

İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)

Hitay BARAN

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.



Bu çalışmada örgütlerde kriz durumu, yönetimi ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler ele alınacaktır. Bunun için sırasıyla krizin tanımı, özellikleri, ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları tartışılacak, daha sonra örgütlerin kriz durumunu önceden tahmin etme ve cevap verme mekanizmalarıyla, halkla ilişkiler boyutunda yapılması gerekenler açıklanacaktır.

3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İster korku krizi olsun, ister fırsat krizi olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmemekte; örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği bulunmaktadır. Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir: Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı.

3.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

3.1.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir.



Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp olacaktır.

Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını(esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir.

3.1.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir.



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

Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz

sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu kapsamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir. Bunlar:

Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.

Kriz Hazırlık ve Korunma

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir.

Krizin Denetim Altına Alınması

Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir.

Normal Duruma Geçiş

Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi, krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır.

Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetimi süreci boyunca, krize cevap verme ve değişikliklere uyum mekanizmaları kısaca;

- Erken uyarı sistemi,
- Sürekli iç ve dış çevre analizi,
- Dinamik planlama,
- Esnek ve organik örgüt yapısı,
- Tutum araştırmaları ve geri besleme,
- Örgüt geliştirme olarak sıralanabilir.



3.2. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Kriz yönetimine duyarlı her işletme böyle bir ekibe ihtiyaç doğmadan, kriz yönetim ekibini belirlemiş olmalıdır. Bu ekibi oluştururken riski göze alabilecek, bilgili, sebatkar ve çalışkan elemanların seçilmesine özen gösterilmelidir.



Değişik tecrübelere, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Ekibe dahil edilecek kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır:

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,

Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkanları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, ufak farklılıklar ya da görev isimlerinde değişiklikler olsa da, kriz ekibi şu kişilerden oluşmaktadır:

Kriz Yönetim Ekibi Lideri

Kriz zamanında görevde hazır bulunacak bu ekibin lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır. İşgörenin, hisse sahiplerinin, müşterilerin, tedarikçilerin ve pek çok diğer hedef kitlenin şirket yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak tespit eder.

Yasal Danışman

Kriz anında firmanın yasal durumunu düzenleyecek bir hukukçuya ihtiyaç duyulur. Bu kişi, ister firma personeli olsun, isterse danışmanlık hizmeti versin uygulamaya konacak kriz planının her safhasında grup içindeki yerini alacak ve hukuksal yönden sorumlu olacaktır.

Halkla İlişkiler Uzmanı

Kalifiye bir halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olmalıdır. Gerek şirket için, gerekse şirket dışı hedef kitlelerde iletişimin başarıyla yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler eğitimi almış, iletişimi ve kamuoyu yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen, basınla ilişkilerde başarılı olan ve daha önce tecrübesi olan bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından çok önemlidir.



Finans Uzmanı



Bir krizin insani boyutu her zaman en önemli unsur olsa da ciddi bir kriz, firmayı finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda firmanın aktiflerinin, zimmet kayıtlarının, borçlarının, kredi durumunun, hisse senetlerinin kimlerin elinde olduğunun ve ne şekilde işlem gördüğünün, sigorta kapsamının, fon yönetiminin ve diğer finansal konulara vakıf bir finans yöneticisi her zaman için bu ekiple bulunmalıdır.

İnsan Kaynakları Yöneticisi

Hayati boyutunun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi elemanların kaybedilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, personeli koruyucu, kopmaları engelleyici önlemlerin geliştirilmesi ve gerekse kriz esnasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetim ekibindeki yerini almalıdır.

Üretim Yöneticisi

Her kriz yönetim ekibi teknik tecrübesi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak belirli üniteleri yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu yönetici, şirketin üretimini çok iyi bilmeli, üretimin devam edebilmesi için gerekli teknik koşulların ve satın alma anlaşmalarının devamını sağlayabilir olmalıdır.



Pazarlama Yöneticisi

Pazarlanamayan ve nakde çevrilemeyen bir üretim, şirket için fayda değil zarar getirir. Kriz anında ve özellikle de sonrasında eski Pazar payına ulaşabilmek için, kriz yönetim ekibinin şirketin pazarlama anlayışını, rekabet ettiği pazarın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman, şirket uluslararası pazarlara açılmışsa uluslararası pazarlamadan anlayan pazarlama yöneticisine ihtiyaç vardır.

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra düşünülecek ilk şey şirket sözcüsünün belirlenmesidir. Her ekipte sadece belli bir kişi demeç vermeye yetkili değildir. Şirket sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat edilmelidir.

1. Sözcü, şirketi iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
2. Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, telaşa kapılmamalıdır.

3. Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
4. İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemelidir.
5. Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

4. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Kriz yönetiminin tehlikeli olan bir yanı da, şirket krizlerinin görünür hale gelmesidir.

Günümüz medyasında, yalnızca krizler değil, şirketin karşı karşıya kaldığı her olay örgütle ilgili hedef kitlelerin gündemine girer haldedir. Bir kriz ile karşılaşıldığında, krizden etkilenecek tüm kişi ya da kuruluşlar krizle ilgili açık net, hızlı bilgi almak ve normal duruma dönmek için neler yapılacağını detayları ile öğrenmek isterler. Bireyler büyük stres altına girdiklerinde, rasyonel ve kendini kontrol edebilen davranış biçimleri göstermek yerine akılcı olmayan ve beklenmedik tepkiler vermeye başlayabilirler. Kişiler bu gibi durumlarda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en alt basamaklara geri dönüp fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilip giderilmeyeceği endişesi ile paniğe sürüklenebilirler ve alt benlik ihtiyaçları tarafından yönetilebilirler. Ayrıca bu kişiler acil bilgi istemektedirler; çünkü fiziksel ve güvenliğe ait ihtiyaçlarını karşılayacakları endişesi paniğe ve kendini garanti altına alma çabasına yol açar.



Durum ne olursa olsun bu insanlar (hedef kitleler) kriz dönemi ve sonrasında kriz yönetim ekibinin dürüst ve duyarlı açıklamalarını bekler. Çünkü bilgi eksikliği, bireyi en kötüyü düşünmeye iter. Böylece zaten bir krizle yüz yüze olan şirketin ürünleri boykot edilebilir, hisse senetleri değer kaybedebilir, kredi problemleriyle, yasal sorunlarla karşılaşabilir, hammadde temininde güçlük çekebilir.

Bu gibi üzücü durumları olmaması için standart çalışma işlemleri ve krizde nasıl tepki verileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar, kriz yönetimini başarılı kılan önemli etmenlerdir ki, bu da etkin bir iletişimle olanaklıdır.

Ayrıca karar vericilerin kriz yönetiminde örgüt misyonunu çiğnememesi ve hatta uzaklaşmaması gerekir. Çünkü böyle bir durumda işletme yeni bir krizle karşılaşabilir. Dolayısıyla tüm kriz yönetim planı ve kriz iletişimi örgüt misyonu doğrultusunda geliştirilir. Bu da tüm kriz yönetim çabalarının güvenilir ve gerekli bilgi üzerine odaklaşacağına bir diğer göstergesidir.



Bu etmenler doğrultusunda kriz iletişim sisteminin oturtulmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir:

1. İşletme dahilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması,
2. Kriz yönetim planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi,
3. Durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi,
4. Kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması,
5. Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması,
6. Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması,
7. Basın merkezinin kurulması ve basın toplantıları için bir mekanın ayrılması,
8. Firmanın tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması,
9. Şirket sözcüsünün eğitimi,
10. İşletmenin tüm birimleri ve hedef kitleleri ile ilgili tüm bilgilerin el altında tutulması,
11. Kriz anında kullanılacak medya ve tekniklerin belirlenmesi, gerekli hazırlıkların yapılması,
12. Tüm iletişimi yönetecek halkla ilişkiler yöneticisine mutlaka kriz yönetim ekibinde yer verilmesi,
13. Santral görevlilerin eğitimi ve acil telefon hatlarının belirlenip duyurulması,
14. Hikayenin açıkça, dürüstçe anlatılması, açıklanmayacak şeylerin sebebinin ve ne zaman bilgi verilebileceğinin bildirilmesi ve açıklanan her şeyin kanıtlanabilecek durumda olması,
15. Kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması,
16. Durumu açıklarken krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması,
17. Alınan kararların öncelikle personele iletilerek işte huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, grup ruhu yaratılması,
18. Durumun abartılmaması,

19. Kriz planına uyulması, şirket misyonunun ve ana hedeflerin unutulmaması,
20. Mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, şefkatli, yapıcı ve kolay anlaşılabilir olması,
21. Şirket içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi,
22. Kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için her adımdan haberdar etmesi,
23. Basın merkezinin 24 saat hizmet vermesi ve gerekli personelin eğitilip hazır bulundurulması,
24. Tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunması, kayıtsız ve saldırgan bir tutum takınılması,
25. Durumdan duyulan üzüntünün belirtilerek kişilerin her zaman maddi varlıkların önünde tutulması gerekir.



Etkin bir kriz iletişimi yönetiminde sadece basın ile uğraşılmayacağını, kamu yöneticileri, çalışanlar, bazı durumlarda çalışanların yakınları, finansal gruplar, tüketiciler gibi pek çok diğer grupla da ilişki içinde bulunulacağını gözardı etmemek gerekir. Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tüm bildirimlerde mesajların birbiriyle

uyumlu, tutarlı olmasıdır. İletişim yönetimi, krizden etkilenecek her kişinin krizi aynı şekilde değerlendirmesini sağlamalıdır. Bunu sağlamanın bir diğer yolu da kriz iletişimi planının bilgi talep edebilecek her grubu ve ulaşabileceği kaynakları belirleyip yetkin bilgi ile sürekli donatmasıdır.

Kriz anında görevi öncelikle bilgi toplama ve bilgi yayma eksenleri üzerine oturtulmuş kriz iletişim planını işler hale sokmak olan halkla ilişkiler yönetimi, normal halkla ilişkiler programından bir müddet uzaklaşmak durumunda kalabilir. Böyle bir anda kriz yönetim planlaması aşamasında öngörülen krizler için geliştirilmiş halkla ilişkiler programları devreye sokulur.

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler en çok şu noktalar üzerine odaklanır:



1. Kriz yönetim planı dahilinde kriz dönemi iletişiminin planlanmasını sağlamak,
2. İşgörenler ya da diğer kişiler hayati tehlike ile karşı karşıya ise, öncelikle bunu bertaraf etmek ve kazazedelerin yakınları ile sürekli irtibat halinde olmak,
3. İç iletişimi sağlamak,
4. Basın ile iletişimi sağlamak,
5. Dış gruplar ile iletişimi sağlamak,
6. Tüm bunların şirket misyonu ve iş menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini temin etmek,
7. Kriz sonrasında işletmenin eski imajının sağlamlaştırarak yerleştirilmesini sağlamak.

Görüldüğü üzere etkili bir kriz yönetimi, güncel tutulan ve denenen bir kriz yönetim planı ve iyi oluşturulmuş kriz yönetim ekibine dayanırken; halkla ilişkiler yöneticisi, kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olarak kriz yönetim ve iletişim planlarının oluşturulması ve kriz iletişim planına işlerlik kazandırılması ekseninde kriz yönetiminin yadsınamaz bir parçasıdır.

Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile firma performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz döneminde de kendini göstermektedir. Karşılığı olası fakat hoş olmayan durumların önlenmesini ya da en az zararla atlatılabilmesini, kuruluşun zarar gören imajının düzeltilmesini temel alan, bir kriz anında yürürlüğe girmesi beklenen uygulamaları içeren kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması nedeniyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duyar.

Kamuoyunu bilgilendirmek, etkilemek, değiştirmek ve nötralize etmek gücüne sahip olan halkla ilişkiler, kriz yönetiminde işgörenlerle ve basın haricindeki diğer dış gruplarla iletişim kurarken toplantı, şirket bülteni, dahili yazışma, yüzyüze ilişkiler, konferans, mektup, faks, internet gibi yöntemlerden faydalansa da kuvvetle basının desteğine ihtiyaç duyar. Kriz anında basın işletmeden her türlü bilgiyi ister. Böyle durumlarda muhabirler çok daha atak ve talepkar olurlar. Çünkü, birincisi kriz başta işletmeyi olmak üzere pek çok diğer grubu ciddi bir şekilde sarsmakta ve ilgilendirmektedir; ikincisi basın organları da birer işletmedir ve onlarca kötü haber, iyi haberdir; okuyucu, izleyici çeker. Diğer yandan örgütün kendine, çalışanlarına, ortaklarına, tüketicilerine ve diğer ilgili gruplara karşı sorumlulukları vardır ve medyanın pek çok kişiye çok kısa sürede ulaşması ile halkın tutumunu şekillendirme gücünün etkileri işletme için uzun süreli ve derin olabilir. Zaten bir kriz, eleştiriyi beraberinde getirir. Ayrıca örgütle ilgili tüm gruplar endişe ve merak içindedirler.



Yanlış giden her şey için örgütün sorumlu tutulabileceği bir ortamda sempati kazanmak oldukça güçtür. Böyle bir durumda örgütün plansız, tereddütlü ve olumsuz yaklaşımları, hedef kitlelerinin saldırganca, düşmanca ve önyargılı bir tavır içine girip, örgütü ilgisizlik ve umursamazlıkla suçlamalarına neden olabilir.

Basınla ilişki içindeyken, tutulan yol ne olursa olsun kontrolü elden bırakmamak, durumu abartmamak, kimseyi suçlamamak, argo ve mesleki terimleri mümkün olduğunca kullanmamak ve dürüst olmak gerekir. Kriz anında yorum yok sözü en tehlikeli mesajdır. Hedef kitleler dürüst, sempatik, şefkatli, açık, kolay anlaşılabilen, tarafsız, samimi, uygun zamanlı ve kendilerine kibarca hitap edip takdirle yaklaşan mesajlar duymak isterler. Burada amaç, hedef kitleleri ve basını anlamak ve dolayısıyla etkilemektir. Basının tavrı firmadan yana ise şirket bundan büyük yarar sağlar. Bunun için de kriz anında işletmenin basının gündemini saptayabilmesi çok önemlidir. Bu da basının kamuoyunu şekillendirme gücünü, yaklaşımlarını, ticari ve sosyal sorumluluklarını bilen, itibar, güvenilirlik ve iletişim bilgisi üzerine kurgulanmış bir basın politikası uygulayan halkla ilişkiler yöneticisinin, kriz yönetim sürecindeki yerine bağlıdır.

Kriz anında basının desteğini sağlamak halkla ilişkiler yöneticisinin basın temsilcilerini ikna ve tatmin etme yeteneğine de bağlıdır. Açıklamalarda korumacı, özür dileyici, zayıf tutum yerine dürüst, otoriter, güçlü bir tavır sergilenmelidir. Kriz yönetiminde en aldatıcı ve krizin büyümesine neden olan faktör inkar ve yalandır.

Kriz atlatıldıktan sonra da firma imajının ve itibarının garantisi açısından ilgili gruplarla iletişiminin ihmal edilmemesi gerekir. İyi yönetilen bir kriz, firma imajına olumlu bir boyut ekleyebilir, hedef kitlelerin firmaya olan güvenlerini, işgörenlerin inanç ve bağlılıklarını attırabilir, örgütün kriz öngörme, yönetme ve iletişim becerilerine iyi bir referans haline gelebilir. Dolayısıyla kriz için esas anahtarın bilgi ve bilginin iyi yönetilmesi olduğundan hareketle, kriz yönetiminde halkla ilişkilerin doğru bilgi elde edecek kaynakları içermesi, kaynaklardan nasıl bilgi alınacağını, bu bilgilerin nerede ve kimler tarafından en kısa sürede değerlendirileceğini belirlemesi gerekir. Ayrıca halkla ilişkiler yönetimi söz konusu bilgiler ışığında kriz yönetim ekibinin alacağı kararların hangi hedef kitleler, hangi iletişim araçları ile, hangi sıklıkta ve ne zaman iletileceğini de belirleyecektir.

Bu çalışma dahilinde kriz yönetim anahtarının, krizin önlenmesi olduğu, ancak önüne geçilemediyse kriz yönetimi planlamasının krizin etkilerini minimize edebileceği vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda; krizin esas çözümü bilginin idaresi doğrultusunda kriz yönetimi anlayışında halkla ilişkilerin önemi, rasyonel bir iletişim politikasının işletme imajına gelen zararı da en aza indireceği gerçeğinden hareketle ön plana çıkmıştır. Kısaca medyanın bu derecede etkin olduğu bir dönemde krizleri yönetmenin altın anahtarı iletişim ve halkla ilişkilerdir.

5. YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAT İter, Gönül Budak, Gülay Budak (1994): **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş. İstanbul.
CAN, Halil (1992): **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayınları: 20, Ankara.
DİNÇER, Ömer (1997): **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta A.Ş., İstanbul.



- GÖNÜL Budak, Gülay Budak (1995): **Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)**, Beta A.Ş., İstanbul.
- HOWARD (1991): Employment Relations Today (Aktaran Aylin ÖZDEMİR, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994).
- MILBURN, Schuller, Watzan (1983): Human Relations (Aktaran Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta A.Ş., İstanbul, 1997).
- ÖZDEMİR, Aylin (1994): **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir.
- PEARSON Christine M. and Clair Judith A. (1998): **Reframing Crisis Managment**, The Academy of Managment Review, Volume 23, Number 1, January.
- PETEKÖĞLU, Filiz Balta (1993): **Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi**, Verimlilik Dergisi 93/2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- WEITZEL, Jonnsson (1989): Administrative Science Quarterly (Aktaran Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta A.Ş., İstanbul, 1997).