



E-journal of Intermedia, Fall 2014 1(1)



## HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK SORUN YÖNETİMİNİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

### A REVIEW ON THE FUNCTION OF STRATEGIC ISSUE MANAGEMENT IN PUBLIC RELATIONS

Yrd. Doç. Dr. Aybike Pelenk Özel<sup>1</sup>, Öğr. Gör. Dr. Nuray Yılmaz Sert<sup>2</sup>

Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi,  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü,  
Kocaeli

**Özet:** Sorun yönetimi, kurumları etkileyen kamu politikaları oluşturulmasına bir katılım sağlanması amacıyla halkla ilişkiler becerilerini ve tüm stratejik ve politik planlama fonksiyonlarını harekete geçirme, koordine etme ve yönetme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar hem içeride hem de dışarıda kendilerini etkileyebilecek sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel sorunlara yönelik olarak stratejik yanıtlar üretmek zorundadırlar. Sorun yönetimine tarihsel serüveni açısından bakıldığında, kurumları sorunları yönetmek zorunda bırakan temel dinamiklerin toplumsal çatışmalar, örgütlenme ve risk yönetimi olduğu görülmektedir. Günümüzde hızla gelişen ve değişen bu alanlarda, sorun yönetimi paradigması da giderek daha önemli bir rol üstlenmektedir. Bu gerçekten yola çıkılarak çalışmada sorun ve sorun yönetimi terimleri kavramsal açıdan irdelenmiş, sorun yönetimi sürecinin temel aşamaları üzerinde durulmuştur. Sorun yönetimi konusunda profesyonel bir üyelik organizasyonu olarak çalışan ve bu konuda ödüller veren Sorun Yönetimi Konseyi'nin (Issue Management Council-IMC) W. Howard Chase Ödülleri kategorisinde değerlendirilen ve başarılı bulunan şirketlerin, sorun yönetimiyle ilgili örnek olaylarına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sorun, sorun yönetimi, sorun yönetimi süreci, örnek olaylar.

**Extended Abstract:** Issue Management is defined as activating, coordinating, and management capacity for public relations skills and all strategic and political planning functions in order to provide a contribution to the establishment of public policies that affect institutions. Institutions have to provide strategic reactions for social, political, economic, and cultural issues that may affect them both inside and outside. When Issue Management is considered in terms of historical development, the level of awareness and consciousness increased in communities together with the changes in socio-political dynamics that started in 1960's, and it is observed that public opinion is raised about subject matters such as human rights, consumer rights, the protection of the environment and it resulted in the increase of demands and expectations of communities from institutions. Institutions which are organized as open systems have to consider all changes that take place in their internal and external environments and have to take into account the requests of the public from them. The researches conducted in this respect reveal that the pressure from the environment threaten the existence of institutions. Therefore, institutions have to interact with other systems in the society so that they can maintain their existence and provide a two-way flow of information. In this context, it is important to track the environmental changes and to consider the environmental expectations, in terms of identifying the trends in

<sup>1</sup> aybikepelenk@gmail.com

<sup>2</sup> nuray.ylmz@gmail.com

the society before the issue appears. While the concept of issue that can affect the operation and activities of institutions is defined as “an unresolved problem that is ready for decision-making”, trends are defined as “detectable and perceivable changes” (Hearit, 2005, p.123). Post, Lawrence and Weber (2002, p.35) explain the basic stages as a public issue gets mature based on “issue life cycle model”. Issue life cycle consists of four stages such as the changing expectations of partners, political action, official government action and legal practice. These stages which relate to the development of the issue can be considered as early warning signals. For instance, people can object to the fact that researches are conducted on monkeys or rats at a local university. Employees can claim that they have been poisoned from the company meal or from the chemicals they inhaled which are used in the production process. In any case, these complaints should be considered as early warnings that have to be studied closely by the company management. Thus, it is possible for the managers to predict the issues that are about to develop and to resolve them before they turn into crisis.

This process, which is designed to predict the issues, in other words, to identify the trends in the society, is called “issue management” in the literature. Issue Management has been studied under public relations in some researches conducted concerning the subject matter, while it is considered to be an umbrella term that also covers public relations. According to Dougall (2011), “issue management is a strategic management process that contributes to organizations in detecting the changes in socio-political environment or trends that develop beforehand and in responding to them accordingly”. This process is in general terms considered to be a strategic approach integrated into institutional policies.

Even though it is based on social movements especially at the end of the 19th century in terms of historical development, issue management, in current use, is a concept that has emerged as a result of the increase in demand and expectations from institutions concerning the social issues by the public and the changes in the socio-political dynamics since 1960's. Heath and Palenchar (2009, p.7) summarize these changes under four headings: (a) the fact that natural resources that are limited and that are defined as the common property of the citizens are not managed properly in line with the interests of the entire society, (b) the fact that communities started to be sensitive towards the increase of heterogeneity of the concepts such as culture, interest, approach and value instead of the sense of political agreement that was dominant at the beginning of 1960's, (c) the fact that people lost confidence in grand institutions such as the government, the media and businesses and they geared their trust towards activist groups that reveal the total power of individuals and (d) the fact that concepts of institutional responsibilities and legitimacy standards have changed. As a result, all these developments have paved the way for the establishment of issue management. However, another fact that is significant in the establishment of issue management is the fact that the rapid changes experienced in the modern world today increases the risk possibility in the social field in terms of institutions and the fact that this arises as a process that has to be managed.

Mostly, even though it draws intense attention of big corporations the principles of strategic issue management can be applied to government institutions and activist groups as well as small businesses and non-governmental organizations. Trends and results in public policies are of great importance for all organizations (Heath, 2009, p.9). For an efficient issue management model, it is important to completely and properly understand what the issue is and to make a specific definition including identifying. This approach facilitates the identification of the aims and tactics for the resolution of the issue by focusing not only on the issue but also in what respect the issue is important for them (Jaques, 2004, p.191).

All the sectors influencing and influenced from the activities of the institutions constitute the environment of institutions. Employees and shareholders/management constitute the inner circle of institutions while customers, competitors, media, investors etc. the outer circle of institutions. When the researches on issue management are evaluated, it is observed that institutions face two types of issues

resulting from inner and outer circles of institutions. Regarding how institutions respond to the important public issues they encounter, Chase Issue Management Model serves as a guide. The model which was developed by W. H. Chase and his colleague Barrie Jones deals with issue management in five stages, namely, the identification of the issue, the analysis of the issue, strategy options, issue act plan and the evaluation of the results. This model regards issue management briefly as a process by which institutions produce strategic responses regarding social, political, economic, and cultural issues resulting from both inner and outer circle which are influential on institutional functioning and activities.

Issue Management Council-IMC, which was established under the leadership of W. Howard Chase, who was the founding father of the discipline in 1998 together with the practitioners who work in the field of issue management and work for the development of this discipline and which acts as a membership organization, reveals the fact that issue management is gaining an increasingly important role in institutional policies.

In this research, we first made a literature survey in the first place. In the first part, issue and issue management concepts are reviewed in historical and developmental terms. In the second part, we studied the process of issue management and its importance for institutions. In the third part, the three case studies that are provided on the website of Issue Management Council-IMC which evaluates and awards the issue management practices conducted by various companies in the category of W. Howard Chase Awards, are presented below:

1. *DuPont Company (2013)- Food Security–Welcome to the Global Collaboratory! Activity*
2. *McDonald's Corporation (2001)- McDonald's Animal Welfare Program*
3. *DaimlerChrysler Corporation (2001) - "Fit for a Kid" Initiative.*

*In the first case study, by underlining the increase of world population, DuPont states that, unless policymakers find sustainable solutions to food security, countries will compete fiercely over the ability to feed their populations. Welcome to the Global Collaboratory! Activity was initiated in 2010 to bring together the communities that influence global food security and to raise awareness about this issue, to serve as a leader in order to establish cooperations to help providing global food security and to act as a catalyst. The targets that are aimed at in this process which is structured under issue management until the end of 2020 are: (1) to introduce innovations in nutrition, (2) to reach the youth and train them and (3) to develop agricultural societies.*

In the second case study, McDonald's, as a company that attaches importance to the welfare of animals, assumed the role of leadership to improve the conditions and practices of suppliers at their plants and initiated the Animal Welfare Program. McDonald's believes that the humane treatment of animals is an integral part of their world class supplier system. The animal welfare quality program initiated by McDonald's includes (1) an audit system with comprehensive and tough targets, (2) an advisory animal welfare council and, (3) new practices for laying hens. McDonald's supply chain management team included animal welfare into the working activities as an integral part of quality warranty program.

In the third case study, by underlying the fact that every day millions of American children face serious injury or death in child safety seats that are not properly installed, DaimlerChrysler Corporation started "Fit for a Kid" initiative. The aim of this issue management project which is related to the safety of child passengers, is above all, to help in saving lives, to raise institutional awareness and to help improve the relations between the customers and the company.

The three case studies that are covered in the research and that are briefly explained above have been restructured under the main headings of issue management process developed by W. Howard Chase, so that there is a common point of view and they are better understood within the context of the issue. When considered in general terms, it is observed that all three projects have been implemented by global corporations. These projects which are conducted under issue management, are activities that are carried out not only in the countries where the headquarters are located but they are global activities. Issues are selected depending on the sectors of the companies. The projects are not limited to the institutional level but they are reinforced by various corporations and participations. Besides, these projects have been planned as long term projects and integrated into the general policies of the corporations. The common aim of all the projects is to raise social awareness about the issue and to contribute to the resolution of the issue.

As a conclusion, issue management process which is briefly defined as the revision of public policies that have the potential that can influence the institutions themselves and producing strategies for the resolution of public issues, also plays a functional role in the prevention of crises. This research aims to survey the literature and to reveal the importance of issue management process based on three case studies. The following can be given as examples; (1) the research on the approach of public relations agencies to this issue and their practices and (2) research on the work and activities of the public relations departments of the big corporations operating in Turkey about issue management. Therefore, it is possible to present the approaches of both the public relations professionals and commercial institutions in Turkey based on the practices and thus to contribute to the development of the field.

**Keywords:** *Issue, issue management, issue management process, case studies.*

## Giriş

Sorun yönetimi literatürde 1970'li yılların ortalarından itibaren gelişip büyüyen bir alan olarak yer almaktadır. Bazı çalışmalar halkla ilişkileri, şemsiye bir konsept olarak değerlendirip sorun yönetimini de pek çok özel fonksiyondan biri olarak bu alan altında konumlandırmakta ve halkla ilişkilerin daima kamu politikaları sorunları konusuyla ilgili olduğunu vurgulayarak, rutin olarak bu konuları tanımladığını, izlediğini, analiz ettiğini ve stratejik tepkiler verdiğini düşünmekteyken; bazı çalışmalar ise sorun yönetimini, kapsayıcı ve halkla ilişkileri aşan bir alan olarak görmektedir (Heath, 2009, s.65).

Sorun yönetimi sürecinde anlaşılması gereken en temel unsur, kurumun hem iç çevreyi hem de ürün ve hizmetlerin dağıldığı dış çevreleri yönetmesi gerektiğiyle ilgilidir (Heath, 2009, s.337). Kurumlar seçmiş oldukları pazarda ayakta durabilmek için hızla değişen kamu değerlerini, yükselen beklentileri, kamusal müzakere için gelen tepkileri ve giderek daha müdahaleci zorluklar sunan haber medyasını yönetmek zorundadırlar (Regester ve Larkin, 2005, s.38).

Amerika'da 1000 müşteri üzerinde yapılan kamuoyu araştırmalarında katılımcıların yarısının aktif olarak bir şirketi boykot ettikleri, %26'sının ise geçen yıllarda bir boykota katıldıkları ortaya çıkmıştır. Onların bu tür eylemlerde bulunmasına neden olan şeyler arasında; kötü müşteri hizmetleri, düşük kaliteli ürünler ve şirketlerin çevre açısından sağlıksız ve hatalı eylemleri bulunmaktadır. Kurumlara olan itirazları daha çok, kendi değerleriyle kurumların değerlerinin senkronize olmamasıyla ilgilidir (Regester ve Larkin, 2005, s.38). Toplumsal çatışmaları, kamusal beklentileri ve risk yönetimi süreçlerini içeren bu alanda iç ve dıştaki paydaşların beklentileri, yükselen aktivizm eğilimleri, kamu politikaları alanında atılan adımlar, sistem içinde benzer ve farklı endüstrilerin pozisyonları tanımlanmalı, izlenmeli ve stratejik yaklaşımlar ortaya konmalıdır.

Sorun yönetiminin işlevinin değerlendirildiği bu çalışmada sorun kavramı irdelenmiş, stratejik sorun yönetimi kavramsal açıdan ortaya konulmuş, sorun yönetiminin tarihsel gelişimine değinilerek, sorun yönetimi

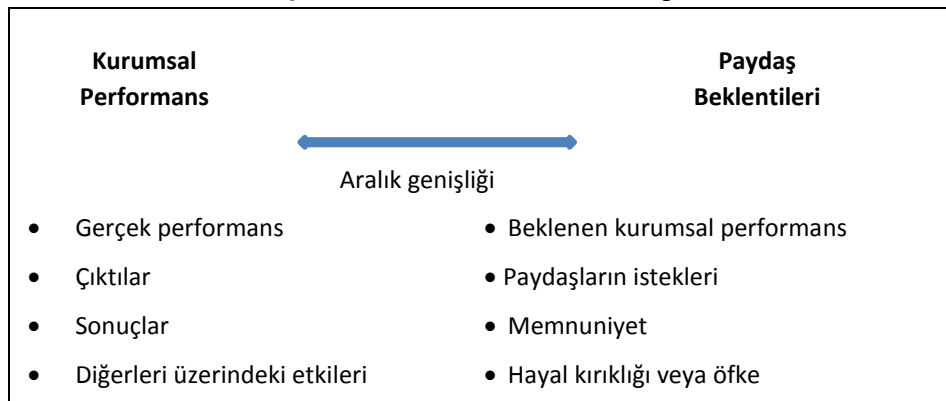
süreci üzerinde durulmuştur. Çalışmada aynı zamanda sorun yönetimi süreçleriyle ilgili örnek olaylara yer verilmiştir. Sorunları yönetmek ve bu alanı geliştirmekle ilgili profesyonel bir üyelik organizasyonu olan Sorun Yönetimi Konseyi (Issue Management Council-IMC) tarafından W. Howard Chase Ödülleri kategorisinde yer alan örnek olaylar ele alınmıştır.

### 1. Sorun Yönetimi Kavramı

Sorun yönetimi kavramının tanımlanmasından önce *sorun* kavramının tanımlanması gerekmektedir. Buna göre sorunun tanımlanması süreci, “sorunlardan önce giden eğilimlerin belirlenmesiyle başlamaktadır”. Sorun kavramı “karar vermek için hazır olan halledilmemiş problem” olarak tanımlanırken, eğilimler “sezinlenebilir, algılanabilir değişimler” olarak ifade edilmektedir (Hearit, 2005, s.123). Bir diğer tanımlama basit ve yalın olarak sorunu, “şirket uygulamalarıyla paydaşların beklentileri arasındaki boşluk” olarak tanımlamaktadır. Bu, bir durum ya da olay olabileceği gibi, kurum içinde ve dışında ortaya çıkabilmekte ve devam ettiği takdirde de örgütün işleyişi ve performansı üzerinde ya da gelecekteki çıkarları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Regester ve Larkin, 2005, s.43). Beklentileri karşılanmayan paydaşlardan ya da paydaş gruplardan gelen bir şikâyet, itiraz ya da protesto bir sorunun ilk belirtisi olabilmektedir. Örneğin yurttaşlar, yerel bir üniversitenin maymunlar ya da fareler üzerinde yapmış oldukları araştırmaya itiraz edebilir. Çalışanlar şirket yemekhanesinde yedikleri yemekten veya üretim sürecinde kullanılan kimyasalların dumanını soluduktan sonra hasta olduklarını iddia edebilirler. Her durumda bu şikâyetler, şirket yönetiminin daha yakından incelemesi gereken erken uyarılar olarak kabul edilmelidir (Post, Lawrence ve Weber, 2002, s.34).

Yukarıda tarif edilen örneklerin her birisinde şirketin gerçek performansı ile paydaş grupların beklentileri arasında bir aralık oluşmuştur. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, kurumsal performans bir kurumun gerçek performansı yani verimliliği, bunların çıktıları, sonuçları ve diğerleri üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Paydaş beklentileri ise kısaca, kurumsal performanstan beklentiler, çıktıların istekleri karşılayıp karşılamadığı, sonuçların memnuniyet yaratıp yaratmadığı ve etkilerin hayal kırıklığı ya da öfkeye yol açıp açmadığıyla ilgilidir. Kurum ve paydaşları arasındaki uzlaşma ne kadar azsa performans ve beklenti aralığı da o kadar geniş olmaktadır.

**Şekil 1: Performans- beklenti aralığı**



**Kaynak:** Post, J. E., Lawrence, A.T. & Weber, J. (2002). Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. 10.edt. McGraw-Hill Higher Education, p.35.

Chase, sorunları *türüne* (sosyal, ekonomik, politik, teknolojik vb.); *etki ve tepki kaynağına* (örneğin iş sistemi, endüstri, şirket, şube veya departman gibi); *coğrafyaya* (uluslararası, ulusal, bölgesel, eyalet veya yerel gibi); *kontrol aralığına* (kontrol-edilemeyen, kontrol edilebilir, yarı-kontrol edilebilir olmak üzere) ve *dikkati çekme* (acillik ve öne çıkma gibi) özelliklerine göre sınıflandırmaktadır (Hearit, 2005, s.123).

Kurumların, paydaş beklentileri ve kurumsal performans arasındaki açıklığı kapatmaya yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetleri ise, sorun yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Sorun yönetimi alanıyla ilgili olarak ise literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Chase'e (1982, s.1-2) göre; "sorun yönetimi, bireylerin ve kurumların kaderini etkileyen kamu politikaları oluşturulmasına anlamlı bir katılım sağlanması yönünde tek bir amaca ulaşılması için, bütün kamu işleri/halkla ilişkiler becerilerini ve tüm stratejik ve politik planlama fonksiyonlarını anlama, harekete geçirme, koordine etme ve yönetme kapasitesidir". Wilcox ve Cameron (2009, s.256) sorun yönetimini; "sorunları tahmin etmeye, tehditleri önceden görmeye, sürprizleri en aza indirmeye, sorunları çözmeye ve krizleri önlemeye yönelik proaktif ve sistematik bir yaklaşım" olarak tanımlanmaktadır. Dougal'a (2011) göre ise; "sorun yönetimi, sosyo-politik ortamlardaki değişiklikleri ya da gelişmekte olan eğilimleri önceden tespit ederek organizasyonların bunlara uygun bir şekilde yanıt verebilmelerine yardımcı olan stratejik bir yönetim sürecidir". Sorun yönetimi şirketlerin, aktivist grupların iş eylemleriyle ilgili olarak kanun yapıcılar üzerinde sıkı iş kontrolleri yapılmasıyla ilgili baskı ve çabalarıyla karşı karşıya kaldıklarında kullanabilecekleri stratejileri belirlemek için bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Regester ve Larkin, 2005, s.39). Halkla İlişkiler Konseyi (Public Affairs Council-1978) ise sorun yönetimini, şirketin kamu politikaları sürecindeki bilgilerini artırmak ve bu süreçteki kapsam alanını ve etkililiğini genişletmek amacıyla kullandığı bir program olarak ifade etmektedir (Heath, 2009, s.77).

Benzer olarak sorun yönetimi süreci, kurumsal ve toplumsal çıkarları ve hakları geliştirmek için paydaşlar ve çıkar arayanlar arasında karşılıklı denge hesabı yapılarak örgütsel ve toplumsal kaynakların yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, stratejik iş planlamasını ve kavrayışa dayalı yönetimi desteklemekte, bunu da sorunları sürekli bir biçimde izlemeyi, kamu politikası eğilimlerini anlamayı, önemli paydaşlardan beklenen kurumsal sosyal sorumluluk standartlarını görüşmeyi, çekişmeli sorunlarla ilgili iletişim kullanmayı, anlamayı teşvik etmeyi ve ortak karar vermeyi sağlayacak çözümler üretmeyi gerçekleştirerek olanaklı kılabilir (Heath ve Palenchar, 2009, s.15). Sorun yönetimiyle ilgili olarak örgütlerin karşılaşılabileceği sorunlar olarak örneklendirmek gerekirse, yeni bir yasanın çıkma olasılığı, medya ya da diğer kanallar tarafından savunulan bir düşünce ya da iddia, rekabetçi bir gelişme, yayınlanan bir araştırma, örgütün kendi yapısı içerisinde ya da onunla ilgili bireylerin ya da grupların performans ya da davranışında bir değişiklik gibi durumlar sorun yönetimi için temel oluşturabilmektedir (Regester ve Larkin, 2005, s.43).

### 1.1. Sorun Yaşam Döngüsü

Örgütler açısından paydaşların endişelerinin etkin yönetimi, kamu sorunlarının genellikle tahmin edilebilir şekilde geliştiğini anlamakla başlamaktadır. Başka bir anlatımla yöneticilerin, bir sorun etrafında baskıların nasıl oluştuğunu, medya ve siyasi figürlerin dikkatini çekecek kadar büyük bir biçime nasıl dönüştüğünü tahmin edebilmeleri mümkündür. Bir kamu sorunu, kurumun yaptıklarıyla ilgili paydaşların beklentileriyle işletmeler, devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasında bir boşluk olduğunda ortaya çıkmaktadır. Post, Lawrence ve Weber (2002, s.35) kamusal bir sorunun olgunlaşırken geçtiği temel aşamaları, sorun yaşam döngüsü modeliyle açıklamaktadırlar.

Sorun yaşam döngüsünde yer alan gelişim aşamaları, erken uyarı işaretleri olarak değerlendirilebilir. Böylelikle yöneticiler gelişmeye başlayan sorunu öngörerek krize dönüşmeden önce çözümlenmeye çalışabilirler. Sorun yaşam döngüsü; paydaşların değişen beklentileri, politik eylem, resmi hükümet eylemi ve yasal uygulama olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır:

**Paydaşların Değişen Beklentileri:** Kamu sorunları, paydaşların beklentileri karşılanmadığında ya da başka bir anlatımla kurumsal performansla bu performansla ilişkin beklentiler arasında bir boşluk oluşmaya başladığında gelişmektedir. Burada kurumların dikkat etmesi gereken, paydaşların beklentilerinin zaman içinde değişebileceğidir. Bu durumda ortak uzlaşma zeminin oluşturulması için yollar aranmalıdır.

**Politik Eylem:** Hükümetin gündemine alınması istenilen kamu sorunları, bazen uzun yıllar gerekli desteği görmemektedir. Bu durumda güçlü ve etkili liderler yoluyla, çözüme yönelik bir reform yapılması için yeterli dikkatin soruna çekilmesi sağlanabilir. Ayrıca çevresel konularla ilgili dramatik olaylarda hükümetin harekete geçmesini hızlandırmaktadır.

**Resmi Hükümet Eylemi:** Politik tartışmanın içine daha fazla kişi dahil oldukça, yasalar ve düzenlemelerin sorunu çözmek için nasıl kullanılacağı hakkında fikirler gelişecektir. Mevzuatlar, öneriler ya da yasa tasarıları ortaya çıktıkça kamu sorunu yeni bir aşamaya taşınmış olur.

**Yasal Uygulama:** Bir kamu politikası kararının alınmış olması bu kararın otomatik olarak uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Yeni yasalar ve düzenlemelerin geçerliliği genellikle yasal eylem aracılığıyla meydana gelmektedir. Sorunla ilgili yasal bir yaptırım kararlaştırılmışsa şirketler buna uymak zorundadır.

## 1.2. Sorun Yönetiminin Tarihçesi

Sorun yönetimini daha iyi anlamak için kökenlerine, gerekçelerine, gelişmesine ve toplumdaki yerine bakmak gerekmektedir. Ana hatlarıyla sorun yönetimi kavramının temelinde toplumsal çatışmalar, örgütlenme ve risk yönetimi bulunmaktadır. Stratejik sorun yönetimi bütün kültürlerde, toplumlarda ve uluslardaki iş yapılarında bulunabilir. Batı geleneğindeki ortak hukuktan ayrılmaz bir yapı göstermekte ve tüm dünyadaki politik ekonomilerin temelinde küçük ve büyük değişiklikler için temel oluşturmaktadır (Heath ve Palenchar, 2009, s.6).

Stratejik sorun yönetiminin Amerikan tarihindeki ironik rolü en iyi şekilde, İngiliz monarşisine karşı kolonist devrimcilerin iddialarında şekillenmiştir: “Temsilsiz vergi olmaz - No taxation without representation” (Heath ve Palenchar, 2009., s.6). Cutlip (1995, s.18)’e göre; 1763’ten 1776’ya kadar 14 yıl süren Amerikan Bağımsızlık Mücadelesi, bugünkü ikna uzmanları için temel bir ders niteliği taşımaktadır. Bugünkü halkla ilişkiler uygulamalarının modellerinin şekillenmesinde Samuel Adams ve diğer devrimcilerin kamuoyunu harekete geçirmede gösterdikleri teknik ve yöntemler oldukça etkili olmuştur. Büyük Britanya’ya karşı verilen bağımsızlık mücadelesinde kışkırttıkları isyan, devrimci propagandacıların kullandıkları güç, bu tekniklerden gelişmiş ve bu tekniklerin gücünü göstermiştir.

Sorun yönetimi, Amerika’da 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kamu politikaları ve iş dünyası savaşları esnasında, iş dünyasındaki yerini de almıştır. Bu yıllarda Amerika’daki endüstriyel büyümeyle birlikte, giderek büyük şirketler stratejik olarak, kendi iş birliklerini ve kitlesel üretim uygulamalarını savunacak, belirleyecek ve kitlesel tüketim toplumu yaratmaya yardımcı olacak kamu politikaları için yüzlerini hükümetlere dönmüşlerdir. Bu “soyguncu baronlar” birçok küçük şirketi tek bir organizasyon çatısı altında toplama isteğiyle hareket ederek holdingleşmeye de öncülük etmişlerdir. Çelik üretimi, petrol şirketleri gibi ticari girişimcilik ve telefon ve elektrik hizmetleri teknolojisinin bugünkü durumu ve tekelleşme bu dönemde ortaya çıkmıştır. Yöneticiler tarafından kendi hedeflerini geliştirmek için iletişim uzmanlarının işe alınması ile sorun yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamalarının bu dönemde gelişmesi rastlantısal bir şekilde oluşmamıştır (Heath ve Palenchar, 2009, s.6).

Bir diğer dinamik olan toplumsal olaylar ve aktivist hareketler de sorun yönetiminin ortaya çıkması bakımından önem taşımaktadır. Amerika’da 19. yüzyılın ortalarında özellikle kölelik ve çocuk işçiliğine karşı başlatılan büyük kampanyalarla ortaya çıkan toplumsal aktivizm, yirminci yüzyılın başlarında kadınların seçme ve seçilme hakları ve sonrasında feminizm, savaş karşıtı hareketler, toprak hakları, ırksal eşitlik, AIDS, küreselleşme ve çevreyle ilgili modern kampanyalarla devam etmiştir (Jaques, 2006, s.407). Özellikle 1960’lı yıllar aktivizmin yükseldiği ve kamuoyunun dikkatini çekmeye başladığı yıllardır. İnsan hakları, tüketici hakları, çevrenin korunması gibi belli konular ve kurumlar etrafında oluşmaya başlayan kamuoyu, sorunun çözülmesi yönünde yönetimler üzerinde baskı oluşturmuştur. Böylelikle o döneme kadar genel olarak pazarlama

fonksiyonu olarak görülen halkla ilişkiler, artık kamuoyuna karşı kurumları savunma görevi de üstlenmiştir (Smith, 2005, ss.6-9).

Aynı zamanda 1960'larda başlayan sosyo-politik dinamiklerdeki değişiklikler, tüm sektör ve işletmelerin kamu politikası nüfuzlarının çoğunu kaybetmelerine yol açmıştır Heath ve Palenchar (2009, s.7) bu değişiklikleri dört başlık altında özetlemektedirler: (a) sınırlı olan ve vatandaşların ortak mülkiyeti olarak tanımlanan doğal kaynaklar, tüm toplumun çıkarlarına uygun olarak yönetilmemesi, (b) toplumların, 1960'ların başında hakim olan politik görüş birliği duygusunun yerine, kültür, ilgi, tutum ve değer kavramlarının heterojenliğinin artmasına duyarlı hale gelmeye başlaması, (c) insanların hükümet, medya ve işletmeler gibi büyük kuruluşlara yönelik güvenlerini kaybetmeleri ve güvenlerini bireylerin toplu gücünü ortaya çıkaran aktivist gruplara yöneltmiş olmaları ve (d) kurumsal sorumluluğun ve meşruiyet kavramlarının standartlarının değişmiş olması. Sonuç olarak tüm bu gelişmeler, sorun yönetimin oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Bununla birlikte sorun yönetiminin oluşmasındaki diğer bir önemli olgu, günümüz modern dünyasında yaşanan hızlı değişikliklerin kurumlar açısından toplumsal alandaki risk olasılığını artırması ve bunun yönetilmesi gereken bir süreç olarak ortaya çıkması olarak görülmektedir. Risk bir konunun olumsuz etkisinin bir ölçüsüdür (Regester ve Larkin, 2005, s.17). Giddens (2000, s.37-40), riskin gelecekteki olasılıklar düşünülerek etkin biçimde değerlendirilen tehlikeleri anlattığını dolayısıyla, ancak geleceğe yönelmiş bir toplumda geniş kabul göreceğini belirtmektedir. Ayrıca risk kavramını, dışsal risk ve imal edilmiş risk olarak olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Bunlardan dışsal risk, örneğin hasadın kötü geçmesi, sel baskınları, salgın hastalılar ya da açlıklar gibi, dışarıdan kaynaklanan, geleneğin ya da doğanın sabitliklerinden gelen risktir. İmal edilmiş risk ise, karşılaşma konusunda çok az tarihsel deneyime sahip olduğumuz risk durumlarını anlatmaktadır. Küresel ısınmayla ilgili olanlar türündeki çoğu risk bu kategoriye girmektedir. Günümüzde baskın hale gelen imal edilmiş riskin sadece doğayla (ya da doğa olduğu düşünülen şeyle) ilgili değil aynı zamanda, yüksek bir düşünümeye dayanan bir bilgi toplumundaki toplumsal değişikliklerle de ilgili olduğunu belirtmektedir.

Bugünün karmaşık ortamında örgütlerin hızla değişen değerleri, yükselen beklentileri, kamu müzakeresi için talepleri, giderek daha müdahaleci olan haber medyasını anlaması ve yanıt vermesi gerekmektedir. Örgütlerin sadece iç amaçlara odaklanması yeterli olmamaktadır. Dış paydaşların giderek artan beklentileri, örgütlerin daha açık bir performans göstermelerini ve sosyal olarak daha ilgili ve sorumlu davranmalarını gerektirmektedir. Bu ilkeler örneğin kamu sağlığı ve güvenliği ya da çevre konularında algılanan ya da gerçek anlamda bir risk olduğunda duyulan yoğun baskı zamanlarında daha da önemli olmaktadır (Regester ve Larkin, 2005, s.16-17).

Risk toplumu tezi denen olgu politik ve kamusal kaygının yeni kalıplarını tanımlamaktadır. Bu olgu beraberinde şu kombinasyonları getirmektedir (Regester ve Larkin, 2005, s.17):

- Sürekli toplumsal değişim ve belirsizlik,
- Endüstriyel ve teknolojik yeniliklerin amansız hızı,
- Yenilik yararlarına karşı risklerle ilgili yeterli bilimsel değerlendirmeye izin vermeyen zaman ve maliyet baskıları,
- Daha büyük bir bireyselliğe ve zorlayıcı bir kamusalığa yönelik bir eğilim.

Sorun yönetimi genel olarak değerlendirildiğinde organizasyonların, örgüt sınırlarının içinden ve dışından kaynaklanan iki tip stratejik sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Çalışan memnuniyetinde ya da örgütün araştırma geliştirme birimi tarafından yeni bir teknolojinin geliştirilmesindeki düşüş/azalma, iç stratejik sorunları temsil etmektedir. Bu sorunlar "stratejik" olarak sınıflandırılmaktadır çünkü gözden kaçmış ya da üzerine eğilinmemişse bir kuruluşun performansını değiştirebilir. Ayrıca açıkça "içe" aittirler çünkü gelişim



yerleri örgüt sınırları içerisinde. Buna karşılık dış stratejik sorunlar, örgütün sınırları dışındaki kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Örneğin, rakiplerin eylemleri, politik huzursuzluklar veya yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, dış stratejik sorunları temsil etmektedir (Dutton, 1987, s.356). Bununla birlikte fonksiyonel ve kültürel olarak kapsamlı bir şekilde tasarlanarak örgüt politikalarına entegre edilen sorun yönetimi, hedef kamuların beklentilerinin karşılanmasında ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin kurulmasında yardımcı olmaktadır (Heath ve Palenchar, 2009, xii).

Çoğunlukla büyük şirketler tarafından yoğun ilgi görüyor olmasına karşın stratejik sorun yönetiminin ilkeleri, küçük işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra hükümet kuruluşları ve aktivist gruplarda da uygulanabilir. Kamu politikalarındaki eğilimler ve sonuçlar tüm organizasyonlar için önemlidir. Küçük işletmelerin belki *sorun reklamları*<sup>3</sup> vermesi mümkün olmayabilir ancak sorunla ilgili, kendi refahlarına yönelik bir bakış açısıyla, uygun ortamlarda retorik söylemlerde bulunabilirler. Güçlerini artırmak için ticari birlik ve koalisyonlarla dayanışma içinde bulunabilirler (Heath, 2009, s.9).

Örneğin Amerikan Tütün Endüstrisi (American Tobacco Industry) hem ticari sektörün hem sivil toplum örgütlerinin hem de hükümetin dahil olduğu bir sorun yönetimi süreciyle karşı karşıya kalmıştır. 1960'lara kadar sigara içmek çekici ve sofistike bir faaliyet olarak görülmekteydi. 1940'lardaki reklamlarda sigara içmenin göz alıcı (attractive) ve vatansız bir davranış olduğu izlenimini veren askeri üniforma içindeki film yıldızları yer almaktaydı. Reklamlar aynı zamanda sigara içen kadınları, özgür ve bağımsız olarak betimlemekteydi. Günümüzde ise, sigara içmenin kamusal algısı çok daha farklıdır. Hem içen kişiye hem de yakınındakilere zararlı olduğu için sigara içmek kabul edilemez hale gelmiştir. Sağlık uzmanları, toplumun, sigaradan ve onun sağlıksız etkilerinden arınmış bir ortamda yaşama hakkına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Yerel, bölgesel ve ulusal hükümetler sigara içmeyenlere dumansız bir ortam sağlamak için zaman içinde diğer hükümetlerinde takip ettikleri kısıtlayıcı uygulamalar başlatmışlardır. Sonuçta Amerikan Tütün Endüstrisi'nin, yoğunluğu giderek artan sigara karşıtı bir ortamda mücadele verdiğini söylemek mümkündür (Post, Lawrence ve Weber, 2002, s.37).

Heath ve Palenchar (2009, s.10-11) stratejik sorun yönetimini dört ayrı kuramsal bakış açısına dayalı bir yaklaşımla ele almaktadır. Bunlar; sistem kuramı, retorik kuram, sosyal değişim kuramı ve güç kaynaklarının yönetimi kuramıdır. Bilgi akışını ön plana çıkaran *sistem kuramına* göre; tüm sistemler bağımsızdır ama her bir sistem diğer sistemlerle bir denge arayışı içindedir. Bir sistem tarafından yapılan her şey diğer sistemleri de etkilemektedir. Aralarındaki dengenin sağlanabilmesi, iletişimin de dahil olduğu uyum süreçlerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu da ortak anlamın oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. *Retorik kuram*, ortak anlamın oluşturulması sürecinde meydana gelen çatışma ve diyalog için gerekçe sunmaktadır. Beyan ve karşı beyan paradigmasını ön plana çıkarmaktadır. İdealde, her ifade birbirini geliştirerek işbirlikçi karar alma ilkelerine dayanan ortak anlamın oluşmasına yol açmaktadır. Tartışmanın tüm tarafları, işbirlikçi problem çözümüne katılarak en iyi faydayı sağlamış olurlar. Sistemlerin nasıl faaliyet gösterdikleri ve birbirlerine nasıl uyum sağladıkları ise *sosyal değişim kuramıyla* öngörülebilmektedir. Bu kuram işbirliği normlarının anlaşma, uyum -ve meşruiyet- sağlamak için tanınabileceğini ve uygulanabileceğini tartışmaktadır. *Güç kaynaklarının yönetimi kuramı* ise toplumu, itme ve çekme denetim seçenekleri yoluyla diğerlerini sınırlandırmak veya teşvik etmek için yapılan bir çıkar mücadelesi -diğerlerinin ne yaptığını ve gösterdikleri çabalar sonucu hangi ceza ve ödülleri kazandıklarını biçimlendirme isteği ve yeteneği olarak görmektedir. Gerçekçi görüşe göre, kuruluşlar sorunları kendi çıkarlarına göre uzun süre manipüle etmesi mümkün görülmemektedir. Kısaca Heath ve Palenchar, sorun yönetimini birbiriyle ilişkili dört aşamalı bir akış içinde ele almakta ve her bir akışı kuramsal bir temele dayandırmaktadır. Ayrıca her aşama kendi içinde bir öneri ve çözüm oluştururken bir sonraki aşamanın gelişimine de zemin hazırlamaktadır.

<sup>3</sup> Seçim dönemlerinde adayların sorunlara karşı bakış açılarını belirten politik bir reklam türüdür.

## 2. Sorun Yönetimi Süreci

Etkili bir sorun yönetimi modeli için öncelikle sorunun ne olduğunun tam ve doğru olarak anlaşılması ve adlandırılmasını kapsayan özel bir tanımlama en önemli esastır. Bu yaklaşım, kurumların sadece sorun üzerine değil aynı zamanda sorunun onlar için neden önemli olduğu üzerine de odaklanmalarına yardımcı olarak, sorunun çözümü için amaç ve taktiklerin ortaya konulmasında kolaylık sağlamaktadır (Jaques, 2004, s.191). Bu konuda Halkla İlişkiler Konseyi'nin ortaya attığı sorun yönetimi modeli şunları içermektedir: (a) şirket politikasının ve iletişim sürecinin yönünü değiştirmek için hangi eğilimlerin talep edildiğini belirlemek için kamu politikası alanını izlemek, (b) örgüt için büyük potansiyel önemi olan konuların belirlenmesi, (c) sorunları analiz yoluyla operasyonel ve finansal etkisini değerlendirmek, (d) şirketin üst düzey yönetim politikasını belirlemede yardımcı olarak ve koordine ederek, şirket politikalarının belirlenmesi için öncelikleri belirlemek ve kabul ettirmek, (e) bir dizi strateji seçeneği arasından sorunlara yönelik olarak şirketin yanıtını oluşturabilmek ve (f) sorun eylem programları aracılığıyla planları uygulamaya geçirmek (Heath, 2009, s.77). Bununla birlikte sorun yönetimi süreciyle ilgili olarak dört önemli fonksiyon tanımlanmıştır (Heath, 2009, s.77):

- Kamu politikası değişikliklerinin tehditlerini ve fırsatlarını göz önünde bulunduracak şekillerde stratejik planlamayı oluşturmak,
- İnanırlılığı sağlamak, eleştirilemez olmak ve kamu politikası temsilcisi olmaya hak kazanmak için şirket sorumluluğunun en yüksek standartlarını benimsemek ve uygulamak,
- Politika oluşum sürecini anlamak için ve etki edebilmek ve çarpışmaları önlemek için sorunları tanımlamak, analiz etmek ve izlemek
- Ortak karar vermeyi desteklemek ve her zamankinden daha sesli toplumu teşvik etmek amacıyla gerçekleri, düşünceleri ve politik pozisyonları dile getirmek, bir kimlik oluşturmak ve sürdürmek ve baskın güçlerin toplumda uyumsuzluğa neden olabilecek rekabette bulunmak yerine uyum sağlamalarını temin etmeye çalışmak.

Kurumların karşılaştıkları önemli kamu sorunlarına yönelik nasıl karar vereceklerine yönelik olarak Chase Sorun Yönetimi Modeli kılavuzluk edebilecek bir yapı sunmaktadır. W. H. Chase tarafından meslektaşı Barrie Jones ile birlikte geliştirilen model, beş adımda sorun yönetimi sürecini ele almaktadır. Bunlar sorunun saptanması, sorunun analiz edilmesi, strateji seçenekleri aşaması, sorun eylem planı aşaması ve sonuçların değerlendirme aşamasıdır. Modelin varsayımı, savunucu grupların çıkarları karşısında şirketlerin pasif tepkiler vermek yerine örgütsel bir kaynak olarak kendi söylemini kullanabilmelerine dayanmaktadır. Sorunların izlenmesi ve bu konularda örgütsel tepkiler verilmesi yeni bir bilim alanını da oluşturmaktadır ve bu da örgütün halkla ilişkiler işlevini yücelten bir sistem yaklaşımı kullanması onu yardımcı konumda bir girişimden stratejik bir seviyeye getirebilmektedir (Hearit, 2005, s.122). H.Chase ve B. L. Jones (aktaran Wilcox ve Cameron, 2009, s.256-259.) tarafından geliştirilen model:

**1. Sorunun Saptanması Aşaması:** Gündemde hangi sorunların tartışıldığını öğrenebilmek için kurumların alternatif basın, anaakım medya, online sohbet grupları, bloglar, aktivist grupların haber bültenleri vb. araçları düzenli olarak takip etmeleri gerekmektedir. Öne çıkan gündem konularının tespiti sorun yönetimin en önemli aşamasıdır.

**2. Sorunun Analiz Edilmesi Aşaması:** Yükselen bir sorun saptandığında sonraki aşama bu sorunun organizasyonu tehdit etme potansiyelinin değerlendirilmesidir. Bu aşamada düşünülmesi gereken diğer bir nokta da sorun konusunda organizasyonun saldırıya açık olup olmadığı yani zayıf yanının bulunup bulunmadığıdır.

**3. Strateji Seçenekleri Aşaması:** Eğer organizasyon yükselen bir sorunun kendilerine zarar vereceğine karar verirse bir sonraki adım bununla ilgili olarak neler yapılabileceğini düşünmektir. Bütün seçeneklerin artıları ve eksileri tartılarak kurum için en uygun strateji belirlenmelidir.

**4. Sorun Eylem Planı Aşaması:** Spesifik bir politika belirlendikten sonra dördüncü aşama tüketicileri, işçi sendikalarını, çalışan aktivist grupları, kurum çalışanlarını ve finansal paydaşları içeren bütün ilgili kamularla iletişim kurmaktır. Satın alma kararlarını kurumların sosyal sorumluluk düzeylerine göre veren tüketiciler yönünden yeni politikalar içeren bu eylem planı bir pazarlama aracı olarak yeni fırsatlar sunabilmektedir.

**5. Değerlendirme Aşaması:** Sonuçların değerlendirilmesine ilişkin bu son aşamada sorulması gereken sorulardan bazıları şunlardır: “Medyada yer alan haberler olumlu mu?”, “Aktivist gruplar ürünü boykot etmeyi kesti mi?”, “Kadın ve çocuklar için çalışma koşullarında iyileşme oldu mu?”, “Kurumla ilgili kamuoyunun algısı iyi yönde gelişti mi?”, vb. Sonuçta eğer kurum yeterli performansı gösterebildiyse bu başarının en büyük ölçütü, sorunun krize dönüşmüş olarak medyanın gündeminde yer almamış olmasıdır.

Kamuoyunda duyarlılık ve baskılar nedeniyle sorun yönetimi uygulayan McDonald’s şirketi bu modele örnek verilebilir. 1990 yılında McDonald’s daha temiz bir çevre için kamuoyundan gelen baskılar karşısında plastik kullanımıyla ilgili ülke çapındaki sekiz bin beş yüz restoranında başlattığı geri dönüşüm programının süresini uzatacağını açıklayacakken karar değiştirerek plastik-köpük malzemedeki yapılmış hamburger kutularının yerine kağıt paketlere geçiş yaptığını duyurmuştur. Bu örnek, kamuoyu baskısının özellikle kurumsal imajının zedelenmesinden endişe duyan bir kurumun karar verme sürecini nasıl etkileyebileceğinin bir göstergesidir (Holusa, 1990).

Kuruluşlar açısından değerlendirildiğinde sorun yönetimi konusunda yapılan akademik araştırmalar ve vaka çalışmaları örnekleri etkili sorun yönetimi teknikleri olarak şirketlerin şunları yapması gerektiğinin altını çizmektedir (Regester ve Larkin, 2005, s.42):

- Pazar payını arttırmak,
- Kurumsal itibarı geliştirmek,
- Tasarruf etmek,
- Önemli ilişkiler kurmak.

Sorunlar, bir organizasyonun kontrolü dışında meydana gelen fakat işletmelerin iş amaçlarını ve stratejik yönetimlerini etkileyen olaylardır. Genellikle paydaşların beklentileriyle organizasyonların davranışları arasında bir boşluk oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. (<http://www.issuemanagement.org>). Sorun yönetimi sürecinde paydaşların genel türlerine bakılacak olunursa (Heath ve Palenchar, 2009, s.20):

- Aktivist kamular: paydaş baskısını arttırmak için bir araya gelen kolektifler,
- İç-endüstri oyuncular: endüstrinin diğer üyeleri
- Dış-endüstri oyuncular: diğer endüstrilerin üyeleri
- Potansiyel aktivist kamular: demografik olarak ya da düşünceleriyle tanımlanabilen kişiler, bunlar kendi çıkarlarının zedelendiğini düşündüklerinde aktivist olma olasılığı bulunan kişilerdir
- Müşteriler: ürün ve hizmetlerin değişimini yapan kişiler ve kuruluşlardır
- Çalışanlar: finansal bir bedel için zaman, bilgi ve yeteneklerinin değişimini gerçekleştiren kişilerdir
- Kanun koyucular: eylemlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması konusunda bir yasa ya da kural oluşturan kişilerdir
- Düzenleyiciler: yasaları uygulayan ve performans standartlarını oluşturan kişilerdir

- Yargı erki: yasaları ve hukuki kuralları değerlendiren kişilerdir
- Yatırımcılar: ticari kuruluşlara finansal destek sağlayan kişiler ve kurumlardır
- Komşular: organizasyonun yakınlarında yaşayan ve yöre dahilinde kurumun operasyonlarından olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenen kimselerdir
- Medya: sorunlar ve olayları anlamayı, üzerinde yorum yapmayı ve raporlama yapmayı bekleyen muhabir, editör ve haber müdürleridir.
- Sosyal medya: geleneksel eşik beklentileri olmadan yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla bilgiyi oluşturan ve dağıtan “sırt çantalı gazeteci”ler gibi bireylerdir.

### 3. Sorun Yönetimi Örnek Olayları

Sorun yönetimi süreciyle ilgili profesyonel bir organizasyon olarak çalışan ve ödüller veren Sorun Yönetimi Konseyi'nin (Issue Management Council-IMC) Howard Chase Ödülleri kategorisinde değerlendirdiği ve başarılı bulunduğu (1) *DuPont Şirketi (2013)- Gıda Güvenliği - Küresel İşbirliğine Hoşgeldiniz*, (2) *McDonald's Şirketi - (2001)- McDonald's Hayvan Refahı Programı* ve (3) *DaimlerChrysler Şirketi - (2001) - Çocuk Yolcuların Güvenliği'yle ilgili Fit for a Kid Girişimi* olmak üzere üç örneğe H.Chase ve B. L. Jones tarafından geliştirilen Sorun Yönetimi Modeli'ne uygun olarak yer verilmiştir.

#### Örnek Olay 1: DuPont Şirketi (2013) - Gıda Güvenliği - Küresel İşbirliğine Hoş Geldiniz

**1. Sorunun belirlenmesi:** 2050 yılına kadar dünya nüfusunun yedi milyardan dokuz milyara çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu durumda politika yapıcılar gıda güvenliği için sürdürülebilir çözümler bulamazlarsa, ülkeler nüfuslarını beslemek için şiddetli bir mücadeleye girişmek zorunda kalacaklardır. Gıda konusundaki güvensizlik verimlilik, sağlık, siyasi istikrar ve eğitimi küresel çapta etkilemektedir. Gelişen dünyada yaklaşık bir milyar insan her gece yatağa aç giderken, milyarlarca insan gelirlerinin dörtte üçünü gıdaya harcamaktadır.

**2. Sorunun analiz edilmesi:** DuPont, beslenme, gıda üretimi ve güvenliğinde küresel bir liderdir. Şirketin 35 milyon dolarlık yıllık gelirinin yaklaşık % 40'ı, tarım ve gıda güvenliğinden gelmektedir. Araştırma ve geliştirme fonunun üçte ikisi ise, küresel gıda üretimi ve beslenmeye ayrılmıştır. DuPont şirket olarak dünyayı bilimin beslediğine ve bunun sonucu olarak gıda güvensizliğinin aşılabileceğine inanmaktadır. Ancak, hükümetler, kamu politikası liderleri ve şirketler arasındaki keskin ayrılıklar sorunu daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Sonuç olarak, DuPont küresel gıda güvenliğini etkileyen toplulukları bir araya getirerek sorunla ilgili farkındalığı artırmak ve küresel gıda güvenliğini sağlamaya yardımcı olacak işbirlikleri oluşturmak amacıyla öncülük yapmak ve bir katalizör gibi hareket etmek konusunda kendini sorumlu hissetmiştir.

**3. Strateji seçenekleri aşaması:** 2010 yılında, küresel gıda güvenliğinin sağlanmasında en etkili kamu politikası mekanizmaları ve iş uygulamalarını incelemek amacıyla, eski ABD Senatörü Thomas A. Daschle başkanlığında “21. Yüzyıl için Tarım Yenilik ve Verimlilik Üzerine DuPont Danışma Komitesi” toplanmış ve bu komite 2011 yılında konuyla ilgili bir rapor yayınlamıştır. DuPont 2012 yılında başlarında, dünyadaki gıda güvenliğini artırmaya yardımcı olmak için Gıda Güvenliği Amaçları'nı açıklamıştır. 2020 yılı sonuna kadar gerçekleştirilmesi beklenen DuPont Gıda Güvenliği Hedefleri şunlardır:

- Beslenmede yenilik yapmak
- Gençlere ulaşmak ve eğitmek
- Tarım topluluklarını geliştirmek

Bunun yanında DuPont, normal iş uygulamaları ile yüzlerce çiftçinin yaşamlarını geliştirmek için çalışmalar yapmıştır. Ayrıca 2012'de Ekonomik İstihbarat Birimi'yle (Economist Intelligence Unit -EIU), birlikte Küresel Gıda Güvenliği Endeksi'ni (GFSI) yayınlamıştır. Bu endeks, alım gücü, erişilebilirlik, beslenme ve güvenlik

gibi faktörleri analiz ederek 105 ülkenin gıda güvenliğini açısından güçlü ve zayıf yönlerini değerlendiren bir puanlama modelidir.

**4. Sorun eylem planı aşaması:** Toplamda 3000'den fazla akademisyen, hükümet yetkilileri, sivil toplum örgütleri ve iş dünyası liderleri 10 Temmuz 2012 tarihinde endeksin açıklanması için Washington DC, Brüksel, Sao Paulo, Santiago ve Johannesburg'da eş zamanlı olarak gerçekleştirilen etkinliklere katılmak üzere davet edilmiştir. Her etkinlikte, Avrupa Parlamentosu Tarım Komitesi Başkanı Paolo De Castro ve Amerikan Kalkınma Ajansı Başkanı Rajiv Shah gibi önemli kişilerin katılımıyla bulguların ve uygulamaların tartışıldığı bir panel gerçekleştirilmiştir. Canlı yayınlar, multi-medya haber içerikleri, sosyal medya ve dijital reklamlar yoluyla bu etkinliklerin etkileri daha bir geniş zaman dilimine yayılmıştır.

DuPont'un gıda güvenliği konusundaki küresel taahhüdü tüm düzeylerdeki çalışanlarına ulaşmıştır. Yönetim kurulundan, DuPont'un CEO'su ve başkanı olan Ellen Kullman'a, şirketin ülke ve işletme başkanlarından 60 binden fazla çalışanına kadar herkes bu taahhüdün farkında olmuş ve dünya genelinde 25 binden fazla çalışanı tarım, beslenme ve gıda güvenliği konularına odaklanmıştır. DuPont'un gıda güvenliği konusundaki küresel taahhüdü özellikle desteklemek konusunda hizmet veren 30+ çalışandan oluşan küresel çekirdek bir ağ oluşturulmuştur. Bu ağı oluşturan bireyler, şirket genelinde planların uygulanması ve geliştirilmesi, ilerlemenin gözden geçirilmesi, farkındalık ve ilginin sürdürülmesinin teşvik edilmesi amacıyla iki haftada bir toplanmaktadır.

DuPont'un gıda güvenliği faaliyetlerine ilişkin sorun ya da endişeleri gidermek ve yönetmek üzere özel olarak eğitim almış, dünya genelinde 24 çalışanı bulunmaktadır. Bu bireylere rehberlik etmesi ve acil eylem planı sunması için bir sorun yönetimi (risk değerlendirmesi ve 90+ sayfalık bir triyaj ve cevap kılavuzunu içeren araç kitiyle birlikte) planı geliştirilmiştir. Ayrıca, küresel gıda güvenliği camiası arasındaki işbirliğini teşvik edecek güvenilir bir platform oluşturulmasına yardımcı olması için katılımcılar ve endişeleri yakından dinlenmiştir.

**5. Sorun yönetimi değerlendirme aşaması:** Özellikle genetiği değiştirilmiş organizmalar, zirai ilaçlar, toprak ve su kullanımı gibi hassas konuların çözümüyle ilgili kurumun yardımcı olma sözünü yerine getirmesini sağlamıştır. Aynı zamanda mevcut ve potansiyel müşterileriyle ilişki kurmuş ve geliştirmişlerdir. Gıda Güvenliği Endeksi, John Deere'yle yeni bir girişimin, Nestle ve Unilever'le birlikte gıda güvenliği atölyesinin ortaya çıkması yol açmıştır. Ayrıca DuPont Gıda Güvenliği İşbirliği'nin, yeni ortaklıklar, işbirlikleri ve sonuçta çözümler oluşturarak aylar ve yıllar içinde giderek büyüyen etkileri de olacaktır. Yapılan çalışmaları takiben DuPont yerel çözümler bulmaya odaklanan bir program başlatacaktır. Bu program küresel gıda güvenliğiyle ilgili gerekleri karşılarken aynı zamanda da diğer örgütler, birlikler ve bireylere kritik sorunların üstesinden gelebilmek için gerekli kaynak ve bilgiyi sağlayacaktır.

Programın sipesifik sonuçları şunları içermektedir:

- On ülkede gerçekleştirilen küresel etkinliklere 500'den fazla "söz sahibi" kişi katılmıştır; medyada 320 makale yer almıştır; Küresel Gıda Güvenliği Endeksi'nin (GFSI) lansmanından sonra 4 haftada 120 bin çevrimiçi ziyaret olmuştur.
- The Washington Post gibi medya kuruluşları gıda güvenliğiyle ilgili editöryal analizleri geliştirmek için GFSI'dan yararlanmıştır. Bu da DuPont'un güvenilirliğini artırmış ve liderliğini göstermiştir.
- Beyaz Saray, 12 Amerikan Senatörü, USAID liderleri, Gates Vakfı, Şili Tarım ve Amerikan Soya Derneği Başkanı'nın da yer aldığı 15'den fazla küresel örgüt brifing talebinden bulunmuştur.
- Gıda güvenliği kongresinden önce şirket CEO'su Ellen Kullman'dan teyid istenmiştir.
- DuPont, G-8 Zirvesi ve Chicago Konye toplantısı dahil 10'dan fazla küresel etkinliğe katılmıştır.
- Yeni ortakla işbirliği fırsatları doğmuştur.

## Örnek Olay 2: McDonald's Şirketi (2001) - McDonald's Hayvan Refahı<sup>4</sup> Programı

**1. Sorunun belirlenmesi:** McDonald's hayvanların bakımını önemseyen bir şirket olarak, tedarikçilerinin tesislerindeki şartları ve uygulamaları geliştirmek için lider bir rol üstlenmiştir. Besin ürünleri alıcısı olarak McDonald's, sorumluluğunun sadece hayvan sahipliği, yetiştiriciliği ve taşımacılığı olmadığını, hayvan işletmeciliği kalitesini yükseltmek için tedarikçilerle birlikte çalışmayı da içerdiğinin farkındadır. McDonald's hayvanlara karşı insani davranışın, dünya çapında üstün tedarikçi sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğuna inanmakta; bu nedenle et ihtiyacını (sığır, domuz ve kümes hayvanları); standartlarını yüksek tutan ve hayvan refahıyla ilgili McDonald's'ın yükümlülüklerini paylaşan tedarikçilerden sağlamaktadır.

McDonald's'ın hayata geçirdiği hayvan refahı kalite programı; (1) kapsamlı ve zorlu hedefleri olan bir denetim sistemini, (2) bir hayvan refahı danışma konseyini ve, (3) yumurta tavukları için yeni uygulamaları içermektedir.

**2. Sorunun analiz edilmesi:** McDonald's'ın ürettikleri, pişirdikleri ve servis ettikleri yiyeceklerin kalitesi ve güvenliği için çok yüksek kalite standartları vardır. Hayvan refahı da kalite güvencesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Ayrıca McDonald's, büyük çapta sığır, tavuk ve domuz eti alıcısıdır. "McDonald's sayesinde dünya daha iyi bir yer olmalı" şeklinde tanımladığı vizyonunun bir parçası olarak, iş yaptıkları toplumlarda aynı zamanda bir sosyal sorumluluk lideridir. Bu sorumluluğunu gerçekleştirebilmek için tedarikçileriyle birlikte hayvan refahıyla ilgili görünür etki yaratacak bir program uygulamaya koymuştur.

**3. Strateji seçenekleri aşaması:** Genel olarak McDonald's, bir sorunun ortaya çıkış aşamasında yönetilmesinin krize dönüşmesini önlediğine inanmaktadır. Bu, McDonald's'ın kurum içinde benimsediği ve kurum kültürü içinde geliştirdiği "ileriye yönelik sorun yönetimi" süreci olarak değerlendirilmektedir. Sorunlar erken aşamalarda stratejik olarak yönetilmezse daha fazla zaman ve para gerektiren kriz aşamasına geçmektedir. Hayvan refahı programının en kapsamlı kısmı et tesislerinin tümünün denetlenmesini içermesidir. Bu program ekstra bir maliyet getirmemektedir ve tedarikçiler programa destek olmaktadır.

McDonald's hayvan refahı konusundaki liderliğini pekiştirmek için çok yönlü bir takım yaklaşımı benimsemiştir. Öncelikle sorunu yönetebilmek ve izleyebilmek için aşağıda belirlenen alanların yöneticilerinden oluşan bir liderlik takımı kurmuştur: Tedarik Zinciri Yönetimi, Kamu ve Toplum İlişkileri, İletişim, Hukuk, Küresel Güvenlik, Müşteri Memnuniyeti. İkinci olarak, McDonald's Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su işin içine doğrudan dahil olarak hayvan refahıyla ilgili liderlik yapmıştır. Ve üçüncü olarak McDonald, program kapsamında konuyla ilgili eğitim almayı ve McDonald's'la birlikte uygulamalar geliştirmeyi kabul eden tedarikçilerinden oluşan bir ekip kurmuştur.

McDonald's Hayvan Refahı Programı'nın ana kazanımlarından birisi, dış paydaşların görüşlerinin gereğine uygun olarak dengelenmesidir. Katılımcı gruplar; hayvan hakları örgütlerini, hayvan koruma gruplarını, tedarikçiler ve onların ticari kuruluşlarını, McDonald's'ın ABD'de günlük hizmet verdiği otuz milyon müşteriyi, kamu kuruluşlarını, yatırımcıları, hayvan bilimciler ve hayvan bilimi konusuyla ilgili diğer akademisyenleri ve tabii ki medyayı içermektedir.

**4.Sorun eylem planı aşaması:** Sürece resmiyet kazandırmak için hem hayvan refahıyla ilgili verilen taahhüdün yerine getirilmesini, hem girdilerin gözlemlenmesini, hem de katılımcıların endişelerinin giderilmesini sağlayacak olan McDonald's Hayvan Refahı Konseyi (AWC)'ni kurmuştur. McDonald's

<sup>4</sup> Hayvanlarda refah uygulamaları, temel olarak hayvanların yaşam süresinin üç aşamasında dikkati çekmekte ve önem kazanmaktadır. Bu üç husus yetiştirme koşulları, nakil ile kesim öncesi ve sırasındaki işlemler olarak sıralanabilmektedir (Antalyalı, 2007: 28).

önceliklerini ve eylem adımlarını belirlemede yardımcı olabilecek bilim adamları ve uzmanların bu konseyde üye olarak bulunmalarını sağlamıştır. The AWC üyeleri şunlardır:

Dr. Temple Grandin, Kolorado Devlet Üniversitesi  
 Diane Halvorsen, Hayvan Refahı Enstitüsü  
 Dr. Jeff Armstrong, Purdue Üniversitesi  
 Dr. Joy Mench, Kaliforniya Üniversitesi, Davis.  
 Dr. Jenice Swanson, Kansas Devlet Üniversitesi  
 Dr. Ken Olson, Amerikan Tarım Bürosu

McDonald's Hayvan Refahı Konseyi; bilgi, tavsiye ve uzmanlık sağlayarak McDonald's ve tedarikçilere hayvan refahıyla ilgili sorunlarda ve "McDonald's Hayvan Refahı Rehberlik İlkeleri"nde tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olmuştur.

**5. Sorun yönetimi değerlendirme aşaması:** McDonald's hayvan refahı ile ilgili liderlik ve yenilik yaratmak için endüstri-değişim etkisi oluşturacak ve bu etkinin diğerlerine aktarılmasını sağlayacak hedeflerini belirlemiştir. Üretim süreci içine hayvan refahı ile ilgili yönlendirici ilkeler koyan ve karmaşık/ çok boyutlu olan bir sorunu, anlamlı çözümler oluşturabilmek için ele alan perakende sektöründeki ilk kuruluştur. Ayrıca tedarikçiler, bilim adamlar, akademisyenler, sivil toplum örgütleri ve diğer paydaşlarını da bu sürece başarılı bir şekilde dahil etmeyi başarmıştır.

McDonald's hayvan refahı programı ve sürecinin özeti şu şekildedir:

- McDonald's en son tedarikçilerine "Yumurta Tavuğu Refah İlkeleri"ni tanıtmıştır. Bu ilkeler, tavukların yaşam alanlarının % 50 büyütülmesi; tavuklarda tüy dökümünü artırmak için aç bırakma uygulamasının bırakılması; ve gaga kırpmasının küresel olarak kaldırılması için çağrıda bulunmaktadır ve yılda daha beş milyondan fazla tavuğun refahını etkileyecektir. Bu nedenle birçok hayvan koruma örgütünden övgü almıştır.
- McDonald's'ın üstlendiği hayvan refahı denetleme ilkeleri Dr. Temple Grandin tarafından geliştirilmiştir ve 1999'da sığır, domuz ve et tavuklar için et işleme tesislerinin bütünüyle denetlenmesiyle başlamıştır. Bugün 100'den fazla tesis yıllık olarak denetlenmektedir. Hayvan refahı eğitimi tedarikçiler için önkoşuldur. Bu denetlemeler sonucu hayvan bakımı uygulamalarıyla ilgili birçok gelişme kaydedilmiştir.
- McDonald's üst yönetimi eğitmek, bilgi ve tavsiye vermek amacıyla önde gelen altı bilim adamı, akademisyen ve hayvan koruma örgütü liderinden oluşan Hayvan Refahı Konseyi'ni kurmuştur. Hayvan refahı konusunda paydaş katılımlı bu tür bir uygulama daha önce görülmemiştir ve yükümlülüğün uzun vadeli olması McDonald's'ın hayvan refahı konusundaki liderliğini göstermektedir.

Yaşama geçirilen programa ve elde edilen mükemmel sonuçlara ek olarak McDonald's, hayvan refahıyla ilgili anlamlı ve sürdürülebilir gelişmeler elde etmesine temel olan bir vizyon ve yapı kurmuştur. Örneğin McDonald's tedarik zinciri yönetim takımı, hayvan refahını, kalite güvence programının ayrılmaz bir parçası olarak iş faaliyetlerine dahil etmiştir. Hayvan refahıyla ilgili bir dizi yol gösterici küresel ilke geliştirilmiş ve dünya geneline yayılmıştır.

### **Örnek Olay 3: DaimlerChrysler Şirketi (2001) – Çocuk Yolcuların Güvenliği'yle ilgili *Fit for a Kid* (Bir Çocuk için Uygun) Girişimi**

**1. Sorunun Belirlenmesi:** Düzgün bir biçimde kurulumu yapılmayan güvenlik koltukları yüzünden neredeyse her gün milyonlarca Amerikalı çocuk yaralanma ve ölüm tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Aslında on çocuktan sekizinin güvenlik koltuklarında kemerleri doğru takılı değildir. Bu konuda hassas olan iyi niyetli ebeveynlerin büyük çoğunluğu bunun farkında değildir. Bu durum ise, trafik kazalarında çocuk ölümlerinin nedeni olmaktadır ve bu büyük bir sorun olduğunu göstermektedir.

Bu sorunu gidermek için, DaimlerChrysler, Fisher-Price ve Ulusal Güvenlik Konseyi ile ortaklık geliştirerek müşterileri için "Fit for a kid" girişimini başlatmıştır. Günümüzde 50 Amerikan eyaletinde bulunan 700'ü aşkın DaimlerChrysler's bayisinde bulunan Fit for a Kid ücretsiz güvenlik koltuğu denetlemesi hizmeti sağlanmaktadır. DaimlerChrysler ülke genelindeki sabit noktalarda bu hizmeti sunan tek otomobil üreticisidir.

DaimlerChrysler çocuk yolcuların güvenliğiyle ilgili hizmeti önce Chrysler araç sahipleri için Şubat 1999'da başlatmıştır. Haziran 1999'da, bütün model araçların dahil edilmesiyle bu girişim büyümeye başlamıştır. Yanlış kurulan ve kullanılan çocuk koltuklarının ciddi bir sorun olduğu, Daimler Chrysler tarafından belirlenmiş ve bu sorunun çözümünde otomobil üreticilerine liderlik rolü üstlenmiştir.

**2. Sorunun analiz edilmesi:** DaimlerChrysler tüm seviyelerde güvenlik konusunda kararlı bir yapıdadır. Ancak bu sorunla ilgili olarak kurumu, özellikle çocuk yolcular ilgilendirmektedir. Çünkü onlar kendilerini koruyamamaktadırlar. DaimlerChrysler tamamen çocuklar için uygun olduğuna inandığı, çocukların başına gelebilecek gereksiz trajedileri engellemek ve onların yaşamını korumak amacıyla bu hizmeti önermektedir. Güvenlik ve koruma, politikacıları ve halkı da ilgilendiren bir öneme sahiptir. Güvenlik koltukları, mükemmel olarak tasarlanmasına rağmen kullanımda yanlışlıklar yapılmaktadır. Bu durum yok yere birçok çocuğun ölüm ya da yaralanma nedeni olmaktadır. *Fit For a Kid* çocukların yaşamlarını korumak için direkt olarak ailelerin eğitimi ve çocukların doğru koltuk kullanımı pratiği için girişimde bulunmaktadır.

Böylelikle şirket bu sorun yönetimi projesiyle, hayatların kurtarılmasına yardım edebilme, kurumsal bilinirliğini arttırabilme ve de müşterilerle şirket arasındaki ilişkilerin gelişmesine yardımcı olabileceği olanaklarını sağlayabilecektir. Sorun şirket tarafından analiz edildiğinde, son yıllarda çocuk ölümleri ve yaralanmalarının nedeni olduğu dava ve hukuk süreçlerinde artış olduğunu görülmektedir. Bunların çoğu doğru ve güvenli koltuk kullanımıyla engellenebilecek türdendir. Bu sorun özellikle yaygın olarak yerel topluluklarda ve Latin (İspanyol kökenli) toplumlarda yoğun bir şekilde görülmektedir.

**3. Strateji seçenekleri aşaması:** Başarılı bir sorun yönetiminde nihai sonuç alabilmek için halkın ilgisi ve işletmenin kamu ile bütünleşmesi gerekmektedir. Bu sadece başarılı bir halkla ilişkiler değil, aynı zamanda genç hayatların korunmasıdır. DaimlerChrysler, güvenliği ciddiye almaktadır. DaimlerChrysler, hava yastıkları ve entegre çocuk koltukları ile pazara öncü olmuştur. Şirket çocukların arka koltukta güvenliklerini sağlamak için kapsamlı eğitim kampanyalarına liderlik yaparak ve diğer yenilikçi güvenlik programlarına milyonlar harcayarak stratejisini bu yönde belirlemiştir. Sadece ilk yıl, 8 milyon dolarlık yatırım yaparak Fit for a Kid'i geliştirmek için teşvikte bulunmuştur. Bu hizmet ücretsiz olduğundan ötürü, doğrudan bir kar söz konusu değildir. İnsanların şirketi güvenlik liderliğinin parçası olarak tanıması ve bu yönde davranması için bu strateji belirlenmiştir. Chrysler bayiliklerinde bu firmanın üretimi olmayan araçların % 52'sine bile bu hizmet verilmiştir.

**4. Sorun eylem planı aşaması:** DaimlerChrysler'ın *Fit for a Kid* hizmeti şirketin bütün seviyelerince kavranmıştır. Tüm bayiliklerden personellere, personellerinden yöneticiler ve başkana kadar *Fit For a Kid* şirket tarafından sürekli desteklenmektedir. Bu kadar kısa bir zaman zarfında şirketin belirlediği bu hizmeti piyasaya sunmasında bu desteğin etkisi söz konusudur.

Kuruluşundan bu yana şirket, ülke çapında, 1300'den fazla çocuk yolcu güvenliği denetmeni ile 700'den fazla sertifikalı bayilik eğitimi gerçekleştirmiştir. Eğitim denetmenleri yoğun geçen bu süreçte büyük emek



harcamışlardır. DaimlerChrysler ve bayileri Ulusal Karayolu Ulaşımı Güvenliği Başkanlığı'nın 4 günlük çocuk yolcu eğitim programına denetmenlerini göndermişlerdir.

Şirket, bugüne kadar 20.000 'den fazla çocuk güvenlik koltuğunu kontrol etmiştir. Aynı zamanda çocukların hayatının kurtarıldığı yönünde 6 tane rapora sahiptir. NTSB'ye göre, günde on milyon çocuk yanlış bir biçimde bağlanarak emniyet koltuklarında seyahat etmektedir. Amerika'da 8 yaş ve altı çocukların sayısı 34 milyonu geçmektedir ve bu oran çocuk koltukları için % 80 olarak tahmin edilmektedir. Bu ise, 27 milyondan fazla çocuğun risk altında olduğu ve koltuklarının denetlenmesi gerektiğini göstermektedir. *Fit for a Kid*, bu yüzden, yaşam ve yaralanma ile önemli kayıpları önlemek için bu sorumluluğu almıştır. *Fit for a Kid* ayrıca ücretsiz numara ve web sitesi aracılığıyla müşterisi olmayanlara da güvenlik ile ilgili toplumsal bilgi ile kaynak sağlamakta, ayrıca, bayilerin birçoğu etkinliklere ev sahipliği yaparak toplumun tüm üyelerine hizmet vermektedir. 2000 yılında yapılan genişleme planıyla birlikte DaimlerChrysler, kentsel hastaneler ile ortaklığı kapsamında Amerikalılar için ücretsiz koltuk sunmaya başlamıştır.

Hedef Kitle olarak, ebeveynler, anneler ve dedeler, çocuk bakıcıları, destek grupları ve çocuklar bu girişimden etkilenmektedir. Ortaklar ve diğer sosyal paydaşlarla iletişim devam etmektedir. Bu diyalog sayesinde ücretsiz koltuk güvenliği hizmeti bir plan doğrultusunda; bir çok yeni konsept ve boyutlar kazanarak Chrysler müşterisi olmayan ve ekonomik açıdan güçlük çeken yerel bölgelere kadar genişletilmiştir.

**5. Sorun yönetimi değerlendirme aşaması:** *Fit for a Kid* girişimi ortaya çıkmadan önce, ülke genelinde yaklaşık 2.000 sertifikalı denetimci bulunmaktaydı. Ailelerin veya bakıcıların çocuklara yardımcı olabilmeleri için sabit alanlar yoktu. Sadece 7 ay içerisinde *Fit for a Kid* ülke çapında, ailelerin kolayca açıp kapatabildiği, 1300'den fazla yeni denetleyici noktalar eklemiştir.

Ekim 2000 yılında, kültürel engeller ve ekonomik yetersizliklere sahip gibi düşük gelirli ve azınlık ailelere ulaşmak için genişletilmiştir. Yeni annelere çocuk güvenlik koltuğu dağıtmak için dört büyük pazarda kentsel hastaneler ile ortaklıklar yürütülmüştür. Çocuğun güvende olması, hayatının başlangıç aşamasında annelere ulaşılması için büyük bir çaba harcanmıştır ve böylelikle çocukların güvenlikleri için doğru davranılmaya erkenden başlanmıştır. *Fit for a Kid* ayrıca dahili ve harici farkındalık yaratmış, bilinç oluşmasını sağlamıştır. Bu ulusal çapta en tanınmış emniyet oto programı olmuştur, şirket için kaynak ve sermaye sağlayanlar ile çalışanların adına da büyük bir gurur kaynağı olmuştur.

## Sonuç

Sorun yönetimi, yapılan birçok tanımda da vurgulandığı gibi kurumların kendilerini etkileme potansiyeli taşıyan kamu politikalarının izlenmesi, sürecin takip edilmesi ve bu politikalar oluşturulurken katılım sağlanması yönünde stratejiler üretmek, harekete geçirmek, koordine etmek ve yönetmek kapasitesine sahip olmakla mümkündür. Kurumların içeride ve dışarıdaki sosyal paydaşlarını ve kendilerini etkileyebilecek sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel sorunlara yönelik olarak stratejik yanıtlar üretmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Sorun yönetim süreci, sorunun belirlenmesi, analiz edilmesi, strateji seçeneklerinin ortaya konması, sorunla ilgili eylem planının uygulamaya konması ve değerlendirme aşaması süreçlerinden oluşmaktadır. Sorun yönetimi, bir süreç olarak bir nevi uyarı mekanizması görevindedir. Sorunları görebilmek, analiz edebilmek, uygun stratejiler geliştirebilmek ve bu stratejileri uygulayıp sonuçlarını değerlendirmek üzerine yapılandırılmıştır.

Kamu politikalarını etkileme veya politika üretme aynı zamanda bu alanın katalizör bir etki yarattığının da göstergesidir. Sorun yönetimi sürecinin kurumlar açısından kriz durumlarının önlenmesi konusunda da işlevsel bir rol üstlendiği ifade edilmektedir. Sorun yönetimi konusunda profesyonel bir üyelik organizasyonu

olarak çalışan ve bu konuda ödülleri veren Sorun Yönetimi Konseyi'nin (Issue Management Council-IMC) W. Howard Chase Ödülleri kategorisinde değerlendirilen ve başarılı bulunan şirketlerin, sorun yönetimiyle ilgili üç örnek olayı değerlendirildiğinde her üç şirketin de ilişkili olduğu sektörlerle ilgili olarak sorunları belirledikleri ve bu sorunlar konusunda öncü bir rol oynadıkları ve bu sorunlar birer krize dönüşmeden önce bunları yönettikleri görülmektedir. DuPont Şirketi gıda konusunda, McDonalds Şirketi hayvan refahı konusunda, DaimlerChrysler Şirketi ise çocuk yolcuların güvenliği konusunda öncelikle hem sektör hem de kamuyu ilgilendiren sorunları belirlemiş ve bunlarla ilgili politikalar geliştirerek uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Aynı zamanda söz konusu kuruluşlar sorun yönetimi temel unsurlardan biri olarak hem iç çevreyi hem de ürün ve hizmetlerinin dağıldığı dış çevreleri de yönetmişlerdir.

Halkla ilişkilerde sorun yönetimi kurum üzerinde etkide bulunan veya bulunabilecek potansiyel durumları tespit etmek ve bununla ilgili olarak sorunları erken bir şekilde belirleyip politikalar oluşturmaktır. Özellikle halkla ilişkilerin "danışman" rolü bağlamında baskın koalisyon içindeki etkisi değerlendirildiğinde yönetsel kararların alınmasında, bunlarla ilgili olarak planlama ve strateji süreci aşamalarında attığı adımlar oldukça önemlidir.

Çalışma sorun ve sorun yönetimi üzerinde durarak üç örnek olay üzerinden sorun yönetimi sürecinin halkla ilişkiler alanı için önemine değinme amacı taşımaktadır. Sonraki çalışmalar açısından sorun yönetimi süreci (1) halkla ilişkiler ajanslarının bu konuya bakış açısı ve yaptıkları uygulamaların ortaya konması (2) Türkiye'nin önemli şirketlerinin (örneğin en büyük ilk 100 şirket) halkla ilişkiler departmanlarının sorun yönetimi konusundaki çalışma ve faaliyetlerinin araştırılması üzerine odaklanmalıdır. Böylelikle ülkemizde hem halkla ilişkiler profesyonellerinin hem de ticari kuruluşların konuya bakış açıları ve uygulamaları ortaya konabilir.

#### Kaynakça

Antalyalı, A.A. (2007). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Hayvan Refahı Uygulamaları. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı AB Uzmanlık Tezi*. Ankara.

Chase, W.H. (1982). Corporate Public Issues and Their Management. *Issue Management Conference-A Special Report*. December 1, 7, pp. 1-2.

Cutlip, Scott M. (1995). Public Relations History: From the 17th to the 20th Century : The Antecedents. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dougall, E. (2011). *Issue Management*. (Çevirimiçi) [http://www.instituteforpr.org/es-sential\\_knowledge/detail/issues\\_management/](http://www.instituteforpr.org/es-sential_knowledge/detail/issues_management/). Erişim: 9 Ekim 2014.

Dutton, J.E. (1987). Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts, *Academy of Management Review*. Vol. 12 (2), 355-365.

Giddens, A. (2000). *Elimizden Kaçıp Giden Dünya*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Hearit, K. M. (2005). Chase Issues Management Cycles. (Ed.) Robert Lawrence Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp.122-124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Heath, R. L. (2009). A Rhetorical Theory Approach to Issues Management. (Eds.) C.H. Botan & V.Hazleton *Public Relations Theory II*. New York: Routledge.

Heath, R. L. & Palenchar, M. J. (2009) *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Holusa, J. (1990). Packaging and Public Image: McDonald's Fills a Big Order. *The New York Times*. November.

<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C0CE5D9173AF931A35752C1A966958260&sec=&spn=&pagewanted=all>, Erişim Tarihi: 14 Şubat 2011.

Issue Management Council, Case Studies. <http://issuemanagement.org/case-studies/>, Erişim tarihi: 2 Eylül 2014.

Jaques, T. (2004). Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management. *Journal of Public Affairs*. Vol. 4 (2), pp.191-200.

Jaques, T. (2006). Activist Rules and The Convergence with Issue Management. *Journal of Communication Management*. Vol.10 (4), pp.407-420.

Post, J.E., Lawrence, A.T. & Weber, J. (2002). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 10th edition. McGraw-HillHigher Education.

Regester, M.& Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. 3rd edition. London: Kogan Page.

Smith, M. F. & Ferguson, D.P. (2001). Activism. (Ed.) R.L. Heath, *Handbook of Public Relations*. California: Sage Publications.

Wilcox, D. L. & Cameron, G. T. (2009). *Public Relations: Strategies and Tactics* (9.baskı). Pearson Education, Inc.