communications (<http://www.prsa.org/sepcri96.html>)
- Goodman, Michael, B(2000). “Corporate Communication: The American Picture”, *Corporate Communicatios: An International Journal*, 5/2, 69-74.
- Huff, Agnes (1996). “Building Your Team For Crisis Communications”. Tactics June 1996

Issue Highlights Hands On: Crisis Communications

(<http://www.disaster-resource.com/cgi-bin/article-search.cgi?id='72'>)

- Ihator, Augustine.S. (2001). "Communication Style in the Information Age", *Corporate Communicatios: An International Journal*, 6/4, 199-204.
- Kash, T. ve J. R. Darling. (1998). "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership & Organization Development Journal*, 19/4, 179-186.
- Keown-McMullan, Caroline. (1997), "Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6/1, 4-10.
- Parsons, Will (1996), "Crisis Management", *Career Development International*, 1/5, 26-28.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1992), "İşletmelerde Halkla İlişkiler", Bursa: Rota Ofset.
- Zerman, David (1995), "Crisis Communication: Managing the Mass Media", *International Management& Computer Security*, 3/ 5, 25- 28.